

Componentes organizacionales que explican la rentabilidad en las pymes colombianas

María Teresa Ramírez-Garzón
Universidad de La Salle (Colombia), mariateresarg@gmail.com
Rafael Ignacio Pérez-Uribe
Universidad EAN (Colombia), riperez@universidadean.edu.co

Resumen

Para conocer los componentes organizacionales que explican la rentabilidad en las pequeñas y medianas empresas (pymes) Colombianas, se utilizó como metodología el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO®), el cual permite conocer el análisis situacional de este tipo de organizaciones en su gestión y perfil financiero. Con esta investigación, se determinaron cuáles de los componentes del modelo explican en mayor grado, la rentabilidad de las pymes que fueron analizadas con este modelo durante los años 2004 a 2017, a la luz del Retorno sobre Activos (ROA, por sus siglas en inglés de Return on Assets). El enfoque de esta investigación es de tipo cuantitativo puesto que permitió realizar un análisis de correlación entre los componentes del MMGO® y el ROA utilizando como método estadístico el análisis multivariado y de regresión. Como hipótesis central se planteó: “Algunos de los componentes del MMGO® explican en mayor grado la rentabilidad de las pymes a la luz del ROA”.

Como principal hallazgo se encontró que los componentes que explican de manera preferencial entre un 20% a 23% según el R², la rentabilidad de las empresas analizadas a la luz del ROA son: direccionamiento estratégico, gestión de la producción, gestión humana, logística e innovación y conocimiento.

Abstract

To know the organizational components that explain profitability in small and medium-sized companies (SMEs) in Colombia, the Modernization Model for the Management of Organizations (MMGO®) was used as a tool, which allows us to know the situation analysis of this type of organizations in its management and financial profile. With this research, it was determined which of the components of the model explain to a greater degree, the profitability of the SMEs that were analyzed with this model during the years 2004 to 2017, in light of the Return on Assets (ROA, for its acronym in English of Return on Assets). The focus of this research is quantitative since it allowed a correlation analysis between the components of the MMGO¹ and the ROA using the multivariate and regression analysis as a statistical method. As a central hypothesis, it was stated: "Some of the components of MMGO® explain to a greater degree the profitability of SMEs in light of the ROA".

¹ Por sus siglas significa Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones y fue creado por el grupo G3Pyme de la Universidad EAN.



As a main finding it was found that the components that explain preferentially between 20% and 23% according to the R^2 , the profitability of the companies analyzed in light of the ROA are: strategic direction, production management, human management, logistics and innovation and knowledge.

Palabras clave: Análisis de correlación, componentes organizacionales, gestión organizacional, pymes, Retorno sobre Activos (ROA).

Keywords: *Correlation analysis, organizational components, organizational management, SME's, Return on Assets (ROA)*



Componentes organizacionales que explican la rentabilidad en las pymes colombianas

Ramírez, M. T y Pérez, R. I.

1. Introducción

1.1. Antecedentes

El Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO®), fue diseñado con el propósito de brindar a las pymes de servicio, comerciales y manufactureras, una ruta de mejoramiento que permitiese lograr las mejores prácticas organizacionales de manera sistémica, gracias a su nivel de innovación en componentes como: seguimiento y comprensión del entorno, dirección estratégica, gestión del conocimiento e innovación, comunicación e información, gestión de mercadeo, importaciones y exportaciones, gestión financiera, gestión de operaciones gestión humana, estructura y cultura organizacional, asociatividad y responsabilidad social y gestión ambiental (Pérez-Uribe, 2014; Pérez-Uribe y Ramírez-Salazar, 2018).

Debido a que “las organizaciones pasan por lo general por distintos estadios o niveles de crecimiento en términos de capacidad gerencial, de recursos y de infraestructura”, el MMGO® está diseñado con cuatro estadios de desarrollo divididos en cuartiles: 0-25; mayor a 25-50; mayor 50-75 y mayor a 75-100 (Pérez-Uribe, 2014, p.44). Estos estadios (1, 2, 3, o 4 según cuartil), permiten analizar el nivel de gestión en que se encuentra la pyme para que con base en este resultado, se establezca la ruta a seguir, de tal manera que con las acciones determinadas y su implementación en la empresa, se logre alcanzar el estadio 4 que es el deseado (Arias, Hernández y Pérez-Uribe, 2018).

Por otra parte, el modelo contiene una ficha financiera en la que se puede ver el perfil financiero de la pyme a la que se le está haciendo el estudio. Con esta ficha, se puede conocer entre otros datos cual es el ROA (Retorno sobre Activos) que es el resultado de la utilidad operacional (Ventas o ingresos operacionales – costos – gastos totales (administrativos + gastos de ventas) /activos totales (balance general). Este indicador, permite analizar tanto las inversiones realizadas por la empresa, como la gestión de la gerencia puesto que compara el beneficio o la utilidad obtenida, con el total de activos que posee la empresa (Ortiz y Pérez-Uribe, 2010).

Teniendo en cuenta lo anterior, el propósito central de esta investigación fue determinar cuáles de los componentes del MMGO® explicaban en mayor grado la rentabilidad a la luz del Retorno sobre Activos (ROA) en las pymes que fueron analizadas con este modelo en el período comprendido entre el 2004 y 2017. Lo que le permitirá a un gerente de este tipo de empresas concentrarse en ellos y lograr que su empresa mejore los resultados financieros.

Como se mencionó en el resumen de este trabajo, se realizó un análisis de correlación entre los componentes del MMGO® como variables independientes versus el ROA como variable dependiente, lo que le permite brindarle a las pymes información sobre en cuáles de los componentes se debe centrar más los esfuerzos de gestión empresarial, para obtener mejores utilidades y así ser reconocida como empresa sobresaliente en resultados financieros. Es por esto, que se afirma que algunos de los componentes del MMGO® explican en mayor grado la rentabilidad de la empresa a la luz del ROA de las pymes analizadas; hipótesis central, que se demuestra en esta investigación.



Para el desarrollo de la investigación, se escogió como enfoque metodológico el cuantitativo, que permitió determinar el impacto de los componentes del MMGO® (variable independiente) sobre el ROA (variable dependiente) utilizando como método estadístico el análisis multivariado y de regresión.

1.2. Planteamiento del problema

El MMGO® (Modelo de Modernización para la gestión de organizaciones) es una herramienta de gestión que permite de manera sistémica, realizar un análisis situacional de cómo se encuentran las pymes en la aplicación de modernas prácticas de gestión y que tan lejos o cerca están de ser empresas innovadoras y de clase mundial (Pérez - Uribe, Nieto, Velásquez, Castellanos, Garzón, Vargas, Alfonso +, Calixto, Rodríguez, Palacio, López, Vidal y López De Mesa, 2011).

Toda organización espera, que el resultado de su gestión se vea reflejada en su rentabilidad. Como lo mencionan Ortiz y Pérez-Uribe (2010), una actividad empresarial rentable no necesariamente se da por la gestión realizada sino también por las inversiones ejecutadas o por las ventajas competitivas que se tengan en el mercado y frente a la competencia. De hecho, afirman estos autores, que son varias las causas que afectan la rentabilidad de la organización, una de ellas es el proceso gerencial que adopte el empresario ya sea de manera formal o implícito, quien mediante el establecimiento y seguimiento de un plan de acción, esperará obtener la rentabilidad deseada.

Uno de los indicadores financieros que se indagan en el MMGO® y que es de mucho interés de parte de los empresarios, es el ROA (Return on Assets) dado que refleja el comportamiento financiero y operacional de las pymes analizadas. Este indicador, permite conocer cuánto renta cada peso que se invierte en los activos totales de la empresa (Ortiz y Pérez-Uribe 2010).

