

## APROXIMACION A LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN LAS MIPYME DE SUCRE

### MANAGEMENT OF ADMINISTRATIVE PROCESSES IN MSMEs IN SUCRE

Carlos Pacheco Ruiz<sup>1</sup>  
Claudia Rojas Martínez<sup>2</sup>  
William Niebles Núñez<sup>3</sup>

#### **Resumen**

El propósito de la presente investigación fue analizar la gestión de los procesos administrativos en las micro, pequeña y mediana empresas en el Departamento de Sucre para proponer un modelo de gestión. La metodología de investigación desarrollada fue la cuantitativa, el método fue el descriptivo, la muestra fue probabilística y la recolección de información se basó en la encuesta, observación participante y entrevista con los directores de empresas. Se encontró que se están presentando problemas de supervivencia de las empresas que requieren conocer cómo manejarse en un entorno tan competitivo, precisando además el reconocimiento y evaluación del quehacer estratégico empresarial. El modelo de gestión propuesto toma en cuenta la visión y estrategia, los procesos y la integración con clientes manejando el potencial de conocimiento de las empresas.

**Palabras claves:** Modelo, gestión, Mipyme, proceso, estrategia, cambio, estructura.

#### **Abstract**

The purpose of this research was to analyze the management of administrative processes in micro, small and medium enterprises in the Department of Sucre to propose a management model. The research methodology developed was quantitative, the method was descriptive, the sample was probabilistic and the collection of information was based on the survey, participant observation and interview with company directors. It was found that there are survival problems of companies that require knowing how to handle themselves in such a competitive environment, also requiring the recognition and evaluation of the strategic business task. The proposed management model takes into account the vision and strategy, the processes and the integration with clients, managing the knowledge potential of the companies.

**Keywords:** Model, management, SME, process, strategy, change, structure.

#### **Introducción**

Los estudios sobre las Mipymes se han venido caracterizando por mostrar problemas, muchas veces externos a ellas, por ejemplo de mercado, del entorno económico, entre otros. Por eso se hace necesario conocer sobre la gestión que manejan ya que en ese sentido, analizando en su

Recepción: abril de 2021 / Evaluación: mayo de 2021 / Aprobado: junio 2021

<sup>1</sup> Docente investigador de la Universidad de Sucre. Administrador de empresas, especialista en Gerencia de Proyectos y Magister en Administración. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8233-253X>. [carlos.pacheco@unisucre.edu.co](mailto:carlos.pacheco@unisucre.edu.co)

<sup>2</sup> Magister en Administración, Especialista en Gerencia del Talento Humano, Docente de la Universidad de Sucre. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4562-7934> [claudia.rojas@unisucre.edu.co](mailto:claudia.rojas@unisucre.edu.co).

<sup>3</sup> Doctor en Ciencias Gerenciales, Magister en Dirección Estratégica, Administrador de Empresas. Docente de la Universidad de Sucre. ORCID: 0000-0001-9411-4583. Email: [william.niebles@unisucre.edu.co](mailto:william.niebles@unisucre.edu.co)

conjunto los problemas de las Mipymes en Sucre, se viene resaltando la falta de capacitación y de una cultura de innovación y desarrollo tecnológico, y un acercamiento al estudio de los procesos de gestión pueden ayudar a explicar sus problemas y posibles soluciones apoyando a estas organizaciones en la construcción de una perspectiva para su actividad y consolidación.

La gestión ha sido pilar fundamental para el desarrollo de las organizaciones permitiendo la orientación de procesos y ejecución de etapas para encaminar a la organización hacia la consecución de sus objetivos. Los inconvenientes pueden presentarse cuando en las empresas no se generan procesos de planeación capaces de identificar los problemas de su entorno, por lo cual llevar a cabo el análisis de la situación tanto interna como externa se torna importante para formular posibles estrategias y planes de acción para alcanzar sus objetivos.

Si bien se trabaja arduamente por una planificación formal a través de planes y programas tendientes a promover y encauzar el progreso de la actividad empresarial de las Mipymes, en varias regiones su desarrollo ha sido débil, dándose la proliferación de empresas poco competitivas. El manejo de una empresa es un proceso relativamente complejo y con el ánimo de adentrarse en su dinámica organizacional, se hace necesario analizar la naturaleza y el alcance de sus procesos de planificación estratégica, detallando factores internos, identificando aciertos y barreras organizacionales que resultarían definitivos para el horizonte de planificación y la relación con el entorno.

