

ESTILOS GERENCIALES ADMINISTRATIVOS EN LAS EMPRESAS COMERCIALES DE ARTÍCULOS DE FERRETERÍA, CERRAJERÍA Y VIDRIO

Managerial administrative styles of the retail trade of articles of hardware store, locksmithing and glass products

RESUMEN

Este documento describe el estudio realizado en el subsector de comercio al por menor de artículos de ferretería, cerrajería y productos de vidrio (CIU 5241) en el Área Metropolitana Centro Occidente. Su objetivo consiste en presentar un diagnóstico del subsector y caracterizar los estilos gerenciales administrativos utilizados por los dirigentes de estas empresas, además de implementar una propuesta para estructurar desde la academia programas que favorezcan y estrechen los vínculos Universidad-Empresa.

PALABRAS CLAVES: Competitividad, diagnóstico, estilo gerencial, Innovación, propuesta.

ABSTRACT

This document describes the study realized in the subsector of retail trade of articles of hardware store, locksmithing and glass products (CIU 5241) in the Metropolitan Area Center West. The objective consists of presenting a diagnosis of the subsector and of characterizing the managerial styles administrative officers used by the leaders of these companies, beside implementing an offer to construct from the academy programs that favor and reduce the links University - company.

KEYWORDS: *Competitiveness, diagnosis, Innovation, managerial style, offer.*

ANGELA MARÍA LANZAS DUQUE

Ingeniera Industrial
Profesor Asistente
Universidad Tecnológica de Pereira
amlanzas@utp.edu.co

CARLOS MAURICIO ZULUAGA RAMÍREZ

Ingeniero Industrial
Universidad Tecnológica de Pereira
mauroz_85@yahoo.es

ARIEL PATIÑO DIAZ

Estudiante de Ingeniería Industrial
Universidad Tecnológica de Pereira
Arijo7@gmail.com

Miembros Grupo de Investigación de la Maestría de Desarrollo Humano y Organizacional
Facultad Ingeniería Industrial
Universidad Tecnológica de Pereira

1. INTRODUCCIÓN

El acelerado crecimiento que ha vivido el Área Metropolitana Centro Occidente en los últimos años se debe principalmente a la ubicación estratégica que posee en el interior del país y a la inversión privada en el sector comercial que se ha convertido en uno de los más importantes en cuanto a generación de valor para la región.

El comercio al por menor de artículos de ferretería, cerrajería y productos de vidrio se ha consolidado en los últimos años como el principal proveedor de insumos y materiales para los proyectos de construcción que se han venido llevando a cabo en el Área Metropolitana, principalmente en la ciudad de Pereira.

Este buen panorama del subsector, y la escasa información relacionada con estudios pormenorizados sobre los establecimientos dedicados a la comercialización de este tipo de artículos motivó a realizar esta investigación, con el fin de identificar falencias y/o errores en el área administrativa de estas empresas, contar con una información organizada y global de las mismas y generar propuestas de capacitación que permitan obtener mejores resultados en el comercio, al fortalecer la asociatividad estratégica

entre este y los diferentes actores de la región para así desarrollar un proceso creciente de innovación y desarrollo que proyecte al AMCO a nivel nacional e internacional.

2. METODOLOGÍA EMPLEADA EN LA INVESTIGACIÓN.

En la elaboración de este estudio se realizó una investigación de tipo analítico-descriptivo, para ello se diseñó un instrumento de recolección de datos con el cual se recopiló la información que permitió elaborar el diagnóstico o radiografía del sector y cuyo objetivo era identificar y analizar los estilos gerenciales administrativos utilizados por los gerentes de estas empresas.

2.1 Definición del tamaño de la muestra:

Se recopiló información procedente de diversas instituciones relacionadas con la actividad comercial del AMCO, con el fin de consolidar una base de datos que permitiera determinar el tamaño de la muestra que establecería a que empresas del sector se les realizaría el estudio.

Debido al gran número de empresas dedicadas a la comercialización de artículos de ferretería, cerrajería y productos de vidrio dentro del Área Metropolitana Centro Occidente, se decidió realizar la investigación con base en una muestra representativa de dichos establecimientos.

De las 293 empresas pertenecientes al universo se eliminaron 50 por ser negocios atendidos por una sola persona y de las 243 restantes se calculó el tamaño de la muestra.

Para la investigación se utilizó un muestreo aleatorio simple, pues se facilitaba su aplicación, y además era el apropiado dadas las características de la población objetivo, ya que esta no presentaba un comportamiento de gran variabilidad.

