

Factores que impidieron el crecimiento de las microempresas constituidas entre los años 2005  
a 2010 en la ciudad de Popayán

Fabiola Beltrán Rodríguez

Directora Dr. Licette Ramos

Universidad Nacional Abierta Y A Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios –ECACEN

Administración de Empresas

Mayo 2021

### **Dedicatoria**

Este trabajo está dedicado primero a Dios, en seguida a cada una de las personas que de una u otra forma han sido parte de este proceso realizado en la institución. A los microempresarios que día a día luchan por mejorar su calidad de vida y la de sus familias, quienes aportan a este país brindando empleo, y desarrollo económico, entregando su tiempo y su mejor esfuerzo muchas veces con mínimas retribuciones e incluso con pérdidas, pero con la firme convicción de emprender sus sueños.

## **Agradecimientos**

Al llegar a una etapa de la vida, cuando creemos que es tarde ya, para hacer muchas cosas que tal vez debimos haber logrado en épocas de juventud, siempre existen personas que apoyan nuestros sueños.

En primer lugar, mi esposo y compañero de vida CARLOS ALBERTO, quien siempre estuvo allí, siendo mi principal motivador y apoyo incondicional, acompañándome incluso en noches de larga travesía desarrollando trabajos; sin él muy seguramente este sueño se hubiese quedado solo en un sueño.

A mi hijo LUIS FELIPE por ser mi pilar, por hacerme sentir que soy para él un ejemplo a seguir, porque para él siempre querré ser una mejor persona.

A Jhoiner y Mauricio, los hijos que Dios me puso en el camino, a Anita por su apoyo en mis labores y ser parte de este proceso.

A mis padres por haberme entregado valores y principios.

A la docente Yudith Caicedo quien despertó en mí la pasión por la investigación y quien me llevó a ser parte del Semillero de Investigación, grupo al que seguiré perteneciendo.

A cada uno de los docentes con los que no tuve contacto presencial, pero de ellos me queda el aprendizaje recibido.

## Resumen

Si bien es cierto que cada año en la ciudad de Popayán, se registran en promedio 900 empresas ante la Cámara de Comercio, empresas que decidieron legalizarse o que inician su emprendimiento, también es visible que aproximadamente el 50% de ellas no renuevan su matrícula mercantil después de los 10 años de supervivencia, esto teniendo en cuenta datos suministrados por La Cámara de Comercio del Cauca, esta es la razón principal que da pie a esta investigación; por medio de la cual se pretende encontrar los factores que impiden el crecimiento de las microempresas en la ciudad de Popayán tomando como objeto de estudio las constituidas entre el año 2005 Y el año 2010 en la ciudad de Popayán.

Muy seguramente nos encontraremos con microempresas que han cumplido con los requisitos legales para seguir en el mercado pero que no han crecido como empresa sino simplemente han sobrevivido; si a tiempo detectamos las razones por las que no han crecido tal vez podemos evitar sus cierres.

Sin lugar a duda las microempresas hacen un gran aporte en el empleo del país, según el informe de Confecamaras, en el 2.019 ocuparon el 99.6% del total de empresas registradas (<http://www.confecamaras.org.co/>); pero algo está fallando, muchas cierran antes de completar el año de nacimiento y otras siguen vivas en el mercado pero igual de pequeñas e incluso más pequeñas que cuando iniciaron; las razones pueden ser muchas y gracias al aporte de los microempresarios podemos realizar un estudio que muy seguramente será de valiosa ayuda para quienes han decido emprender formando una microempresa en la ciudad de Popayán.

La investigación se fundamenta teóricamente en; La Teoría de El Enfoque Contingente, Teoría De La Agencia, Teoría De Los Costes, Teoría Del Enfoque De Recursos Y Capacidades y la Teoría De La Ventaja Competitiva: de Michael Porter.

En cuanto a la metodología, se desarrolla con un enfoque cuantitativo con componentes cualitativos, el alcance es un estudio descriptivo, utilizando la encuesta como técnica y fuentes secundarias para la recolección de información correspondiente a cada uno de los objetivos planteados.

### **Palabras Clave**

Microempresa; crecimiento empresarial; factores de crecimiento; emprendedor.

### **Abstract**

Although it is true that each year in the city of Popayán, an average of 900 companies are registered with the Chamber of Commerce, companies that decided to legalize or start their business, it is also visible that approximately 50% of them do not renew their commercial registration. After 10 years of survival, this taking into account data provided by the Cauca Chamber of Commerce, this is the main reason that gives rise to this investigation; Through which it is intended to find the factors that impede the growth of micro-enterprises in the city of Popayán, taking as an object of study those established between 2005 and 2010 in the city of Popayán.

Very surely we will find micro-companies that have fulfilled the legal requirements to continue in the market but that have not grown as a company but have simply survived; If in time we detect the reasons why they have not grown, perhaps we can avoid their closures.

Without a doubt, micro-enterprises make a great contribution to the country's employment, according to the confecamaras report, in 2019 they occupied 99.6% of the total registered companies (<http://www.confecamaras.org.co/>); but something is failing, many close before completing the year of birth and others are still alive in the market but just as small and even smaller than when they started; The reasons can be many and thanks to the contribution of microentrepreneurs we can carry out a study that will surely be of valuable help to those who have decided to start a microenterprise in the city of Popayán.

The research is theoretically based on; Organization Theory, Contingent Approach, Agency Theory, Cost Theory, Resource and Capabilities Approach Theory and Competitive Advantage Theory: by Michael Porter

Regarding the methodology, it is developed with a quantitative approach with qualitative components, scope is a descriptive study, using the survey as a technique and secondary sources for the collection of information corresponding to each of the objectives set.

**Keywords**

Microenterprise; Business Growth; growth factors; entrepreneur.

## Tabla de Contenido

Resumen.....	4
Abstract.....	5
Lista de tablas.....	9
Lista de Figuras .....	10
Introducción.....	11
Planteamiento Del Problema.....	12
Justificación.....	13
De pertinencia Social .....	13
De pertinencia Gubernamental .....	13
De pertinencia Institucional.....	13
Implicaciones Prácticas .....	13
Objetivos .....	14
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos.....	14
Marco Referencial.....	15
Marco Teórico .....	15
Modelo De Contingencia De Fiedler. ....	15
Teoría De La Agencia.....	15
Teoría De Los Costes.....	15
Teoría Del Enfoque De Recursos Y Capacidades.....	16
Teoría De La Ventaja Competitiva.....	16
Marco Espacial.....	16
Metodología .....	17

Enfoque.....	17
Esquema.....	17
Tipo o alcance.....	17
Técnica.....	18
Fuentes Primarias .....	18
Fuentes Secundarias.....	18
Población .....	18
Muestra .....	18
Microempresas encuestadas.....	19
Sub-muestras.....	20
Formulario De La Encuesta .....	20
Resultados .....	23
Discusión.....	44
Conclusiones.....	45
Bibliografía .....	47



**Lista de tablas**

Tabla 1	<i>Proceso de Selección de Personal</i> .....	28
Tabla 2	<i>Estrategias de Crecimiento</i> .....	30
Tabla 3	<i>Actores Que Intervienen En La Empresa</i> .....	33
Tabla 4	<i>Modelo De Contingencia</i> .....	39
Tabla 5	<i>Teoría De La Agencia</i> .....	40
Tabla 6	<i>Teoría De Los Costes y La Competitividad</i> .....	41
Tabla 7	<i>Teoría Del Enfoque De Recursos Y Capacidades</i> .....	42

## Lista de Figuras

Figura 1	<i>Actividad Económica De La Empresa</i> .....	23
Figura 2	<i>Estructura de la Empresa</i> .....	24
Figura 3	<i>Cargo que Desempeña en la Empresa</i> .....	24
Figura 4	<i>Antigüedad en el Cargo</i> .....	25
Figura 5	<i>Nivel de Estudios</i> .....	26
Figura 6	<i>Número de Empleados al Iniciar la Empresa</i> .....	26
Figura 7	<i>Número de Empleados en la Actualidad</i> .....	27
Figura 8	<i>El Personal Contratado</i> .....	29
Figura 9	<i>Periodo de Evaluación de Estrategias</i> .....	30
Figura 10	<i>Alianzas u Outsorcing</i> .....	31
Figura 11	<i>Rentabilidad de la Empresa</i> .....	31
Figura 12	<i>Nivel de Crecimiento</i> .....	32
Figura 13	<i>Precios Frente a la Competencia</i> .....	33
Figura 14	<i>Actores que Intervienen en la Microempresa Según la Importancia</i> .....	34
Figura 15	<i>Componentes que le Hacen Falta a la Empresa Para Crecer Más</i> .....	35
Figura 16	<i>Créditos Bancarios</i> .....	36
Figura 17	<i>Errores Administrativos</i> .....	37
Figura 18	<i>Recomendaciones Para Nuevos Emprendedores</i> .....	38

## Introducción

La situación de desempleo que se vive en Colombia, hace que los ciudadanos vean en el emprendimiento una opción de obtener ingresos, infortunadamente si no se inicia con capital, con un estudio de mercadeo y factibilidad, estos ingresos, solo serán para sobrevivir, sin embargo, así se sostienen en el mercado, un mercado que cada vez exige más, pero no se tienen las condiciones económicas o los conocimientos académicos que son medios que indiscutiblemente ayudan al crecimiento empresarial.