El Modelo ha sido aplicado en 295 pymes de diferentes sectores económicos en el período de los años 2004 a 2017. Aunque se conoce la situación de la gestión de estas empresas en cada uno de los componentes del MMGO® y sus datos financieros, no se tiene conocimiento de cuáles de los componentes explican en mayor grado la rentabilidad de la empresa a la luz del ROA y así lograr que las pymes se concentren en aquellos que les ayude a mejorarlo. En este sentido, se hizo un acercamiento en el año 2010 (Ortiz y Pérez-Uribe), pero solo con un número limitado de ochenta empresas, detectándose que algunos componentes, explicaban en mayor grado el resultado del ROA. Es por esto, que en esta investigación se tomó como población objeto de estudio la base de datos de 295 pymes a las que el grupo G3PYMES (grupo de investigación en gerencia de las grandes, pequeñas y medianas empresas) de la Universidad EAN en Bogotá, ha aplicado el modelo.

Dado lo anterior y en concordancia con el objetivo trazado en la investigación, se planteó la siguiente pregunta: ¿Cuáles de los componentes del MMGO® explican en mayor grado la rentabilidad de la empresa a la luz del ROA en las pymes colombianas analizadas con este modelo en el período comprendido entre el 2004 y 2017, de tal manera que un gerente de este tipo de empresas se concentre en ellos y logre que su empresa mejore los resultados financieros?

1.3. Variables

Como variable dependiente se consideró el Retorno Sobre Activos (ROA), indicador que permite conocer cuánto renta cada peso que se invierte en los activos totales de la empresa.



Permite hacer un análisis de las inversiones realizadas por la empresa versus la utilidad operacional obtenida, la cual, puede estar relacionada con la gestión de la gerencia. También, permite analizar tanto las inversiones realizadas por la empresa, como la gestión de la gerencia puesto que compara el beneficio o la utilidad obtenida en la operación, con el total de activos que posee la empresa (Ortiz y Pérez-Uribe, 2010). En su fórmula se representa como: $ROA = \frac{\text{utilidad operacional (Ventas o ingresos operacionales - costos - gastos totales (administrativos + gastos de ventas))}}{\text{activos totales}}$

Como variables independientes están los componentes del MMGO, que son los constructos organizacionales principales que se convierten en los elementos competitivos de este Modelo, sobre los cuales se fundamenta la gestión de cualquier empresa o institución. Al articularse generan un sentido holista que les permiten a las organizaciones alcanzar los resultados empresariales de rentabilidad, efectividad, eficiencia y sostenibilidad. La suma de estos cuatro resultados empresariales hace que una empresa o institución sea más competitiva. Los componentes del MMGO® son: seguimiento y comprensión del entorno, dirección estratégica, gestión del conocimiento e innovación, comunicación e información, gestión de mercadeo, importaciones y exportaciones (comercio exterior), gestión financiera, gestión de operaciones, gestión humana, estructura y cultura organizacional, asociatividad, responsabilidad social y gestión ambiental (Pérez-Uribe, 2013).

1.4. Muestra

De la base de datos de 295 pymes a las que se ha aplicado el MMGO® en el período comprendido entre los años 2004 a 2017, por la Universidad EAN, se seleccionó como muestra el 100% de las empresas con ROA positivo dando como resultado 144 pymes.

Teniendo en cuenta la disparidad de datos en el MMGO®, dado que se encontraron resultados del ROA desde -52,70% hasta 1446,24%, seguramente por la acción empresarial propia de cada empresa, se clasificaron las 295 empresas en cuartiles tomando como base el resultado de los ROA altos (por encontrarse en los cuartiles 1 y 2) de empresas de diferentes actividades económicas según su Clasificación Industrial Internacional Uniforme (código CIIU) y la base de datos de la Superintendencia de Sociedades (Supersociedades) en el 2016.

1.5. Instrumento de recolección de datos

El instrumento que se utilizó para recolectar la información fue el del MMGO®, el cual ya ha sido validado con su aplicación en 295 pymes durante los años 2004 – 2017. Además, el modelo pasó por la etapa de prueba piloto y validación de expertos y de empresarios Pyme (Pérez-Uribe y Ramírez-Salazar, 2015), lo que les ha permitido obtener una base de datos que muestra cual es la tendencia del comportamiento de la gestión de estas empresas y que ha servido para identificar varios tipos de organización a saber: Pymes de sobrevivencia, informales, en desarrollo y de talla mundial, encontrándose que un alto porcentaje de las pymes se ubican en los tres primeros tipos de organizaciones.

Para el análisis de datos, se utilizó el paquete estadístico Statgraphic Centurion XVI, herramienta que permite realizar entre otros estudios, el análisis multivariado y de regresión de las diferentes variables objeto de estudio, y con su aplicativo de asesoría va recomendando



automáticamente al investigador o interesado, las posibles decisiones que se deben tomar con respecto al modelo estadístico que va dando el sistema.

2. Revisión de la literatura

Teniendo en cuenta las diferentes categorías de esta investigación, se hace necesario hacer una revisión bibliográfica que aporte y aclare conceptos relacionados con los componentes organizacionales, la rentabilidad y las pymes.

En primera instancia, se hablará del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones y los componentes que la conforman a la luz de diferentes autores.

2.1. El MMGO® y sus componentes organizacionales

Según Pérez-Urbe (2014), el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO®) se estructura para darle a las pymes de cualquier sector económico una metodología que, mediante un análisis situacional, les permita construir un futuro prometedor gracias a la capacidad de poder utilizar y transformar el conocimiento adquirido de manera formal o a través de la experiencia, de incorporar nuevas tecnologías y si es del caso desarrollar otras, de tal manera, que logren crear valor a sus stakeholders internos (accionistas, empresarios con sus familias, colaboradores, directivos) y externos (clientes, proveedores, distribuidores, gobierno, competencia, comunidad).

Este modelo, fruto de un análisis investigativo realizado por el G3Pymes de la Universidad EAN integrado por 16 expertos de diferentes profesiones, define que los componentes que se debían tener en cuenta para construir el modelo son: seguimiento y comprensión del entorno, dirección estratégica, gestión del conocimiento e innovación, comunicación e información, gestión de mercadeo, importaciones y exportaciones (comercio exterior), gestión financiera, gestión de operaciones, gestión humana, estructura y cultura organizacional, asociatividad, responsabilidad social y gestión ambiental (Pérez-Urbe et al., 2011).

Estos conceptos han sido validados por varios autores entre los que se encuentran, Van y Gómez (2012), que afirman que las empresas que sobresalen son aquellas capaces de introducir nuevos productos o servicios, que determinan nuevas formas en sus procedimientos y en su organización, innovan en tecnología, logran la inserción en cadenas globales y contribuyen al progreso de la sociedad mediante una buena gestión sostenible. Ince (2018), le suma a la conversación de los componentes organizacionales, el tema de liderazgo como clave para el manejo integral de los mismos y a la sostenibilidad de las empresas familiares y sus siguientes generaciones. Por su lado, García Pérez-de-Lema, Gálvez-Albarracín y García-Solarte (2018), afirman a partir de un estudio empírico con más de 600 empresas de España, que todos los factores asociados al intrapreneurship, tienen efectos positivos sobre la actividad de innovación en las PYMES. Sus hallazgos son importantes porque se muestra al mundo académico, empresarial y gubernamental, que en la búsqueda del desempeño positivo de la innovación, se debe promover dentro de las organizaciones la tolerancia a los riesgos y errores, la compensación adecuada, los incentivos, el trabajo en equipo y el apoyo de los gerentes al manejo flexible de los componentes organizacionales de: estructura y cultura corporativa, la estrategia, manejo de las variables del entorno y comercio exterior, entre otros.



A continuación, se hace una breve descripción de cada uno de los componentes del MMGO®.

2.1.1. Seguimiento y comprensión del entorno.

Este componente ayuda a comprender la relación de la empresa con su entorno desde un enfoque de la competitividad sistémica, que la conforman cuatro elementos que se interrelacionan entre sí, obteniendo que los sectores industriales logren la creación de ventajas competitivas (Saavedra, Orieta y Tapia, 2013, citados por Bocarando, Mendoza y Castañeda, 2016): meta, macro, meso y micro.