Utilizando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, el tamaño de muestra requerido para la realización del estudio fue de 150 establecimientos.

2.2 Características del instrumento de recolección de información:

El instrumento diseñado para la recolección de información y la identificación de los estilos gerenciales de los dirigentes de estas organizaciones fue una encuesta que consta de dos partes:

La primera parte hace referencia a preguntas relacionadas con las organizaciones en aspectos como:

- Área Comercial
- Área financiera
- Área de conocimiento (personas)
- Área de tecnología (procesos)

La segunda parte del instrumento hace referencia a preguntas relacionadas con el estilo personal de los dirigentes de las empresas e indaga sobre aspectos como:

- Orientación humanista
- Orientación tecnocrática (Tecnología y procesos)
- Orientación planificadora y toma de decisiones.
- Orientación hacia las normas y reglamentos.

3. RESULTADOS

Una vez recolectada la información proveniente de las empresas pertenecientes al sector comercial, subsector artículos de ferretería, cerrajería y productos de vidrio se procedió a efectuar el análisis de este, con el objetivo de estudiar las principales variables relacionadas con la información primaria obtenida por medio del instrumento de recolección de la información.

La tabulación de los datos, se realizó con la ayuda del programa estadístico Data Mining, Statistical Analysis Software, Predictive versión 15 (SPSS 15.0), el cual arrojó las tablas y los gráficos correspondientes a cada

pregunta, además se realizó un análisis multivariado a las variables más relevantes del estudio.

3.1 Resultados primera parte: Organización

3.1.1 Área comercial:

Debido al actual auge que ha experimentado el sector de la construcción en el área Metropolitana Centro Occidente se pudo observar que las empresas presentan crecimiento de sus ventas en un 59.3%, además tienen conocimiento de sus principales competidores pues en el Área Metropolitana existen zonas en donde se encuentran concentrados este tipo de negocios y por lo tanto existe mucha cercanía entre estos, lo que permite desarrollar estrategias para tener un conocimiento más actual y profundo del modo en el que opera la competencia, las novedades del mercado y las ventajas competitivas de los establecimientos.

La percepción que tienen los dirigentes sobre la satisfacción del cliente es alta en un 76% y ésta se aprecia principalmente por la permanencia del cliente. También se pudo notar que el 85.3% de los establecimientos encuestados no elaboran planes de mercadeo por no considerarlo necesario debido al reducido tamaño de los negocios en donde las ventas se hacen generalmente al detal y a un público en específico. Las empresas que consideran su plaza regular o mala se encuentran en zonas poco centrales y especialmente en el sector de Cuba en donde la construcción de la estación para el Megabus ha provocado la disminución de ventas y el traslado de muchos negocios a otras zonas menos concurridas.

3.1.2 Área financiera:

El 92.66% de las organizaciones toman sus decisiones basándose en los estados financieros del negocio. Las grandes y medianas empresas de este sector realizan periódicamente balances y estados de resultados, además realizan presupuestos escritos, los cuales son elaborados constantemente debido a que las empresas no tienen estudios pormenorizados de la demanda que existe en el mercado.

El 60.66% de los dirigentes tienen conocimiento sobre entidades que realizan préstamos para su negocio, pero consideran que estos créditos son realizados sólo por bancos, lo que demuestra el desconocimiento en este campo; sin embargo un 37% sabe que entidades como el Banco de la Mujer, la Fundación Mundo Mujer y Bancoldex son instituciones que otorgan beneficios para las mipymes entre las que se destacan capacitaciones, asesorías y créditos con bajos intereses con el fin de fomentar el crecimiento y desarrollo de estos pequeños establecimientos.

El 62% de las compañías utilizan herramientas para determinar si su negocio es bueno desde el punto de vista financiero y la más utilizada es la asesoría, estas se basan

principalmente en sugerencias e indicaciones brindadas por contadores o auxiliares contables de los establecimientos.

También se pudo determinar que el 55.33% cumplen con sus obligaciones, sin embargo la razón por la que muchas incumplen se debe principalmente a la cartera morosa, lo que permite observar que existen problemas en la rotación de cartera, las políticas de plazos y las políticas de crédito.

3.1.3 Área de conocimiento (personas):

Solo el 42% de los establecimientos del sector poseen personal administrativo y un 6% personal directivo; esto se debe a que son negocios pequeños donde el dueño y los empleados realizan laborales múltiples.