Iniciar una empresa sin bases sólidas, genera desistimiento en el camino del empresario, pérdidas económicas, conflictos familiares entre otros que sin duda terminan en el fracaso empresarial.

Es importante conocer cuáles son los factores que han impedido el crecimiento de las microempresas, para construir cimientos a nuevos empresarios y fortalezas para quienes ya han asumido ese reto de serlo.

## Planteamiento Del Problema

La cámara de Comercio del Cauca realiza el estudio: Análisis de la supervivencia de las empresas en Popayán y el Cauca (Hoyos, 2018), en él encontramos los resultados que arrojan las entrevistas con emprendedores que iniciaron su negocio y antes de cumplir un año, lo cerraron. Uno de los aspectos que resaltaron los emprendedores, fue el desconocimiento de la actividad que iban a ejercer, razón que puede ser muy común en nuestro país, que el emprendedor decida formar empresa, como una forma de auto emplearse, de subsanar una necesidad económica, mas no de crear una empresa para brindar empleo y crecer.

Los empresarios que llevan un periodo de una década en el mercado, difícilmente podrán decir que desconocen la actividad que desempeñan, es por ello que pretendemos abordar las razones o factores que han impedido el crecimiento de microempresas en la ciudad de Popayán.

Las cifras de mortandad en microempresas antes de cumplir los cinco años de nacimiento son alarmantes a nivel mundial, Colombia no es la excepción, durante el primer año fracasan entre el 20 y el 30% de las microempresas y cada año esta cifra incrementa en un 10% alcanzando así en los cinco primeros años más del 50% de mortalidad.

Las razones de la mortalidad pueden ser muchas, entre ellas: desconocimiento de la actividad económica, de impuestos, otra puede ser: los emprendimientos surgen por necesidad y falta de empleo, desconociendo temas administrativos, gastos innecesarios, escogencia de personal no por sus competencias si no por familiaridad entre otras.

De acuerdo con los elementos anteriores se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los factores que impidieron el crecimiento de las microempresas constituidas entre los años 2005 a 2010 en la ciudad de Popayán?

## **Justificación**

### **De pertinencia Social**

Se pretende brindar al nuevo emprendedor y al empresario que ya se encuentra ejerciendo su actividad comercial, conocimientos acerca de los factores que impiden su crecimiento empresarial, para que en base a ello cree sus propias estrategias y evite en lo posible cometer los mismos errores; de ser así, saber cómo afrontarlos.

### **De pertinencia Gubernamental**

Una de las principales preocupaciones de un ente gubernamental es el desempleo, por consiguiente, es fundamental fortalecer a la empresa privada y para implementar políticas de apoyo se deben conocer sus deficiencias.

### **De pertinencia Institucional**

La UNAD está formando Administradores de Empresa para que ejerzan la dirección de cualquier organización, así como también se preparan para ser empresarios, por lo tanto, es necesario fortalecer estas competencias en donde el estudiante se disponga para afrontar los factores que pueden impedir el crecimiento de una empresa.

### **Implicaciones Prácticas**

La investigación será una guía para quienes ya tienen una microempresa creada y deseen, no solamente sostenerse en el mercado, sino crecer en él.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Determinar los factores que impidieron el crecimiento de las microempresas constituidas entre los años 2005 a 2010 en la ciudad de Popayán.

### **Objetivos Específicos**

Diagnosticar el estado actual de las empresas constituidas entre los años 2005 a 2010 en la ciudad de Popayán.

Evaluar los factores de crecimiento en las empresas seleccionadas; de acuerdo con los criterios teóricos establecidos para la investigación.

## **Marco Referencial**

### **Marco Teórico**

#### **Modelo De Contingencia De Fiedler.**

En 1.967 introdujo a la Administración el modelo de Contingencia de liderazgo. “El estilo de liderazgo ha de ser ajustado a cada situación en particular para obtener los mejores resultados” si la empresa debe realizar un cambio para seguir creciendo, el líder debe ajustarse a ese cambio y no viceversa.

El liderazgo debe ser orientado hacia las tareas y las relaciones. ([www.aiteco.com](http://www.aiteco.com)).

Más adelante en 1.988 Covin y Slevin utilizan este método de contingencia para analizar el comportamiento emprendedor – éxito, “concluyendo que el comportamiento del emprendedor tenía efectos positivos en el éxito de las empresas con estructuras orgánicas”, así como también se demostró que las estrategias influían en la contingencia del éxito de las empresas.

En la ciudad de Popayán, existen empresas públicas y privadas que ofrecen talleres y capacitación sobre liderazgo, como son: Cámara de Comercio, SENA, Alcaldía, clúster, etc. y son ofertados al público que desee aprender o fortalecer esta habilidad.

#### **Teoría De La Agencia.** Defendida por Seth y Thomas (1994).

Son los convenios que se realizan con agentes (de allí el nombre de agencia) o empresas externas especializadas en cooperación empresarial como las franquicias, los Outsourcing. Dichos convenios son alianzas estratégicas que se establecen generalmente para asignar parte del proceso de la empresa; en este tipo de convenios o alianzas, se delegan responsabilidades e incluso toma de decisiones, por lo tanto, el contrato debe ser específico y se debe tener un mecanismo de control, para evitar que el agente aproveche la oportunidad e incluso se convierta en la competencia.

#### **Teoría De Los Costes.** Iniciada por Coase en 1. 937.

Nace como una oposición a la teoría Neo-clásica en donde se decía que el precio de un producto o servicio debe ser fijado de acuerdo como este en la competencia, porque su

principal argumento teórico en el mercado es: que debe existir una competencia perfecta y para ello tiene en cuenta la oferta y la demanda.

Coase involucra al cliente y al proveedor para fijar un precio.

La empresa surgirá a medida que sus costos de organización sean menores y en estos costos se deben tener en cuenta todos aquellos que se requieren para entregar el producto final, como son: materia prima, costos de producción, transporte y la parte administrativa.

**Teoría Del Enfoque De Recursos Y Capacidades.** 1984 con el trabajo de Wernerfelt:

A Resource - Based View of the Firm. El enfoque de recursos considera que cada empresa es heterogénea en función de su dotación de recursos, y sobre éstos puede sostener una ventaja competitiva; la heterogeneidad puede mantenerse a lo largo del tiempo, lo que hará que la ventaja competitiva sea sostenible (Grant, 1991 y Fernández y Suárez, 1996). La constitución y sostenibilidad de ventajas competitivas en el largo plazo por la empresa se centra en el interior de las empresas, y las ventajas competitivas dependen de que ésta sea capaz de configurar un conjunto único.

**Teoría De La Ventaja Competitiva.** de Michael Porter.

La posición competitiva es el concepto manejado por Porter, en donde destaca dos aspectos en que toda empresa debe enfocarse:

\*Liderazgo de costos: capacidad de realizar un producto con un costo inferior al de la competencia.

\*Un producto con valor agregado que lo haga diferente al de la competencia.

Porter considera que entre más segmentado este el mercado al que la empresa quiere llegar, más clientes satisfechos habrán, por que el producto va a ser especializado para dicho segmento.

## **Marco Espacial**

La ciudad de Popayán, presenta el mismo panorama empresarial que se visualiza con



facilidad en el resto del país, en donde predominan las microempresas como fuente de empleo y curiosamente aunque Popayán es la capital del departamento del Cauca, un departamento con una amplia despensa agrícola y reconocida a nivel internacional por el turismo que ofrece en la Semana Santa por ser considerada patrimonio cultural de la humanidad y por el hecho de ser declarada como la capital gastronómica por la UNESCO, también al igual que el resto del país, predominan las microempresas cuya actividad principal es el comercio.

De igual forma el poco crecimiento empresarial e incluso cierres de las microempresas a una edad temprana que se vive a nivel nacional también es un fenómeno que se presenta en la capital caucana con mucha naturalidad.

## **Metodología**

### **Enfoque**

Es de carácter cuantitativo con componentes cualitativos, como lo determina Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, (2006). Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. El enfoque cuantitativo permitirá recopilar información que pueda ser medida confiablemente. Y los componentes cualitativos permitirán descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

### **Esquema**

El esquema que se utiliza es de enfoque principal o dominante: CUAN + cual.

### **Tipo o alcance**

El alcance de la investigación siguiendo la línea de (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006) citando a (danhke 1989) será un estudio descriptivo; ya que

estos estudios buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetivos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, como es el caso de la presente investigación.

### **Técnica**

Se utiliza como instrumento para recopilación de la información, la encuesta entre los representantes legales de las empresas seleccionadas de la población objetivo. La encuesta se realiza personalmente, o por correo electrónico o telefónicamente.

**Fuentes Primarias** Empresarios de la ciudad.

**Fuentes Secundarias** Bases de datos, principalmente de la ciudad; como la cámara de comercio y otras fuentes de documentación teórica como los artículos científicos.

Para el análisis de los factores que han impedido el crecimiento de las microempresas, se utilizara el método comparativo de Fideli (1998); tomando un grupo de microempresas que tengan el mismo objeto social en donde unas hayan crecido y otras no, para identificar las diferencias en cuanto a su desempeño empresarial que han incidido en dicho crecimiento.

