



LAS PYMES:

UNA MIRADA A PARTIR DE LA EXPERIENCIA ACADÉMICA DEL MBA¹

SMEs: a view from a MBA's academic experiences

Recepción: 27 de noviembre de 2009 / Aprobación: 14 de mayo de 2010

DORA INÉS VILLEGAS LONDOÑO²

IVÁN DARÍO TORO JARAMILLO³

Resumen

El presente artículo es el resultado de un estudio que busca identificar los aportes que desde la investigación en la Universidad EAFIT se han hecho en relación con el desarrollo y crecimiento de las Pymes colombianas. Esta investigación determinó que la Universidad es una de las Instituciones de Educación Superior que cuentan con uno de los más altos niveles de liderazgo en la formación del talento humano, condición requerida para la transformación del sector productivo del país. Además, este estudio permitió recopilar la información necesaria que permite identificar los problemas de investigación más trabajados por los estudiantes de MBA, como son: la estrategia corporativa, el marketing y la empresa familiar. De igual forma, se detectaron aquellos otros problemas de investigación que deben continuar estudiándose por el interés que tienen en el nuevo entorno empresarial colombiano, como son: el emprendimiento y empresarismo, la innovación y gestión tecnológica, la cultura exportadora, la asociatividad, el pensamiento estratégico, el liderazgo empresarial, las aglomeraciones empresariales y el mercadeo relacional en la Pymes.

Palabras clave: Universidad EAFIT, emprendimiento y empresarismo, innovación y gestión tecnológica, cultura exportadora, asociatividad, pensamiento estratégico, liderazgo empresarial, aglomeraciones empresariales, mercadeo relacional y *marketing*, pyme.

1 Este artículo hace parte de la línea de investigación "Pensamiento administrativo y organizacional", del grupo de investigación La Gerencia en Colombia, de la Universidad EAFIT.

2 Bibliotecóloga, especialista en Didáctica Universitaria, jefa del área administrativa del Departamento de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia. Dvilleg6@eafit.edu.co/dora.villegas@biblioteca.udea.edu.co

3 Dr. en Filosofía y Dr. en Teología de la Universidad de Navarra (España) y docente de tiempo completo del Departamento de Organización y Gerencia de la Universidad Eafit. itorojar@eafit.edu.co.

Abstract

This article is the result of a study that identified the level of performance of Universidad EAFIT in the development and growth of SMEs (Small and Medium Enterprises) in Colombia. The investigation determined that Universidad EAFIT is an institution of higher education with a high level of leadership in the formation of the human talent required for the transformation of the country's productive sector. This study gathered the information necessary to establish that the research branches most studied by MBA students are: corporate strategy, marketing, and family business. Also, the study characterized those lines of research that must be extended because of the connotations they have for the new business environment, such as entrepreneurship, innovation and technology management in SMEs, exporting culture, partnerships, strategic thinking, business leadership, business agglomerations, and relationship marketing.

Key Words: Universidad EAFIT, Corporate Strategy, Marketing, Family Business Enterprise and Entrepreneurship, Innovation and Technology Management, Exporting Culture, Associability, Strategic Thinking, Business Leadership, Business Clusters, Relationship Marketing, Marketing, SME.

I

Introducción

Las Pymes se han constituido en uno de los sectores productivos más significativos para las economías de los países emergentes, debido a su contribución en el crecimiento económico y a la generación de riqueza. En Colombia la Ley 590 de 2000, expedida para promover su desarrollo, las define como: “Toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana,” y las clasifica en:

Microempresa: la que se conforma por persona natural o jurídica, con un personal hasta de 10 empleados y hasta 501 (smvl⁴). *La Pyme*: la pequeña y mediana empresa conformada por la persona natural o jurídica, con fines de explotación económica, según el Artículo 2, de la Ley 905 de 2004. *La gran empresa*: es aquella cuya planta de personal es mayor a 200 trabajadores y cuenta con activos totales por un valor superior a 30.000 (smvl)⁵. Cabe señalar que la participación de las Pymes en la economía nacional se ha caracterizado por jalonar su desarrollo y convertirse en grandes generadoras de empleo. No obstante, algunos teóricos señalan que éstas de-

ben adoptar una estructura empresarial más sólida y aplicar herramientas gerenciales más estructuradas que faciliten su desempeño organizacional, y al mismo tiempo les permitan aumentar su nivel de productividad.

Infortunadamente, aún existen algunas Pymes que incorporan en sus procesos mano de obra no calificada, uso de tecnologías obsoletas, directivos con carencias gerenciales y en pensamiento estratégico; limitaciones técnicas y competitivas que imponen las escalas de producción, procesos y productos poco pertinentes para las necesidades de entorno, y han centrado su modelo en la base de la informalidad, aspecto muy negativo porque hace que sus gerentes perciban la productividad o expansión hacia otros mercados como una utopía, debido a las grandes exigencias que este tipo de operaciones conlleva. Sin embargo, pese a estas limitaciones sus aportes son reconocidos y tanto el gobierno como las instituciones de educación superior y el sector industrial se han convertido en sus aliados estratégicos para apoyarlas y proyectarlas hacia un sendero más productivo. Este tipo de alianzas es esencial porque los desafíos son enormes y exigen grandes transformaciones del modelo de negocio y convierten la *competitividad* en un instrumento esencial para alcanzar el éxito empresarial. Entendido este concepto de *competitividad* como “la capacidad de una empresa para crear, sostener e incrementar su presencia y participación en sus mercados locales e internacionales, entregando un

4 Salario mínimo legal vigente.

5 Disponible en: <http://www.mipymes.gov.co/econtent/home.asp>. Consulta: el 15 de septiembre de 2009.



mayor un valor agregado mayor para el cliente del que la competencia ofrece”.⁶

Desde esta perspectiva, las Pymes colombianas deben alinearse con las tendencias que impone la gerencia del siglo xxi, en donde la competitividad se convierte en el eje central del negocio y la *producción de conocimiento*, en el factor determinante para transformar este tipo de empresas y estimular la creatividad, la generación de conocimientos y promover la creación de productos y servicios con valor agregado y pertinencia social. En este orden de ideas, las Pymes deben reinventar su modelo de negocio con base en una fuerza productiva que contemple una estructura corporativa y competitiva centrada en la cultura de la planificación, en el talento humano calificado, la flexibilidad y adaptabilidad del negocio, el *marketing*, las tecnologías de punta, la asociatividad empresarial y la estimulación del pensamiento estratégico de sus gerentes para que puedan sostener sus ventajas empresariales girando en torno a la frontera de la competitividad.

Dada la importancia de este tipo de temas para el país, este artículo pretende ilustrar acerca de la contribución de la Universidad EAFIT en el desarrollo y crecimiento de las Pymes colombianas, para lo cual señalaremos un marco de referencia fundamental y abordaremos los temas de las Pymes hacia un modelo empresarial competitivo

Marco de referencia

El sector de las Pymes se ha convertido en un objeto del conocimiento de gran interés para algunos sectores económicos, gubernamentales y educativos del país debido a su alta contribución en el crecimiento y desarrollo económico y la generación de empleo. La Universidad EAFIT, consciente de esta nueva realidad nacional, quiere indagar por las líneas de investigación que se han desarrollado en el campo de las Pymes y conocer aquellas otras líneas de investigación que aún no han sido suficientemente abordadas y que deban estudiarse para continuar generando conocimiento en favor del desarrollo y posicionamiento en el sector productivo.

