

MODELO DE GESTIÓN PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD PARA LA GLOBALIZACIÓN DE LAS PYMES DEL SECTOR AGRÍCOLA EN ANTIOQUIA

Juanita J. Giraldo, Laura M. Alzate, Lewis Ch. Quintero

Universidad Pontificia Bolivariana

Resumen: Se realiza un análisis del estado actual del sector agrícola colombiano, centrándose en el Departamento de Antioquia. Partiendo de la idea anterior, se realiza un diagnóstico actual de este sector teniendo en cuenta el desarrollo de empresas PYMES de Antioquia, también se hace un recuento de los productos agrícolas que mayor impacto tienen económicamente en el Departamento y en el país. Lo anterior es para brindar una mirada más profunda y clara a este sector y su comportamiento.

Con los resultados anteriores, se diseña un modelo de gestión para la productividad y la competitividad de las empresas PYMES de Antioquia del sector agrícola, esto en pro de la mejora y ayuda a dichas organizaciones para buscar participación en mercados competidos, donde la diferenciación es la base de la ventaja competitiva e incursionar en un mercado en el cual se pretende ser estable y sostenible es asegurar el futuro de la empresa. La competitividad de una empresa depende de la percepción que tengan los clientes de los servicios y productos que se están ofreciendo, es por esto que la gestión del cambio se convierte en una decisión vital para la organización tanto interna como externamente.

Palabras Claves: Modelo de gestión, competitividad, gestión del cambio, productividad, diagnóstico, sector agrícola, PYMES.

Abstract: An analysis of the current state of the Colombian agricultural sector is made, focusing in the department of Antioquia. Based on the above idea, we performed a current diagnosis of this sector in a PYME business development of Antioquia, also recounts greater agricultural products that have a positive economic impact on the department and the country. This is to provide a deeper and clear look in this sector and its behavior.

With the above results, we design a management model for the productivity and competitiveness of PYMES companies of Antioquia agricultural sector, that towards the improvement and helps these organizations to seek participation in competitor markets where differentiation is the basis of competitive advantage and tap into a market in which it is intended to be stable and sustainable is to ensure the future of the company. The competitiveness of a company depends on the perception that customers have of the products and services that are offered, which is why change management becomes a vital decision for the organization both internally and externally.

Keywords: Model management, competitiveness, change management, productivity, diagnosis, agriculture, PYMES.

1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación está sustentada en las pymes agrícolas del Departamento de Antioquia, donde se permitió el diseño de un modelo de gestión apoyado en distintos factores que ayudarán a estas organizaciones a mejorar la competitividad y la productividad para así llegar a nuevos mercados en un mundo globalizado.

Es importante señalar que la situación en la que se encuentra muchas de las pymes antioqueñas del sector agrícola no son las mejores esto debido a las transformaciones que se están viviendo tanto en las fronteras como dentro del país.

Las pequeñas y medianas empresas son el motor de la economía en la mayoría de países del mundo. Sin embargo las empresas de gran tamaño son las que reciben el mayor reconocimiento, ya que manejan las marcas reconocidas y logran tener la mayor parte de los medios de comunicación.

Muchas de las empresas pymes no logran superar los retos y problemas que se les presentan al pasar el tiempo; estos retos son la inexperiencia gerencial, la baja utilización de tecnología, la falta de competitividad global y el bajo nivel de pensamiento estratégico, es por esto que un importante porcentaje de pymes termina cerrando sus puertas. El hecho de no encontrar caminos de la competitividad empresarial deja como consecuencia niveles más altos de desempleo.

Así, la presente investigación muestra un modelo conceptual para gestionar la productividad y competitividad en las pymes agrícolas antioqueñas que pretende responder a la solución de un problema y ayudar a estas empresas a afrontar las transformaciones que se están viviendo.