Nivel micro o nivel organización: se relaciona con la capacidad que tiene la empresa de gestionar estratégicamente la compañía, para responder de manera asertiva los retos ocasionados por la globalización, incursionar en mercados no explorados y responder de manera competitiva, a sus competidores actuales y potenciales. En este sentido, Pérez-Uribe (2012) afirma que para lograr esa competitividad, la empresa deberá ser capaz de obtener resultados en su gestión rentable, productiva, efectiva y socialmente responsable. Por lo tanto, organizaciones que demuestren resultados en su gestión desde estas perspectivas serán reconocidas en su sector como las más competitivas.

Nivel meso: Se refiere al entorno más próximo a la organización y la manera como ésta se relaciona con el mismo de manera eficiente para lograr como empresa, un crecimiento óptimo y por ende una competitividad elevada en el ámbito internacional, apoyada en políticas macroeconómicas dirigidas a fortalecer la infraestructura física con políticas tecnológicas, educativas, regionales y ambientales (Esser, Hillebrand, Messner, y Meyer-Stamer, 1996).

Nivel macro: Cabe mencionar que la asignación eficaz de recursos por parte del gobierno de un país, estará sustentada en políticas macroeconómicas caracterizadas por su eficiencia y estabilidad. Políticas de la competencia, presupuestarias, fiscales, monetarias, cambiarias y comerciales son fundamentales para entrar exitosamente en mercados mundiales; las variaciones macroeconómicas pueden perjudicar de manera negativa el crecimiento de la economía de un país (Moscoso y Mancha-Navarro, 2018).

Nivel meta: Enfocado a integrar factores socioculturales que permitan una transformación social mediante consensos sobre cómo orientar el mercado de manera global. Lo que pasa en otros países afecta de cierta manera la economía local. Se requiere entonces de organizaciones con autonomía y una clara separación entre el Estado, la empresa privada y las organizaciones intermedias (Moscoso y Mancha-Navarro, 2018).

2.1.2. Dirección estratégica.

Gerenciar estratégicamente la organización significa definir metodológicamente el direccionamiento estratégico de la compañía, el cual incluye establecer una visión a largo plazo, una misión que clarifique la razón de ser de la compañía, objetivos a corto, mediano y largo plazo que se lograrán con la estructuración e implementación de estrategias (Pérez-Uribe, 2018) que le permitan a la organización tener una ventaja competitiva (Lechuga 2015; Pérez-Uribe, Ocampo-Guzmán, Ospina&Bermeo, Cifuentes y Cubillos, 2016), definición de indicadores que evalúen el impacto de



las estrategias para el logro de los objetivos y la definición de principios, valores y políticas que actuarán como guías direccionales que le darán una identidad a la organización (Gómez, 2016; Ospina&Bermeo, 2018).

2.1.3. Gestión de mercadeo.

Con el tiempo, el marketing ha tenido que adaptarse a las preferencias de los consumidores y a las nuevas tendencias tecnológicas; es por eso que hoy en día se habla del marketing móvil, el cual consiste en promover productos y servicios a través de los recursos y herramientas disponibles en los nuevos dispositivos de comunicación interactiva (Perazo, 2016). Pérez-Urbe (2014), se refiere al mercadeo como un proceso de investigación y desarrollo además de planeación, ejecución y control de variables que se relacionan entre sí para satisfacer las necesidades del cliente desde el punto de vista del precio, producto, servicio, distribución y comunicación, cumpliendo con las expectativas de la empresa en cuanto a obtener resultados positivos en su posicionamiento, ventas, participación y cubrimiento del mercado.

Según Franco y Restrepo (2014), la rivalidad en los mercados es cada vez mayor, lo que hace que los clientes tengan un mayor abanico de posibilidades de empresas para elegir los bienes y servicios a adquirir y por supuesto, su nivel de exigencia para cumplir sus expectativas, es mayor. Ante esta situación, la pyme se torna vulnerable y se expone a salir del mercado al no tener claras estrategias de mercadeo que la ayuden a ser más competitiva. Es por esto, que estos autores, exponen que el éxito de la pyme de cualquier sector económico, dependerá de diferentes factores a saber: mercadeo eficaz, optimización de recursos y por último, la capacidad para investigar las oportunidades del mercado y, por supuesto, aprovecharlas con sus estrategias de marketing.

2.1.4. Gerencia de operaciones.

La gestión de operaciones se ha venido desarrollando a tal punto que actualmente cuenta con métodos cuantitativos sofisticados que ayudan a resolver los problemas presentados en las áreas de producción y logística (Pérez-Urbe, 2014). Como lo mencionan Facin, Ripoil y Barrachina (2009) y Bohórquez (2012), el hecho de que una organización tenga sistemas de información gerenciales de alta tecnología como por ejemplo PRM (Planificación de los Requerimientos de Material), CRM (Customer Relationship Management- Gestión de las relaciones con clientes), ECR (Efficient Consumer Response) o ERP (Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales) entre otros, le permitirán a la organización que sus estrategias comerciales se alineen con el proceso productivo o de prestación de servicios y su relación es tan directa que si en algún momento existe un cambio en el plan de ventas, esto afectará los planes que haya realizado la organización en sus procesos de producción y logística.

2.1.5. Comercio exterior: importaciones y exportaciones.

Sin lugar a duda, para que las pymes colombianas sean más competitivas, deben incursionar en mercados internacionales, lo que les permitirá integrarse al proceso de globalización. Desde el año 2004, Colombia ha sido reconocida en Latinoamérica como uno de los centros económicos con mayor potencialidad de inversión, debido primordialmente a las políticas de liberación de mercados (Becerra, 2010).



Las exportaciones de las pymes colombianas, representan el 83% del total de las empresas exportadoras y de estas el 61% con alto contenido tecnológico. Sin embargo, la contribución de las pymes en el comercio internacional es solo del 5% del valor total de las exportaciones (ProColombia, 2014, citada por Varela-Villegas, 2016).

La poca participación de las pymes en el mercado internacional, se debe a su baja capacidad gerencial en el área internacional para poder vincularse con el mercado exterior; no poseen información oportuna para aprovechar las oportunidades de exportación competitivas y sostenibles; la limitada inversión en tecnologías asociadas con el comercio exterior; la falta de capacitación en marketing internacional para adecuar los productos a las exigencias del mercado externo; y no buscan otros tipos de productos de los que ya vienen trabajando, debido a la falta de innovación y del estudio de los mercados a los que quieren incursionar (RedePymes, 2013; Pérez-Uribe y Ramírez-Salazar, 2015).

2.1.6. Gestión de comunicación e información.

La comunicación es un factor fundamental en las relaciones humanas, por lo tanto, se convierte en un elemento esencial para que las organizaciones logren los resultados esperados. Es por esto, que el MMGO® con este componente pretende que las pymes orienten sus esfuerzos a gestionar la comunicación, lo que se verá reflejado en sus niveles de productividad (Pérez-Uribe 2014; Cuevas Arias, Bustos Coral, Pérez-Uribe y Ocampo-Guzmán, 2017).

La comunicación se puede entender según Galvis y Silva (2016,) citando a Cloutier, 1969 y Grize 1985, como un sistema abierto de interacciones entre dos o más persona, que utilizan cualquier soporte de difusión en un ambiente determinado, trayendo como consecuencia que siempre habrá un interlocutor quien producirá un contra discurso. Estos autores resaltan la importancia de la comunicación en las organizaciones pues, al no tener una comunicación clara, podría enviarse un mensaje errado al interlocutor llegando inclusive a construir o destruir la reputación de una organización, entorpeciendo en un momento determinado la proyección de crecimiento estimado por la alta dirección

Hablar de la gestión de la comunicación e información, exige enfocarse en el tema de las TIC (tecnologías de la información y las comunicaciones) puesto que se han convertido según Gálvez, Riascos y Contreras (2014) citando a Stern (2002), en un “catalizador de los procesos organizacionales” como herramienta de apoyo a la gestión de la organización y en el desarrollo de estrategias competitivas e innovadoras permitiéndole a la organización y a la sociedad sostenibilidad en el tiempo. Según Varela-Villegas (2016), el 85% de las medianas empresas utilizan página web, el 64,6% internet corporativo y el 55% marketing digital. En cuanto a las pequeñas empresa, el 64,7% utilizan página web, el 39,2% internet corporativo y el 41,7% tienen marketing.