Para lograr este propósito, se tomaron como fuentes de consulta para este texto los trabajos de grado sobre Pymes de los estudiantes del MBA, lo que permitió conocer los problemas de investigación más abordados: el *marketing*, el desarrollo de la empresa familiar (procesos de sucesión) y herramientas

gerenciales y el acompañamiento en la elaboración de *planes de negocio*, como uno de los instrumentos más utilizados en las asesorías que hacen los expertos de la institución a los pequeños empresarios. También se detectan ciertos problemas de investigación que deben seguir siendo trabajados, como: la innovación y gestión tecnológica, la asociatividad, la cultura del pensamiento estratégico, el papel del liderazgo empresarial, la cultura exportadora, el mercadeo relacional en la práctica empresarial de las Pymes, las aglomeraciones empresariales, investigación y desarrollo (I+D).

La información que arroja esta búsqueda en los trabajos de grado del MBA se completó con la consulta que se hizo de la base de datos de los grupos reconocidos por Colciencias, cuyas investigaciones se ocupen de este objeto de conocimiento. Finalmente, también se revisaron algunos artículos académicos publicados en *journals* nacionales que han publicado recientemente artículos sobre Pymes.

Algunos de los trabajos realizados por estudiantes del MBA que han contribuido con el desarrollo y avance de las Pymes colombianas son los siguientes:

- *Enseñanza del emprendimiento universitario*. En este trabajo se analizó cuál ha sido la percepción de las universidades privadas y acreditadas de la ciudad de Medellín, entre el 2003-2006, en relación con el tema del emprendimiento. Estudio que se realizó a partir del método deductivo, el cual permitió conocer la percepción de las Instituciones de Educación Superior en torno al desarrollo del emprendimiento y su participación en este nuevo concepto empresarial. *Informe asesoría de emprendimiento empresa Gnomo*. Se trató de una asesoría cuyo objetivo consistió en formular un plan de negocios de la empresa Gnomo, con el fin de brindar al empresario los conocimientos necesarios para estudiar su mercado y planificar la estrategia del negocio, de tal manera que permitiera su crecimiento. El estudio se enmarcó dentro de la filosofía de PHVA (planear, hacer, verificar, actuar).
- *El Caso de Visual Vending S.A.* Una empresa joven dedicada a la distribución de dispensadores de condones vio la necesidad de analizar su mercado y planificar la estrategia del negocio para fortalecer su pequeña empresa. En tal sentido, bajo la asesoría de expertos de la Universidad EAFIT, se elaboró su plan de negocios empresarial. Se hicieron sondeos e investigaciones de mercado, consulta de literatura, entrevistas con médicos, epidemiólogos, sicólogos y sexólogos, Profamilia, y el Ministerio de la Protección Social.

6 Disponible en: http://www.acercar.org.co/industria/biblioteca/documentos/msay/gestion_competitiva.pdf. Consulta: el 15 de septiembre de 2009.

- *Evaluación financiera de un establecimiento de panadería-pizzería en la ciudad de Medellín.* En este trabajo se hizo un estudio financiero con el propósito de conocer la viabilidad de crear una empresa de panadería-pizzería en la ciudad de Medellín, y para lograrlo se utilizó un software de modelación probabilístico y algunas herramientas estadísticas y financieras para respaldar el estudio y la toma de decisiones.
 - *La empresa familiar en Medellín y el Valle de Aburrá: un estudio de sus modelos de gestión.* Se analizaron algunos modelos de gestión de empresas familiares de Medellín y el Valle del Aburrá con el fin de identificar debilidades y conocer la percepción de la “familia-empresa” en torno a la aplicación de herramientas de gestión en las actividades relacionadas con el quehacer del negocio. Para ello se identificaron los componentes más significativos en la relación de familia y los respectivos protocolos que deben darse.
 - *Determinantes de la sobrevivencia de las empresas pequeñas del sector de las TIC, específicamente del subsector de desarrollo de software de Medellín, durante el primer año, asociados a la legislación tributaria.* La idea con este trabajo fue identificar las variables que han determinado la supervivencia de las Pymes durante su primer año teniendo como referente el uso de las TIC en el sector del software, diseñado para consolidar las normas tributarias vigentes en Colombia y conocer el impacto de este tipo de software en las nuevas empresas. Para el procesamiento de los datos se utilizó en la información cualitativa el método Delphi y para los cuantitativos un software estadístico SPSS.
 - *Emprendimiento empresarial en la Escuela de Ingeniería de Antioquia: motivadores e inhibidores en los emprendimientos desde la universidad.* Con el trabajo se pretendió identificar los elementos motivadores o inhibidores clave en la formación de emprendedores de la Escuela de Ingeniería de Antioquia (EIA), con el fin de implementar estrategias que fomenten la cultura del emprendimiento en la institución. Se realizó un estudio exploratorio y algunas entrevistas al interior de la institución con el fin de conocer el impacto de esta comunidad académica en torno al espíritu emprendedor y la creación de empresa.
 - *Emprendimiento en EAFIT, diagnóstico sobre su concepción, presencia y resultados.* Este trabajo se realizó con el fin de valorar la evolución del concepto “la cultura del empresarismo” al interior de la institución, y conocer la percepción de los estudiantes de pregrado sobre el tema del espíritu emprendedor y sus repercusiones en la creación de empresa.
- Se realizó una encuesta y se concibieron sesiones de grupo para establecer canales de comunicación que permitieran conocer las opiniones de los estudiantes.
- *Influencia de los sistemas de gestión sobre la administración de Pymes colombianas.* El propósito del estudio fue indagar por la influencia de los sistemas de gestión en la administración de las Pymes colombianas. Se realizó una encuesta a las empresas metalmecánicas del Valle de Aburrá en su mayoría Pymes.
 - *Plan de negocios VITTAL, SPA,* El objetivo de este trabajo consistió en la elaboración de un plan de negocios con el fin mejorar la estructura organizacional y financiera de la empresa. Mediante la observación directa del asesor experto se analizaron los riesgos y debilidades de la empresa para estructurar un plan de negocio que atendiera las necesidades reales identificadas en el estudio.
 - *Guía para la elaboración del protocolo de familia en lo relacionado con la transición generacional de las Pymes familiares en Antioquia en el contexto actual.* La idea consistió en construir un protocolo de familia, con el fin de documentar el proceso relacionado con las gestiones que surgen en el momento de hacer una sucesión de empresa. Se utilizó un método descriptivo basado en tres ejes temáticos: empresas familiares, el proceso de sucesión, y protocolo de familia.
 - *Acompañamiento a propuestas de emprendimiento empresarial de la Institución Educativa San José de las Vegas.* El emprendimiento en Asovegas, fue una iniciativa que surgió del colegio San José de las Vegas, el cual buscaba apoyar a los padres de familia de este establecimiento educativo con el fin de brindar alternativas para el empleo y empresarismo, y reflexionar en torno a la idea de negocio y del emprendedor. En tal sentido el colegio lideró un concurso de empresarismo para incentivar a los padres de familia que tuvieran alguna idea de negocio y fueran asesorados por estudiantes del MBA bajo la tutoría del Cice (Centro para la Innovación, Consultoría y Empresarismo) en diseñar planes de negocio. Entre los proyectos realizados en esta importante convocatoria se tienen los siguientes: Oír-Voz, Audición y Lenguaje”, “C.I. Balsur Ltda”, “Deliconservas”, “JoyaViva”, “Europox S.A”. , “Perseida”, “Manual de ideas”, “Artesanías Luzma”, “Primera Opción”, “Talleres de Nazareth”, “AMWAY”.
- Este vínculo universidad-colegio se ha constituido en un escenario académico muy valioso para la Universidad EAFIT, porque además de apoyar a los pequeños empresarios en la formulación de un plan de negocio estructurado que les permita posicionar su pequeña empresa, los estudiantes del MBA