"Colombia es un país cuya economía se soporta en empresas de pequeña escala. Las Pymes, conjuntamente con las microempresas, representan al menos el 96,4% del parque empresarial nacional y generan el 63% del empleo." (*Asociación Colombiana de las Micro, Medianas y Pequeñas Empresas, 2013*)

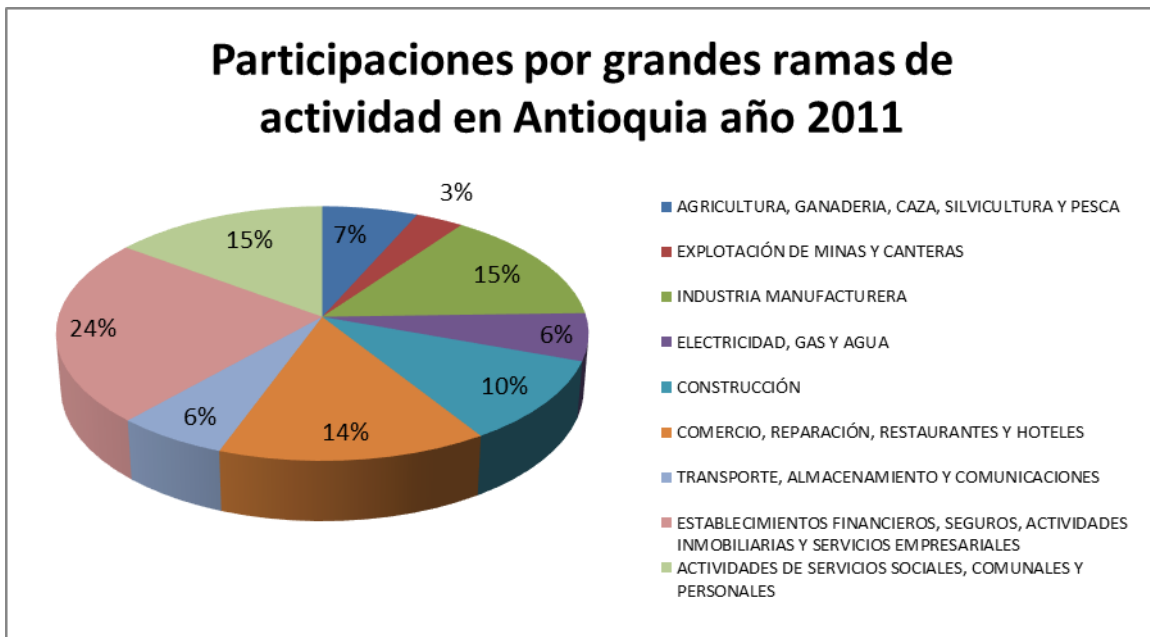
La competitividad es un factor de suma importancia por lo que las organizaciones PYMES no tienen éxito como empresa, entrar en un mercado cada vez más globalizado se convierte en un reto, que difícilmente les permite proyectarse en llegar a nuevos nichos de mercado. Si las empresas logran ser productivas, no significa que sean competitivas y este último, es un factor clave para la permanencia de una empresa en el tiempo, además de tener presente que el mercado es una variable que cambia todos los días, una organización debe ser lo suficientemente competitiva para poder adaptarse a dichos cambios y generar valor.

No obstante y teniendo en cuenta las estadísticas que las Pymes generan en Colombia, la Tabla 1 muestra la clasificación de las pymes según su tamaño y los Departamentos que tienen un alto índice de empresas, cabe decir que aunque las pymes proporcionan un valor interno alto al país, no llegan a clasificar en cuanto a precios, en algunos casos calidad de producto, exportación, entre otros factores, para grandes empresas que se "mueven" por todo el mundo y cada día se expanden de forma más rápida.

2. SITUACIÓN DEL SECTOR AGRÍCOLA DE ANTIOQUIA

La estructura productiva de Antioquia se ve reflejada en el Grafico7, donde los servicios protagonizan la región y la agricultura tiene un porcentaje bajo en la participación en la actividad económica del Departamento siendo el 7% de esta.

Gráfico: Participaciones por grandes ramas de actividad en Antioquia



Fuente: DANE- Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales 2011

El Departamento de Antioquia tiene una amplia tradición agrícola que ha servido de base para estructurar el desarrollo, sin embargo no es uno de los factores que más ingresos le da a región. El hecho de ser el único Departamento que tiene áreas en tres grandes regiones como la Andina, el Chocó y la Llanura Caribe le da una oferta amplia que le permite pensar en cualquier tipo de explotación agrícola, ya que se extiende desde el nivel del mar hasta el páramo, razón para producir distintas especies durante todo el año.