Enmarcados en diversas oportunidades, los empresarios sufren del afán por cubrir el día a día sin notarse un seguimiento adecuado a los planes estratégicos, preocupándose más por los planes operativos, por lo que podrían encasillarse en respuestas de adaptación a las condiciones de un ambiente competitivo. Sumado a esto, los pocos estudios sobre el entorno y sus indicadores, provocan cierta desconfianza en los planes que se manejan, lo cual dificulta el poder anticiparse a una competencia más especializada.

### Fundamentación teórica

En cuanto a la gestión y dirección, sus inicios se dan con la aparición de la teoría clásica de la administración, la cual se concentraba en los procesos productivos y técnicos, y se complementó con el enfoque de las relaciones humanas. Posteriormente, en la dirección de empresarial, la estructura organizacional tomó mucha relevancia, primando las funciones de finanzas y ventas, influenciado por las características sociales y de comportamiento administrativo, conceptuadas por Barnard y Simon, respectivamente. En los años 60 se establece con fuerza el Management Science (planificación y control) bajo la influencia de la escuela de sistemas.

Seguido se da el gran auge del Marketing, al diseño de planes estratégicos con la formulación de estrategias para mejorar y defender la posición competitiva de la empresa. Ya en los 80 se presenta un proceso directivo, basado en el paradigma estratégico, que es conocido como Dirección estratégica.

Con relación al manejo documental y su procesamiento en la gerencia empresarial de los años sesenta del siglo XX, el enfoque estratégico basados en estos aspectos inició de la mano de Chandler, al concebirlos como una base fundamental para definir los recursos y formular los objetivos (Chandler A. D., 1962). Ansoff (1965), se refiere a la estrategia como el enlace entre la organización y los resultados obtenidos por el cumplimiento de los objetivos, por su parte Porter (1980, 85, 96) establece que es necesaria la búsqueda de una posición competitiva.

En los 90's según la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991; Grant, 1991) se establece que las organizaciones son capaces de desarrollar un conjunto de capacidades y recursos únicos que se vuelven clave al momento de decidir sobre la estrategia, de la que se deriva un

rendimiento superior al promedio (Hitt et ál., 2008). La estrategia de las cinco P, marca el conjunto de aproximación estratégica de elementos empresariales (Mintzberg et ál., 1997) quien además modela diez enfoques distintos en la formación de estrategia (Mintzberg et ál., 1998)

Por el lado de la gestión del conocimiento, para algunos, la literatura en este género es más robusta en concepciones teóricas que modelos prácticos, lo que demuestra la importancia que tiene para las organizaciones como un enfoque que optimiza la gestión, debido que se apoya en el conocimiento y el talento humano, lo que incrementa el aporte de estos elementos para la competitividad de las empresas (Carro Suárez & Orozco Silva, 2002). Del conocimiento, los enfoques teóricos diferencian de dos que son cotidianos en las organizaciones, el tácito y el explícito. El primero, es una propiedad intangible que cada persona ha adquirido del cual las organizaciones se aprovechan para el manejo eficiente de los procesos, el segundo, corresponde a los símbolos que se almacenan para soportar la toma decisiones o soportar las actividades operativas (Nonaka & Takeuchi, 1999). Por otro lado también se encuentra el modelo de Kaplan y Norton que tratan la identificación de necesidades y la toma de decisiones (Kaplan & Norton, 1996), así como el modelo Technology Broker, Canadian Imperial Bank y Skandia Navigator, entre otros.