2.1.7. Gerencia del conocimiento y la innovación.

La gestión del conocimiento en las pymes debe estar inmersa dentro de su proceso estratégico y como lo afirma Pérez-Uribe (2014, p. 39) este “debe ser expuesto, explícito, creado, recreado, incorporado, asimilado a través de procesos que tienen que ver con la innovación para convertirse en más conocimiento y tecnología útil”.



Torres y Lamenta (2015), definen la gestión del conocimiento como un proceso que ayuda a las organizaciones a obtener información importante, a depurarla, organizarla y comunicarla a las personas que trabajan en la misma, ayudando así a la solución de problemas y la toma de decisiones. Otro de los beneficios es que mejora el desempeño de la organización para lograr una “organización inteligente” que involucra establecer y definir estrategias y políticas que apoyen esta gestión, contando con el compromiso de todos los miembros de la organización (Baporikar, 2018).

La gestión del conocimiento también denominada gestión de la creatividad, se considera la base para generar nuevos conocimientos que forjarán ventajas competitivas, por cuanto esta gestión aportará valor a la empresa ayudándola en la innovación de productos y servicios, en la identificación de mercados y nichos de mercados para sus productos y servicios existentes, en la definición de formas novedosas para elaborar, distribuir o comercializar sus productos o servicios y la ayudará finalmente a detectar nuevas fuentes de recursos (Ochoa, Parada y Verdugo, 2012, citando a Cabrera y Rincón 2001).

Teirlinck (2017), refiriéndose a Cohen y Levinthal (1990) y Spithoven y Teirlinck (2015), afirma que la innovación y el mantenimiento de la competitividad en tecnología, requieren de una ardua labor de investigación y desarrollo (I&D) dentro de la compañía. La innovación de la organización depende en gran medida de la acumulación y desarrollo de capacidades internas, por lo tanto, tener una visión basada en los recursos de la empresa se hace indispensable para el logro de la misma.

2.1.8. Gestión humana.

La gestión de recursos humanos actualmente se ve influenciada por los cambios que viven las organizaciones en la economía, globalización y tecnología, además de la constante innovación para crear nuevas demandas o mercados. Es por esto, que según Stone y Deadrick (2015) la tecnología y la gestión de los talentos se convirtieron en los motores principales del cambio en el siglo XXI.

En este mismo sentido, Pérez-Uribe (2014) y Naranjo-Valencia y colegas (2018) afirman que las pymes con alta dosis de creatividad e innovación, se podrán adaptar más fácilmente a los cambios que surjan por las condiciones sociales, económicas, culturales y políticas de un mundo globalizado. Responder a estos retos, requiere de un recurso humano altamente competitivo, comprometido, capacitado y motivado que apoye y aporte al direccionamiento estratégico de la compañía.

Las organizaciones que son capaces de gestionar el conocimiento, que son líderes en su mercado y se adaptan más fácilmente a las exigencias del entorno y de los mercados globalizados, serán las que tendrán mayor posibilidad de sobrevivir. Por lo tanto, la gestión del recurso humano se convierte en un factor fundamental para que la organización pueda contar con personas talentosas capaces de trabajar en pro de los resultados esperados gracias a su iniciativa y capacidad para proponer acciones innovadoras y tomar las mejores decisiones (González 2012).

2.1.9. Estructura y cultura organizacional.

Hablar de estructura organizacional según Arévalo-Pardo, Pérez-Uribe y Ocampo-Guzmán (2015), significa concebir un patrón de relaciones en el que las personas, dirigidas por los gerentes



buscan metas en común. Los gerentes dividen y coordinan las actividades de las personas que trabajan en la empresa, surgiendo así los procesos y el esquema organizacional, el cual se irá desarrollando acorde a cómo va creciendo la organización. En este sentido, la organización la componen un conjunto de personas y una estructura que se representa gráficamente mediante un organigrama. Referirse al concepto de estructura, significa comprender el orden y la distribución de las funciones en el interior de la misma, a diferencia del organigrama que es un esquema de la empresa o institución (Alles, 2016).

Ligado a la estructura se encuentra la cultura organizacional, que según Robbins y Judge (2013, p: 512), es “un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás”. Se refiere entonces, a unos patrones de comportamientos compartidos y aprendidos que adopta una organización o comunidad y que se pueden observar, puesto que proviene de las creencias, formas de pensar y valores establecidos y aceptados por los miembros que la componen (Marulanda, López y López, 2016).

2.1.10. Asociatividad.

El principal propósito del MMGO® de indagar sobre la asociatividad en las pymes es conocer su potencial de colaboración, en la figura de redes empresariales, que se convierten en la base productiva de una nación (Pérez-Uribe, 2010). En este mismo sentido, Palacios (2012) y López y colegas (2016), afirman que las redes empresariales son una relación de tipo formal en la que se generan vínculos estrechos entre las partes y perduran por largo tiempo teniendo como ingrediente principal, la confianza mutua. Si las pymes quieren mejorar su competitividad, las redes empresariales son la mejor opción, puesto que las empresas que participen en una alianza permanente en el mediano y largo plazo, obtendrán como beneficio el disminuir costos y aumentar las ventas alcanzando así, objetivos en común.

2.1.11. Responsabilidad social y ambiental.

Las últimas investigaciones realizadas, han demostrado que existe una alarmante tendencia del deterioro ambiental pues el afán por crecer y tener mayor rentabilidad de algunas multinacionales han llevado a una deforestación y a una inestabilidad del ecosistema. Por lo tanto, hoy en día se requiere que exista un mayor control tanto en el hábito de consumo de bienes y servicios como de la producción de los mismos para que de manera responsable se manejen mejor los recursos (Sarquís, García y Carrera, 2016).

Es por esto, que desde 1940 se ha abordado el tema del cuidado ambiental y ya en 1987 con el informe de Brundtland, se comienza a utilizar por primera vez el concepto de Desarrollo Sostenible entendiéndose éste como:

La manera de buscar que la actividad mantenga o mejore el sistema ambiental, de tal manera que se pueda satisfacer a las necesidades del futuro, reduciendo al mínimo los efectos negativos de la actividad económica, tanto en el consumo de recursos como en la generación de residuos, de tal forma que sean soportables para las próximas generaciones (Umbarila 2010, p.35).



Dado lo anterior, el MMGO® indaga que tan socialmente responsables son las pymes productoras de bienes y servicios en este aspecto, puesto que estas requieren de materias primas que al procesarlas, generan en algunos casos residuos sólidos, líquidos o gaseosos que pueden afectar el medio ambiente y la salud de los trabajadores (Díaz, Lozano, Pérez – Uribe y Ocampo Guzmán, 2016).

2.1.12. Gestión financiera.

Córdoba (2012, p. 3), define la gestión financiera como una disciplina encargada de “determinar el valor y tomar decisiones” y enfatiza en que las finanzas tienen como función primordial asignar, adquirir, invertir y administrar recursos. Tiene como interés el adquirir, financiar y administrar los activos de una organización frente a una meta global que ésta se haya fijado. La gestión financiera se encarga además de tomar y analizar decisiones relacionadas con los aspectos financieros que se requieren para ejecutar las tareas propuestas por la empresa; por lo tanto, esta gestión se convierte en el apoyo monetario para el logro de la misión y alcance de la visión de la compañía.

Para Botero, Garnica y Soto (2013), la gestión financiera de la empresa permite definir cuáles deberían ser los criterios de generación de valor que le aportan de manera sustancial a su competitividad, además de especificar cómo la dinámica del subsistema financiero como un todo, repercute en la realidad competitiva de la organización.

