Investigación en la empresa:
¿Teoría o experiencia?

Luis Carlos Esquivel[1]

Resumen

La ciudad de Ibagué ha padecido en los últimos años los índices de desempleo más altos del país. Las fuentes de empleo no abundan y la clase empresarial se puede considerar débil. Ante tales consideraciones se procura encontrar las razones que expliquen lo anterior, a partir del análisis del comportamiento de la micro y la pequeña empresa en Ibagué. Para esto se le concede singular importancia a la planeación estratégica desde la que se analiza la actuación de las mismas durante los últimos 10 años. Por ello, se revisan aspectos tales como el grado de importancia que se le da a la planeación y direccionamiento estratégico, la influencia que este último ha tenido en el crecimiento de las empresas, el efecto que la

[1] *Luis C. Esquivel Barrios, Maestría en Administración de Empresas con mención en Finanzas de la Empresa, Universidad de Belgrano, Buenos Aires, Argentina. Se desempeña como docente del programa de Administración Financiera de la Universidad de Ibagué, luiskaes@hotmail.com .

Agradecemos la vinculación y aportes de tres administradores de Negocios Internacionales de la Universidad de Ibagué. Ellos son Eimmy J. Cubillos Bonilla, eimmysita.413@hotmail.com; Claudia L. Cruz Durán, lore0022@hotmail.com; Andrés F. Gutiérrez Acosta, anfe87@hotmail.com. Ellos conformaron el grupo de estudiantes investigadores que apoyaron esta investigación.

primera ha tenido para salir de las crisis que los empresarios han afrontado, las áreas de las empresas sobre las cuales se planea, la forma de contratación, etc.

Es de resaltar que el entusiasmo, las ganas y la experiencia como los factores verdaderamente importantes para quien crea o quiere hacer empresa en la ciudad. Sin embargo, a pesar de que ellos consideran que la planeación es vital para el desarrollo del negocio, la perciben como algo que se debe hacer en el papel pero que no ven claramente, en la práctica, su utilidad.

Palabras claves: Emprendimiento, experiencia, estudios, planeación estratégica, plataforma estratégica, crisis.

1. Introducción

La presente investigación, desarrollada en la ciudad de Ibagué, "Empresa, ¿Teoría o Experiencia?" nace a partir de la necesidad de determinar el impacto de los estudios que realiza el fundador de un negocio en la creación de este mismo. Con ella se busca relacionar la experiencia y pericia de los creadores de empresa en esta zona para comprobar si sus negocios son creados a partir de la aplicación de la teoría o de la experiencia.

En el ámbito gerencial, la aplicación de la teoría significa que el empresario crea su empresa bajo el ambiente de la planeación estratégica o direccionamiento estratégico que abarca la formulación de misión, visión, políticas y objetivos. Por otro lado la experiencia supone la existencia de unas habilidades adquiridas por el empresario o emprendedor, a través del tiempo, e la adecuada comprensión del entorno y las lecciones aprendidas de sus prácticas en otros lugares de trabajo.

Para facilitar su comprensión, el presente trabajo está expresado principalmente en graficas, obtenidas a través de encuestas aplicadas, personal y telefónicamente, en el segundo semestre de 2010 a distintos propietarios, gerentes y personal administrativo de los diferentes sectores económicos y tamaños de empresa de la capital musical. Además de las encuestas, se aplican entrevistas, a participantes previamente seleccionados, actividades que contribuyen a la información primaria recolectada. Entre las variables tenidas en cuenta en ambos instrumentos están el poseer o no planeación estratégica (misión, visión, políticas y objetivos), su monitoreo, área de mayor planeación, el hecho de haber atravesado una

crisis, sus causas y posibles soluciones. También se indaga por el grado de escolaridad y por la ejecución de algún de estudio de factibilidad.

2. Marco teórico

Ibagué, capital musical de Colombia se ha ubicado en los últimos años como una de las ciudades con mayor desempleo en el territorio nacional. Ante esta afirmación se piensa si la falta de empleo se debe a la carencia de conocimientos en la creación y desarrollo de las empresas o si existen debilidades en cuanto a experiencia empresarial.

Como en la práctica, diversos tipos de medianas empresas hoy exitosas son fruto de largos años de dedicación y trabajo Y, además, varias de ellas están direccionadas todavía por sus fundadores, es posible entender los conceptos de teoría y experiencia aplicados a la organización. Se considera por teoría todo aquello relacionado con la metodología, doctrinas y sistemas que o bien se accede en una biblioteca o se enseña diariamente en la academia. Ahora bien, para la presente investigación, la teoría se plantea como el seguimiento a un plan estratégico o una planeación estratégica. El termino planeación estratégica se origino en los años cincuenta y se hizo muy popular a mediados de los años sesenta y en los setenta. Durante esos años, la planeación estratégica era considerada como la respuesta a todos los problemas. En ese momento, gran parte de las empresas estadounidenses estaban obsesionadas con la planeación estratégica. Después de ese auge la planeación estratégica fue eliminada durante los años ochenta debido a que varios modelos de planeación no produjeron altos rendimientos. No obstante, los años noventa trajeron consigo el restablecimiento de la planeación estratégica y este proceso tiene un amplio uso actualmente en el mundo de los negocios.