han podido aplicar los conocimientos de la maestría mediante una metodología que les exigió demostrar su capacidad investigativa y fortalecer su aprendizaje a través de reflexiones académicas y la combinación con prácticas empresariales.

Los proyectos de algunos padres de familia del colegio San José de las Vegas se asignaron a estudiantes del MBA, quienes se encargaron de elaborar un plan de negocios que les permitiera conocer el mercado y planificar la estrategia del negocio, con el fin de obtener mejor margen de ganancias.

En un segundo momento se exploró la base de datos de Colciencias,⁷ con el fin de identificar los grupos de investigación que también se han interesado por este tipo de estudios. A continuación se presentan los trabajos de investigación que se encontraron en dicha base de datos:

- El análisis del comportamiento de las pequeñas empresas en nuestro mercado, su evolución, falencias y el diseño de una estrategia de intervención que permita brindar apoyos efectivos a las pyme con el propósito de lograr no sólo la supervivencia sino también su crecimiento.
- La promoción, creación y el fortalecimiento de redes empresariales entre los empresarios pyme y los grandes empresarios, con los cuales también se tienen relaciones comerciales y los procesos de expansión a través de una estrategia exportadora.
- Los principios epistemológicos propios de la cultura emprendedora y su aplicación en la formación del profesional emprendedor, como medio para la construcción de una nueva sociedad emprendedora.
- El fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa y de la empresa familiar, la cual se enfoca en tres frentes de trabajo: el desarrollo emprendedor, la educación emprendedora, la demografía empresarial.
- El desarrollo de las Pymes en Bucaramanga, las cuales representan un alto índice de pequeñas empresas en los sectores del calzado, alimentos, muebles, joyería; y han cimentado su estructura administrativa y gerencial a partir del empirismo, por tanto requieren de algunas asesorías y consultorías para mejorar su desempeño organizacional.
- Determinación de los componentes estratégicos y políticos de las Mipymes de Boyacá, el mejoramiento de la

visión prospectiva, la sostenibilidad organizacional y la

⁷ Disponible en: <http://thirina.colciencias.gov.co:8081/scienti/jsp/grupos.jsp>. Consulta: el 2 de septiembre de 2009.

caracterización del pensamiento estratégico del empresario boyacense, con el fin de alcanzar una gestión administrativa integral.

- Una investigación básica y aplicada de las Pymes de Cali y el Valle, en los diversos sectores industriales y la agenda regional de ciencia y tecnología, con el fin de mejorar su desempeño competitivo.

En un tercer momento, tal como estaba previsto, se revisaron algunas publicaciones académicas de Instituciones de Educación Superior como la *Revista de la Universidad EAFIT* y *Ecos de Economía* de la misma institución, Cuadernos de Administración, de la Universidad Javeriana; *Innovar* de la Universidad Nacional; *Estudios Gerenciales*, de la Universidad Icesi; *Economía, Gestión y Desarrollo* de la Pontificia Universidad Javeriana de Cali; *Revista EIA*, de la Escuela de Ingeniería de Antioquia; *Revista Contaduría* de la Universidad de Antioquia; *Revista Scientia et Technica* de la Universidad de Pereira; *Equidad & Desarrollo*, de la Universidad de la Salle; *Revista Escuela de Administración de Negocios* de la Universidad EAN; *Ingeniería y Competitividad* de la Universidad del Valle. A continuación se presentan los artículos que se encontraron en dichas publicaciones:

- La estructura administrativa de las Pymes no cuenta con programas de capacitación estructurados, que brinden al pequeño empresario las estrategias de mejoramiento para alcanzar la calidad y la productividad y lo impulse hacia el desarrollo de una la cultura de la competitividad.
- El liderazgo efectivo, los atributos asociados a éste y su incidencia en la capacidad de correr riesgos, ser flexible, tener confianza en sí mismo, contar con habilidades interpersonales, competencia para ejecutar tareas, inteligencia, firmeza para tomar decisiones, comprensión de los seguidores, buena comunicación y valor o coraje, como factores esenciales para la buena gestión de este sector de la economía.
- El modelo de gestión basado en la Responsabilidad Social Empresarial, en donde las Pymes enfocan su modelo de gestión con base en el cumplimiento de los requerimientos legales y el acatamiento de las normas, para facilitar su permeabilidad en el escenario económico y la generación del desarrollo sostenible.
- La perspectiva estratégica de la gestión humana y su intervención en la implementación de una cultura de la competitividad en las Pymes.
- El proceso de internacionalización de las Pymes antioqueñas para determinar de qué forma lo hacen y qué tan

competitivas han sido durante este proceso. La pregunta central es: ¿Son las Pymes competitivas para conquistar una posición en el ámbito internacional? Los resultados muestran que la cultura exportadora en Colombia (particularmente en Antioquia) no se encuentra bien establecida; es más, existe cierta resistencia a cambiar de mentalidad acerca de los procesos de internacionalización, en especial en las Pymes.