El 25.34% de las organizaciones desarrollan programas para la formación de sus empleados, este bajo porcentaje impide que se comparta información entre los trabajadores nuevos y antiguos y por lo tanto se pierdan ventajas sobre la contribución hacia la mejora del ambiente organizacional.

También se observa que el 95.33% de las empresas no poseen planes escritos para realizar ascensos, traslados, transferencias y rotaciones a los trabajadores, lo que puede ocasionar poca satisfacción en el trabajo.

En el sector ferretero sólo el 40.66% de las organizaciones tienen programas de medicina preventiva, seguridad e higiene industrial, por lo que se encuentran en alto riesgo de que sus empleados sufran lesiones y/o enfermedades profesionales, un 86.66% tampoco poseen programas de bienestar educativo, cultural y/o deportivo, además no se invierte mucho en temas de responsabilidad y bienestar social para que el personal y su familia puedan tener espacios de formación, aprendizaje y crecimiento personal.

3.1.4 Área de Tecnología (procesos)

El 66.67% de empresas pertenecientes al sector ferretero no tienen definida su visión, misión, valores, objetivos, políticas y resultados; lo que ha ocasionado un desconocimiento de las metas, objetivos y razón de ser de las organizaciones; un 82.66% tampoco tienen establecidos organigramas, manuales de funciones y procesos o procedimientos conllevando a un vago conocimiento de la estructura organizativa y el funcionamiento interno, además los miembros de la organización no tienen claramente definidas sus funciones.

La colaboración existente entre las ferreterías, vidrieras, marqueterías y los sectores gubernamentales, financieros y universitarios del AMCO es muy reducida impidiendo el intercambio de información que se presenta en el mercado.

Solo las empresas grandes del sector poseen certificaciones como la ISO 9001 lo que les brinda

diferenciación, mejor gestión, organización interna, reducción de costos y calidad en sus productos.

3.2 Resultado segunda parte: Orientación de los dirigentes

3.2.1 Orientación humanista:

Los gerentes del sector a pesar de no aplicar literalmente el proceso de selección de personal si lo consideran muy importante, lo que demuestra que son concientes de la necesidad de contar con personal capacitado, con habilidades necesarias para ocupar un determinado puesto y con deseos de lograr los objetivos de sus organizaciones; los mecanismos que son considerados más importantes para estimular y desarrollar al personal son los salarios y los incentivos y en menor grado los planes de motivación y la inducción.

Pocos implementan programas de capacitación técnica, crecimiento, desarrollo personal y salud dirigidos al trabajador y a su familia, imposibilitando que estos se sientan más a gusto, con mayor seguridad y se puedan identificar con la empresa.

El 80% de los administradores y dueños negocian las políticas con sus colaboradores y un 99.33% encuentran beneficios al trabajo en equipo, además las estructuras casi planas de las compañías hacen que exista una mayor interacción entre las personas lo que conlleva a generar actitudes cooperativas que promueven el trabajo en equipo. También se pudo observar que el 54.66% de los dirigentes de las empresas consideran que su estilo de administración es democrático, y en un porcentaje menor de 22.66% afirman ser líderes.

3.2.2 Orientación tecnocrática (tecnología y procesos):

El 60.66% de los establecimientos del sector tienen conciencia sobre la importancia de los sistemas de comunicación como mecanismos eficaces para relacionarse con los clientes, además se puede notar la poca utilización de manuales de funciones, procesos y/o procedimientos, por lo que se determina con mayor claridad que los colaboradores de las organizaciones no poseen actividades propiamente definidas y falta división de tareas lo que entorpece en muchas ocasiones la correcta ejecución de las labores encomendadas.

El 86% de los negocios no controlan sus procesos y tampoco documentan los métodos de trabajo por lo cual no se puede garantizar la calidad en la prestación de los servicios de venta y comercialización debido a que las labores se realizan de manera distinta cada vez que son ejecutadas.

3.2.3 Orientación planificadora y toma de decisiones:

El 34.66% de los dirigentes del sector se dedican básicamente a tomar decisiones, sin embargo para ellos también es importante planear y dar instrucciones claras.

Poseen buen conocimiento en el ámbito nacional de aspectos legales, productividad, competencia e innovación y tecnología, sin embargo en el ámbito internacional no se tiene mucha experiencia debido a que las empresas no exportan ni realizan ventas internacionales; en aspectos de medio ambiente un 48.66% de empresas no posee conocimientos nacionales ni internacionales.