El Departamento de Antioquia cuenta así con ventajas competitivas basadas en su oferta geográfica y ambiental parte de tener el conocimiento aplicado al desarrollo agrario; este hecho permite tener variedades agrícolas para la clase empresarial interesada en realizar emprendimientos rentables, al tiempo que se crean beneficios sociales a través de la generación de empleo

La agricultura antioqueña presenta dos formas definidas según el destino económico de la producción: la agricultura tradicional y la agricultura comercial o tecnificada. La agricultura tradicional comprende todos aquellos cultivos destinados a la producción de bienes de consumo directo y autoabastecimiento del productor. Esta modalidad de agricultura se practica en bajos niveles de productividad y tecnología. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2006). En la

agricultura predominan las pequeñas y medianas parcelas. Los cultivos como la papa, el plátano y hortalizas sobresalen en la agricultura tradicional, el banano y algunos frutales como uchuva, dentro de los productos exportables.

Antioquia cultiva 19 especies que cubren los tres pisos térmicos en los cuales se desarrolla la fruticultura colombiana. El área cultivada con estas especies representa el 5.7% del área nacional con frutales en producción. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2006).

Para el año 2012 el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), realizó una encuesta nacional agropecuaria que tenía como objetivo estimar el uso de la tierra, el área, la producción y el rendimiento de los principales cultivos transitorios, permanentes, árboles frutales entre otros, en el Departamento de Antioquia, se obtuvieron los siguientes resultados. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2013).

3. DEFINICIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN

Un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una organización. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en las organizaciones públicas.

“El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población”. (WordPress, 2012).

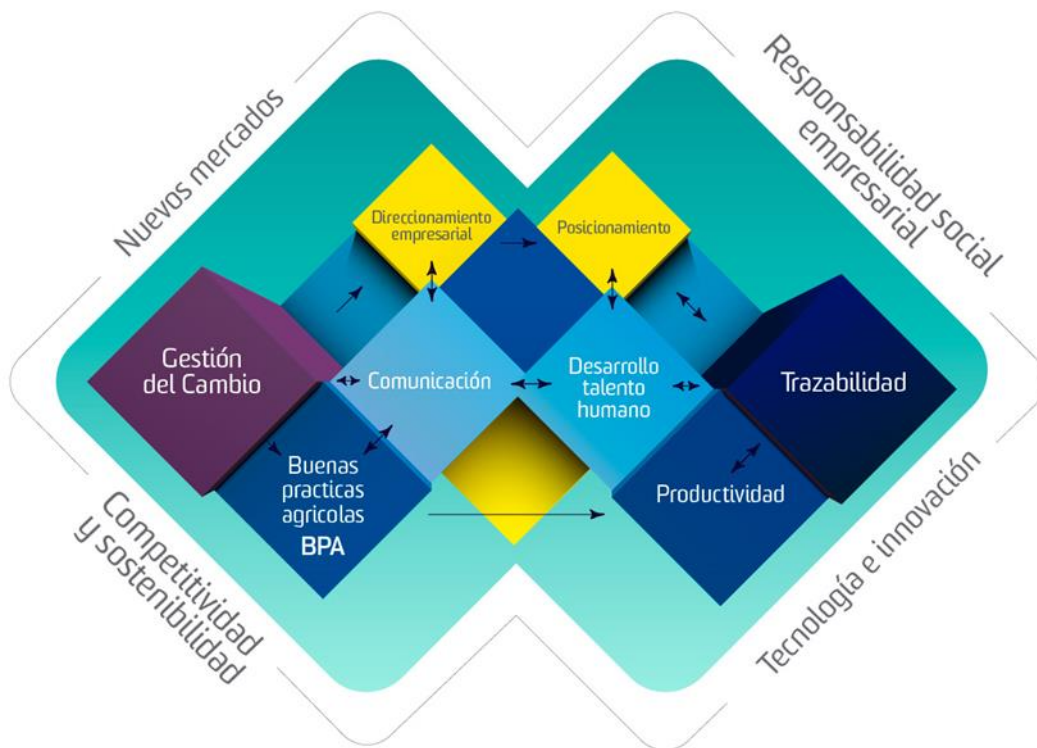
Los modelos de gestión permiten la optimización en la ejecución de los procesos con el fin de incrementar la cantidad y la eficacia en la gestión de los servicios. La incorporación de un modelo de gestión puede ayudar tanto al campo administrativo como al productivo. Todo depende del modelo de gestión que se vaya a realizar, un modelo de gestión permite una reducción en el tiempo empleado en los trámites y consultas.

El punto de partida de cualquier cambio organizacional es cuando se observa una necesidad. Los motivos pueden ser: Cuando la organización debe dar respuesta a presiones internas o externas, o bien, con los que da respuesta a demandas competitivas futuras.