- Algunas aproximaciones al problema de financiamiento de las Pymes en Colombia.
- Deficiencias en la información contable y financiera de las Mipymes.
- El concepto de ERP como una opción de actualización del software empresarial para alcanzar un nivel similar al de las grandes empresas mundiales, en cuanto a planeación, dirección y control de la empresa, respecto a sus recursos y además para permitir cumplir los estándares de la contabilidad nacional.
- El impacto de la gestión tecnológica en la competitividad de las Pymes caleñas para la dinámica de generar innovación tecnológica dentro de las organizaciones y desarrollar las capacidades técnicas, financieras, comerciales y administrativas y así lanzar al mercado productos competitivos en calidad y precio.
- Cómo está afectando la globalización e internacionalización de la economía el sistema de gestión en las Pymes, ¿Es factible en las Pymes la creación de valor?
- Evaluación de la innovación tecnológica de las Mipymes colombianas, bases conceptuales, metodología de evaluación y caracterización de las empresas innovadoras, la problemática y retos de la innovación.
- Teoría del *Trade-Off* para la definición de la estructura de financiación de las pyme en Bucaramanga.
- La importancia que tiene el factor familiar en el desarrollo de la productividad y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (Pymes), desde su impacto en la interacción familia-empresa, para fortalecer la productividad y la capacidad competitiva de una pyme y los efectos de la dinámica familiar sobre el desempeño de las organizaciones.
- La tendencia global de la implementación de tecnologías de información (TI) como dinamizadoras de las actividades empresariales, en la búsqueda de una mayor productividad y competitividad en las cadenas de abastecimiento.
- Los factores clave de interés del sistema de gestión humana para brindar asesoría en la productividad de las personas que laboran en las Pymes, con base en un nuevo modelo de administración del talento humano bajo el enfoque sistémico comportamental, y el diseño de una matriz de medición de los procesos de personal.
- Implementación de un sistema de información para el apoyo a la planeación, programación y control de la producción (PPC) en pequeñas y medianas empresas (Pymes), con el propósito de disminuir los errores que en general se presentan en estos procesos y aumentar la probabilidad de éxito.
- Las mypymes en las Aglomeraciones Empresariales, como una estrategia para el desarrollo regional en Colombia.
- La relación existente entre la función de investigación y desarrollo (I+D) y la gestión en las pequeñas y medianas empresas.
- El mercadeo relacional en la práctica empresarial de las Pymes.
- Definición y jerarquización de prioridades competitivas de fabricación.
- Aplicaciones en las PYMES de la industria metalmecánica.

A continuación se presentan unos cuadros comparativos que recogen aquellas líneas de investigación que deberían gestionar las Pymes y se establece una relación con los trabajos de grado de los estudiantes del MBA, los grupos de investigación de Colciencias y las publicaciones nacionales, esto con el fin de indagar el desarrollo que este campo del conocimiento ha tenido durante los últimos cinco años.



Cuadro 1. Comparativo líneas de investigación. Administración en Pymes - Estructura corporativa

EAFIT	COLCIENCIAS	PUBLICACIONES NACIONALES
Planeación estratégica	Modelos de productividad y competitividad	Formación y capacitación
Evaluación de riesgos	Cultura exportadora	Liderazgo empresarial
Dirección por objetivos	Perfiles y características del empresario	Financiación y contabilidad gerencial
Balanced scorecard	Gestión del talento humano	Creación de valor
ABC, costeo basado en actividades	Asociatividad	Asociatividad
Seis Sigma	Redes empresariales	Responsabilidad social en las Pymes
Dofa		Aprendizaje organizacional
Talento humano		Gestión del conocimiento
Costos en las pymes		Evaluación del desempeño
Modelo de empresa		Clima organizacional
Estrategias del negocio		Creatividad instrumentos
Evaluación de riesgos		Estándares financieros

Fuente: elaboración de los autores.

Análisis: En la línea de investigación *Administración en Pymes- Estructura corporativa*, se evidencia cómo los estudiantes del MBA han abordado ampliamente los temas relacio-

ados con la planeación estratégica y el talento humano. De igual forma, se observa como los modelos de medición han sido los más explorados.

Cuadro 2. Emprendimiento y empresarismo

EAFIT	COLCIENCIAS	PUBLICACIONES NACIONALES
Cultura del emprendimiento y empresarismo	Desarrollo del espíritu Emprendedor	Emprendimiento y empresarismo
Plan de negocios	Educación en emprendimiento	Enseñanza del emprendimiento universitario

Fuente: elaboración de los autores.

Análisis: en la línea de investigación *Emprendimiento y empresarismo*, se observa como este concepto ha despertado el interés de estudiantes, investigadores y académicos. Cabe señalar que la Universidad EAFIT, cuenta con una Unidad de Empresarismo cuyo propósito fundamental es generar espacios para que su comunidad identifique su potencial emprendedor y posea las herramientas básicas para desarrollar ideas de negocio en donde se generen o reinventen empresas en el corto, mediano y largo plazo.

En este estudio se detectó que los estudiantes del MBA han sido conscientes de la importancia de apoyar a pequeños empresarios y en virtud de ello han asesorado a pequeñas empresas que se han constituido con los mínimos conocimientos de la gestión empresarial al diseñar un plan de negocios que les permita planear, ejecutar procesos y evaluar las operaciones para garantizar la estabilidad del negocio, labor que han desarrollado bajo el acompañamiento del Cice.



Cuadro 3. Marketing

EAFIT	COLCIENCIAS	PUBLICACIONES NACIONALES
Mercadeo	Marketing	Marketing de las Pymes
Investigación de mercado		Mercadeo relacional
Segmentación del mercado		
Estrategias de negocio		

Fuente: elaboración de los autores.

Análisis: en la línea de investigación *Marketing*, se observa cómo el tema del marketing también es un campo del conocimiento importante para los estudiantes del MBA. Se recomienda una nueva línea de investigación que debe ser

ampliada y que tiene que ver con la implementación de un sistema de administración de relaciones con los clientes CRM, el cual se ha convertido en un tema de gran trascendencia para el entorno empresarial de la postmodernidad.

Cuadro 4. Innovación y gestión tecnológica

EAFIT	COLCIENCIAS	PUBLICACIONES NACIONALES
Innovación	Conocimiento innovación	Innovación y gestión tecnológica
Gestión tecnológica	Estándares internacionales	La innovación tecnológica
		Proceso de internacionalización
Terotecnología		La gestión del conocimiento al servicio de la tecnología
		innovación tecnológica de la información Investigación
		la innovación y desarrollo (I&D)
		Globalización e internacionalización
		Empresas de Base Tecnológica

Fuente: elaboración de los autores.

Análisis: la línea de investigación *Innovación y gestión tecnológica*, sigue siendo un tema crucial para el desarrollo de las Pymes colombianas que quieran penetrar otros mercados. La participación en este campo del conocimiento es débil para la Universidad y en tal sentido se recomienda que los estudiantes del MBA que desarrollen trabajos de grado incluyan

prácticas con Pymes nacionales en donde se sensibilice a sus administradores acerca de la importancia de conocer y aplicar herramientas de gestión de la innovación. Sin innovación y tecnología el desarrollo de este sector productivo será una quimera. Cabe destacar que ha sido un tema de interés para los académicos del país.



Cuadro 5. Empresa familiar

EAFIT	COLCIENCIAS	PUBLICACIONES NACIONALES
Protocolo familiar	Empresas de familia	
Sucesión	El rol de la mujer en la empresa familiar	
Liderazgo en la sucesión		
Ciclo de vida de la empresa		

Fuente: elaboración de los autores.

