

Modelo de competitividad empresarial sectorial

Competitiveness model of sectorial enterprise

Sandra Estrada Mejía, Luz Stella Restrepo de Ocampo, María Esperanza López Duque¹
Ingeniería Industrial, Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira, Colombia

sestrada@utp.edu.co
 luzrestrepo@utp.edu.co
 sanza@utp.edu.co

Resumen— Este artículo presenta uno de los resultados de la investigación llevada a cabo entre el 2007 y 2008, con los diez subsectores comerciales más representativos del Área Metropolitana Centro Occidente. Una vez identificadas las debilidades, se estructuró un modelo de competitividad empresarial sectorial, el cual está enmarcado en una primera fase de formulación que tiene como finalidad establecer una alianza entre el Gobierno, las empresas del sector comercio y la Universidad Tecnológica de Pereira, seguida por la fase de ejecución donde se identifican las acciones encaminadas a fortalecer el sector comercio y por último la fase de medición y control orientada a evaluar la eficacia de los objetivos y controlar la eficiencia de los procesos.

Palabras clave— Alianza, Competitividad, Estrategia.

Abstract— This article presents one of the results of the investigation realized, between 2007 and 2008, with the ten more representative commercial subsectors of the Área Metropolitana Centro Occidente, where considering the found weaknesses, was structured a model of sectorial enterprise competitiveness, which is framed in a phase of formulation that it has as an aim to establish an alliance between the Government, the companies of the commercial sector and the Universidad Tecnológica de Pereira, followed by the phase of execution where the directed actions were identified to fortify the commercial sector and finally the phase of measurement and oriented control to evaluate the effectiveness of the objectives and to control the efficiency of the processes.

Key Word — Alliance, Competitiveness, Strategy

I. INTRODUCCIÓN

En Colombia, la apertura comercial, globalización y tratados de libre comercio han expuesto a las empresas a factores externos no controlables, es así como se visualiza la importancia que el sector productivo de la

región trabaje conjuntamente con el Estado y las Instituciones de Educación Superior para conseguir efectivamente la pertinencia con participación de actores, en la vida social, económica y cultural de la región y poder así lograr un desarrollo de importancia.

Es por esto que el grupo de investigación “Desarrollo Humano y Organizacional” de la Universidad Tecnológica de Pereira, está investigando las organizaciones que pertenecen al Área Metropolitana Centro Occidente, conformada por los municipios de Pereira, Dosquebradas y La Virginia ubicados en el Departamento de Risaralda (zona de influencia de la Universidad), con el fin de proponer acciones que permitan mejorar su competitividad, productividad e innovación.

Entre el 2007 y 2008 se realizó la investigación “Identificación estilos gerenciales administrativos vigentes y necesidades derivadas de formación en las diez actividades más representativas de las empresas comerciales en el área metropolitana centro – occidente”, en la que se priorizaron las debilidades que - con la propuesta de intervención que se presenta en este artículo - se logre potenciar el sector comercio del Área Metropolitana Centro Occidente.

El Modelo de Competitividad Empresarial Sectorial presentado, se consolidó teniendo en cuenta componentes de la misión institucional de la Universidad Tecnológica de Pereira en relación con la docencia, extensión e investigación para el crecimiento del sector comercio del Área Metropolitana Centro Occidente – AMCO –, siendo fundamental el aporte y articulación de sociedad, estado y empresa.

II. DEBILIDADES DETECTADAS

Como resultado de la investigación, se detectaron las siguientes debilidades comunes a las empresas de los 10 subsectores investigados.