### **Población**

Empresas constituidas legalmente en la ciudad de Popayán entre los años 2005 y 2010: Según la Cámara de Comercio del Cauca, son 2.392 registros de nuevos microempresarios legalizados en este lapso de tiempo y renovados en el año 2.020 son: 1.387

### **Muestra**

Selección: la muestra: Se han tomado microempresas que han renovado Cámara de Comercio en el año 2.020, demostrando con esto que siguen activas en el mercado.

Margen de error: 10%

Nivel de confianza: 90%

Población: 1.387

Tamaño de la muestra: **65**

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

n = tamaño de la muestra

z = Nivel de confianza deseado

p = Proporción de la población con la característica deseada (éxito)

q = Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)

e = Nivel de error dispuesto a cometer

N = Tamaño de la población

### **Microempresas encuestadas**

Tienda Mi Tío, Centro De Copiado Medicina, CAP Soluciones, Apoyos Y Logística, S.A.S., Andrés Rumba, Restaurante Fuera De Clase, Calzado Julios, Deportivos Cardozo, Frutas Fernando, Peluquería Danirous, Grupo Fénix, Peluquería Aracely, Látex Popayán, Quesera Muñoz, Asesoría Ana María, Tienda Roseria Chavelita, Agro mascotas, Cristales Y Variedades El Hogar, Copytintas, Aluminios La Gran Familia, Tienda Yonier, Mueblería Rubiela, F.U.M. Ingeniería Limitada, Inmoda Y Diseños, Biomédica Gestión De Tecnología, Centro De Copiado, Tienda Elico, Geonalisis, Restaurante, Servicajas, Parqueadero La 26, Grupo Empresarial Panchis, Loternet, Tienda Naty Popayán, Academia Musical Enjambre, APREX Publicidad, Nabris Store, Cafetería Darnelly, Ruby textil, Tienda La Libertad Popayán, Licores Dani, Enter Internet, Papelería La 30, Ferro eléctricos Yambitará, Peluquería Yicel, Tienda Mixta, Comercializadora J Y H, Panadería Y Pastelería Yoe, Supe mercar Popayán, Panadería Quintero, Luz Confecciones, Industria Agropecuaria Finagro, Sala De Belleza Lidibes, Unidad Estética Integral Osiris, La Serenata, Centro Recreativo La Torre, Hotel La Colorada, Tienda Edith Alexandra, Maderas Y Machimbre Del Huila, La Torre Del Norte, Brevas Mirian, Frutiverduras La Séptima, Dentasalud Oral, La Pataconera, Quality Consulting Group

**Sub-muestras**

Grupos de microempresas según su actividad económica:

\*Comercio

\*Manufacturas

\*Servicios

**Formulario De La Encuesta**

Objetivo de la encuesta: Conocer los factores que impidieron el crecimiento de la microempresa.

Dirigido a: Propietario, Representante Legal o Gerente

Tiempo aproximado de la encuesta: 15 minutos

Recursos utilizados en la encuesta: formulario de google, celular

Preguntas:

1. Nombres y apellidos
2. Razón social de la empresa
3. ¿Cuál es la actividad económica de la empresa?
4. ¿Cuál es la estructura de la empresa?
  - Persona natural
  - Sociedad
5. ¿Cuál es el cargo que desempeña en la empresa?
  - Propietario
  - Gerente
  - otro
6. ¿Cuántos años de antigüedad tiene en el cargo?
  - Entre 0 y 2 años
  - Entre 2 y 5 años
  - Entre 5 y 10 años
  - Más de 10 años
7. ¿Cuál es su nivel de estudios?
  - Primaria

- Bachiller
- Técnico
- Profesional

8. Número de empleados cuando inicio la empresa:

- Ninguno
- 1
- 2
- 3
- 4
- Más de 5

9. ¿Tiene empleados en la actualidad?

10. Número de empleados en la actualidad

- 1
- 2
- 3
- 4
- Más de 5

11. Describa en cortas palabras como es el proceso de selección de personal en la empresa

12. Respecto al personal contratado

- Es el mejor
- Podría ser mejor

13. De 1 a10 ¿Cuánto considera usted que la empresa ha crecido desde que se creó?

Siendo 1: muy poco y 10: mucho

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9

- 10

14. ¿Qué estrategias de crecimiento aplican en la empresa?

15. ¿Cada cuánto evalúan las estrategias de crecimiento en la empresa?

- Cada 3 meses
- Cada 6 meses
- Cada año
- Nunca

16. ¿Contratan algún proceso de la empresa con otra empresa, una especie de alianza o contratación con un Outsourcing?

- SI
- NO

17. ¿Considera que la empresa es rentable?

- SI
- NO

18. ¿Cómo están los precios ofrecidos, frente a los que ofrece la competencia?

- Más bajos
- Iguales
- Más altos

19. Enliste en el orden de importancia para la empresa, estos actores que intervienen en su operación: Empleados, Clientes, Proveedores, Propietarios, competencia

20. ¿Qué considera usted que le ha faltado a la empresa para crecer más?

21. Mencione algunos errores administrativos que considera que no se pueden volver a repetir

22. ¿La empresa ha podido obtener créditos bancarios?

- SI
- NO

23. Regáleme una recomendación especial para las personas que están iniciando su emprendimiento

## Resultados

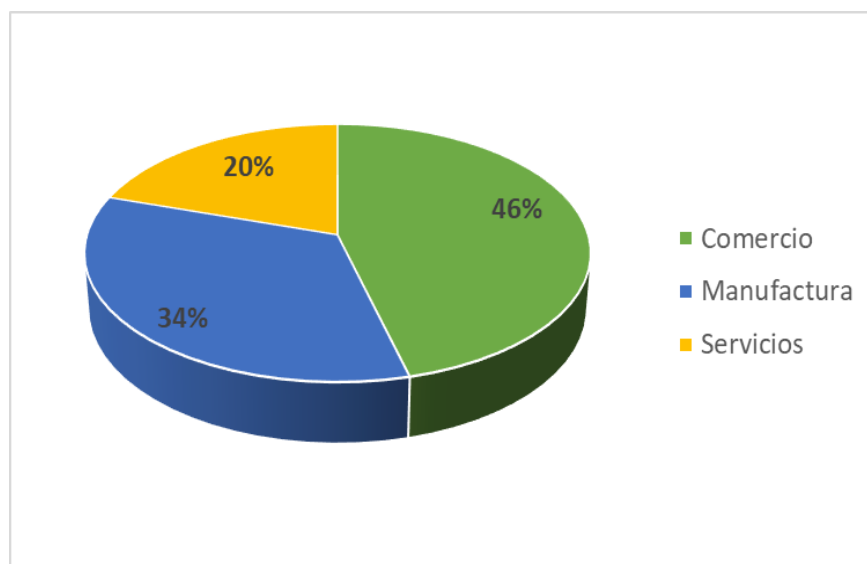
En primer lugar, se plantean los resultados que brindan respuesta al primer objetivo de la investigación: Diagnosticar el estado actual de las empresas constituidas entre los años 2005 a 2010 en la ciudad de Popayán.

Se analizará los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta como instrumento de recolección de datos aplicado a la muestra delimitada. El formulario permitió diagnosticar el estado actual de las empresas constituidas entre los años 2005 a 2010 en la ciudad de Popayán.

### ¿Cuál es la actividad económica de la empresa?

**Figura 1**

*Actividad Económica De La Empresa*



*Nota:* elaboración propia a partir los resultados obtenidos del formulario

De acuerdo a la figura anterior (ver figura 1), el 34% de los encuestados pertenece al sector comercio. El 50% de los cuales son tiendas: venta de grano y abarrotes.

El 20% de los encuestados pertenece al sector de manufacturas: El 23% corresponde a confecciones.

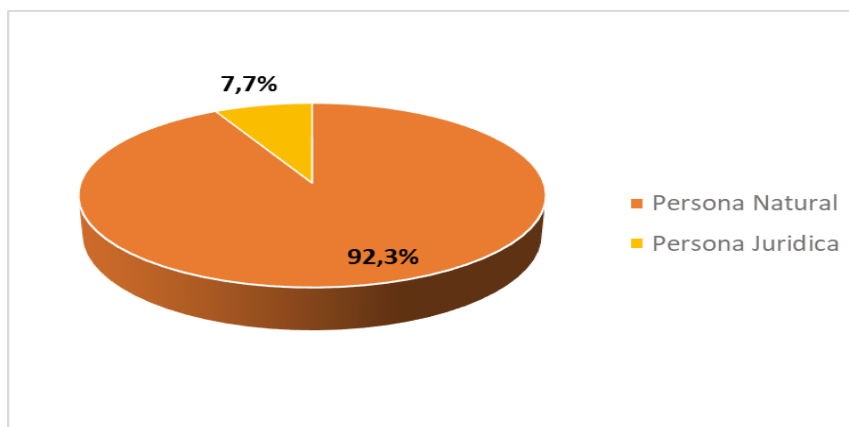
Y el 46% de los encuestados pertenece al sector servicios. De los cuales el 16.6%

corresponde a preparaciones de alimentos.