2.2. Rentabilidad

Para Pérez-Urbe (2012), la rentabilidad se encarga de medir la forma como se administra una organización en términos de eficiencia y efectividad logrando así un control en los costos y gastos y convirtiendo las ventas en utilidad. Si la empresa quiere ser más competitiva, los inversionistas analizarán el retorno de los valores invertidos en cuanto a la rentabilidad, el patrimonio y del activo total. Teirlinck (2017), afirma que los indicadores más utilizados actualmente por las empresas para medir el éxito financiero en términos de rentabilidad son el retorno sobre los activos (ROA), el retorno sobre las ventas (ROS Return on Sales) o el retorno sobre el patrimonio (ROE Return on Equity).

En este mismo sentido, Riedl (2004) citado por Díaz (2012), afirma que la liquidez, la solvencia y la rentabilidad se deben considerar para pagar los compromisos adquiridos de la organización con los acreedores y de generar margen que posibilite beneficios que retornarán a la organización. Y es en esa capacidad de generar fondos y margen que está el activo a largo plazo el cual está constituido por unos elementos que le permiten a la organización desarrollar sus objetivos, con los que produce. Es por esto, que el Activo es conocido también como “elemento productivo”, que permite planificar a largo plazo.

El ROA, es el indicador más adecuado para medir el éxito de una organización puesto que su análisis permite dar una amplia visión de “todos los factores que inciden, favorable o desfavorablemente en el proceso de generación de valor para la empresa” (León, 2009, p. 130).



2.3. Pymes en Colombia

Según Varela-Villegas (2016) citando a Domínguez (2016), el DANE constató que las pymes en Colombia representan el 67% del empleo y contribuyen con un 28% al PIB, impulsando así la productividad nacional en todos los sectores.

Marulanda, López y López (2016), afirman que en Colombia la pyme se define teniendo en cuenta la Ley 905 de 2004 que está dirigida a limitar el tamaño de las empresas según sus activos totales y número de empleados (tabla 1). Marulanda et al, (2016) encuentran en diferentes informes que en el país entre el 92% y 97% de la estructura empresarial corresponde a pymes, mientras que por otro lado entre el 3% y el 8% corresponde a grandes empresas. Dado lo anterior la pyme ha sido objeto de estudio en diferentes investigaciones por el gran impacto que tiene en la economía colombiana.

Tabla 1. Clasificación de pymes en Colombia según Ley 905 de 2004.

Tipo de empresa	Número de empleados	Activos totales en salarios mínimos mensuales vigentes
Pequeñas	11-50	501-5.000
Mediana	51-200	5.001-15.000

Fuente: Marulanda, López y López (2016).

Sin embargo, en cuanto al aporte al PIB este es bajo pues según datos de ACOPI (Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas) presentados por el equipo de trabajo del proyecto de transformación productiva, es tan solo del 44.9% (Pérez-Uribe y Ramírez-Salazar, 2015).

3. Método

El enfoque de esta investigación es cuantitativo, puesto que se determina el impacto de las variables independientes (componentes del MMGO®) sobre una variable dependiente que es el ROA. Para determinar el impacto, se realiza un análisis multivariado y de regresión. Se escoge el enfoque cuantitativo, porque según Hernández, Fernández y Baptista (2014), permite recolectar datos para probar la hipótesis planteada en este estudio, teniendo en cuenta el análisis estadístico que se realiza de las variables mencionadas, lo que permite, hallar los resultados finales de la investigación y concluir sobre cuáles son los componente más determinantes que contribuyen de manera positiva al ROA de las pymes analizadas. Hipotesis-H1: Algunos de los componentes del MMGO® explican en mayor grado la rentabilidad de la empresa a la luz del Retorno sobre Activos ROA en las pymes colombianas que fueron analizadas con este modelo en el período comprendido entre el 2004 y 2017.

4. Resultados

Después de realizar el análisis multivariado y de regresión de las variables estudiadas en el MMGO® vs el ROA, utilizando como herramienta estadística el Statgraphic Centurion XVI, se logró determinar cuáles de las quince (15) componentes del modelo explican en mayor grado, la rentabilidad de la empresa a la luz del Retorno sobre Activos (ROA). A continuación se muestra el resultado final, según datos arrojados por el estadístico T (también llamado Test – T - de Student), el



cual permite según Sánchez (2015), comprobar que la media de la población analizada sea aceptada como valor determinado. Con base en la muestra, el Test evalúa la viabilidad de mantener o no la hipótesis nula de que la media es un valor determinado. Es un Test paramétrico que parte de la suposición de que en una población la variable analizada, mantiene una distribución de manera normal para que sea aceptada dentro de esa población. En la tabla 2, se muestra el análisis de varianza del ROA vs 5 componentes del MMGO®.

Tabla 2. Análisis de varianza. ROA vs 5 variables independientes del MMGO®.

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	20718,7	5	4143,74	8,36	0,0000
Residuo	68415,8	138	495,767		
Total (Corr.)	89134,5	143			

Fuente: Elaboración propia

R-cuadrada = 23,2443 %

R-cuadrado (ajustado para g.l.) = 20,4633 %

Error estándar del est. = 22,2658

Error absoluto medio = 14,3446

Estadístico Durbin-Watson = 0,384184 (P=0,0000)

Autocorrelación de residuos en retraso 1 = 0,778229

El resultado estadístico T de la variable dependiente Y= ROA vs variables independientes X= 5 componentes del MMGO® (estrategia, gestión de la producción, gestión humana, logística, innovación y conocimiento) se muestra en la tabla 3.

Tabla 3. Resultado estadístico T en 5 componentes del MMGO® que explican en mayor grado, la rentabilidad de la empresa a la luz del ROA.

Parámetro	Estimación	Error Estándar	Estadístico T	Valor-P
Constante	15,1267	5,55787	2,72167	0,0073
Direccionamiento estratégico	-0,352736	0,161657	-2,182	0,0308
Gestión de la producción	-0,38224	0,120102	-3,18263	0,0018
Gestión humana	0,450054	0,148438	3,03193	0,0029
Logística	0,391207	0,0962627	4,06395	0,0001
Innovación y conocimiento	0,254629	0,130009	1,95855	0,0522

Fuente: Elaboración propia

Debido a que el valor-P en la tabla 3 es menor que 0,05, se puede afirmar que existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%. El estadístico R2 indica que el modelo ajustado explica en un 23,2443% la variabilidad en el ROA. El estadístico R2 ajustado, considerado el más apropiado para comparar modelos con diferente



número de variables independientes, es 20,4633%. El error estándar estimado, muestra que la desviación estándar de los residuos fue 22,2658. Este valor puede usarse para construir límites en futuras observaciones. El error absoluto medio (MAE) de 14,3446 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presenten los datos. Puesto que el valor-P es menor que 0,05, hay indicación de una posible correlación serial con un nivel de confianza del 95,0%. La ecuación del modelo ajustado y que arroja Statgraphic Centurion XVI para proyectar el análisis de las variables es:

ROA = 15,1267 - 0,352736* direccionamiento estratégico - 0,38224*gestión de la producción + 0,450054*gestión humana + 0,391207*logística + 0,254629*innovación y conocimiento.

Aunque estadísticamente innovación y conocimiento dio como resultado 0,0522, un poco mayor en valor-P, se decide dejar este componente por considerarse de gran importancia como se explicará en la discusión de los resultados.

Teniendo en cuenta el resultado del análisis de regresión múltiple se considera finalmente que los componentes del MMGO® que explican en mayor grado la rentabilidad de las pymes a la luz del ROA son los siguientes: Direccionamiento estratégico, gestión de la producción, gestión humana, logística e innovación y conocimiento.