- El 43,4% empresas son dirigidas por administradores empíricos
- El 57,67% no tienen cultura de planeación a mediano o largo plazo

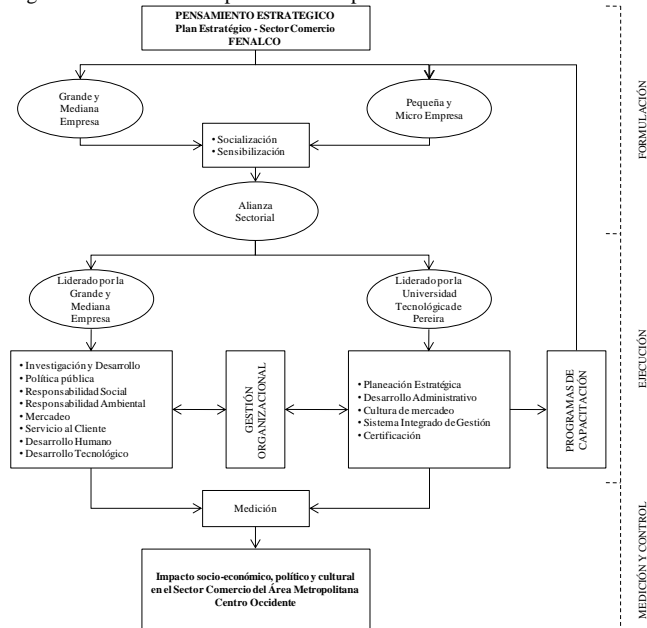
¹ Miembros del Grupo Investigación: Desarrollo Humano y Organizacional Facultad de Ingeniería Industrial Universidad Tecnológica de Pereira

- En un 55,7% no cuentan con planes de mercadeo
- El 67,37% de las organizaciones no han realizado ningún tipo de alianzas con empresas del sector comercio, el 88,35% con universidades, el 69,31% con el sector financiero y el 85,36% con el gobierno.
- Se encuentra que el 89,8% de las no generan investigación y desarrollo de sus productos y/o servicios
- Se presentan deficientes sistemas de control y/o nulos para el servicio postventa en un 49,02% de las empresas
- Se encuentra que el 84,7% no tienen certificación de calidad, ni han iniciado el proceso.
- El desarrollo tecnológico requiere mayor inversión y actualización en un 73,6%.
- La mayoría (93,68%) no cuentan con sistemas integrados de gestión
- El 38,6% no tienen muy bien definido el proceso de planeación estratégica
- El desarrollo humano es insuficiente en aspectos como: incentivos (41,1%), planes de desarrollo (70,19%), seguridad industrial (68,07%), higiene industrial (76,89%), medicina preventiva (65,25%) y bienestar familiar (87,65)
- Se encuentran que el 76,7% no cuentan con manejo de residuos líquidos y sólidos

III. MODELO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL SECTORIAL

A. DIAGRAMA DEL MODELO

Figura 1 Modelo de Competitividad Empresarial Sectorial



FUENTE: Las autoras

B. DESARROLLO DEL MODELO

El modelo propuesto para el sector comercio del Área Metropolitana Centro Occidente, requiere ser ejecutado a través de tres fases:

1. FASE DE FORMULACIÓN

La fase de formulación tiene como finalidad establecer una alianza entre el Gobierno, las empresas del sector comercio y la Universidad Tecnológica de Pereira para consolidar la relación que permita desde el trabajo conjunto fortalecer el sector comercio y de esta manera aportar a la productividad, competitividad e innovación de la región.

Pensamiento estratégico

Se hace necesario tomar como base la estructuración de un pensamiento estratégico, construido sobre la visión global, de futuro e innovadora del sector comercio que permita descubrir nuevas y creativas estrategias que cambien la actitud del comerciante. La Federación Nacional de Comerciantes – FENALCO - como “entidad gremial, es la encargada de fomentar el desarrollo del comercio y de orientar, representar y proteger sus intereses, dentro de un criterio de bienestar y progreso del país”², para lo cual debe contar con estudios del sector comercio del Área Metropolitana Centro Occidente que faciliten su mejoramiento.

El pensamiento estratégico propuesto por FENALCO debe abarcar tanto las necesidades de las grandes como el de las medianas, pequeñas y micro que lo conforman, para permitir el desarrollo sectorial con éxito por medio de estrategias que dispongan de entrenamientos y generen contextos de aprendizajes constantes donde las personas aprendan, innoven.