### ¿Cuál es la estructura de la empresa?

**Figura 2**

*Estructura de la Empresa*



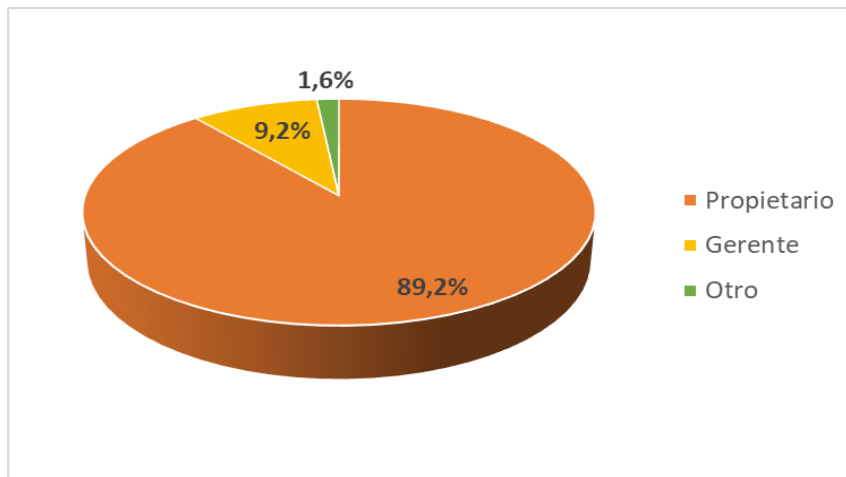
*Nota:* elaboración propia a partir los resultados obtenidos del formulario

De acuerdo a la figura anterior (ver Figura 2), el 92.3% de las empresas están constituidas como persona natural y el 7.7% son sociedad.

### ¿Cuál es el cargo que desempeña en la empresa?

**Figura 3**

*Cargo que Desempeña en la Empresa*



*Nota:* elaboración propia a partir los resultados obtenidos del formulario

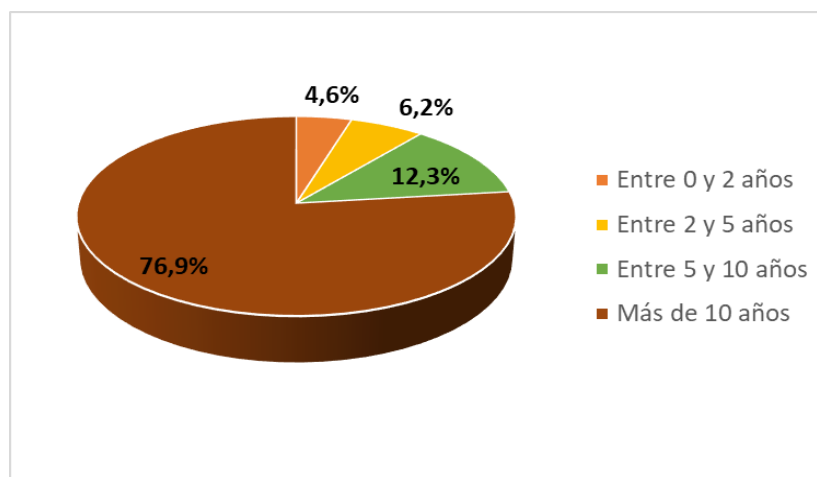


De acuerdo a la figura anterior (ver Figura 3), El 89.2% de los encuestados son los propietarios de las empresas, el 9.2% son Gerentes.

### ¿Cuántos años de Antigüedad tiene en el cargo?

**Figura 4**

*Antigüedad en el Cargo*



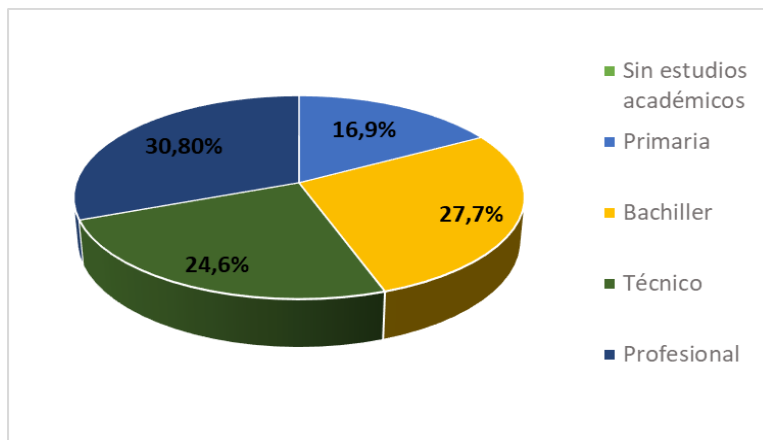
*Nota:* elaboración propia a partir los resultados obtenidos del formulario

De acuerdo a la figura anterior (ver Figura 4), El 76.9% tienen más de 10 años de antigüedad en el cargo, el 12.3% entre 5 y 10 años, el 6.2% entre 2 y 5 años y el 4.6% entre 0 y dos años.

## ¿Cual es su nivel de estudios?

**Figura 5**

*Nivel de Estudios*



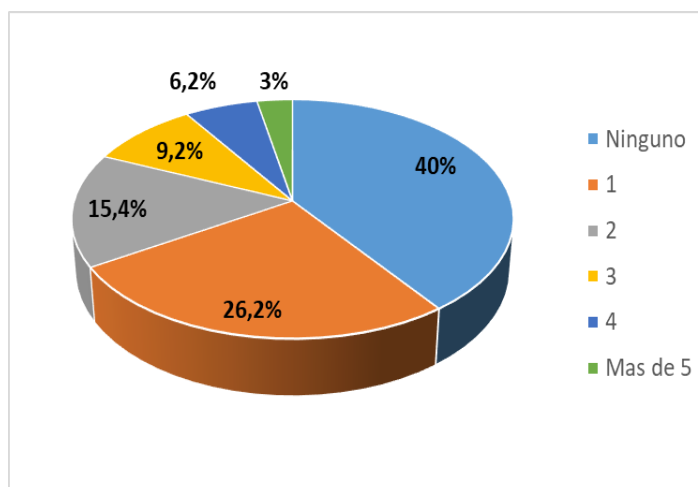
*Nota:* elaboración propia a partir los resultados obtenidos del formulario

De acuerdo a la figura anterior (ver Figura 5), El 16.9% de los encuestados tienen estudios de primaria, el 27.7% de bachiller, el 24.6% son técnicos y el 30.8% de los encuestados son profesionales.

## ¿Con cuantos empleados inició la empresa?

**Figura 6**

*Número de Empleados al Iniciar la Empresa*



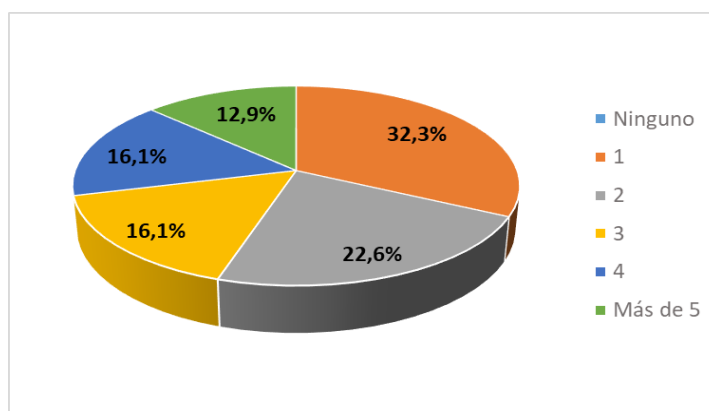
*Nota:* elaboración propia a partir los resultados obtenidos del formulario

De acuerdo a la figura anterior (ver Figura 6). El 40% las empresas, iniciaron sin empleados, el 26.2% con un empleado, el 15.4% con dos empleados, el 9.2% con tres, el 6.2% con cuatro y el 3.% inició con más de cinco empleados.

### ¿Cual es el número de empleados en la actualidad?

**Figura 7**

*Número de Empleados en la Actualidad*



*Nota:* elaboración propia a partir los resultados obtenidos del formulario

De acuerdo a la figura anterior (ver Figura 7). El 32.3% de las microempresas tiene en la actualidad un empleado, el 22.6% cuentan con dos empleados, el 16.1% con tres empleados, el 16.1% con cuatro empleados y las microempresas que cuentan con más de cinco empleados son el 12.9%.