Lo más importante al momento de planear son los resultados y en menor grado los objetivos y metas, demostrando que ellos están mayormente centrados en la acción pues generalmente hablan sobre resultados, objetivos, desempeño y responsabilidades.

3.2.4 Orientación hacia las normas y reglamentos:

A pesar de que en estas organizaciones las normas y reglamentos no se encuentran por escrito, estas son importantes y se han implementado como una cultura, pues son transmitidas de forma verbal.

Se evidencian estructuras organizacionales planas, lo que facilita en cierta forma el flujo de información y contribuye a mantener la informalidad entre los empleados y sus jefes, además se puede observar que los procesos, procedimientos y actividades de rutina son asignados de manera verbal.

Los directivos evidencian una tendencia hacia el empoderamiento de los empleados para que tomen decisiones sin tener que requerir a la autorización de sus superiores, permitiendo que las personas relacionadas con una tarea tomen medidas al respecto, además muestran una tendencia hacia los estilos administrativos de liderazgo y democráticos centrados en la participación, el crecimiento y desarrollo personal de los miembros de la empresa.

4.0 ESTRATEGIAS GERENCIALES ADMINISTRATIVAS PROPUESTAS PARA EL FORTALECIMIENTO DEL SECTOR.

Teniendo en cuenta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detectadas en el comercio al por menor de artículos de ferretería, cerrajería y productos de vidrio en el Área Metropolitana centro Occidente (AMCO) se plantea la siguiente propuesta para los empresarios y dirigentes organizacionales de las empresas pertenecientes a dicho subsector.

4.1 Estrategias a ser implementadas por la Universidad Tecnológica de Pereira

La Universidad Tecnológica de Pereira a través de sus distintas dependencias, programas de asesoría, consultoría, asistencia técnica y grupos de investigación podría prestar servicios de ayuda y colaboración relacionados con aspectos administrativos, financieros, de mercadeo y ventas a las distintas empresas del sector con el fin de aportar soluciones a los problemas presentes en dichos establecimientos y al mismo tiempo

potencializar sus fortalezas para generar resultados positivos tanto en las empresas como en la academia.

4.1.1 Cursos, conferencias, seminarios:

La universidad a través de actividades de extensión (educación continuada o no formal) y por medio de dependencias como administración industrial, administración del desarrollo humano y administración económica y financiera y con la ayuda de los distintos grupos de investigación de la facultad de Ingeniería Industrial podría crear y promocionar cursos destinados a personal directivo y administrativo del sector que estén buscando ideas o estrategias para mejorar sus negocios.

Los cursos o seminarios podrían tratar los siguientes temas:

- Tipos de empresas (Empresas unipersonales, Empresa individual de responsabilidad limitada, Sociedades anónimas, etc).
- Pasos para la formalización de los negocios (Inscripción al registro único tributario, inscripción de los trabajadores a los programas de salud, seguridad social y riesgos profesionales).
- Ideas de negocio (Oportunidades de negocio existentes en la región, características de una buena idea de negocios, evaluación de la idea de negocio, mejoramiento de la idea de negocio, descripción de productos o servicios, mecanismos para conseguir financiamiento).
- Estudio de mercados (Mecanismos para determinar los productos o servicios que deseen los clientes, conceptos básicos de investigación de mercados, el producto, el precio, la plaza, canales de distribución).
- Publicidad y promoción (Alternativas para promocionar los establecimientos y los productos ofrecidos).
- Contabilidad básica (Libros contables, declaración mensual y anual de impuestos, elaboración de estados financieros).
- Elaboración de presupuestos (Elaboración de flujos de caja, estimación de ingresos y gastos, gastos de administración y comerciales, impuestos, proyecciones financieras, administración de crédito y recuperación de cartera etc).
- Atención al cliente y venta estratégica (Desarrollo de sistemas de administración de clientes, Elaboración de encuestas, atención al cliente, servicio post-venta, políticas de reclamos, fidelización de los clientes, asesoramiento al cliente, actitud de los vendedores, técnicas para conseguir clientes, desarrollo y fidelización de los clientes).
- Merchandising (Saber utilizar las herramientas del marketing ajustadas a las necesidades del local y de los productos, exposición, gestión y rotación de productos dentro del establecimiento, promociones, merchandising visual).