Sin embargo es importante que FENALCO y las empresas del sector comercio tengan en cuenta lo dicho por Peter Senge "Una visión compartida no es una idea. (...) Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder. Puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona, cesa de ser una abstracción. Es palpable. La gente comienza a verla como si existiera. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida"³.

Empresas sector comercio

Hoy en día para lograr resultados deben adquirir, contextualizar y aplicar herramientas para potencializar procesos sinérgicos de transformación integral en donde los equipos de trabajo de las empresas del sector comercio posibilitem en cada ser humano, el dar lo mejor de sí, utilizar al máximo su inteligencia y talento como elementos indispensables para lograr el éxito, por esta razón, el facilitar la implementación de procesos es una

² Federación Nacional de Comerciantes – FENALCO – Consultado el 25 de Octubre de 2008 en <http://www.fenalco.com.co>

³ SENGE, P.M. (1994). La Quinta Disciplina. Edición Garnica.

nueva actividad que se establece rápidamente a escala mundial, como importante complemento de capacitación y asesoría tradicionales.

En el desarrollo del modelo, esta etapa es fundamental por lo cual se requiere la interiorización en cada uno de los comerciantes e integrantes del sector, para continuar fortalecidos en la implementación del mismo.

Es así como se requiere enumerar y describir las etapas de desarrollo de un sistema, individuo, grupo o equipo y su relación con la estructura de poder, los estilos de liderazgo y la motivación, para de esta manera usar con destreza herramientas como escucha empática, emparejamiento, reenmarcada, entre otras, para generar “rapport” y crear sinergia y bienestar.

Alianza sectorial

El modelo propone una alianza sectorial que trabaje en el consenso y la diversidad de cada una del sector comercio, donde se generen propuestas y/o proyectos en conjunto, que acrecienten el poder de negociación con proveedores, con clientes y minimicen las amenazas de productos sustitutos y de nuevos competidores.

Las fortalezas individuales del sector comercio se deben poner al servicio de las demás organizaciones, ya que se necesita generar procesos sinérgicos para el beneficio de todos, donde se integren y participen activamente en cada una de las propuestas presentadas, además para ayudar a comprender las interrelaciones, sus consecuencias y las estructuras o instituciones que la hacen posible.

2. FASE DE EJECUCIÓN

La fase de ejecución es el proceso de aplicación de las acciones que permitirá fortalecer el sector comercio encaminado a la productividad, competitividad e innovación ya que se realiza intervención transformadora de la realidad o situación que se consideró insatisfecha o problemática.

Esta fase requiere del diseño de planes, asignación de roles y/o funciones para cada uno de los participantes del proceso, reconocer que la comunicación efectiva entre los integrantes se convierte en fortaleza y garantía de éxito al implementar el modelo de competitividad empresarial sectorial.

Proceso liderado por la grande y mediana empresa

La grande y mediana está llamada a dar respuesta efectiva “no sólo a su función económica, la cual de hecho tiene su propio espacio, sino trascendiendo a su compromiso social, entendido este último como su vínculo con las más pequeñas y con la sociedad en general”⁴, es por eso que el proceso de proyección

sectorial debe ser liderado por ella, con un compromiso visible con la cultura de excelencia sectorial.

La proyección del sector comercio se debe enmarcar en elementos tales como:

- a) *Investigación y desarrollo*: este proceso debe estar encaminado a ofrecer nuevas alternativas y mejorar las existentes, manteniendo los estándares de calidad y de seguridad de los productos y/o procesos del sector comercio.
- b) *Política pública*: debe ser un espacio interdisciplinario que articula el sector comercio y la política en el marco de las decisiones y las acciones gubernamentales, orientadas a conformar un sector con organizaciones saludables que logren ejecutar rápida y eficazmente su planeación estratégica.
- c) *Responsabilidad social*: gestión organizacional que se define por la relación ética y transparente del sector comercio preservando la historia y cultura de la comunidad con la cual se relaciona.
- d) *Responsabilidad ambiental*: es “satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades”⁵ por eso se requieren políticas claras de manejo residuales para preservar el medio ambiente.
- e) *Mercadeo*: permite promover una actividad, desde el momento que se concibe la idea, hasta el momento que los clientes adquirieren el producto.
- f) *Servicio al cliente*: actividades articuladas que ofrece el sector comercio con el fin de que el cliente obtenga oportunamente un producto que satisfaga sus necesidades.
- g) *Desarrollo humano*: crecimiento, de humanización del empleado para su mejoramiento personal y por ende un mejor desempeño profesional.
- h) *Desarrollo tecnológico*: permite la acumulación de conocimiento y complejidad en el procesamiento de datos para la realización eficientemente de la actividad comercial.