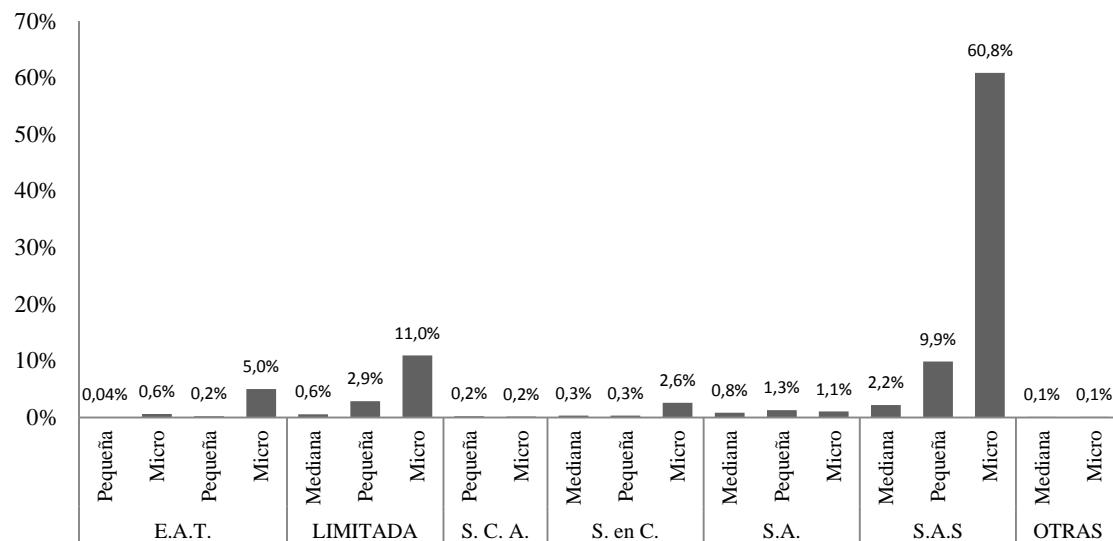
Respecto a la gestión de calidad, juega un papel preponderante dentro de la concepción de la gerencia moderna, su importancia radica en los aportes para lograr que las organizaciones estén mejorando sus procesos constantemente con mediciones de indicadores bien definidos, de conseguir la mejora continua, las empresas logran tener procesos ajustados a la realidad del entorno. Lo anterior bajo la premisa de que la calidad es el cumplimiento de requisitos ajustados al manejo óptimo de los costos para lograr los objetivos en el mercado. (Deming, 1986) o la adecuación de los productos para cumplir las expectativas del consumidor (Juran, 1990), sin embargo, son muchas las percepciones de este concepto, pero coinciden en la importancia del mejoramiento continuo y del cliente.

Desde la perspectiva de la dirección estratégica, la competitividad de las empresas obedece a la relación entre recursos, características internas y posicionamiento competitivo que obtenga partir de los dos anteriores, para lo que cual surgen dos hipótesis (Foss, 1997): (a) existen diferencias sistemáticas entre las empresas en la medida en que éstas controlan recursos que son necesarios para implantar las estrategias y (b) estas diferencias son relativamente estables.

### **Sobre las Mipymes**

Según la ley en Ley 590 de 2000, modificada por las Leyes 905 de 2004, 1111 de 2006, 1151 de 2007 y 1450 de 2011, el estado colombiano clasifica a las empresas en Micro, pequeñas, medianas y Grandes empresas. De esta se resalta que el tejido empresarial del país está compuesto en su mayoría por micro y pequeñas empresas, que, de acuerdo con el DANE estas empresas representan más de 90% del sector productivo, a portan el 35% del PIB y generan el 80% del empleo en Colombia (Ministerio del trabajo, 2019)

En el departamento de Sucre las Mipymes representa el 99% del tejido empresarial. En cuanto a su actividad, el sector terciario es el que tiene una mayor concentración, aunque también son importantes la agricultura y ganadería. Es importante resaltar la evolución de la participación entre las Mipymes de Sucre, que ha tenido la conformación de Sociedades bajo la figura de Anónimas Simplificadas S.A.S y que entre las micro ascienden a casi el 61%. (Ver gráfica 1).

**Gráfica 1. Clasificación de las Mipymes en Sucre según tipo de sociedad y tamaño.**

Fuente: elaborado por Pacheco Ruiz, Rojas Martínez & Niebles Nuñez, (2018) Fundamentado en datos del proyecto “Modelo de gestión para los procesos administrativos en las Mipymes de Sucre”.