- Planeamiento estratégico (Personas, organizaciones y planeamiento estratégico, análisis DOFA, estrategias tácticas, objetivos de la empresa, misión, visión, análisis estratégico, innovación, administración estratégica, alianzas estratégicas).
- Gestión del capital humano (planes de capacitación, formación del personal, creación del sentido de pertenencia y compromiso con la empresa).

4.1.2 Desarrollo de Software:

La universidad con la ayuda del Centro de Recursos Informáticos CRIE, la facultad de Ingeniería en Sistemas y el grupo de Investigación sobre las Capacidades Tecnológicas de las Organizaciones GICTO, podría determinar las necesidades de innovación tecnológica que poseen las empresas del gremio ferretero y demás gremios de la región, por tal motivo se podría pensar en la posibilidad de implementar en estas empresas un software comercial básico en el que se pueda administrar de manera fácil la facturación, los Stocks y la contabilidad del negocio.

El software comercial desarrollado para este tipo de empresas podría tener las siguientes aplicaciones:

Inventarios: En donde se puedan registrar compras mediante pagos a crédito o de contado, reportar libros diarios de compras, inventarios iniciales, ingreso de nuevos inventarios, reportes de inventarios a determinada fecha, kárdex, listado de productos con stock mínimo para control de reposición, catalogo de productos.

Ventas: Registros de ventas, facturas a clientes o notas de venta de contado o a crédito, listados de ventas por periodo, libros diarios de ventas, reportes de cartera morosa, estadísticas de ventas mensuales por producto, porcentaje de IVA, descuentos, retenciones, número de facturas.

Caja: Registros diarios de cierre de caja, registros de gastos, reportes por periodos.

Contabilidad: Generación de asientos contables (balance general, de comprobación, estado de resultados, saldos de cuentas).

4.1.3 Prácticas empresariales:

Con la información recolectada por medio del estudio de "Identificación de los estilos gerenciales vigentes y necesidades de formación en los sectores comerciales más representativos del área metropolitana Centro Occidente" y su respectivo análisis, se pudieron detectar las falencias en los distintos subsectores y las necesidades que poseen en cuanto a sus áreas comerciales, administrativas, financieras, humanas y tecnológicas.

Con ello la Facultad de Ingeniería Industrial podrá tener una visión más actual de las necesidades que poseen las empresas del sector y sus dirigentes, relacionadas con las asignaturas que se encuentran en su pensum, por lo que

podrá generar estrategias que permitan a los estudiantes aprovechar el programa actual de prácticas empresariales que maneja la Universidad y así poder interactuar de forma directa con las empresas del sector.

Teniendo en cuenta las falencias encontradas en las empresas del AMCO, la Facultad de Ingeniería Industrial podrá hacer mayor énfasis en asignaturas y temas relacionados con estas, por lo tanto en el momento que una organización solicite a la Universidad Tecnológica el servicio de prácticas empresariales, la Facultad cuente con estudiantes calificados, con habilidades idóneas en los campos especificados por los empresarios y cumplan con perfiles adecuados para desempeñar las funciones requeridas.

4.2 Estrategias a ser implementadas por el sector gubernamental

Esta propuesta pretende socializar regionalmente la Visión 2019 con la ayuda de la Cámara de Comercio, gremios y Universidades (Universidad Tecnológica de Pereira) con el fin de que esta sea nutrida y retroalimentada, además que permita aprovechar las ventajas competitivas y comparativas que posee el AMCO para innovar, generar valor agregado y crear nuevas oportunidades de mercado.

Para ello el gobierno Regional debe estar encargado de intervenir con políticas que faciliten el proceso y mejoramiento de la competitividad de las organizaciones tales como las siguientes:

- Racionalización tributaria.
- Elevar el financiamiento de empresas.
- Desarrollar cultura de calidad con regulaciones que inciten a las empresas a obtener la certificación y la normalización técnica.
- Elevar la inversión en Investigación, información, ciencia y tecnología con la ayuda de Universidades.

La visión 2019 además pretende implementar en el país 20 centros de investigación de excelencia y desarrollo tecnológico y pasar de 1 a 5 universidades ubicadas dentro de las 400 mejores del mundo, por tal motivo la Universidad Tecnológica de Pereira debe propiciar la colaboración y el fortalecimiento de sus relaciones con el sector gubernamental, trabajando de manera conjunta con el fin de lograr los objetivos propuestos para el 2019 y de esta forma acceder a beneficios que le permitan hacer parte de la visión que posee Colombia para las universidades del País.