El sector requiere mayor conocimiento de sus procesos, clientes, proveedores, productos, entre otros, para identificar sus ventajas y desventajas que ayuden a mejorar sus condiciones competitivas.

Proceso liderado por la Universidad Tecnológica de Pereira

La Universidad Tecnológica de Pereira es una comunidad “de enseñanza, aprendizaje y práctica, que interactúa buscando el bien común, en un ambiente de participación, diálogo, con responsabilidad social y desarrollo humano, caracterizada por el pluralismo y el respeto a la diferencia, inmersa en procesos permanentes de planeación, evaluación y control”⁶, es por eso que el proceso de capacitación debe ser liderado por ella, con un

⁴ Portal de micro, pequeña y mediana empresa. Consultado el 25 de Octubre de 2008 en <http://www.mipymes.gov.co/granempresa/newsdetail.asp?id=59&idcompany=46>

⁵ Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (Comisión Brundtland). (1987). Nuestro Futuro Común.

⁶ Universidad Tecnológica de Pereira. Misión institucional. Consultado el 25 de Octubre de 2008 en <http://www.utp.edu.co>

compromiso por la formación integral con alto nivel académico, convirtiéndolos en líderes de la dinámica social que contribuyan al mejoramiento del sector y del desarrollo de la región.

La capacitación debe contener elementos como:

- Planeación estratégica:** permite a las organizaciones tener en cuenta el entorno y de esa manera prepararse para enfrentar las situaciones futuras. Las empresas requieren una planeación estratégica interiorizada por todos sus miembros, que permita orientar la organización hacia oportunidades de beneficio común.
- Desarrollo administrativo:** políticas, estratégicas, metodologías, técnicas y mecanismos de carácter administrativo y organizacional para la gestión y manejo de los recursos humanos, técnicos, materiales, físicos y financieros de las entidades⁷. La Universidad Tecnológica de Pereira debe orientar programas que permitan fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño institucional de las empresas.
- Cultura de mercadeo:** concepción integral de hombre, de comunidad y de mercado, donde debe permear con ella las prácticas de marketing para asumir como propias las manifestaciones culturales propias del entorno. Se requiere que las empresas formulen planes de mercadeo que les permita coordinar esfuerzos y ser proactivos en el logro de resultados.
- Sistema integrado de gestión:** conjunto de elementos relacionados para dirigir y controlar con respecto a calidad de los productos, satisfacción del cliente, protección del medio ambiente, entre otros para hacer más eficiente su labor. Debe reflejar su gestión no sólo en su sostenibilidad y crecimiento sino en la satisfacción del cliente.
- Certificación de calidad:** diferenciador de los productos y/o procesos, que ayudará a tener una mejor empresa donde el compromiso de todos los integrantes es fundamental no sólo en el proceso de certificación sino en el mejoramiento continuo de la organización y de sus procesos.

La Universidad Tecnológica de Pereira tiene un Organismo Certificador de Productos que puede prestar asesoría y acompañamiento en el proceso de certificación de calidad de las empresas.