5. Discusión

Los componentes que explican de manera preferencial entre un 20% a 23% según R2, la rentabilidad de las empresas analizadas a la luz del ROA son: direccionamiento estratégico, gestión de la producción, gestión humana, logística e innovación y conocimiento. Indudablemente, la rentabilidad de una empresa depende de otros factores, fuera de los de componentes de gestión verificados en esta investigación. En el otro porcentaje del 77%, se encuentran solo por mencionar algunos: el tipo de negocio, el sector económico donde funciona la empresa, el manejo financiero con respecto a las políticas en las mismas cuentas (otros ingresos, depreciaciones, amortizaciones, etc.,) en relación con la leyes del país, variables del entorno (políticas, económicas, sociales, tecnológicas, legales y ecológicas), el tipo de trabajo que se desarrolla en la empresa, la relación con los stakeholders.

A continuación se realiza el análisis de porqué estos son los componentes en la gestión, más importantes que ayudaron a responder la pregunta de investigación: ¿Cuáles de los componentes del MMGO® explican en mayor grado la rentabilidad de la empresa a la luz del ROA en las pymes colombianas analizadas con este modelo en el período comprendido entre el 2004 y 2017, de tal manera que un gerente de este tipo de empresas se concentre en ellos y logre que su empresa mejore los resultados financieros?

5.1. Gestión humana

El componente que obtuvo un mayor parámetro de estimación estadística fue el de gestión humana con un 0,45. Sin lugar a dudas, el talento humano debe ser considerado como uno de los



elementos esenciales de cualquier organización, puesto que es el eje central para que la empresa logre sus resultados empresariales, de efectividad, productividad, sostenibilidad y rentabilidad.

Para lograr estos resultados, se requiere de una gestión humana tanto en sus procesos (reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, entrenamiento, promoción, evaluación de desarrollo, compensación, bienestar social, manejo laboral, fin de la relación laboral y salud ocupacional) (Ramírez-Garzón, 2018) como en su direccionamiento estratégico el manejo esencial de una misión, objetivos, estrategias y políticas de talento humano alineado al direccionamiento estratégico de la compañía.

Alles (2016) afirma que direccionar estratégicamente el recurso humano, requiere de una relación estrecha entre la estrategia de la organización y los recursos humanos; es decir, que la estrategia de recursos humanos, debe estar alineada en esa misma dirección, pero teniendo en cuenta la perspectiva del área y dentro del marco de la estrategia definida por la misma.

Conseguir los mejores resultados en ventas y lograr una buena administración de los costos y gastos de la compañía, requiere de un recurso humano competente capaz de hacer realidad la misión de la organización y de lograr la meta propuesta frente a su objetivo de rentabilidad (Pérez-Uribe, 2012; Córdoba, 2012). Lograr la rentabilidad a la luz del ROA, demuestra las capacidades y competencias de la alta dirección para realizar buenas inversiones y es un indicador que permite evaluar la gestión de la gerencia frente a la utilidad obtenida y el total de activos que posee la organización (Ortiz y Pérez-Uribe, 2010).

Lo anterior significa que el área de gestión humana debe centrar sus esfuerzos en conservar el mejor talento humano y en proponer acciones dirigidas a satisfacer las necesidades de sus colaboradores en todos los niveles de la organización, de tal manera que al estar motivados se logrará un mejor compromiso, lo cual se verá reflejado en la obtención de los resultados esperados propuestos por la compañía (Rivero y Dabos, 2017).

5.2. Gestión de la producción y logística

En segundo lugar se ubicó el componente de logística con un parámetro de estimación estadística de 0,39, seguido de la gestión de la producción con un 0,38, como elementos que explican en mayor grado la rentabilidad de las empresas analizadas a la luz del Retorno sobre Activos ROA.

Su importancia radica en que gestionar la producción de productos y servicios, requiere de: una planeación sobre cómo se realizará la producción o prestará el servicio acorde a las ventas obtenidas o proyectadas; un plan de operaciones congruente con su capacidad productiva y proyección de futuros mercados; un sistema de gestión de calidad que permita garantizar la calidad de los productos o servicios con un plan de operaciones basado en la innovación y el conocimiento para disminuir las fallas y errores durante el proceso; y un sistema de operaciones tecnificado que permita pronosticar su capacidad de producción y servicio acorde a los requerimientos del cliente (Tovar-Rojas, Pérez-Uribe y Ocampo-Guzmán, 2015).

Como lo afirma Bohórquez (2012) refiriéndose a Porter (1980), el manejo adecuado que se le den a los recursos en una organización, contribuirán al logro de los objetivos de corto, mediano y largo plazo propuestos para mejorar o alcanzar los niveles deseados de productividad y rentabilidad.



En cuanto a la logística (Velázquez, 2012), es un proceso fundamental que requiere de una gestión en la que impere una buena planificación tanto del abastecimiento de las materias primas e insumos para las empresas productoras, como de productos para las comercializadoras. Requiere de un sistema integral de indicadores para programar las compras locales o de importación y para abastecer de manera oportuna al cliente acorde a sus necesidades. Es fundamental contar con un sistema de información logístico con una base tecnológica de última generación, que permita soportar de manera adecuada tanto al área de producción como la de ventas.

Dado que la logística es la encargada de administrar el flujo de materiales e información durante todo el proceso de creación de valor que incluye el aprovisionamiento, producción y distribución, se hace necesario gestionarla para finalmente brindarle valor al cliente (Cano, Orue, Martínez, Mayett, y López, 2015).

5.3. Direccionamiento estratégico

El cuarto componente que explica en mayor grado la rentabilidad de las empresas analizadas a la luz del ROA es la estrategia con un parámetro de estimación estadística de 0,35.

Estructurar un direccionamiento estratégico a futuro ayudará a las pymes a ser más competitivas, pues con objetivos y estrategias claras se logrará mejorar la productividad, se atenderán de manera eficiente las necesidades y expectativas de sus consumidores y nicho de mercado en el cual se desenvuelve, se lograrán las utilidades deseadas y será reconocida como una empresa que de manera responsable se preocupa por sus colaboradores, la calidad de sus productos y sus efectos en la comunidad y el medio ambiente (Pérez-Uribe et al., 2016). Idea que se sustenta con los aportes de García, E. Prieto, García, J. E. y Sukier (2017), al afirmar que la planeación estratégica se convierte en un elemento primordial de la competitividad contando con gerentes líderes capaces de identificar y proponer metas y líneas de acción dirigidas a alcanzar los objetivos propuestos en dicho plan (García et al, 2017, citando a García y Prieto y a García y Palacios 2016).

Ser competitivo, significa tener la capacidad de responder de manera oportuna y eficaz a las condiciones cambiantes del mercados mediante estrategias que permitan mantener una buena relación con los principales stakeholders de la organización como los son los clientes, proveedores, distribuidores, colaboradores y responder de manera asertiva las estrategias propuestas por lo competidores. Según Mora-Riapira, Vera-Colina, y Melgarejo-Molina (2015), citando a Velázquez (2004) la pyme no está exenta de proponer estrategias que le permitan tener un factor diferenciador en el mercado y ser competitivas para responder a las exigencias del mismo.

5.4. Innovación y conocimiento

El componente de innovación y conocimiento obtuvo un estimado estadístico de 25%. Aunque en su valor-P dio como resultado 0,0522 un poco mayor al esperado (0,05) se decide tenerlo en cuenta en esta investigación puesto que se considera fundamental para que cualquier organización sea competitiva en el mercado. Como lo afirma Pérez-Uribe (2014), dentro del proceso estratégico de las pymes, debería contemplarse la gestión del conocimiento con actividades que incorporen la innovación en los procesos productivos, productos y servicios que den valor agregado al cliente.



Aunado a lo anterior, Hernández, Cardona y Del Rio, (2017), afirman que la innovación tecnológica en las pymes se convierte en una estrategia propuesta dentro del plan estratégico de la compañía, que ayudará a dar respuesta a los desafíos que impone la globalización en materia de avances tecnológicos y nuevos usos de herramientas de información y comunicación.