Los resultados de la Gran Encuesta Pyme (ANIF, 2019), muestra que los principales problemas reportados por los industriales fueron: la falta de demanda (29%). Tributos altos (24%) y los costos de los insumos (17%). En cuanto a los problemas, las Pymes comerciales manifestaron: la competencia de las grandes superficies y los altos impuestos (21%), la falta de demanda (19%) y los costos de los insumos (11%). Por su parte, el sector de servicios manifiesta los siguientes inconvenientes: la competencia de grandes superficies (30%), la falta de demanda (26%) y los altos impuestos (24%). (ANIF, 2019)

Se destaca también en el estudio que en los seis primeros meses de 2019, las Pymes emprendieron las siguientes acciones: programas de capacitación al talento humano (24% industria, 32% comercio y 31% servicios), certificarse en calidad (15% industria, 14% comercio y 14% servicios); y colocar un nuevo producto en el mercado (11% industria, 10% comercio y 10% servicios).

### **Metodología.**

Para el desarrollo del estudio se utilizó el método descriptivo de manera que permitiera conocer de manera narrativa y numérica, basados en hechos reales, la Gestión de la Mipyme en Sucre (Abreu, 2014) que es la investigación en la cual se enmarca el presente texto, su enfoque fue cuantitativo y cualitativo.

El tamaño de la muestra se tomó basados en los criterios probabilísticos, para lo cual se escogieron de la información registrada en Cámara de Comercio de Sincelejo, teniendo en cuenta los siguientes criterios: tamaño y valor de sus activos (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado, y Baptista-Lucio, 2014). Los instrumentos de recolección de información fueron la encuesta, la observación en contexto real y colaboración de los directores o gerentes. Además, se recurrieron a fuentes como revistas especializadas, textos, informes y entrevistas.

La recolección de la información contó con un tratamiento adecuado, en el cual se explicó a las personas el objeto de la investigación, los datos que se tomarían y la decisión de no recolectar

datos personales de las personas participantes de la investigación, así mismo se definió un protocolo para abordar la toma de datos y se explicó al encuestado o entrevistado la importancia de determinar las formas de gestión y que el propósito de realizar este estudio consistía en la construcción de un modelo de gestión que ayudara a la dirección de sus empresas.

El proyecto de investigación se basó en tres fases específicas:

Fase 1: En ella se hizo una revisión documental del tema, además se desarrolló un trabajo orientado a identificar las empresas para poder hacer un mapeo y cronograma de visitas. Fue necesario el desplazamiento a los territorios y la conformación de grupos de trabajo, con el apoyo de semilleros, para el acercamiento al objeto de estudio. De igual forma se adelantaron contactos con entidades como centros de investigación locales y regionales que podían proveer estudios y cifras pertinentes a la investigación. También fue necesario encontrar las estadísticas disponibles en los organismos oficiales.

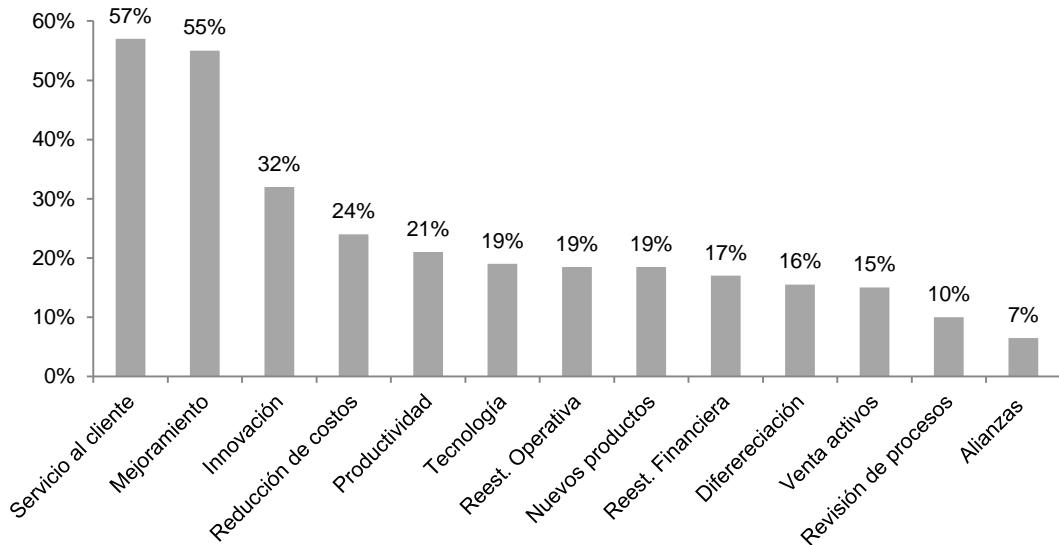
Fase 2: en esta se trabajó en la identificación de las principales iniciativas que se vienen desarrollando en materia de gestión empresarial y estrategia. También se realizará la revisión y ajuste de instrumentos. En esta fase se efectuó la aplicación de instrumentos a una muestra identificada de empresas y entrevistas semiestructuradas.