Análisis: en la línea *Empresa familiar*, se observa que ha sido un tema de interés permanente para los estudiantes de EAFIT, quienes reconocen estas empresas como un sector económico importante para el tejido económico y social del país y a su vez han liderado un proyecto colaborativo denominado *Help Manuel*, dirigido a los emprendedores de estratos 1, 2 y 3, quienes tienen pequeños negocios y no cuentan con el conocimiento especializado para dar sostenibilidad a su pequeña empresa. En tal sentido, la institución quiere brindar la asesoría necesaria para que logren mayor sostenibilidad en sus negocios. En consecuencia, este es un tema que debe seguir siendo de interés para los estudiantes para que ayuden a este tipo de empresas a consolidarse e integrarse en las cámaras de comercio y la Superintendencia de Sociedades Colombiana, y abandonen ese modelo de negocio informal.

1. Las Pymes: hacia un modelo empresarial competitivo

Todo país, dentro del marco del desarrollo económico, debe plantear una visión de largo plazo que promueva las condiciones adecuadas para lograr el desarrollo y crecimiento económico de la región en favor del bienestar social y calidad de vida de su comunidad. Hoy en día cuándo las economías desarrolladas como Japón, Corea del Sur, Malasia, Singapur, Taiwán, Hong Kong y China demuestran que parte de su crecimiento económico se debe al alto índice de Pymes, los gobiernos de los países emergentes cambian su percepción y empiezan a tomar medidas para fortalecer este sector productivo e impulsarlo hacia un modelo de negocio más productivo y formal.

Ejemplos de otras latitudes y la misma era postindustrial, traen consigo una nueva percepción del mundo que exige que las empresas modifiquen su estructura organizacional y

abandonen aquellas viejas prácticas en donde la codificación de conocimientos se limitaba solamente a un conjunto de procedimientos y rutinas que operaban como recetas y estaban desprovistas de creatividad e innovación. Este nuevo enfoque empresarial convierte la *producción del conocimiento* en el camino esencial para avanzar hacia un modelo empresarial más competitivo.

En la actualidad no se habla de empresas para producir eficientemente, sino de empresas organizadas para generar conocimiento y aplicarlo en beneficio de la sociedad. Porter avizoró este nuevo paradigma y vaticinó cómo “la gestión empresarial del siglo xxi impulsaría el incremento de la productividad del *trabajo del conocimiento* y del *trabajador del conocimiento*”, cuyo escenario para el aprendizaje es la misma empresa”.⁸

En Colombia, del mismo modo que en los países asiáticos, el sector de las Pymes representa un 96.4% del parque empresarial nacional y se reconocen por ser las principales propulsores de la economía nacional. De igual forma, el Banco Mundial las define como la columna vertebral de la economía. No obstante, estos resultados tan positivos en las economías emergentes exigen que las Pymes orienten su modelo de negocio hacia la competitividad y para lograrlo necesariamente deben crear alianzas estratégicas con el gobierno y el sector productivo y educativo, esto con el fin de responder a las exigencias del nuevo entorno económico.

Bajo esta perspectiva, el Gobierno Nacional reconoce que debe integrar a las Pymes en el nuevo contexto global, y para ello ha formulado un Plan Social: *Colombia Visión 2019*, diseñado como un Proyecto de Estado en donde se plantea la

8 Disponible en: http://www.hobest.es/TemasInteres/Documentos/pidTema_353/20061218194424_Maite%20Darceles.pdf. Consulta: el 2 de febrero de 2010.

necesidad de incrementar el patrón de crecimiento desde una nueva perspectiva económica en donde las Pymes se conviertan en las propulsoras del crecimiento. Y en consecuencia, define unas metas entre las que se destacan: “El desarrollo de un modelo empresarial competitivo, científico y tecnológico”,⁹ en el cual se identifican algunos retos de grandes magnitudes que debe enfrentar el Gobierno Nacional, tales como la infraestructura, el desarrollo de tecnologías de punta, la mano de obra calificada, las restricciones crediticias para el pequeño empresario y los trámites burocráticos para poder emprender las acciones que las conduciría hacia las nuevas demandas empresariales.

De igual forma, ha creado la Política Nacional de Competitividad y Productividad de Colombia, aprobada por el Conpes, en el documento 3527 del 23 de junio de 2008, que se formula con el objetivo de transformar la estructura productiva de Colombia para alcanzar en 25 años un nivel de ingresos similar al que tienen hoy países como Corea y Portugal. Entre las iniciativas que se plantean se destacan:¹⁰

- El desarrollo de clúster de clase mundial.
- Salto en la productividad y el empleo.
- Formalización empresarial y laboral.
- Fomento a la ciencia, la tecnología y la innovación.
- Estrategias transversales de promoción de la competencia y la inversión.¹¹

Por otra parte, el Ministerio de Educación Nacional consciente del papel que juega en la educación nacional y como representante de las instituciones de educación superior, formalizó las redes de conocimiento que quedaron conformadas por el gobierno, las instituciones de educación superior y el sector productivo, con el fin de aunar esfuerzos conjuntos y generar los conocimientos necesarios para consolidar un modelo empresarial acorde a las necesidades del entorno.

En este orden de ideas, el Ministerio creó el Comité Universidad-Empresa-Estado (cuee), que se presenta como un grupo de trabajo conformado por empresarios, universidades y representantes del gobierno, que dinamiza la relación entre las instituciones educativas y el sector productivo para fortalecer

acciones de responsabilidad social, tanto empresarial como universitaria, estimulando el emprendimiento, la innovación, la creatividad y la asociatividad”.¹²

De igual forma, se creó la Ley 1286 de 2009, que se formaliza en el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (sncti), “con el propósito de propiciar la generación y uso del conocimiento a través del desarrollo científico, tecnológico y la innovación, como actividades esenciales para darle valor agregado a nuestros recursos, crear nuevas empresas basadas en investigación, desarrollo tecnológico e innovación, alcanzar mayores y sostenidas tasas de crecimiento económico, acumulación y distribución de riqueza, con el objeto de mejorar los niveles de calidad de vida de los ciudadanos;” “fomentar y consolidar, con visión de largo plazo, los centros y grupos de investigación particulares y de las Instituciones de Educación Superior, sean públicas o privadas; los centros de desarrollo tecnológico; los parques tecnológicos; los centros de productividad; las instituciones dedicadas a la apropiación social de la ciencia, la tecnología y la innovación; las entidades de gestión, administración y promoción del conocimiento; las incubadoras de empresas de base tecnológica y el desarrollo del talento humano; las academias y sociedades científicas, tecnológicas y de innovación, y las diferentes redes, iniciativas de organizaciones e individuos tendientes al fortalecimiento del sistema”.¹³

2. El Desarrollo de las Pymes en la Universidad EAFIT

Para la sociedad colombiana es fundamental contar con instituciones de educación superior que incluyan en sus programas académicos las necesidades de un entorno económico en constante cambio. La Universidad EAFIT, desde su fundación ha sido consciente de su responsabilidad social al formar el talento humano que necesita el país para avanzar hacia el desarrollo económico y social. En virtud de ello, ha creado programas académicos con pertinencia social y acordes con las necesidades de un sector productivo

9 Disponible en: <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Pol%C3%ADticasdeEstado/Visi%C3%B3nColombia2019/tabid/92/Default.aspx> Consulta: el 20 de noviembre de 2009.