En las pymes la necesidad del cambio se produce como reacción a percepciones intuitivas derivadas de una reducción del beneficio de la empresa, del volumen de ventas, de la pérdida de mercado o a través de percepciones externas que provienen de la competencia, conversaciones con clientes, empresarios del mismo sector. Por tanto, esta necesidad no surge de un análisis sino de percepciones, a veces incluso sesgadas pues son provenientes de situaciones muy concretas y únicas. (Ruiz Mercader, 2009).

4. DISEÑO DEL MODELO

Modelo de gestión para mejorar la productividad y competitividad para la globalización de las pymes del sector agrícola en Antioquia



CONCLUSIONES

Si alguno de los implicados en el proceso del cultivo, ya sea al inicio o al final de la cadena, no tiene clara su participación y no responde de la manera que lo exige el modelo para que haya efectividad en el mismo y se eliminen los problemas que no dejan que el sistema agricultor sea productivo, este no funcionará.

Se detectó que en las pymes antioqueñas del sector Agrícola la mayoría no cuenta con una dirección estratégica definida, una gran cantidad no tiene claro cuáles son los objetivos e indicadores que debería medir para poder saber si está llegando hasta la meta final de la organización.

El sector agrícola en Colombia se ha visto afectado en los últimos años por diferentes factores tales como el clima, mal estado de vías de transporte, conflictos internos, falta de innovación y tecnología entre otros, afectando no solo el comercio interno del país sino también el externo y ocasionando grandes pérdidas económicas y alimentarias.

Adaptar las normas de comercio exterior de exportaciones de productos agrícolas es de suma importancia para incursionar en nuevos mercados y globalizarse, es necesario cultivar bajo estándares de calidad que permitan que el producto sea apto para que salga del país.

Explotar el potencial agrícola en Colombia es una ventaja competitiva que se tiene como nación, sin embargo esto debe realizarse bajo sistemas de gestión ambiental que permitan la sostenibilidad del suelo y procuren mantener los nutrientes de la tierra para la generación de buenos cultivos. La implementación de buenas prácticas agrícolas no solo ayuda al consumidor a obtener y comer un

producto sano sino que también disminuye costos, aumenta ventas y es amigable con el medio ambiente.

RECOMENDACIONES

Para lograr mejorar el aspecto productivo de todo el sector agrícola de Antioquia es recomendable incluir todas las variables que tienen relación con la producción, esto para tener toda la información disponible para una producción adecuada y limpia.

Las empresas deben trabajar en temas que ayuden a mejorar los procesos de organización, al mismo tiempo en investigación, ya que mediante acciones colectivas y nuevas tecnologías se podrían solucionar gran cantidad de dificultades.

Para lograr la competitividad es necesario que se tenga una orientación hacia los mercados existentes y los nuevos, esto traería consigo que se dinamizara la cadena de suministros en busca de mejorar la calidad y además las relaciones se harían más fuertes con el mercado.

Es necesario para aumentar la competitividad empresarial y el crecimiento del mercado de sector agrícola, implementar sistemas de gestión de calidad que ayuden a que el producto que se está brindando cumpla con los estándares de calidad que existen por ley y generen satisfacción en el cliente.

REFERENCIAS

Agricultura de las Américas. (2012). BIOTECNOLOGÍA, herramienta clave de productividad. Agricultura de las Américas, la revista del sector agropecuario.

Alfaya, V. (2011). Responsabilidad social empresarial. La empresa (sostenible). Obtenido de Perú 2021: http://campus.usal.es/~econapli/docma/Alfaya_RSE.pdf

Alvarado, R. (2 de Marzo de 2011). Modelo de Gestión para microempresas Agrícolas con cultivos ecológicos. Obtenido de <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/>

Armijo, M. (2009). Manual de planificación estratégica. Recuperado el 3 de Junio de 2013, de http://www.eclac.cl/ilpes/noticias/paginas/3/38453/MANUAL_PLANIFICACION ESTRATEGICA.pdf

Asociación Colombiana de Exportadores de Flores. (2010). Boletín de Prensa No. 28. Bogotá.

Asociación Colombiana de las Micro, Medianas y Pequeñas Empresas. (2013). Sección Pymes. Obtenido de Businesscol: www.acopiantioquia.org/

Barrera Duque, E. (2010). Innovación y Modelo de Negocio: conceptos convergentes. INALDE, 59-61.