Programas de capacitación

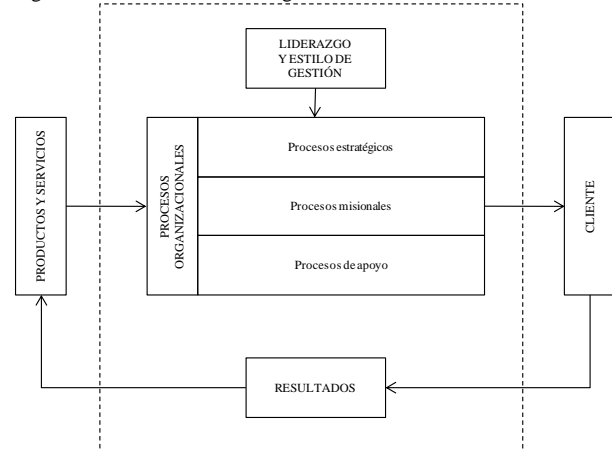
La Universidad Tecnológica de Pereira debe identificar necesidades de capacitación que permita desarrollar el Área Metropolitana Centro Occidente, para que desde la Universidad se manejen ofertas de las facultades en programas de formación pertinentes o programas de

extensión hechos a la medida, tanto presenciales como virtuales.

Gestión organizacional

Diagrama

Figura 2 Modelo de Gestión Organizacional



FUENTE: Las autoras

Productos y servicio: son el ingreso a la organización los cuales se deben evaluar y analizar con el fin de suministrar lo necesario para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

Liderazgo y estilo de gestión: las empresas deben saber cómo se desarrollan y se ponen en práctica la cultura y los valores organizacionales para el éxito a largo plazo. Mediante comportamientos y acciones adecuadas para que el líder:

- Genere trabajos orientados a promover y desarrollar las necesidades y expectativas de la comunidad
- Coadyuva a sustentar eficaz y eficientemente la aplicación de políticas y estrategias, en concordancia con la cultura organizacional
- Gestiona procesos y promueve su mejoramiento continuo

Procesos Organizacionales: son puntos clave de la organización que permiten diferenciarla de las demás dentro del sector.

- **Procesos estratégicos:** guían la organización al cumplimiento de su misión y al logro de los objetivos, para lo cual se debe analizar cómo la organización desarrolla su misión y visión, generando acciones claras y oportunas que permitan implementar las estrategias. Las políticas y estrategias de la organización deben:
 - Estar basadas en las necesidades y expectativas de la comunidad
 - Retroalimentarse con los resultados obtenidos y con las actividades de investigación y desarrollo
 - Estar en continua evaluación, revisión y mejoramiento
 - Ser difundidas a todos los niveles de la organización

⁷ República de Colombia. Industria militar. Consultado el 25 de Octubre de 2008 en http://www.indumil.gov.co/doc/normas%20control%20interno/Decreto%20dec3622_2005.pdf

- *Procesos misionales:* interactúan para cumplir la misión organizacional, son los procesos críticos porque expresan la razón de ser, por eso se debe analizar cómo la organización diseña, desarrollo, presenta y sirve productos y servicios, además de saber cómo gestiona relaciones orientadas a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Es por eso que la organización debe tener claro:
 - Necesidades y expectativas de los clientes con relación a sus productos y servicios
 - El diseño y desarrollo de productos y servicios
 - La importancia de adquirir productos conforme a los diseños y desarrollos requeridos por sus clientes
 - El cultivar y mejorar las relaciones con los clientes
- *Procesos de apoyo:* dan soporte a los procesos misionales y estratégicos, se debe analizar cómo la organización gestiona y conduce sus recursos internos (financieros, conocimiento, tecnológico, entre otros) y externos (relación con proveedores, distribuidores, entre otros) con el fin de apoyar la gestión de la organización. Se requiere entre otros:
 - Talento Humano: Planear el recurso humano basado en las políticas y estrategias propuestas, con la estructura organizacional y en el marco de los procesos, Desarrollar la capacidad, conocimiento y desempeño del personal, Comunicar efectivamente y promover el empoderamiento de las personas, Alinear la remuneración y otras condiciones del empleo con la planeación estratégica de la organización, Generar reconocimiento a las personas
 - Recursos Financieros: Apoyar con la gestión financiera el quehacer organizacional, Desarrollar y aplicar prácticas financieras, Evaluar las inversiones, Gestionar el riesgo financiero
 - Recursos de Información y Conocimiento: Ofrecer oportunamente la información, Asegurar la veracidad de la información, Estructurar y gestionar la información orientada a la toma de decisiones, Emplear la información relevante para la generación de conocimientos
 - Recursos físicos, tecnológicos y materiales: Optimizar los activos de acuerdo a las

necesidades de la organización, Gestionar mantenimiento preventivo y correctivo de los activos para mejorar su rendimiento, Reducir y reciclar residuos