10 Disponible en: <http://www.snc.gov.co/Es/Paginas/default.aspx> Consulta: el 20 de noviembre de 2009.

11 Disponible en: <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/news-detail.asp?id=5499&idcompany=23> Consulta: el 10 de enero de 2010.

12 Disponible en: <http://www.mineduacion.gov.co/1621/articulo-196467.html>. Consulta: el 10 de enero de 2010.

13 Disponible en: http://www.universidad.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=632:ley-1286-de-2009-que-modifica-la-ley-29-de-1990-transforma-a-colciencias-en-departamento-administrativo-y-fortalece-el-sistema-nacional-de-ciencia-tecnologia-e-innovacion-en-colombia&catid=48:legislacion&Itemid=207. Consulta: el 10 de enero de 2010.



que enfrenta cambios constantes debido a los nuevos contextos gerenciales en donde los conocimientos, habilidades y competencias técnicas se transforman permanentemente. Formar líderes empresariales idóneos, ha sido uno de sus mayores compromisos y se ha constituido en su gran contribución en la transformación del sector productivo y crecimiento económico de la región. Entre los programas académicos que se suscriben a este nuevo contexto, resaltamos los pregrados en: Administración de Negocios, Negocios, Economía, Ingeniería de Diseño de Producto, Ingeniería de Producción, Ingeniería de Procesos. De igual forma, se suscriben especializaciones en Pymes, marketing, Gerencia de Diseño de Producto y las Maestrías en MBA y Administración Financiera; proyectos académicos que demuestran cómo la institución no ha sido ajena a las demandas que impone la globalización y en consecuencia participa decididamente en el desarrollo del sector productivo de la nación.

Entre los logros institucionales de la universidad se destaca su participación constante en el impulso de las Pymes colombianas a favor de su desarrollo y crecimiento, lo que realiza a través de las asesorías de grupos de expertos y los trabajos de grado de sus estudiantes, los cuáles generan los conocimientos técnicos, tecnológicos y profesionales para orientarlas hacia estructuras empresariales más modernas y que estén basadas en el desarrollo de estrategias innovadoras que permitan su adaptación al nuevo entorno económico. Para la Universidad consolidar este tipo de empresas no es otra cosa que hacer país. Al respecto Dichiara comparte esta misma idea y señala: *“Las pequeñas y medianas empresas contribuyen a la economía de sus países, cualquiera sea el grado de desarrollo económico que éstos posean. Por eso, las universidades tienen responsabilidad en el desarrollo y consolidación de este sector, especialmente articulando los programas de docencia e investigación con sus verdaderas necesidades”*.¹⁴

De igual forma, la universidad trabaja cooperativamente con el gobierno y otras universidades de carácter público, privado y del sector industrial del país, desarrollando estrategias de cambio para la mejora de la competitividad de los sectores productivos de las pequeñas empresas y la solución de los problemas de la sociedad. Además, tiene el cice (Centro para la Innovación, Consultoría y Empresarismo) que cuenta con “43 grupos de investigación, 19 departamentos académicos y 300 profesores en cuatro sedes que están a disposición

de los emprendedores; las pequeñas, medianas y grandes empresas; y las entidades gubernamentales”,¹⁵ para aplicar los conocimientos generados por los grupos académicos y de investigación de la universidad y mejorar su gestión empresarial incrementando su productividad y competitividad.

La experiencia y conocimiento del cice, se capitaliza al desarrollar temas tan importantes para el parque empresarial colombiano, como el desarrollo de Pymes, desarrollo de empresas sociales, desarrollo regional, empresarismo, empresas de familia, fortalecimiento en las Tlc, gerencia de marca, gestión del conocimiento, gestión de ventas, innovación, investigación de mercados, mejoramiento de procesos productivos y planes de negocios.¹⁶


Entre las líneas de acción del Cice se destacan:

- Prodepaz: asesoría de comunidades productoras de panela, mora y confecciones. Actualmente acompaña en Sonsón a los fragüeros, en Nariño les colabora a campesinos en proyectos de mejoramiento de sus habilidades de mercadeo y comercialización de productos y, en Pereira, brinda asesoría en el diseño de su estrategia de marketing de ciudad.
- A través de eventos o convenios se participó en Inexmoda, Vestimundo-Gef y Colombiamoda, con el fin de desarrollar nuevas estrategias académicas y ofrecer propuestas académicas alrededor de la moda y el management.
- La Feria del Emprendimiento, evento realizado en alianza con la Alcaldía de la ciudad de Medellín, en donde se congregaron más de 200 emprendedores para compartir las iniciativas empresariales e ideas innovadoras y conocer la evolución de la Cultura E a Ciudad E. Igualmente, se realizó una programación académica de 26 conferencias con expositores de las universidades: EAFIT, de Antioquia, Minuto de Dios y entidades como Créame, Proexport, Cámara de Comercio, Inventta Colombia y Convers Consulting S.A.; con el fin de compartir el conocimiento. Hecho que evidencia el trabajo cooperativo de la alcaldía con las universidades y el sector productivo.
- El fortalecimiento de la vocación comercial y turística en el Carmen de Viboral: la Universidad EAFIT en alianza con la Gobernación de Antioquia unen esfuerzos para generar un

14 Disponible en: <http://empleo-argentina.universiablogs.net/tag/pasantia>. Consulta: el 17 de abril de 2010.

15 Disponible en: http://www.eafit.edu.co/EafitCn/Noticias/cice_aporta_dos_millones_dolares_anuales_eafit.htm. Consulta: el 17 de abril de 2010.

16 Disponible en: <http://www.eafit.edu.co/EafitCn/Noticias/La+puerta+de+entrada+al+mundo+se+abrio+mas+en+2009.htm>. Consulta: el 17 de abril de 2010.



modelo de negocio para la industria cerámica que permita el mejoramiento de los procesos productivos; optimizar la logística y la calidad de los materiales; y lograr una mejor estructura en la parte comercial. Para esto se trabajará de la mano del artesano con el fin de permitir que la venta de sus productos sirva como atracción del turismo y así llevar esta cultura al municipio del oriente antioqueño. Para Juan Fernando Ruiz Campusano, director comercial de Centro para la Innovación, Consultoría y Empresarismo “el proyecto quiere lograr que la academia, a partir del conocimiento, ayude a generar desarrollo en las diferentes subregiones de departamento.”

- Jóvenes con mente emprendedora: el propósito es construir una pedagogía del emprendimiento para estimular el espíritu emprendedor de los jóvenes que aún se encuentran en bachillerato.
- Los campamentos de verano empresariales: iniciativa que busca convocar a los docentes y directivos de instituciones de educación básica para sensibilizarlos frente a la necesidad de estimular la creatividad y la innovación de los jóvenes que están formando. La idea es enseñarles a crear una microempresa, hacer un plan de negocios y ver en el emprendimiento un camino para el desarrollo del país.
- Mujeres autónomas y empresarias sostenibles: en alianza con la Secretaria de las Mujeres de la Alcaldía de Medellín, se establecieron algunas estrategias con la idea de formar asociaciones que permitan formalizar las labores relacionadas con el cuidado de los niños, alimentos y turismo, de tal manera que operen con la dinámica de un mercado competitivo.
- Dentro del marco de la Responsabilidad Social, conjuntamente con la Alcaldía de Medellín, ha asesorado a pequeños empresarios de los estratos 1, 2, 3, en actividades relacionadas con su gestión empresarial, ello con el fin de favorecer su desarrollo y sostenibilidad en el largo plazo.