BUSINESS SOLUTIONS. (2008). Productividad. Rosario, Argentina.

Caldentey Albert, P. (2010). Redes de Empresa y Cooperativas agrarias de comercialización. Recuperado el 30 de Marzo de 2013, de infoagro: http://www.infoagro.com/agricultura_ecologica/cooperativas_agrarias.htm

Calderon, G., & Castaño, G. A. (2008). -investigación en Administración en América Latina. Manizales: Edigraficas.

Cantillo, D. C. (17 de Julio de 2011). Un país de pymes. El espectador.

Castiglia, M. A. (2011). La Nueva Institucionalidad para el financiamiento. Recuperado el 30 de Marozp de 2013, de Folade: <http://www.folade.org/conferencia/Relatoria.htm>

Chidiak Martina, M. M. (Mayo de 2006). Gestión Ambiental en la Agroindustria, competitividad y sustentabilidad. Recuperado el 05 de Marzo de 2013, de CEPAL: <http://www.cepal.org>

Comisión de las Unidades Europeas. (2001). Libro Verde. Bruselas: COM.

Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológico A.C. (Noviembre de 2008). HERRAMIENTAS DE MEJORA 5'S. Cuauhtemoc, México.

Consejo Nacional de Política Económica y Social. (2008). Política Nacional de Competitividad y Productividad. Bogotá D.C.

Consejo privado de competitividad. (2012). Informe Nacional de Competitividad. Bogotá: Punto Aparte.

Cordex Alimentarius. (27 de Junio de 2004). Adaptación de la Comision del Cordex Alimentarius en su 27 sesión. http://www.aesan.msc.es/AESAN/docs/docs/publicaciones_estudios/seguridad/Trazabilidad1.pdf.

Correa Stahelin, J. E. Generación de un Modelo de Gestión al Sector papero. Trabajo de Grado. Universidad del Rosario, Bogotá.

DANE- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2013). ENCUESTA NACIONAL AGROPECUARIA - ENA - 2012. Bogotá.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (2013). Dirección de Metodología y Producción Estadística del Departamento de Antioquia. DANE.

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. DANE. (2006). Censo General 2005. Nivel Nacional.

Departamento de Antioquia. (2009). Plan regional de competitividad en Antioquia. Recuperado el 2013, de <http://www.aredigital.gov.co>

Elizondo Cardona, A. (2007). Reducción de Defectos en Lotes de Producto Terminado, Mediante la Aplicación de la Metodología Seis Sigma. Puebla: Universidad de las Américas Puebla.

Equipo Económico SAC. (2012). Encuesta de Opinión Empresarial Agropecuaria. Colombia, Antioquia: SAC.

Espinaso Fuentes, F. (2012). TPM - Mantenimiento Productivo Total. Curicó - Chile.

Fanjul, E. (2010). Factores culturales e internacionalización de la empresa. Factores culturales e internacionalización de la empresa y la economía, 13.

Federación Nacional de Cacaoteros. (2010). Producción nacional del cacao. Recuperado el 03 de 03 de 2013, de www.fedecacao.com.co: <http://www.fedecacao.com.co>

Fernández Collado, C. (1997). La Comunicación en las Organizaciones. Trillas.

Formesa. (2012). Metodología de las 5s mayor productividad. España.

Franco Angel, M. (2010). El éxito de las Pymes en Colombia. Estudios Gerenciales, 77-96.

Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM). (2003). EFQM "Introducción a la Excelencia". Bélgica: Brussels Representative Office.

Garay, L. J. (2004). Colombia: Estructura industrial e internacionalización 1967-1996. Colombia: Biblioteca Virtual del Banco de la República.

Garcés Ramírez, C. D. (2010). Modelo de entregas directas para la reducción de costos logísticos de distribución en empresas de consumo masivo aplicación en una empresa piloto de Caldas. Manizales: Universidad Nacional de Colombia - Sede Manizales.

García Cabrera, M. A., & García Soto, M. G. (2010). Diferencias culturales intra-país e internacionalización de la empresa de reciente creación en España. Factores culturales e internacionalización de la empresa y la economía, 21.

Giraldo Pérez, J. J., & Alzate Díaz, L. M. (5 de Junio de 2013). Herramienta para el Diagnóstico de empresas Pyme del sector Agrícola. Medellín, Colombia.