Fase 3: con los datos obtenidos se construye la información que soporta construcción de un modelo de gestión empresarial y sus productos derivados.

## Resultados

En Sucre, los empresarios de las Mipymes enfrentan los problemas a través de su accionar estratégico y muestra que la significancia que tiene el servicio al cliente y el mejoramiento continuo dentro de sus operaciones, teniendo en cuenta que la mayoría de las empresas pertenecen al sector de servicios. (Ver gráfica 2).

**Gráfica 2. Principales estrategias utilizadas por las Mipymes en Sucre.**



Fuente: elaborado por Pacheco Ruiz, Rojas Martínez & Niebles Nuñez, (2018) Fundamentado en datos del proyecto “Modelo de gestión para los procesos administrativos en las Mipymes de Sucre”.

Por otra parte, de acuerdo a las áreas más comunes definidas en la estructura de las Mipymes: administración, recursos humanos, producción, finanzas y mercadeo y teniendo en cuenta que muchas de las empresas no cuentan con departamentos diferenciados estructuralmente para ello, se especifican las estrategias identificadas para cada área sin un peso específico de aplicación (Tabla 2), referenciando que las estrategias de mejora continua, atención o servicios, innovación y optimización de costos han sido protagonistas a la hora de manejar estratégicamente las operaciones en las Mipymes de Sucre a través de sus diferentes áreas.

**Tabla 1. Aplicación de estrategias por áreas en las Mipymes en Sucre.**

Estrategia	RH	PRO	AD	FIN	MD	Convenciones:
Mejoramiento	X		X	X	X	<b>RH:</b> Rec. Humanos
Servicio al cliente	X		X		X	<b>PRO:</b> Producción
Innovación			X	X	X	<b>AD:</b> Administración
Productividad			X			<b>FIN:</b> Finanzas
Tecnología			X	X		<b>MD:</b> Mercadeo
Reestructuración operativa	X					
Reestructuración financiera				X		
Revisión de procesos	X	X	X			
Reducción de costos		X	X	X	X	
Venta de activos			X			
Diferenciar productos	X				X	
Nuevos productos						
Alianzas / fusiones				X		

Fuente: elaborado por Pacheco Ruiz, Rojas Martínez & Niebles Nuñez, (2018) Fundamentado en datos del proyecto “Modelo de gestión para los procesos administrativos en las Mipymes de Sucre”.