Conclusiones

Este artículo señala la importancia de generar espacios de reflexión al interior de los claustros universitarios en torno al desarrollo de las Pymes colombianas. Con él se pretende estimular a los estudiantes de la Universidad EAFIT para que incluyan en sus prácticas académicas y/o trabajos de grado el estudio y desarrollo de las líneas de investigación de este importante sector económico y dar a conocer sus avances ó necesidades, y de esta manera aportar a su desarrollo.

Temas como la cultura exportadora, Innovación, Gestión Tecnológica, asociatividad, pensamiento estratégico, liderazgo empresarial, aglomeraciones empresariales y el mercadeo relacional se constituyen en conceptos importantes para desarrollar y contribuir con el desarrollo de este tipo de empresas.

Fuentes de consulta

- Alemán, F. (2005). Importancia de las Mipymes en las aglomeraciones empresariales. Una Estrategia para el desarrollo regional en Colombia. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Álvarez, C. (2006). Características y sentido de las prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. Medellín: Universidad EAFIT
- Álvarez, R. (2007). Evaluación financiera de un establecimiento de panadería –pizzería en la ciudad de Medellín. Tesis de grado para optar el título de Magíster en Ciencias de la Administración (M.Sc.). Medellín: Universidad EAFIT.
- Arce, M. et al. (2007). “Mipyme Organizacional”. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Ararat, J. (2009). “Discurso y praxis social del emprendimiento. Una mirada desde el análisis crítico del discurso”. Medellín: *Ad-Minister*, (14).
- Arias, J. (2006). Estrategias de tecnologías de información aplicables a la cadena de abastecimiento de las Pymes del sector de productos alimenticios y bebidas en el área metropolitana de Bucaramanga. Bucaramanga. *Revista UIS Ingenierías*.
- Arias, A. (2008). “Cese de actividades de las Pymes en el área metropolitana de Cali (2002-2004): Un análisis de supervivencia empresarial”. Bogotá: *Cuadernos de Administración*, 21 (35).
- Bedoya, E. (2005). Influencia de los sistemas de gestión sobre la administración de Pymes colombianas. Tesis de grado para optar el título de Magíster en Ciencias de la Administración (M.Sc.). Medellín: Universidad EAFIT.
- Bedoya, A. (2007). Determinantes de la sobrevivencia de las Empresas pequeñas del sector de las TIC, específicamente del subsector de software de Medellín, durante el primer año, asociados a la legislación tributaria. Tesis de grado para optar el título de Magíster en Ciencias de la Administración (M.Sc.). Medellín: Universidad EAFIT.
- Botero, S. et al. (2007). “Estudio del proceso de financiación de las PYMES en la incubadora de empresas de base tecnológica de Antioquia”. Medellín: *Dyna*, 152 (74).
<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/IndArtRev.jsp?iCveN umRev=7138&iCveEntRev=496> (10 de abril de 2010)
- Briones, A. et al. (2007). “Perspectiva dinámica del capital relacional desde la supervisión del OJC en la MIPYME”. Bogotá: *Cuadernos de Administración*, 20 (34).
- Botero, S. (2005). “Estudio del proceso de financiación de las PYMES en la incubadora de empresas de base tecnológica de Antioquia”. Medellín: *Dyna*, 74(152).
- Cadavid, J. (2008). Asesoría programa de emprendimiento caso: Oír – voz, audición y lenguaje”. Tesis de grado para optar el título de Magíster en Ciencias de la Administración (M.Sc.) Medellín: Universidad EAFIT.
- Caicedo, M. (2008). “Elaboración del plan de negocios de AMWAY”. Tesis de grado para optar el título de Magíster en Ciencias de la Administración (M.Sc.). Medellín: Universidad EAFIT.
- Calderón, G. (2006). “Competencias distintivas en las Pymes: un aporte desde gestión humana”. Bogotá: *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16 (27)..
- Calixto, N. et al. (2005). “Gestión humana y cultura organizacional para PYMES. Competencias de Nivel 4”. Bogotá: *Revista-Escuela de Administración de Negocios*, 54 (54).
- Campos, J. (2007). “Modelo de gestión tecnológica frente a los cambios del mercado globalizado en las Pymes de Bogotá”. (Segunda parte). Medellín: *Avances: Investigación en Ingeniería*, (6).
- Cano, C. (2009). “Elementos claves para el desempeño de Pymes industriales en Cali, Colombia. Análisis de los 10 sectores más representativos en número de Pymes y generación de empleo”. Cali: *Economía, Gestión y Desarrollo*, (7).
- Cárdenas, D. et al. (2007). “Procedimiento para la definición y jerarquización de prioridades competitivas de fabricación. Aplicaciones en las Pymes de la industria metalmecánica”. Bogotá: *Cuadernos de Administración*, 20 (33).
- Carrizo, A. (2005) “La internacionalización de las Pymes industriales a través de multinacionales. Presentación de algunos casos de los sectores automotor y electrónico”. Bogotá: *Ingeniería y Competitividad*, 7(33).
- Castellanos, O. et al. (2007). “Evaluación de la innovación tecnológica de las Mipymes colombianas”. Parte 1: Bases conceptuales, metodología de evaluación y caracterización de las empresas innovadoras. Bogotá: *Ingeniería e investigación*, 27 (1).
- Castellanos, O. et al. (2006). “Medición del potencial de investigación y desarrollo de las Pymes a partir de su capacidad de gestión organizacional”. Bogotá: *Revista EAN*, 57.
- Castro, C. et al. (2006). “Guía para la implementación de un sistema de información para el apoyo a la planeación, programación y control de la producción tipo push en Pymes”. Bogotá: *Revista Tecnura: Tecnología y cultura afirmando el conocimiento*, 10.