Gobernación de Antioquia. (2012). Antioquia: Origen de Cafés Especiales. Medellín: Dirección de Información y Prensa.

Gobernación de Antioquia. (2012). Gobernación de Antioquia- Antioquia para Todos. Recuperado el 02 de 03 de 2013, de <http://www.antioquia.gov.co/antioquia-v1/organismos/agricultura/papa/GENERALIDADES1.html>: <http://www.antioquia.gov.co>

International Organization for Standardization. (2005). ISO 27000. Obtenido de <http://www.iso27000.es/>

International Organization for Standardization. (2004). Sistemas de gestión ambiental — Requisitos con Orientación para su Uso. México: Axalto de México S.A.

International Organization for Standardization. (2005). Sistema de Gestión de la Calidad, ISO 9000. Ministerio de Fomento.

Kotler, P. (2001). Definición y metodología del posicionamiento. Recuperado el 28 de Mayo de 2013, de http://www.deimon.com.ar/pdf/posicionamiento_de_mercado/posicionamiento_de_mercado_de_finicion.pdf

Lebendiker, A., & Cervini, A. (2010). Diseño e Innovación para Pymes Emprendedoras. clarinx.

Liendo, M. (2001). Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PYMES . Obtenido de <http://www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/jornadas/archivos/liendoasociativ01.pdf>

Martinez, L. (2006). Gestión del cambio y la innovación empresarial. Recuperado el 27 de Mayo de 2013, de http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material_de_apoyo-F-C-CIFH/2MaterialdeapoyocursosCICAP/2GestionCompetenciasGerencialesenAccion/Cambioeinnovacempresapdf

Marulanda Restrepo, D. J. (2005). Viabilidad jurídica, técnica y economía para la creación del fondo nacional de las Pymes. Bogotá.

Mejia, C. A. (2010). Hoy, más que nunca, es imprescindible el mejoramiento de la competitividad. Inalde, 34-37.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2006). Desarrollo de la Fruticultura de Antioquia. Medellín: Talleres gráficos de Impresora Feriva S.A.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2012). Agricultura limpia. Recuperado el 31 de Marzo de 2013, de Agronet: http://www.agronet.gov.co/www/peqprod/imagenes_agricultura/

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2013). Direccionamiento Estratégico Institucional. Bogotá.

Ministerio de Agricultura, C. (2009 al 2011). Implementación de un modelo de gestión del riesgo agroclimático. Obtenido de <http://www.rlc.fao.org/pt/projetos/>

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2005). Modelos de Gestión de Calidad. Modelo Europeo de Excelencia.

Ministerio de Sanidad y política Social. (2009). guía para la aplicación del sistema de trazabilidad. Recuperado el 31 de Marzo de 2013, de http://www.asturias.es/Asturias/descargas/Documentos%20de%20Sanidad%20Vegetal/GUIA_TR_AZABILIDAD_AGRICOLA.pdf

Oficina Comercial de la Embajada de España en Colombia. (2005). Comercio y Distribución en Colombia. Bogotá.

Parrado Alba, P. A., & Sánchez Botero, J. (2004). Estructuración e Implementación del Pilar de Mejora Enfocado en Tetra Pak Colombia. Bogotá D.C: Pontificia Universidad Javeriana.

Potencia Alimentaria. (06 de Octubre de 2006). Trazabilidad y buenas practicas Agrícolas. Recuperado el 31 de Marzo de 2013, de Chile Potencia Alimentaria: <http://www.chilepotenciaalimentaria.cl/content/view/608/Trazabilidad-y-Buena-Practicas-Agricolas.html>

Proantioquia. (2012). Desarrollo Rural y Competitividad - Anotaciones sobre Antioquia-. Medellín.

PROEXPORT Colombia. (2012). Sector Agroindustrial Colombiano. Bogotá.