## Describa en cortas palabras como es el proceso de selección de personal en la empresa

**Tabla 1**

*Proceso de Selección de Personal*

Proceso de selección de personal en la empresa	codification
no hay proceso definido	0
entrevista personal evaluando actitud y aptitud para desempeñar el cargo	1
entrevista, se valora y se decide.	1
no hay proceso definido	0
recibir hojas de vida y hacer entrevistas personales	1
por convocatoria, entrevistas y software de selección.	1
entrevista personal	1
familiares	3
entrevista personal	1
que tenga conocimiento en el ramo	2
por recomendación	3
entrevista y evaluación	1
entrevistas, experiencia	1
referencias	3
recomendación	3
hoja de vida, entrevista e inducción	1
familiares	3
un estudio de la hoja de vida una entrevista con las personas que sean músicos o ingenieros de sonido	1
evaluación practica	1
clasificación de hojas de vida y entrevista personal	1
familia	3
por recomendación	3
por recomendación de familiares y amigos	3
entrevista	1
Sena	1
recomendación familiar	3
familia	3
que tengan experiencia	2
que tenga experiencias en ventas y frutas y verduras	2
recomendación, buena presentación personal	3
dependiendo de la necesidad, buscar perfiles dependiendo del requerimiento	1
que tenga, que tenga un posgrado sobre el tema, hojas de vida entrevistas, una prueba técnica	

*Nota:* elaboración propia a partir los resultados obtenidos del formulario

En la tabla anterior (ver tabla 1) se asignó un código a las respuestas, para así facilitar su clasificación: el "0" corresponde a la microempresa que cuenta con empleados, pero no tiene un proceso de selección definido, el número "1" corresponden a aquellas microempresas

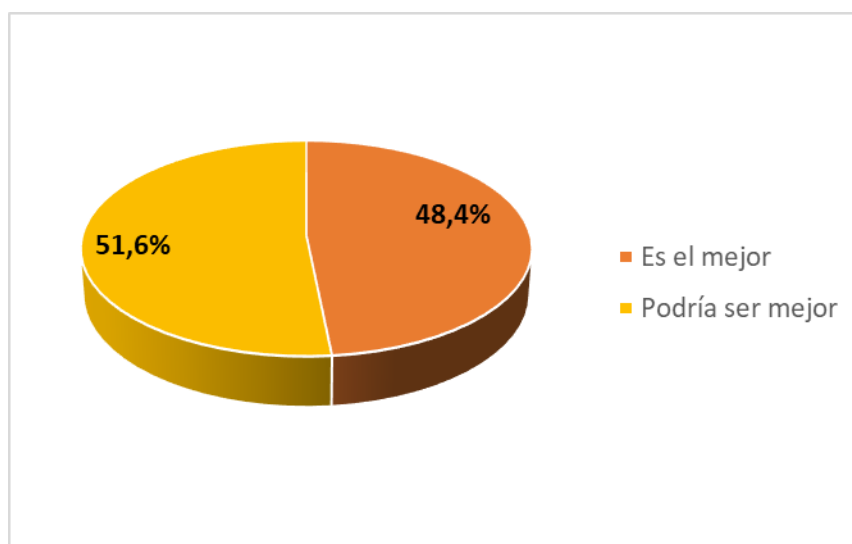
que realizan un proceso, el numero "2" se asignó a las microempresas en donde lo unico que es relevante es que el futuro empleado tenga experiencia. El numero 3 se asignó a auqellas microempresas que no realizan proceso de selección y contratan unicamente a la familia o recomendados.

De las 31 microempresas que contratan empleados, son 2 las microempresas que no tienen procesos de selección de personal, 15 las que si realizan el proceso, 3 que unicamente tienen en cuenta la experiencia en el ramo y 11 microempresas que solo contratan a familiares o recomendados.

### Respecto al personal contratado

**Figura 8**

*El Personal Contratado*



*Nota:* elaboración propia a partir los resultados obtenidos del formulario

De acuerdo a la figura anterior (ver Figura 8). El 51.6% manifiesta que se podría contratar mejor personal, mientras el 48.4% considera que cuenta con el mejor personal.

## ¿Qué estrategias de crecimiento aplican en la empresa?

**Tabla 2**

### *Estrategias de Crecimiento*

Codificación	Estrategia	No. De respuestas
1	Publicidad en redes sociales y marketing	10
1	Voz a voz	3
1	Otras con respuesta individual	11
0	ninguna estrategia	34

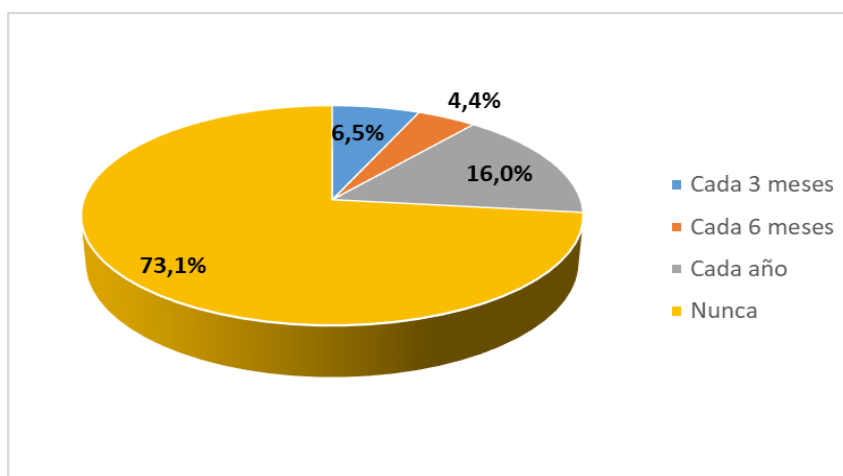
*Nota:* elaboración propia a partir los resultados obtenidos del formulario

En la tabla anterior (ver tabla 2) se asignó un código a las respuestas, para así facilitar su sumatoria el "0" corresponde a las microempresas que no aplican una estrategia de crecimiento, el "1" a aquellas microempresas que aplican alguna estrategia. Dando como resultado que 24 de las 65 empresas aplican una estrategia de crecimiento.

## ¿Cada cuánto evalúan las estrategias de crecimiento en la empresa?

**Figura 9**

### *Periodo de Evaluación de Estrategias*



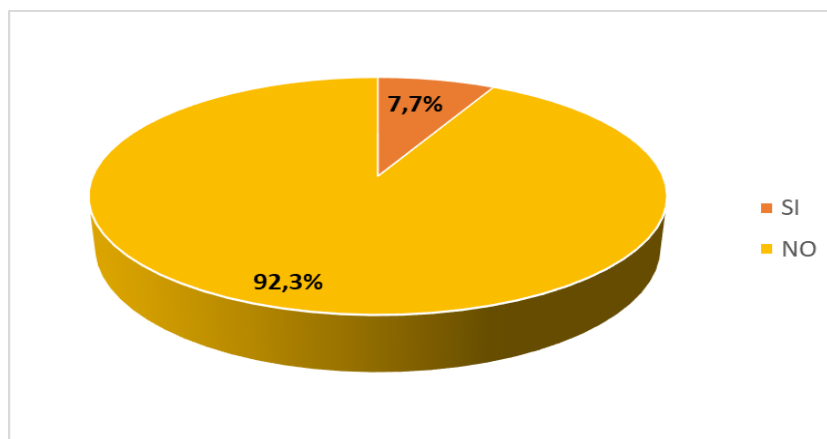
*Nota:* elaboración propia a partir los resultados obtenidos del formulario

Según la figura anterior (ver figura 9) el 73.1% de los microempresarios, nunca han evaluado sus estrategias de crecimiento, el 16% lo hace cada año, el 6.5% cada tres meses y el 4% cada seis meses

**¿Contratan algún proceso de la empresa con otra empresa, una especie de alianza o contratación con un Outsourcing?**

**Figura 10**

*Alianzas u Outsourcing*



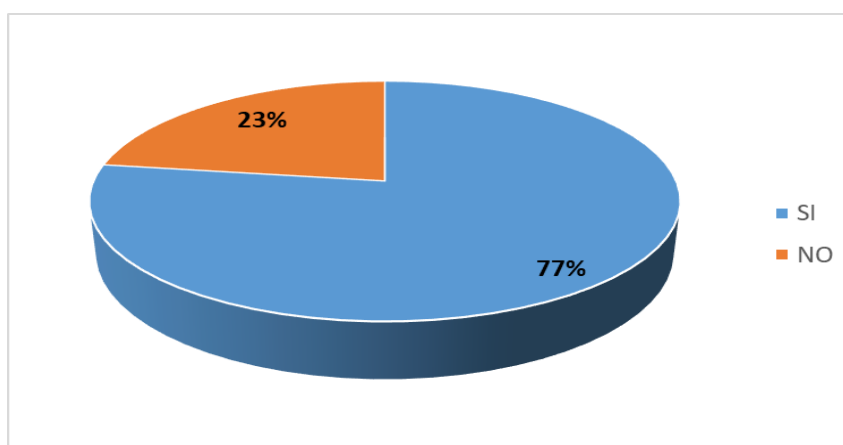
*Nota:* elaboración propia a partir los resultados obtenidos del formulario

En la figura anterior (ver figura 10) el 92.3% de los microempresarios, dejan claro que no sostienen alianzas ni convenios de outsourcing y el 7.7% si tiene convenio con un outsourcing.