- Recursos externos: Desarrollar las relaciones con proveedores y distribuidores de acuerdo con las políticas y estrategias planeadas, Crear visión común de asociados, Apoyar el mutuo desarrollo

Resultados: son producto de la medición final del proceso, pueden ser positivos o negativos, pero en ambos casos se deben analizar para generar mejoramiento del proceso o procesos que lo producen. Los resultados pueden ser:

- *De clientes:* como medida de percepción de los clientes internos o medidas de desempeño de la organización.
- *De desarrollo de las personas:* como medidas de percepción del personal desde la motivación y satisfacción o medidas de desempeño del personal de la organización.
- *De sociedad:* como medidas de percepción por parte de la sociedad o medidas de desempeño de la organización.
- *Globales:* como medidas de percepción de todos aquellos que tienen un interés financiero o de otra índole en la organización o medidas de desempeño de carácter económico y operativo que utiliza la organización.

Clientes: razón de ser del sector, para lo cual se debe utilizar la investigación de mercados, encuestas y otras formas de adquirir información para determinar las necesidades y expectativas de productos y servicios, tanto en la actualidad como en el futuro.

3. FASE DE MEDICIÓN Y CONTROL

La fase de medición y control es también una evaluación ex post que permite evaluar la eficacia de los objetivos y controlar la eficiencia de los procesos de las empresas para generar planes de mejoramiento que permitan la sostenibilidad y crecimiento.

La medición permite comparar el resultado obtenido con el resultado esperado del proceso, lo cual facilita ver el grado de avance y la contribución al alcance de los logros organizacionales. El control por su parte ayuda a la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.

Tabla 1 Indicadores

ACTIVIDAD	FORMULA	ESCALA	RESPONSABLE
Fase 1: FASE DE FORMULACIÓN			
Pensamiento Estratégico	Diseño de Propuesta de Integración para el Sector Comercio del AMCO	SI NO	FENALCO
Convocatoria	Convocatoria Sector Comercio AMCO = $\frac{\# \text{ Empresas Participantes}}{\# \text{ de Empresas Convocadas}} \times 100$	%	FENALCO
Empoderamiento	Capacitación Sector Comercio AMCO = $\frac{\# \text{ Comerciantes Capacitados}}{\# \text{ Comerciantes Convocados}} \times 100$	%	FENALCO UTP
Desarrollo de Alianza Sectorial	Diseño de Alianza para el Sector Comercio del AMCO	SI	FENALCO