ProExport Colombia. (2012). Valle Internacional. Recuperado el 27 de 03 de 2013, de <http://valleinternacional.com/tlc-con-estados-unidos/estados-unidos-y-el-valle-del-cauca/comercio-bilateral/sectores-potenciales-para-el-valle/sector-agricola-agroindustrial-y-pecuario-vi-canales-de-distribucion/>: <http://valleinternacional.com/>

Programa Mejoramiento de las Condiciones de Entorno Empresarial, FUNDES Colombia. (2003). FUNDES. Recuperado el 8 de Agosto de 2012, de www.fundes.org

Red de Centros de Reflexión Estratégica de Oportunidad de la Innovación. (2012). Introducción a la productividad. Recuperado el 2013, de Femeval: <http://www.femeval.es/informesymanuales/Documents/iCREO%20INTRODUCCION%20A%20LA%20PRODUCTIVIDAD/files/introduccion%20a%20la%20productividad.pdf>

Revista Dinero. (7 de Junio de 2007). Dinero. Recuperado el 13 de Septiembre de 2012, de www.dinero.com

Robbins, E. (1994). Administración Teoría y Practica IV edición. New Jersey: Prentice.

Romeo, L. E. (2006). Productividad y Competitividad en Empresas Pymes. EAN, 131-142.

Ruiz Mercader, J. (2009). Modelo para la gestión del cambio organizacional. Recuperado el 13 de Noviembre de 2012, de UPCT: <http://www.upct.es>

Salinas, M. (Marzo de 2010). Modelo de Gestión para la Agricultura Familiar Campesina. Recuperado el 4 de Marzo de 2013, de bibliotecadigital.innovacionagraria.cl

San Martin Armijo, C. (2008). Planteamiento Estratégico. Lima: UNMSM.

Sanchez Tovar, N. (2007). Logística: Herramienta de Competitividad para la Pyme. Alterfacto, 53-55.

Sanchez, N. (2004). Modelo de Gestión de Desarrollo Agrícola. Recuperado el 3 de Febrero de 2013, de <http://www.bdigital.unal.edu.co/1022/1/alexandersancheznieta.2004.pdf>

Sanchez, N. (2012). Sostenibilidad empresarial. Obtenido de <http://sostenibilidadempresarialaplicada.blogspot.com/2012/02/actualmente-nuestra-sociedad-se.html>

Sánchez, R. (2011). El sector agropecuario y la sostenibilidad ambiental: entre la complejidad y la competitividad. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Sinergia.org. (s.f.). Proyecto Life Sinergia. Recuperado el 18 de 01 de 2013, de www.lifesinergia.org/formacion/curso/12_sistemas_de_gestion_ambient.pdf: <http://www.lifesinergia.org>

Sociedad de Agricultores de Colombia- SAC. (2012). Sector Agroindustrial Colombiano. Bogotá.

Teruel Cabrero, M., & Lapresta Dominguez, J. M. (2006). Guía para la Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad. Gobierno de Aragón Departamento de Educación, Cultura y Deporte del Gobierno de Aragón.

The British Standards Institution . (2013). Seguridad y Salud Laboral OSHAS 18001. Obtenido de BSI: <http://www.bsigroup.es/>

Tobar, F. (s.f.). esmed.com.ar/download/postgrado/gestión_auditoria/modelos_de_gestión. Recuperado el 9 de Noviembre de 2012, de [esmed.com.ar](http://www.esmed.com.ar): <http://www.esmed.com.ar>

Trout, J. (1969). "Positioning" is a game people play in today's me-too market place. New York: Industrial Marketing.

UNIVERSIA. (13 de Diciembre de 2006). La difusión de tecnología para las pymes: Es hora de concebir nuevos mecanismos. Recuperado el 13 de Septiembre de 2012, de Universia Colombia: noticias.Universia.net.co

Universidad de los Andes Facultad de Administración de Empresas. (2006). Pymes Gestión para la competitividad. Bogotá: Portafolio.

Uribe, C. P., & Fonseca, S. L. (2011). Sembrando Innovación para la Competitividad del Sector Agropecuario Colombiano. Bogotá: Giro Editores Ltda.

Velasquez, J. A. (5 de Marzo de 2010). Productos Prioritarios en Antioquia. Obtenido de <http://www.antioquia.gov.co/antioquia-v1/>

Vidal Arizabaleta, E. (2004). Diagnóstico Organizacional - Evaluación Sistémica del Desempeño Empresarial de la Era Digital. Bogotá: ECOE.

Villafañe & Asociados. (2010). Gestionando la cultura corporativa. Recuperado el 2013, de www.villafane.com

WordPress. (2012). Obtenido de Modelo de Gestión: <http://definicion.de>

Yepes, V., & Pellicer, E. (2005). Aplicación de la Metodología Seis Sigma en la Mejora de los Resultados de Proyectos de Construcción. Valencia, Universidad Politécnica de Valencia, España.