**¿Considera que la empresa es rentable?**

**Figura 11**

*Rentabilidad de la Empresa*



*Nota:* elaboración propia a partir los resultados obtenidos del formulario

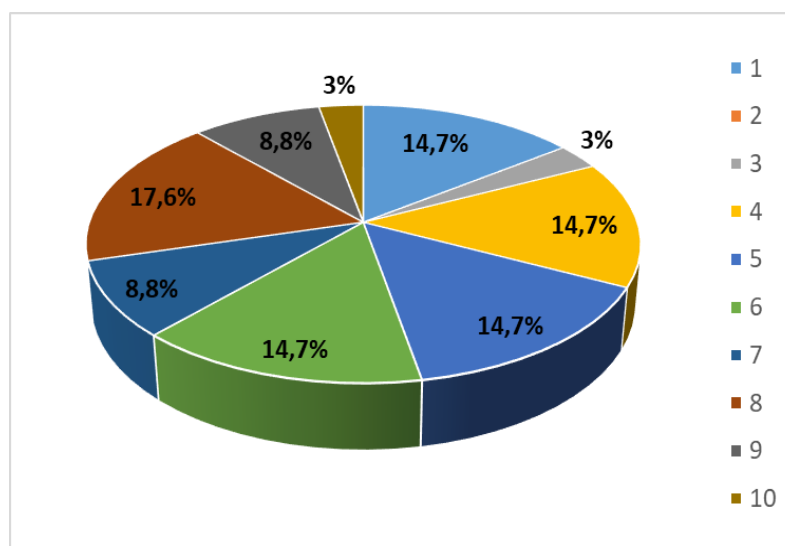
En la figura anterior (ver figura 11) el 77% de los microempresarios encuestados manifiestan que su empresa es rentable y el 23% que no lo es.

**De 1 a10 ¿Cuánto considera usted que la empresa ha crecido desde que se creó?.**

**Siendo 1: muy poco y 10: mucho**

**Figura 12**

*Nivel de Crecimiento*



*Nota:* elaboración propia a partir los resultados obtenidos del formulario

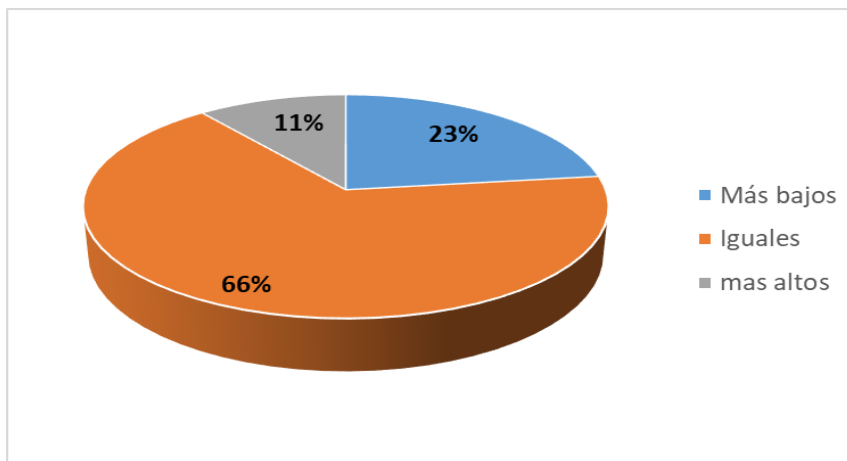
Segun la figura anterior (ver figura 12), el 17.6% de los microempresarios contestan que la empresa ha crecido en nivel 8 y coinciden en el nivel 1, 4, 5 y 6 el 14.7% de los encuestados, de la misma forma en el nivel 7 y nueve coinciden el 8.8% y el 3% de los encuestados manifiestan estar en el nivel 9 de crecimiento y de la misma forma el 3% en el nivel 10.



## ¿Cómo están los precios ofrecidos, frente a los que ofrece la competencia?

**Figura 13**

*Precios Frente a la Competencia*



*Nota:* elaboración propia a partir los resultados obtenidos del formulario

Segun la figura anterior (ver figura 13), el 66% de los microempresarios ofrecen precios iguales a la competencia, el 23% precios mas bajos que la competencia y el 11% mas altos.

**Enliste en el orden de importancia para la empresa, estos actores que intervienen en su operación: Empleados, Clientes, Proveedores, Propietarios, competencia**

**Tabla 3**

*Actores Que Intervienen En La Empresa*

Lista de actores que intervienen en su operación: Empleados, Clientes, Proveedores, Propietarios, competencia	No. De respuestas
clientes empleados proveedores propietarios	9
clientes, empleados, proveedores, competencia, propietarios	1
clientes empleados proveedores propietarios competencia	10
clientes, proveedores, propietarios, empleados, competencia	1
clientes, empleados, competencia, proveedores, propietarios	2
clientes, empleados, competencia, propietarios	1
clientes, competencia, empleados, proveedores, propietarios	2
clientes, competencia, proveedores, empleados, propietarios	2
clientes, proveedores	1
clientes proveedores competencia propietarios	3
clientes proveedores empleados competencia propietarios	2
clientes, proveedores, empleados, competencia, propietarios	1
clientes, empleados, propietarios, proveedores, competencia	3
clientes proveedores propietarios competencia	2

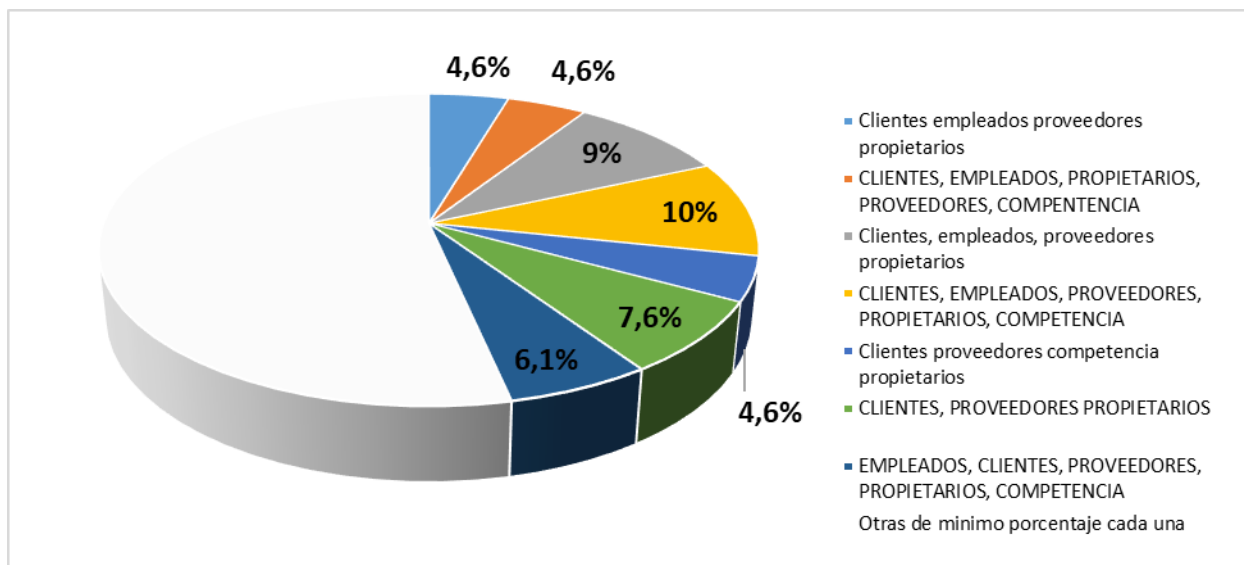
clientes, propietarios	1
clientes, propietarios, proveedores	1
clientes, proveedores propietarios	4
clientes, proveedores, competencia, propietarios	1
clientes, proveedores, competencia, empleados, propietarios	2
clientes, proveedores, empleados, propietarios, competencia	2
clientes, proveedores, empleados, competencia, propietarios	1
empleados, clientes, propietarios, proveedores	1
empleados clientes propietarios proveedores competencia	1
empleados clientes proveedores competencia propietarios	2
empleados, clientes, propietarios	1
empleados, clientes, propietarios, competencia, proveedores	1
empleados, clientes, proveedores, propietarios, competencia	5
Proveedores , empleados, clientes, competencia, propietarios	1
proveedores, clientes, empleados, propietarios, competencia	1

*Nota:* elaboración propia a partir los resultados obtenidos del formulario

En la tabla anterior (ver tabla 3) se organizó en orden alfabético con el No. De respuestas con cada ítem; para dar un porcentaje según la importancia para los microempresarios de los actores que intervienen, en base a la lista presentada.

#### Figura 14

*Actores que Intervienen en la Microempresa Según la Importancia*



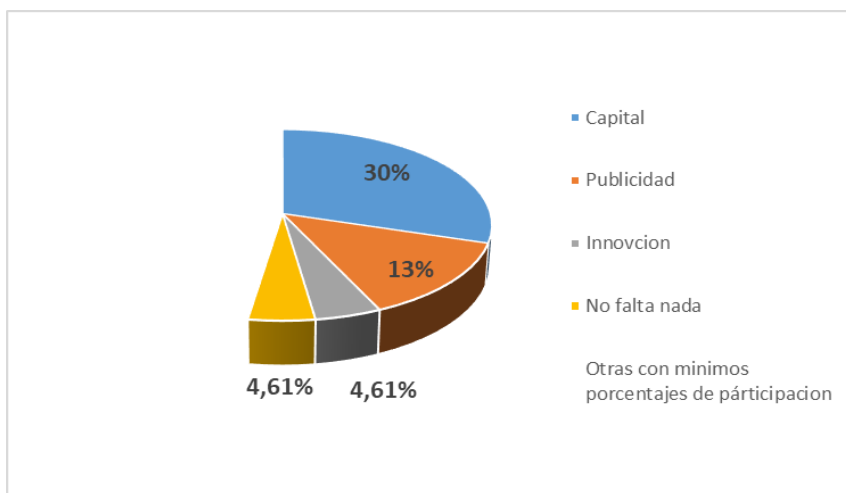
*Nota:* elaboración propia a partir los resultados obtenidos del formulario

En la figura anterior (ver figura 14) se ha colocado únicamente las listas de mayor relevancia para los microempresarios, siendo la más importante para ellos: clientes, empleados, proveedores, propietarios competencia con el 10%, seguido de clientes, empleados, proveedores, propietarios con el 9%.