6. Referencias

- Alles, M. (2016). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias (3a. ed.). Buenos Aires, Argentina, Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Arévalo-Pardo, N. J., Pérez-Uribe, R., y Ocampo-Guzmán, D. (2015). MIIGO (Modelo de intervención e innovación de la gestión organizacional): Intervención e innovación de la estructura organizacional. Libro digital y en físico. Universidad EAN. Libro resultado de investigación. Universidad EAN. URI: <http://hdl.handle.net/10882/8932>.
- Arias, A. D., Hernández A., and Pérez-Uribe, R. I. (2018). Model of Modernization for Organizational Management Component Evaluation. Source Title: Handbook of Research on Intrapreneurship and Organizational Sustainability in SMEs. Editors. IGI GLOBAL. DOI: 10.4018/978-1-5225-3543-0.ch011.
- Baporikar, N. (2018). Innovation and Sustainability in SMEs. Source Title: Handbook of Research on Intrapreneurship and Organizational Sustainability in SMEs. April 2018 | Pages: 19. P. 163-182. DOI: 10.4018/978-1-5225-3543-0.ch008. Editors. IGI GLOBAL. Pages: 475. ISBN13: 9781522535430, ISBN10: 1522535438, EISBN13: 9781522535447.
- Becerra, R. (2010). Acuerdo de asociación económica CARIFORO-Unión Europea y el marco económico colombiano. Revista Republicana, (8), 51-69
- Bocarando, J. C., Mendoza L. S. y Castañeda M. (2016). Determinación de un índice de competitividad a nivel micro para el sector comercial, sub sector abarrotes al por menor. Ciencia Administrativa, (2), 85-99. Recuperado de <http://revistas.uv.mx/index.php/cadmiva/article/viewFile/2615/4602>
- Bohórquez, L. E. (2012). Productividad del valor agregado de los recursos humanos y su incidencia en la competitividad sectorial. En Grueso, M. P. y Toca, C. E. Áreas funcionales para la reflexión: marketing y recursos humanos Bogotá: Editorial Universidad del Rosario. 159-186
- Botero, E. A., Garnica, D. M., y Soto Gómez, J. M. (2013). La competitividad financiera: un componente fundamental de la competitividad empresarial. Contexto. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables, 2 (1), 136-150.
- Cano, P., Orue, F., Martínez, J. L., Mayett, Y. y López, G. (2015). Modelo de gestión logística para pequeñas y medianas empresas en México. Contaduría y Administración, 60 (1), 181-203.
- Cuevas Arias, A.C., Bustos Coral, M., Pérez-Uribe R., y Ocampo-Guzmán, D. (2017). MIIGO - Intervención e innovación de la comunicación e información. Ediciones EAN. Publicación digital. Recuperado de: <http://editorial.universidadean.edu.co/intervencion-e-innovacion-de-la-comunicacion-e-informacion-administracion-y-empresa-9789587565713.html>
- Córdoba, M. (2012). Gestión financiera. Bogotá, Colombia, Bogotá: CO: Ecoe Ediciones. Recuperado de <http://www.ebrary.com>
- Díaz, M. (2012). Inmovilizado: el punto de partida de la liquidez. Revista Universo Contábil, 8 (2), 134-145
- Díaz Cáceres N., Lozano Correa L. J., Pérez - Uribe R., y Ocampo Guzmán D. (2016). MIIGO: Intervención e innovación de la Responsabilidad Social empresarial. Universidad EAN. Publicación digital. ISBN 978-958-756-292-7. 148 p. Recuperado de: <http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/productos-de->



- investigacion1/colecciones/colecciones-digitales/miigo/44-miigo/528-miigo-modelo-de-intervencion-e-innovacion-de-la-responsabilidad-social-empresarial
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D. y Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad sistémica: competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas. Instituto Nacional de Desarrollo. Berlín.
- Facin, C. E., Ripoil, V. M. y Barrachina, M. (2009). La interiorización del cambio de un sistema contable de gestión en la pequeña empresa. *Revista Contabilidade y Finanzas*, 20 (51) 101-115. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/52005941_La_Interiorizacion_del_cambio_de_un_sistema_Contable_de_Gestion_en_la_pequena_empresa
- Franco, J. G., Restrepo, J. C., y Sánchez, J. C. (2014). La gestión del mercadeo: un aporte a la competitividad de las pequeñas empresas del sector servicios en Medellín. *Pensamiento y Gestión*, (37), 150-174.
- Gálvez, E. J., Riascos, S. C. y Contreras, F. (2014). Influencia de las tecnologías de la información y comunicación en el rendimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas. *Estudios Gerenciales*, doi: 10.1016/j.estger.2014.06.006
- Galvis, Y. y Silva, M. C. (2016). Comunicación: reputación y crecimiento empresarial. *Pensamiento & Gestión*, (41), 194-239.
- García, E.; Prieto, R. A.; García, J. E. y Sukier, H. (2017). Elementos de la planificación estratégica en Pymes. VI congreso iberoamericano de investigación de operaciones y ciencias gerenciales. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/315742351>.
- García Pérez-de-Lema, D., Gálvez-Albarracín, E. J., and García-Solarte, M. (2018). Effect of the Intrapreneurial Culture on the Innovative Activity of Spain's SMEs. Source Title: Handbook of Research on Intrapreneurship and Organizational Sustainability in SMEs. April 2018 |Pages: 23. P. 50-73. DOI: 10.4018/978-1-5225-3543-0.ch003. Editors. IGI GLOBAL. Pages: 475. ISBN13: 9781522535430, ISBN10: 1522535438, EISBN13: 9781522535447.
- Gómez, J. I. (2016). Los 7 errores clásicos de la planeación estratégica. *Revista Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/los-7-errores-clasicos-de-la-planeacion-estrategica-por-jorge-gomez/223572>
- González, R. (2012). *Creando valor con la gente. Un modelo para generar ventaja competitiva*. Bogotá: Norma.
- Hernández, H. G., Cardona, D. A., y Del Rio, J. L. (2017). *Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas*. Información Tecnológica, doi: 10.4067/S0718-07642017000500003.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a. ed.). México, D. F., México: McGraw Hill Interamericana.
- Ince, F. (2018). Leadership and Sustainability: From the First to the Second Generation of SMEs. Source Title: Handbook of Research on Intrapreneurship and Organizational Sustainability in SMEs. April 2018 |Pages: 22. P. 28-50. DOI: 10.4018/978-1-5225-3543-0.ch002. Editors. IGI GLOBAL. Pages: 475. ISBN13: 9781522535430, ISBN10: 1522535438, EISBN13: 9781522535447.