ACTIVIDAD	FORMULA	ESCALA	RESPONSABLE
		NO	AMCO Sector Comercio
Fase 2: FASE DE EJECUCIÓN			
Diagnóstico	Diagnóstico de necesidades y expectativas de la región para el Sector Comercio del AMCO	SI NO	FENALCO AMCO Sector Comercio
Proyección Sectorial	Conformación de Grupos = $\frac{\# \text{ Grupos Trabajando}}{\# \text{ Grupos Propuestos}} \times 100$	%	FENALCO AMCO Sector Comercio
	Número de entidades y/o sectores participando en los grupos de trabajo	#	FENALCO AMCO Sector Comercio
Desarrollo de Líneas de Proyección	Propuesta de Proyección del Sector Comercio del AMCO = $\frac{\# \text{ Propuestas Finalizadas}}{\# \text{ Propuestas Programadas}} \times 100$	%	FENALCO AMCO Sector Comercio
Consolidación de Propuestas	Propuestas estratégicas consolidadas en documento final	SI NO	Representante de cada Grupo de Trabajo
Socialización Propuesta	Socialización Propuesta Estratégica = $\frac{\# \text{ Empresas Participantes}}{\# \text{ de Empresas Convocadas}} \times 100$	%	FENALCO AMCO Sector Comercio
Certificación de Empresas	Empresas no Certificadas = $\frac{\# \text{ Empresas sin Certificación}}{\# \text{ de Empresas del Sector Comercio del AMCO}} \times 100$	%	FENALCO AMCO Sector Comercio
	Intención de participar en el Proceso de Certificación = $\frac{\# \text{ Empresas Comprometidas}}{\# \text{ de Empresas sin Certificación}} \times 100$	%	FENALCO AMCO Sector Comercio
Socialización de Propuesta de Capacitación	Socialización del Sector Comercio del AMCO = $\frac{\# \text{ Empresas Socializadas}}{\# \text{ de Empresas Convocadas}} \times 100$	%	FENALCO AMCO Sector Comercio
Capacitación de Empresas	Empresas Capacitadas del Sector Comercio del AMCO = $\frac{\# \text{ Empresas Capacitadas}}{\# \text{ de Empresas Citadas}} \times 100$	%	FENALCO AMCO Sector Comercio
Implementación de un Sistema Administrativo	Sistema Administrativo Implementado = $\frac{\# \text{ Empresas con Sistema Administrativo Implementado}}{\# \text{ de Empresas Capacitadas}} \times 100$	%	FENALCO AMCO Sector Comercio
Capacitación en Sistemas de Certificación	Empresas Capacitadas en Sistemas de Certificación = $\frac{\# \text{ Empresas Capacitadas}}{\# \text{ de Empresas Citadas}} \times 100$	%	FENALCO AMCO Sector Comercio
Implementación del Sistema de Gestión de Calidad	Sistema de Gestión de Calidad Implementado = $\frac{\# \text{ Empresas con Sistema de Gestión de Calidad}}{\# \text{ de Empresas Capacitadas}} \times 100$	%	FENALCO AMCO Sector Comercio

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El éxito de la implementación del modelo de competitividad empresarial sectorial, depende de la voluntad y actitud de todos los actores del proceso para que al aunar esfuerzos técnicos, humanos, administrativos y económicos se obtenga plena adhesión de quienes tienen la enorme responsabilidad de liderarlo.

El modelo se apoya en lo que plantean los círculos espirituales que “quien desea cambiar el mundo tiene que cambiarse primero a sí mismo” siempre teniendo pasión, valor, modestia, temor, compromiso y compañerismo con los demás integrantes, es así que “el éxito depende de la perseverancia, al principio se puede fracasar o alcanzar resultados que su mente desecha como sin sentido pero con el tiempo se verá el fruto de su dedicación si tiene la voluntad de ver”⁸.

REFERENCIAS

[1] ABURDANE, P. (2006). Megatendencias 2010, el surgimiento del capitalismo consciente. Editorial Norma.

- [2] ARENAS V., W. y otros. (2004). Administración por Resultados, Un enfoque teórico práctico para organizaciones cambiantes.
- [3] Federación Nacional de Comerciantes – FENALCO – Consultado el 25 de Octubre de 2008 en <http://www.fenalco.com.co>
- [4] Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (Comisión Brundtland). (1987). Nuestro Futuro Común.
- [5] Portal de micro, pequeña y mediana empresa. Consultado el 25 de Octubre de 2008 en <http://www.mipymes.gov.co/granempresa/newsdetail.asp?id=59&idcompany=46>
- [6] República de Colombia. Industria militar. Consultado el 25 de Octubre de 2008 en http://www.indumil.gov.co/doc/normas%20control%20inter/Decreto/dec3622_2005.pdf
- [7] SENGE, P.M.. (1994). La Quinta Disciplina. Edición Garnica.
- [8] Universidad Tecnológica de Pereira. Misión institucional. Consultado el 25 de Octubre de 2008 en <http://www.utp.edu.co>

⁸ ABURDANE, P. (2006). Megatendencias 2010, el surgimiento del capitalismo consciente. Editorial Norma.