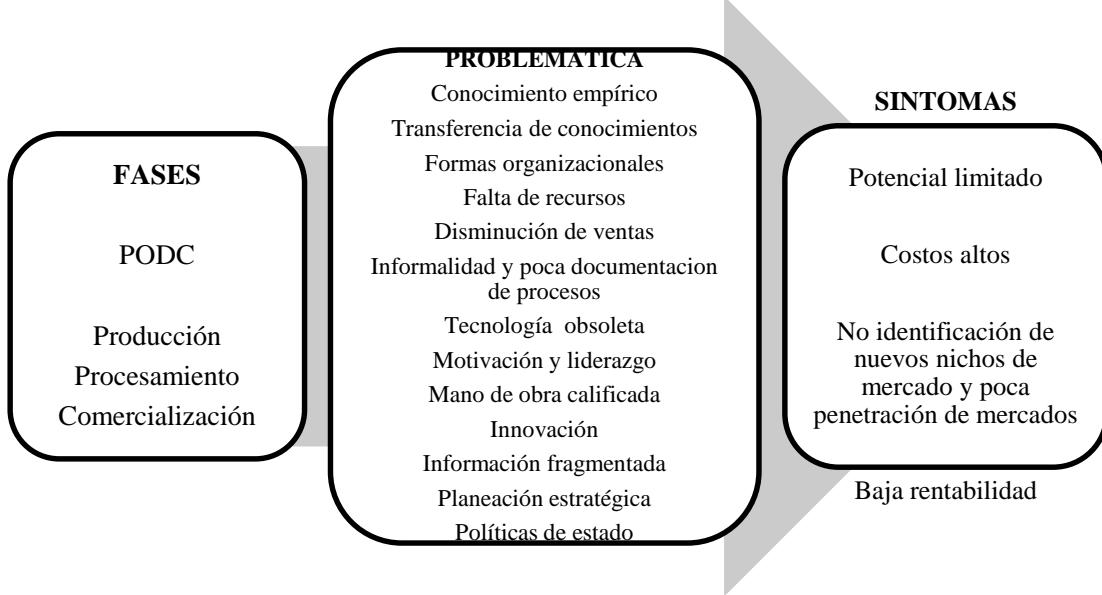
En la Mipyme sucreña, la forma de construcción de la plataforma estratégica está afectando la orientación de la gestión, la consecuente toma de decisiones y el control estratégico. Con respecto a la Misión y Visión empresarial, la mayoría piensa que son plenamente compartidas con los trabajadores, pero no son sujeto de verificación y actualización más constante. Los objetivos organizacionales responden a un sentido estratégico y operativo pero requiere un mayor rigor para monitorearlos a través de indicadores de gestión y de desempeño, asociado al componente presupuestal. Las Mipymes muestran una estructura empresarial con líneas de autoridad bien establecidas, muchas de las decisiones se toman de acuerdo a patrones del pasado, sin desconocer que afirman estar abiertos a nuevas formas que les ayuden a ser menos intuitivos en el plano financiero y de gestión en general. El afán de los empresarios por cubrir las operaciones diarias se asocia al hecho de que no se dé un marcado seguimiento opciones más controladas ligados a los planes que adolecen de falta de documentación, preocupándose más, como ya se advirtió, por los planes operativos que estratégicos, siendo principalmente un accionar adaptativo.

Toda esta situación da pie para proponer un modelo de gestión que armonice el actuar de la Mipyme en Sucre y la lleve a autoreconocerse y proyectarse:

### Hoja de ruta del Modelo de Gestión.

Para el caso de las Mipymes en Sucre, se especifica que su problemática se resume en el siguiente esquema:

**Gráfica 3. Hoja de ruta del modelo de gestión.**



Fuente: Elaborado por autores partir del diagnóstico realizado a las Mipymes

El modelo se constituye en una estrategia que apunta a un desarrollo interno de las empresas aprovechando las oportunidades del entorno, lo cual implica cambios en las Mipymes provocadas por el estímulo de las potencialidades y capacidades individuales sin desconocer las oportunidades a partir de la integración, la flexibilidad, aprendizaje colectivo, economías de escala, fuerza de negociación, crecimiento con equidad y competitividad.

Como pasos de aplicación se tienen los siguientes:

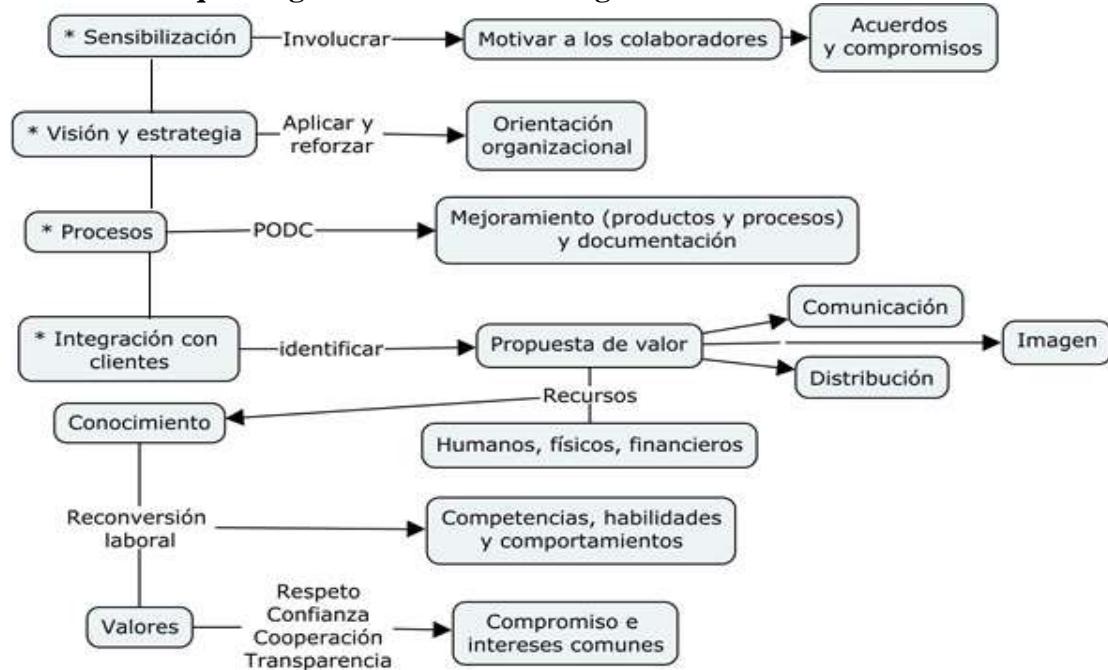
1. Mapeo de organizaciones, su grado de organización, tipo de servicios y/o productos, organización administrativa y financiera, personal y tipo de vinculación, entre otros.
2. Presentación a las organizaciones del modelo propuesto.
3. Preparar a las organizaciones existentes para participar.
4. Adoptar el modelo y acompañar las organizaciones de la región.

La aplicación del modelo trabaja elementos que permitan establecer los puntos anteriores:

- a. Sensibilización.
- b. Visión y estrategia.
- c. Mejoramiento y documentación de procesos tanto de producción como administrativos y financieros. (Diagramas de flujos con mejoras, (mejoramiento continuo, calidad total, ventajas competitivas, cadena de valor e innovación)).
- d. Reconversion laboral para personal involucrado.
- e. Propuesta de valor como eje de transformación.
- f. Integración con clientes.
- g. Seguimiento y aprendizaje.

Dentro del modelo se definen, las obligaciones y responsabilidades de cada unidad dentro de las organizaciones, los esquemas de administración y distribución de los recursos y las formas de financiamiento y acceso a otros recursos. Por lo tanto, los recursos financieros se manejan bajo indicadores de proceso.

**Gráfica 4. Esquema general del modelo de gestión.**



Fuente: elaborado por autor.

### Discusión

El objetivo de la investigación corresponde a generar un modelo de gestión para las micros, pequeñas y medianas empresas del Departamento de sucre, de manera que puedan lograr mejores desempeños adaptados al entorno. Los Hallazgos, conformaron las hipótesis propuestas por los autores, muchos de los gerentes o dueños de las pequeñas y medianas empresas no generan modelos de gestión o planeación estratégica para afrontar las realidades que se presentan en el entorno económico y empresarial.

El análisis diagnóstico se basó en la teoría empresarial en gestión, teniendo en cuenta los enfoques de gestión estratégica, planeación, administración por objetivos y teoría clásica de la administración, a manera de auditoria empresarial, el instrumento de recolección de información permitió conocer el pensamiento gerencial de las microempresas, que en la mayoría de los casos son empresas de estructura familiar, en otros, directores sin la debida formación empresarial y la mayoría, emprendedores enfrentando nuevos desafíos.

El análisis diagnóstico, permitió evidenciar las falencias administrativas desde la gerencia de las pequeñas y empresas del Departamento de Sucre, poniendo de relieve la importancia de generar un modelo de gestión que facilite a los gerentes de empresas la creación de un sistema gerencial y por tanto, la base para la toma de decisiones. Las bases son: sensibilizar al personal y definir una dirección estratégica contemplada en visión, misión; procesos; integración con clientes; conocimiento del sector y valores.