- Lechuga, J. I. (2015). Prospectiva estratégica, vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva en el Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico. *Revista Academia & Negocios* 1, (2), 115-124.
- León, O. (2009). *Administración financiera. Fundamentos y aplicaciones* (4a. ed.). Cali, Colombia, Cali: Prensa Moderna Impresores S. A.
- López, L. G., Pérez-Uribe, R. I., y Ocampo – Guzmán, D. (2016). *MIIGO - Modelo de Intervención e Innovación de la Asociatividad*. Ediciones EAN. ISBN: 978-958-756-415-0. 66 p. Publicación digital. Disponible en: <http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/productos-de-investigacion1/colecciones/colecciones-digitales/miigo/44-miigo/518-miigo-modelo-de-intervencion-e-innovacion-de-la-asociatividad>
- Marulanda, C., López, M., y López, F. (2016). *La Cultura Organizacional y las competencias para la gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas (pymes) de Colombia*. *Información Tecnológica*, doi: 10.4067/S0718-07642016000600002.
- Mora-Riapira, E. H., Vera-Colina, M. A. y Melgarejo-Molina, Z. A. (2015). *Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá*. *Estudios Gerenciales* (31), 79–87.
- Moscoso Duran, F. F., and Mancha-Navarro, T. (2018). *The Economics Sustainability in Medium and Small Companies in Colombia (SMEs)*. Source Title: *Handbook of Research on Intrapreneurship and Organizational Sustainability in SMEs*. April 2018 |Pages: 26. P. 342-368. DOI: 10.4018/978-1-5225-3543-0.ch016. Editors. IGI GLOBAL. Pages: 475. ISBN13: 9781522535430, ISBN10: 1522535438, EISBN13: 9781522535447.
- Naranjo-Valencia, J. C. Calderón-Hernández, G., Jiménez-Jiménez, D., and Sanz-Valle, R. (2018). *Entrepreneurship and Innovation: Evidence in Colombian SMEs*. Source Title: *Handbook of Research on Intrapreneurship and Organizational Sustainability in SMEs*. April 2018 |Pages: 23. P. 294-317. DOI: 10.4018/978-1-5225-3543-0.ch014 Editors. IGI GLOBAL. Pages: 475. ISBN13: 9781522535430, ISBN10: 1522535438, EISBN13: 9781522535447.
- Ochoa, J. Parada, E. L. y Verdugo, M. L. (2012). *La gestión del conocimiento como factor de competitividad en las pequeñas y medianas empresas*. *Revista de Investigación en Ciencias y Administración*, 7(12), 315 - 336.
- Ortiz W. y Pérez-Uribe, R. (2010). *Efectos de la gestión organizacional en la rentabilidad de pymes: evidencias empíricas y algunas consideraciones teóricas*. *Revista EAN*. (69). Recuperado de <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/518/506>
- Ospina&Bermeo, J. (2018). *Strategy: Essence of the Sustainable Success of SMEs*. Source Title: *Handbook of Research on Intrapreneurship and Organizational Sustainability in SMEs*. April 2018 |Pages: 16. P. 201-217. DOI: 10.4018/978-1-5225-3543-0.ch010. Editors. IGI GLOBAL. Pages: 475. ISBN13: 9781522535430, ISBN10: 1522535438, EISBN13: 9781522535447.
- Palacios, J. J., (2012). *Marco de referencia para la comprensión de las relaciones de asociatividad y cooperación entre empresas familiares pymes en Bogotá*. En López, L. G., *Conceptualización colectiva de la asociatividad empresarial: posiciones diversas y nuevos planteamientos*. Ediciones EAN. Recuperado de <http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/es/productos-de-investigacion1/libros/libros-digitales/26-libros-digitales/326-conceptualizacion-de-asociatividad>



- Perazo, C. (2016). La revolución del marketing 3.0. Revista IDEA, 39(264), 54-58.
- Pérez-Urbe, R. I., Ramírez-Salazar, M. D. P. (2018). Organizational Components That Explain the Management of Innovation and Knowledge in Colombian SMEs. Source Title: Handbook of Research on Intrapreneurship and Organizational Sustainability in SMEs. Copyright: © April 2018 |Pages: 27. P. 1-27. DOI: 10.4018/978-1-5225-3543-0.ch001. Editors. IGI GLOBAL. Release Date: April, 2018 |Copyright: © 2018 |Pages: 475. ISBN13: 9781522535430, ISBN10: 1522535438, EISBN13: 9781522535447.
- Pérez –Urbe R. (2018). Gerencia Estratégica Corporativa. Ediciones Ecoe Ltda. Primera Edición. ISBN: 978-958-771-630-6; eISBN: 978-958-771-631-3. 259 p.
- Pérez-Urbe, R., Ocampo-Guzmán, D., Ospina&Bermeo, J., Cifuentes Valenzuela, J., y Cubillos Leal, C.A. (2016). MIIGO - Modelo de Intervención e Innovación para el direccionamiento estratégico. Ediciones EAN. ISBN: 978-958-756-414-3. 98 p. Disponible en: <http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/productos-de-investigacion1/colecciones/colecciones-digitales/miigo/44-miigo/516-miigo-modelo-de-intervencion-e-innovacion-para-el-direccionamiento-estrategico>
- Pérez-Urbe, R. y Ramírez- Salazar, M. P. (2015). ¿Por qué fracasan las pymes en Colombia? Revista Dinero. Recuperado de <http://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>
- Pérez-Urbe, R. (2014). Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones - MMGO (4a. ed.). Bogotá, Colombia, Bogotá: Ediciones EAN.
- Pérez-Urbe, R. (2013). Modelo de modernización para la gestión de organizaciones. El concepto. ResearchGate, doi: 10.13140/RG.2.1.2496.6640. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/259480390_MMGOELCONCEPTO
- Pérez-Urbe, R. (2012). Una mirada desde la academia. Portafolio. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/mirada-academia-92344>
- Pérez - Uribe R., Nieto P. M., Velásquez C. A., Castellanos G., Garzón G. M., Vargas H. A., Alfonso N., Calixto N., Rodríguez A., Palacio S. M. R., López L. G., Vidal A., y López De Mesa J. (2011). Modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO). Universidad EAN. Libro: 624 p. Segunda impresión. ISBN 958-8153-61-2.
- Pérez-Urbe R. (2010). El pentágono de la excelencia para las pymes. ResearchGate. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/216520552_El_pentagono_de_la_excelencia_para_las_PYMES
- Ramírez - Garzón, M. T. (2018). Social Responsibility of SMEs With Respect to Compensation. Source Title: Handbook of Research on Intrapreneurship and Organizational Sustainability in SMEs. April 2018 |Pages: 19. P. 182-201. DOI: 10.4018/978-1-5225-3543-0.ch009. Editors. IGI GLOBAL. Pages: 475. ISBN13: 9781522535430, ISBN10: 1522535438, EISBN13: 9781522535447.
- RedePymes (2013). La Problemática de las pymes en Colombia: internacionalizarse o morir. Recuperado de <http://www.redepymes.com/tag/pymes-exportadoras/>
- Rivero, A. y Dabos, G. E. (2017). Gestión diferencial de Recursos Humanos: Una revisión e integración de la literatura. ResearchGate, doi: 10.1016/j.estger.2016.12.003.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2013). Comportamiento organizacional (15a. ed.). México. Pearson.



- Sánchez R. A. (2015). T-Student: Usos y abusos. *Revista mexicana de cardiología*, 26(1), 59-61.
- Sarquis, J.I., García, C., y Carrera, R. (2016). El nuevo antiguo régimen. *Polis* 15 (43), 607-631.
- Stone, D. L., y Deadrick, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review* 25, 139–145.
- Teirlinck, P. (2017). Configurations of strategic R&D decisions and financial performance in small-sized and medium-sized firms. *Journal of Business Research*, 74, 55–65.
- Torres, K. y Lamenta, P. (2015). La gestión del conocimiento y los sistemas de información en las organizaciones. *Negotium*, 11 (32), 3-20.
- Tovar-Rojas, C. C., Pérez-Uribe R., y Ocampo-Guzmán D. (2015). MIIGO (Modelo de intervención e innovación de la gestión organizacional): Gestión de la producción de bienes y servicios (PBPS). Bogotá, Colombia: Ediciones EAN. Recuperado de:
<http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/es/productos-de-investigacion1/colecciones/colecciones-digitales/miigo/44-miigo/443-miigo-gestion-de-produccion-de-bienes-y-prestacion-de-servicios-pbps>
- Umbarila, F. (2010). La gestión sostenible y la asociatividad como factores de competitividad empresarial bajo un enfoque sistémico. En E. Riveros et al, *Bases conceptuales para establecer indicadores de gestión sostenible y asociatividad: un aporte a la competitividad de las PyME desde el desarrollo sostenible* (págs. 32 -46). Bogotá: Fundación Universitaria Los Libertadores
- Van, B. y Gómez, H. (2012). La Pyme de avanzada. *Debates IESA*, 17(4), 14-17.
- Varela-Villegas, R. O. (2016). Colombia small- and medium-sized enterprise's 70 years of progress: what's next? *Small Enterprise Research*, doi: 10.1080/13215906.2016.1269241.
- Velásquez C., A. (2012). *Modelo de Intervención e Innovación para la Gestión de Organizaciones- Guía para la gestión logística (MIIGO)*. Ediciones EAN.