### ¿Qué considera usted que le ha faltado a la empresa para crecer más?

**Figura 15**

*Componentes que le Hacen Falta a la Empresa Para Crecer Más*



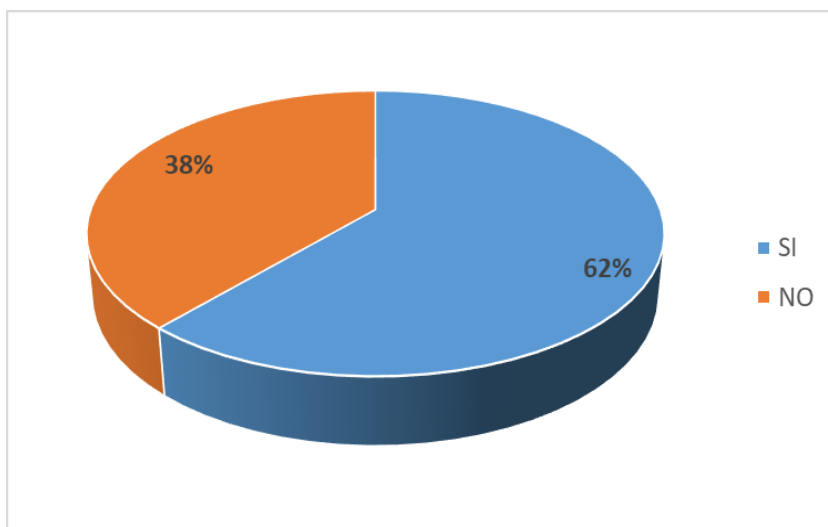
*Nota:* elaboración propia a partir los resultados obtenidos del formulario.

En la figura anterior (ver figura 15) se presentan los componentes mas relevantes que le hacen falta a la empresa par crecer mas y según las respuestas brindadas por los microempresarios, lo que mas requieren es capital, con un porcentaje de 30%, seguido de publicidad con el 13% y luego innovación con el 4.61%, porcentje que tambien ocupan las opiniones de quienes dicen no les falta nada para crecer más.

**¿La empresa ha podido obtener créditos bancarios?**

**Figura 16**

*Créditos Bancarios*



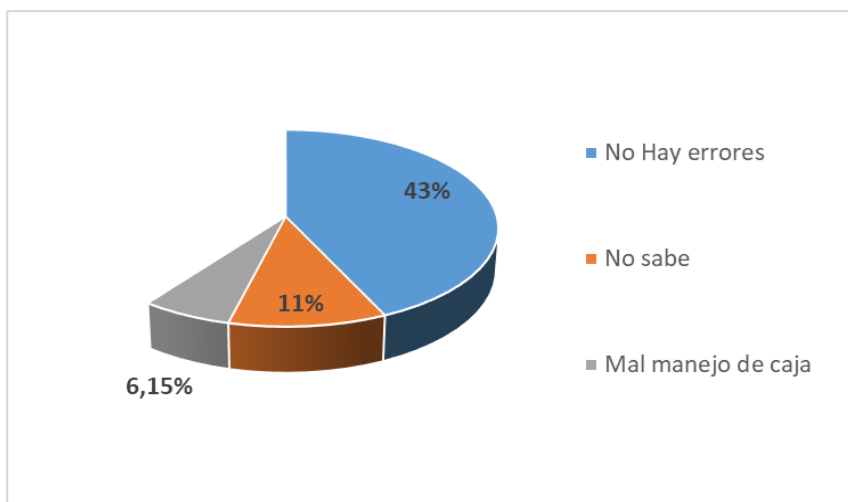
*Nota:* elaboración propia a partir los resultados obtenidos del formulario.

En la figura anterior (ver figura 16) el 62% de los microempresarios encuestados, aseguran que han podido obtener créditos bancarios, mientras que el 38% manifiesta no haberlos podido conseguir.

**Mencione algunos errores administrativos que considera que no se pueden volver a repetir**

**Figura 17**

*Errores Administrativos*



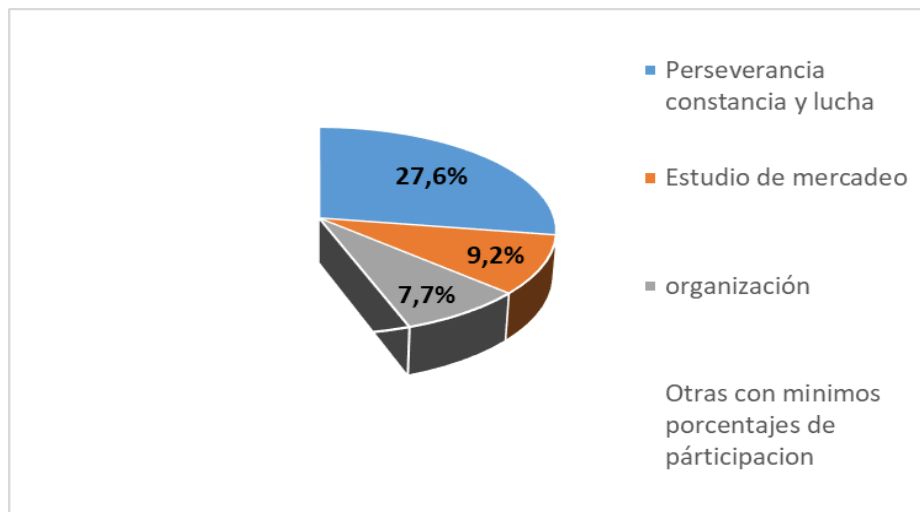
*Nota:* elaboración propia a partir los resultados obtenidos del formulario.

En la figura anterior (ver figura 17) observamos los errores más sobresalientes, según las respuestas. el 43% de los microempresarios encuestados, manifiestan que no tienen errores administrativos, el 11% dice no saber si tienen errores y el 6.5% han tenido mal manejo de caja.

## Regáleme una recomendación especial para las personas que están iniciando su emprendimiento

**Figura 18**

*Recomendaciones Para Nuevos Emprendedores*



*Nota:* elaboración propia a partir los resultados obtenidos del formulario.

En la figura anterior (ver figura 18), se presentan las recomendaciones más frecuentes, ocupando: la perseverancia, constancia y lucha el 27.6% el 9.2% estudio de mercadeo y el 7.7% la organización; había más recomendaciones, pero sin frecuencia en las respuestas, por lo tanto, no se tuvieron en cuenta para los porcentajes.

Por otra parte, se presentarán los resultados para dar cumplimiento al segundo objetivo: Evaluar los factores de crecimiento en las empresas seleccionadas; de acuerdo con los criterios teóricos establecidos para la investigación y el método comparativo de Fideli (1998).

Teniendo en cuenta el total de las microempresas encuestadas: 65

Y según su actividad económica así:

comercio: 22

manufactura. 13

servicio: 30

**Tabla 4***Modelo De Contingencia*

SUB- MUESTRA	Empresas que aplican estrategias de crecimiento	Empresas que evalúan las estrategias de crecimiento
Comercio	7	3
Manufacturas	4	11
Servicios	13	4
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>17</b>

*Nota:* elaboración propia a partir de la investigación.

*Codificación:* las respuestas positivas con el **1** y las negativas con el **0**, con la finalidad de obtener sumatorios totales.

Covin y Slevin al utilizar el Modelo De Contingencia De Fiedler demuestran que las estrategias influían en la contingencia del éxito de las empresas. Al evaluar las respuestas dadas por los 65 microempresarios, se puede observar con gran preocupación que solo 24 de las microempresas aplican alguna estrategia de crecimiento (factor recurrente en las tres actividades económicas) y de estas 17 evalúan la estrategia aplicada.

***Se podría afirmar que este es uno de los factores que impidieron el crecimiento de las microempresas en la ciudad de Popayán, según el Modelo de Contingencia.***

*Porque es vital para las empresas aplicar estrategias de crecimiento y aún más importante es evaluar los resultados que ellas arrojan.*

**Tabla 5***Teoría De La Agencia*

SUB- MUESTRA	Empresas que tienen alianza o contratación con un Outsorcing
Comercio	0
Manufacturas	4
Servicios	1
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>

*Nota:* elaboración propia a partir de la investigación.

*Codificación:* las respuestas positivas se codifican con el 1 Y las negativas con el 0, para sumar resultados.

Los convenios, o alianzas estrategias, como los outsourcing, fortalecen el crecimiento empresarial porque se delegan procesos de la empresa, sin ocupar el recurso humano con el que se cuenta, se mejora la calidad, porque se contrata con personal especializado, infortunadamente solo 5 de los encuestados cuentan con estas alianzas, en donde ninguna de las 22 microempresas el sector comercio cuenta con una alianza de outsourcing, en manufactura 4 de ellas poseen alianza con outsourcing como el caso de la confección que contrata con satélites parte del proceso. En servicios, solo una de las 30 empresas tiene convenio con un outsourcing.