- Cegarra, J. et al. (2005). "La confianza como elemento esencial para la mejora de la cooperación entre empresas: un estudio empírico en Pymes", Cali: Cuadernos de Administración, 18 (30).
- Chacón, O. (2007), "Teoría del Trade-Off para la Definición de la Estructura de Financiación de las PYME's de Bucaramanga". Bucaramanga: *UIS Ingenierías*, 6 (2).
- Cifuentes, A. (2008). "Las micro y pequeñas empresas ya tienen su norma", Normas y Calidad. Bogotá: *Revista del Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación*, (77).
- Collazos C. A. et al. (2007). "Integración de Técnicas de Usabilidad y Accesibilidad en el Proceso de Desarrollo de Software de las Mipymes". Medellín: *Avances en Sistemas e Informática*, (4).
- Díaz Gómez, H. et al. (2008). "Las Pymes en la cadena de abastecimiento". Bogotá: *Revista EAN*, (63).
- Duque. et al. (2002). "Grupo de Investigación en Administración y Pymes – GIAPYME". Cali: Universidad Santiago de Cali.
- Ortiz, C. et al. (2005). "Emprendimiento y empresariado". Bogotá: Universidad Militar Nueva granada.
- Echavarría, J. (2005). "Guía para la elaboración del protocolo de familia en lo relacionado con la transición generacional de las Pymes familiares en Antioquia en el contexto actual". Tesis de grado para optar el título de Magíster en Ciencias de la Administración (M.Sc.). Medellín: Universidad EAFIT.
- Cadavid, J. (2008). "Asesoría programa de emprendimiento caso: Oír – voz, audición y lenguaje". Medellín. Tesis de grado para optar el título de Magíster en Ciencias de la Administración (M.Sc.). Medellín: Universidad EAFIT.
- Fracica, G. et al. (2001). "Cultura emprendedora". Bogotá: Universidad de la Sabana.
- Gama, L. (2007). "Costo de capital: Estudio de la incidencia de las variables determinantes del costo de capital y el consiguiente reflejo en los estados financieros de las Pymes del sector avícola de Bogotá durante el periodo 2000-2005". Bogotá: *Equidad & Desarrollo*, (8).
- Gómez, R. (2006). "El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas", *Revista Universidad & Empresa*, (11).
- Gómez, G. et al. (2001). "Empresa Familiar". Bogotá: Universidad de la Sabana.
- González, E. (2008). "El caso de visual Vending S.A." Tesis de grado para optar el título de Magíster en Ciencias de la Administración (M.Sc.). Medellín: Universidad EAFIT. (Inédito)
- González, R. (2009). "Informe Asesoría de Emprendimiento Empresa Gnomo". Tesis de grado para optar al título de Máster en Ciencias de la Administración (M.Sc.). Medellín: Universidad EAFIT.
- Hernández M. J. (2008). "Informe de asesoría plan de negocios talleres de Nazareth". Tesis de grado para optar al título de Máster en Ciencias de la Administración (M.Sc.). Medellín: Universidad EAFIT.
- Hurtado, A. (2008). "Mercado de empresarios: Una visión propositiva aplicada a las Pymes de Antioquia en el período 1994-2006". Medellín: *Revista Ecos de Economía*, (27).
- Londoño, B. (2008). "Plan de negocios VITTAL SPA". Tesis de grado para optar al título de Máster en Ciencias de la Administración (M.Sc.). Medellín: Universidad EAFIT.
- López, H. (2007). "Plan de negocios Manual de ideas". Tesis de grado para optar al título de Máster en Ciencias de la Administración (M.Sc.). Medellín: Universidad EAFIT.
- Mariaca Flórez, C. (2009). "Enseñanza del Emprenderismo Universitario", Tesis de grado para optar al título de Máster en Ciencias de la Administración (M.Sc.). Medellín: Universidad EAFIT.
- Mejía, A. et al. (2008). "Alineación de los programas de capacitación con los procesos de innovación en Pymes del sector confecciones del Valle del Cauca": *Revista Científica*, Cali, 6(2).
- Morales, M. et al. (2007). "Estrategias para el fortalecimiento de las Pymes de base tecnológica a partir del enfoque de competitividad sistémica". Bogotá: *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 17(29).
- Nieto, M. (2006). "Agenda de competitividad, emprendimiento y creación de empresas la coyuntura actual". Bogotá: *Revista EAN*, (57).
- Nohava, C. (2007). "La empresa familiar en Medellín y el valle de Aburra: un estudio de sus modelos de gestión". Tesis de grado para optar al título de Máster en Ciencias de la Administración (M.Sc.). Medellín: Universidad EAFIT.
- Parra, C. et al. (2009). "Modelo de productividad basado en prácticas de gestión la calidad en Pymes metalmecánicas de Medellín bajo el modelo EFQM". *Revista EIA: Escuela de Ingeniería de Antioquia*, (11).
- Pérez, F. et al. (2001) "Emprendimiento y su impacto en el desarrollo regional". Cali: Pontificia Universidad Javeriana.
- Pérez, D. et al. (2007). "Emprendimiento en EAFIT, Diagnostico Sobre su Concepción, Pertinencia y Resultados. Tesis de grado para optar al título de Máster en Ciencias de la Administración (M.Sc.). Medellín: Universidad EAFIT.
- Pérez, R. et al. (2008). "Gerencia en grandes, pequeñas y medianas empresas". Bogotá: Universidad EAN.

- Ramírez, H. et al. (2003). "Gestión y apoyo a Mypimes". Bogotá: Universidad Libre de Colombia.
- Restrepo, S. et al. (2009). "Emprendimiento Empresarial en la Escuela de Ingeniería de Antioquia: Motivadores e inhibidores en los emprendimientos desde la universidad". Tesis de grado para optar al título de Máster en Ciencias de la Administración (M.Sc.). Medellín: Universidad EAFIT.
- Restrepo, M. (2008). "El mercadeo relacional observado en la práctica empresarial de las Pymes". *Universidad & empresa*. Vol. 4.
- Rivera, J. (2007). "Estructura financiera y factores determinantes de la estructura de capital de las Pymes del sector de confecciones del Valle del cauca en el período 2000-2004". Bogotá: *Cuadernos de Administración*, 20 (34).
- Romero, L. (2006). "Competitividad y productividad en empresas familiares Pymes". Bogotá: *Revista Ean*, (57).
- Sánchez, N. et al. (2001). "Observatorio regional de gestión empresarial Mipyme". Tunja: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.
- Sánchez, J. et al. (2007). "Algunas aproximaciones al problema de financiamiento de las Pymes". Pereira: *Revista Scientia et Technica*, (34).
- Sierra, G. et al. (2008). "RSE y Mipymes, alternativas para apoyar su desarrollo en Colombia". *Contaduría*, (52).
- Toro, I. y R. Parra. (2006). *Método y conocimiento. Metodología de la investigación*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Suárez, T. (2008). "Pequeños y medianos prestamos". Bogotá: *Cuadernos de Administración*, 21 (35).
- Universidad EAFIT. (2007). "Acompañamiento a Propuestas de Emprendimiento Empresarial de la Institución Educativa San José de las Vegas", "Oír-Voz, Audición y Lenguaje", "C.I. Balsur Ltda", "Deliconservas", "JoyaViva", "Europox S.A.", "Perseida", "Manual de ideas", "Artesanías Luzma", "Primera Opción", "Talleres de Nazareth", "AMWAY".
- Valderrama, D. et al. (2008). "Diseño del Modelo de Asesoría para el Proyecto de Emprendimiento SGC Consultores". Tesis de grado para optar al título de Máster en Ciencias de la Administración (M.Sc.). Medellín: Universidad EAFIT.
- Varela Villegas, et al. (1985). "Espíritu empresarial". Cali: Universidad Icesi.