Por tal razón, la generación de un modelo de gestión para las pequeñas y medianas empresas del Departamento de sucre, con base en los enfoques administrativos expuestos, se concibe como un aporte para la sostenibilidad empresarial, puesto que, el tejido empresarial del departamento de Sucre está compuesto en su mayoría por micro y pequeñas empresas, y presenta una importancia superior en cuanto al aporte social en la disminución de la pobreza de los municipios del Departamento.

### **Conclusiones**

El modelo de gestión puede llevar muchos beneficios a las Mipymes en Sucre, pero se deben tomar medidas para contrarrestar los problemas que se pueden presentar, ya que los modelos mentales existentes y la cultura pueden generar rechazo al cambio y la búsqueda del confort que supone seguir bajo las condiciones que conocen a pesar de los grandes problemas que enfrente.

Por otra parte, los esquemas de planeación a corto plazo también pueden provocar que los empresarios al no ver resultados inmediatos abandonen la posibilidad de darle impulso a un proceso que requieren de un esfuerzo incesante en el cual la gerencia es el órgano integrador.

Sobre esa integración, tanto la gerencia como los colaboradores deben percibir que dentro de las estructuras creadas dentro del modelo, los roles, responsabilidades y beneficios están definidos bajo estructuras de organización, administración y operación eficientes, que además permitan lograr estándares de calidad que respondan a las exigencias de los clientes.

### **Referencias bibliográficas**

- Abreu, J. L. (2014). El método de la investigación Research Method. Daena: International Journal of Good Conscience, 9(3), 195-204.
- ANIF. (2019). La gran encuesta PYME. Obtenido de [https://uploads-ssl.webflow.com/58c5b8748712539d1de79645/5d56c4d96e9e2e72bca9aeae\\_anif-gep-nacional0819.pdf](https://uploads-ssl.webflow.com/58c5b8748712539d1de79645/5d56c4d96e9e2e72bca9aeae_anif-gep-nacional0819.pdf)
- Ansoff (1965), Ansoff H.I. Corporate Strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. Nueva York. McGraw-Hill.
- Barney, J. (1991). Firms Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17, 99-120.
- Carro Suárez, J., & Orozco Silva, E. (2002). Propuesta de estrategia para la introducción de la gestión de la información y la gestión del conocimiento en las organizaciones cubanas. Ciencias de la Información, 17-23.
- Chandler, A. D. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge.: The MIT Press.
- Deming, E. (1986). Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Cambridge UniversityPress.
- Foss, N. J. (1997). Resources and strategy: A brief overview of themes and contributions. Resources, Firms and Strategies, 3-20.
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. California Management Review, 33, 114-135.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). Selección de la muestra. En Metodología de la Investigación (6<sup>a</sup> ed., pp. 170-191). México: McGraw-Hill
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, E. (2008). Administración estratégica: competitividad y globalización, conceptos y casos. México: Thompson.

- Juran, J. M. (1990). Juran y el liderazgo para la calidad, manual para ejecutivos. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard.
- Ministerio del trabajo. (2019). El empleo es de todos. Obtenido de <https://www.mintrabajo.gov.co/web/guest/prensa/comunicados/2019/septiembre/mipymes-representan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del-empleo-en-colombia-ministra-alicia-arango>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, L. (1998). Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. New York,: Simon & Schuster.
- Mintzberg, H., Voyer, J., & Quinn, J. (1997). El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. México: Pearson Education. 1<sup>a</sup> ed.
- Nonaka , I., & Takeuchi , H. (1999). La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la. México DF: Oxford University Press.
- Pacheco Ruiz, C. Rojas Martínez, C. P. & Niebles Nuñez , L. D., (2018). Elementos de planificación estratégica en las Mipymes de Sucre. En Desarrollo organizacional: Una mirada a micro, pequeña y mediana empresa. Barranquilla: Sello Corporación Universitaria Latinoamericana CUL. Capítulo basado en el proyecto “Modelo de gestión para los procesos administrativos en las Mipymes de Sucre”, financiado por la Universidad de Sucre.
- Porter, M. (1980). Strategy competitive. New York: Free Press.
- Porter, M. (1985). Competitive advantage. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1996). What is strategy? Harvard Business Review, 74(6), 61-78.