4.3 Estrategias a implementar por las empresas del sector

El primer paso para la implementación de esta propuesta consiste en que la Universidad Tecnológica a través de los convenios y capacitaciones anteriormente nombradas

concientice a las empresas del sector sobre la importancia de los siguientes aspectos en sus organizaciones.

- La búsqueda en todo momento de la satisfacción de los clientes.
- El traslado de las necesidades del cliente en productos y servicios.
- La evaluación de la efectividad del mecanismo de satisfacción actual del cliente.
- El análisis de los requerimientos de los clientes, la información del mercado y la sinterización de los datos relevantes.
- El desarrollo de servicios y necesidades de los clientes.
- La implementación de los servicios de acuerdo a las especificaciones recomendadas.

Una vez que las empresas del sector y sus dirigentes hallan sido concientizados sobre la importancia de los anteriores aspectos y los hallan implementado en sus empresas se podrá proceder con la ayuda de la Cámara de Comercio, FENALCO, y la Universidad Tecnológica de Pereira a desarrollar estrategias encaminadas a evitar que las grandes empresas que se encuentran en el AMCO se apoderen de la mayoría del mercado y por consiguiente inciten a los pequeños comerciantes a cerrar su negocios.

Para ello se plantean las siguientes estrategias:

A través de FENALCO y la Cámara de Comercio, las empresas interesadas en mejorar su competitividad podrán contactar a la universidad tecnológica de Pereira, con el fin de que esta pueda servir de ayuda en la detección de nichos específicos de mercado en los cuales las pequeñas empresas del subsector ferretero se puedan concentrar y explotar como por ejemplo tabiquería, electricidad o terminaciones.

Una vez detectadas las necesidades de los clientes y los nichos de mercado no explotados en la región, las empresas del sector inscriptas a instituciones como FENALCO y La Cámara de Comercio podrán proponer alianzas estratégicas con otros comerciantes con el fin de consolidar agremiaciones o grupos de pequeños empresarios dedicados a ofrecer a los clientes servicios no ofrecidos por las grandes empresas entre los que se podrían considerar:

- Mejores horarios.
- Mejor selección de productos.
- Descuentos para clientes entre los comerciantes participantes.

La implantación de estas alianzas se podría desarrollar de la siguiente manera:

- Las empresas interesadas en la propuesta deberán comenzar por preguntar en los establecimientos a sus clientes sugerencias sobre el programa en especial.

- Una vez recolectadas las propuestas los pequeños comerciantes se reunirán para compartir ideas y comenzar el proceso de creación de estrategias.
- Finalmente cuando se tenga el plan de acción formulado y listo para su ejecución este se promocionaría entre los demás comerciantes con el fin de que todos unieran fuerzas y recursos económicos para reducir costos y promocionar los beneficios de la propuesta con fuerza en la región.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- El subsector estudiado es muy dinámico, con buenos canales de distribución y gran variedad de productos, representa un importante reglón para el ingreso regional y es generador de un gran número de empleos dentro del AMCO.
- Actualmente existe un escaso apoyo y relación entre las empresas, el sector público y las universidades lo que impide crear alianzas estratégicas en donde el conocimiento empresarial y académico puedan desarrollar procesos de consolidación de la competitividad empresarial y por ende de la región.
- La capacitación y concientización de los dirigentes y administradores de las empresas del sector en cuanto a la identificación de fortalezas y oportunidades en sus establecimientos además de la importancia del talento humano, el conocimiento científico y tecnológico debe ser el primer paso para el mejoramiento, desarrollo e implementación de empresas competitivas dentro del AMCO.

6. BIBLIOGRAFÍA

- [1] W. Arenas, Administración por Resultados, vol 1. Pereira: Universidad tecnológica de Pereira, 2004.
- [2] D. Katz, and R. L. Kahn, Introducción a la Teoría general de la administración Ed. 2000 p. 786
- [3] J. A. Schumpeter, The theory of economic development. Massachusetts: Harvard University Press, Cambridge, 1912.
- [4] J. Toro, .Desarrollo de la Personalidad emprendedora. Bogotá: EAN, 2000, p. 29.
- [5] E. Torres Llosa Villacorta, Limitaciones del enfoque tradicional de ventaja comparativa ante el avance tecnológico, bases para la elaboración de una política tecnológica. Lima: Universidad del Pacífico, 1990.
- [6] A. Van Der Ven, El viaje de la Innovación. México: Oxford University Press, 2001, p. 8.