***Podría decirse que el no delegar ciertos procesos de la empresa es otro de los factores que impidieron el crecimiento empresarial en las microempresas de la ciudad de Popayán. Puesto que se ha desperdiciado tiempo valioso en actividades que bien se pudieran contratar con una empresa especializada y así optimizar el recurso humano.***

Actualmente la ciudad cuenta con diversos Outsorcing, en donde se ofrecen asesorías jurídicas, financieras, informáticas, contables, servicios domésticos, de vigilancia, entre otros.



**Tabla 6***Teoría De Los Costes y La Competitividad*

SUB- MUESTRA	Empresas que ofrecen precios más bajos en el mercado
Comercio	6
Manufacturas	7
Servicios	2
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>

*Nota:* elaboración propia a partir de la investigación.

*Codificación:* las respuestas con precios más bajos se codifican con el No.1 para realizar sumatoria.

“La empresa surgirá a medida que sus costos de organización sean menores”, dicho por Coase, precursor de la teoría de Los Costes y Michael Porter dice que toda empresa debe enfocarse en el Liderazgo de costos: capacidad de realizar un producto con un costo inferior al de la competencia. Como apreciamos en la tabla 6, 15 de los microempresarios cuentan con precios más bajos que la competencia, o sea el 23%, en donde el sector servicios solo cuenta con dos microempresas con precios más bajos a la competencia.

***Podría afirmarse, que uno de los factores que impidieron el crecimiento de las microempresas en la ciudad de Popayán, ha sido, no tener liderazgo en costos, para poder ofrecer precios más bajos.***

**Tabla 7***Teoría Del Enfoque De Recursos Y Capacidades*

SUB- MUESTRA	Nivel de estudios del microempresario	Empresas que realizan procesos de selección a su personal (31 empresas con empleados)	Empresas que cuentan con el mejor personal (31 empresas con empleados)
Comercio	9	3	2
Manufacturas	7	2	10
Servicios	20	10	3
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>15</b>	<b>15</b>

*Nota:* elaboración propia a partir de la investigación.

*Codificación:* En Nivel de estudios; **1** a educación pregrado (técnicos y profesionales).

*las respuestas con algún proceso de selección de personal se codifican con el 1,*

*Respecto al personal contratado: para las microempresas que cuentan con el mejor personal se codificará con el 1.*

Según la tabla 7 (ver cuadro 7), 36 de los 65 microempresarios, cuentan con estudios técnicos, tecnólogos o profesionales, destacándose el sector servicios con el 66%, no así el sector comercio en donde solo 9 de los 22 que componen este sector han realizado estudios de pregrado.

En cuanto al proceso de selección de personal, 15 de las 31 microempresas realizan el proceso de selección de personal y 15 dicen contar con el mejor personal. Según la tabla 1, 11 de las 31 microempresas contratan a sus familiares, o recomendados por familia.

La dotación de recursos, se convierte en una ventaja competitiva; el recurso humano es uno de los más valiosos dentro de una empresa, por tal razón si existe un proceso de selección de personal definido, mejorará la calidad de este recurso humano.

En cuanto a las empresas del sector manufactura, 10 dicen contar con el mejor personal, sin embargo, solo dos de ellas realizan procesos de selección de personal; caso

contrario ocurre con el sector servicios, en donde 3 manifiestan contar con el mejor personal, sin embargo 10 de este sector realizan procesos de selección de personal.

Muy posiblemente el sector manufactura dice contar con el mejor personal, por que contratan familia o recomendados y ven en ellos otros valores, como lealtad, confianza entre otros.

***Podría afirmarse que el no contar con los conocimientos académicos del líder en la empresa y no tener contratado el personal ideal es otro de los factores que han impedido el crecimiento en las microempresas de la ciudad de Popayán.***

## Discusión

El 30% de los microempresarios, sostienen que el componente que les hace falta para crecer es el capital, sin embargo, el 62% de ellos ha podido acceder a créditos bancarios.

A pesar de que las microempresas no han crecido, el 43% de los microempresarios dicen no tener errores administrativos.

En las recomendaciones que los microempresarios dan a las personas que están iniciando su proyecto empresarial, se destaca la perseverancia, ser constante y luchar por sus sueños; componentes muy valederos para quienes desean ejecutar su idea de negocio, pero deben ir acompañados de liderazgo y buen manejo administrativo.

De acuerdo a la investigación se logró identificar que los factores que impidieron el crecimiento de las microempresas constituidas entre los años 2005 a 2010 en la ciudad de Popayán son:

- No aplicar estrategias de crecimiento empresarial, aunque algunos microempresarios responden que, si las aplican, sus respuestas se enfocan básicamente en estrategias de marketing.
- No delegar procesos de la empresa a través de alianzas para optimizar recurso humano.
- No tener liderazgo en costos para ofrecer precios más bajos.
- Falta de conocimientos académicos en la parte administrativa de los microempresarios.
- Contratar personal por familiaridad más que por competencias laborales.

## Conclusiones

De las 2.392 Empresas constituidas legalmente en la ciudad de Popayán entre los años 2005 y 2010, solamente renovaron Cámara de comercio en el año 2.020, 1.387; o sea el 57% de las constituidas legalmente entre los años 2005 a 2010.

Las 65 empresas iniciaron con 80 empleados y en la actualidad contratan a 76, uno de los grandes temores a contratar personal es el miedo a no poder cumplir con salarios, según información suministrada por los encuestados; dato que se corrobora con la información del RUES en donde solo aparecen legalizados 39 empleados de los 76 que existen en las microempresas actualmente. (RUES). El rendimiento de un trabajador, depende en gran parte de la motivación, el no tener las condiciones laborales necesarias y las prestaciones de ley desmotivan y esto sin duda influye en el crecimiento de las microempresas.

En Popayán existe la facilidad de realizar estudios de pregrado, e incluso en algunos casos gratis como El SENA, se debe fomentar en los microempresarios la necesidad de capacitarse para ser un mejor líder, porque esto, definitivamente puede marcar la pauta del crecimiento de la empresa.

Generalmente las microempresas son empresas familiares y siguen a lo largo de su historia contratando únicamente a la familia, como bien se ve en la investigación realizada; si se contratará al personal por competencias y no por parentesco, los resultados serían otros en cuanto a crecimiento empresarial. O si definitivamente la política es contratar a la familia, se debe capacitar continuamente para que adquieran y fortalezcan las competencias necesarias para desempeñar el cargo.

Es muy común encontrar en Popayán microempresas que visualmente no han realizado innovaciones que inspiren a sus clientes, pasan los años y vemos que ni siquiera el mobiliario ha sido cambiado y el producto sigue siendo el mismo que se ha ofrecido siempre. Así como también encontramos ideas innovadoras que rápidamente son copiadas por la competencia.

En la actualidad un factor que definitivamente influirá en el crecimiento de las microempresas será el de estar en internet con una plataforma dinámica que conquiste todos los días a sus clientes y el manejo de las redes sociales será de gran importancia para los líderes de las microempresas.

## Bibliografía

- Adriana Aguilera Castro, V. V. (2014). PRINCIPALES INDICADORES DE CRECIMIENTO. REVISTA INTERNACIONAL ADMINISTRACIÓN & FINANZAS.
- Cruz, H. A. (22 de 11 de 2018). ¿Cuántos empleados públicos?
- De Toscano, G. T. (2011). La utilización del método comparativo en estudios cualitativos en ciencia política y ciencias sociales: diseño y desarrollo de una tesis doctoral. Kairos: Revista de temas sociales, (27), 7.
- Delfín Pozos, F., & Acosta Márquez, M. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. Pensamiento & Gestión, (40), 184-202.
- Entrialgo, M., Fernández, E., & Vázquez, C. J. (2001). El comportamiento emprendedor y el éxito de la PYME: modelos de contingencia y configuracionales. Dirección y organización, (25). Garnica\*, A. G. (s.f.). TEORÍA DE LA EMPRESA: LAS PROPUESTAS DE COASE, ALCHIAN.
- Garnica\*, A. G. (s.f.). TEORÍA DE LA EMPRESA: LAS PROPUESTAS DE COASE, ALCHIAN.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la investigación Cuarta Edición. México D. F.: McGraw - Hill.
- Hoyos, C. L. (2018). Análisis de la supervivencia de las empresas en Popayán y el Cauca. Popayán. [http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2019/Cuadernos\\_Analisis\\_Economicos/Din%C3%A1mica%20de%20Creaci%C3%B3n%20de%20Empresas%20\\_%20Ene-Dic%202019%20\\_21012020.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2019/Cuadernos_Analisis_Economicos/Din%C3%A1mica%20de%20Creaci%C3%B3n%20de%20Empresas%20_%20Ene-Dic%202019%20_21012020.pdf)
- Portafolio. (12 de 01 de 2018). Casi 200.000 colombianos se registraron como empleados formales.
- Porter, M. (1985). La ventaja competitiva según Michael Porter. Web y Empresas, Administración, Ingeniería, Gestión y mucho más.
- RUES. (s.f.). <https://www.rues.org.co>
- Valencia Rodríguez, M. (02 de 07 de 2005). El capital humano, otro activo de su empresa. Cali. [www.aiteco.com](http://www.aiteco.com). (s.f.). <https://www.aiteco.com/modelo-de-contingencia-de-fiedler/>