Según Michael Porter (2001- 9), "Toda empresa que compita en una industria tiene una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita" En general, el término planeación estratégica se utiliza más a menudo en el mundo de los negocios, mientras que el de dirección estratégica se usa en el ambiente académico. En ocasiones, esta última se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, mientras que la primera se refiere sólo a la formulación de la estrategia. Realmente, el propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales.

De acuerdo con las anteriores aproximaciones conceptuales, se considera que "la planeación estratégica es el proceso mediante el cual las personas que toman las decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la empresa hacia el futuro" (Humberto Gómez Serna – 2003 – 19)

Ahora, si bien las estrategias son fijadas por los altos ejecutivos de las empresas, un gran número de empresas pequeñas de nuestra región no cuenta con departamentos establecidos como en las medianas y grandes compañías donde se delegan tareas a los distintos gerentes o directores. En las pequeñas organizaciones tal labor es detentada por su fundador y, en algunas ocasiones, por alguien en el que él confía, en razón de su experiencia. Es por eso que la experiencia juega un rol relevante en el desarrollo de organizaciones.

En efecto, se entiende por experiencia la forma de conocimiento o habilidad que se derivan de la adecuada comprensión del entorno. Es decir, se constituye en una práctica empresarial que tiene como pilares la experiencia y las vivencias como resultado de la lectura del contexto, aprovechadas por un empresario que decide, a partir de las mismas dirigir su negocio. Lo anterior haría pensar que aquellas organizaciones que alcanzan el éxito ya sea por su crecimiento en ventas, posicionamiento en el mercado o reconocimiento, hayan llegado allí sólo por suerte, por azar o sencillamente por haber tomado decisiones en un momento dado que fueron acertadas mas por la fortuna que por la planeación. Sin embargo entraría el contraste de saber si las empresas alcanzan el logro de sus objetivos por desarrollar un ultra plan estratégico que haya sido elaborado por la persona con los mejores títulos universitarios o si por el contrario llegan a la cima por el empirismo, el entusiasmo y las ganas de hacer empresa.

3. Metodología

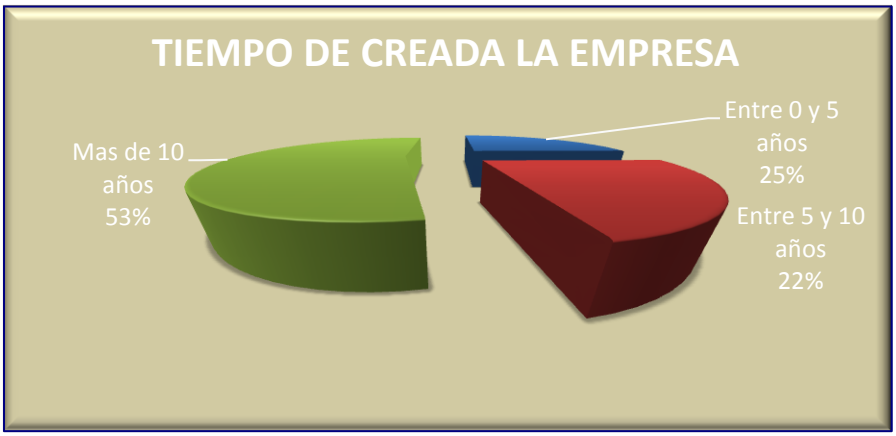
Para llevar a cabo este proyecto se seleccionó una investigación de tipo descriptivo ya que es el método que se facilita para este tipo de exploración, debido a que el objetivo era conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes que dieron causa a la creación y liquidación de las empresas en Ibagué; todo ello, por medio de la descripción exacta de las actividades, procesos y personas y su consecuente cuantificación del grado de

aceptación de un nuevo producto o empresa en la ciudad de Ibagué y las causas de dicho éxito o fracaso. Es de anotar que la investigación descriptiva no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables; por ende, el acopio de la información se realizó con base en los lineamientos de unas hipótesis o teorías relacionadas con el tema a trabajar.

La investigación se desarrolló en 4 fases, porque la exploración que se llevó a cabo era metódica y requería de procesos lógicos para adquirir, sistematizar y transmitir los conocimientos. Se recurrió a organismos como la cámara de comercio Ibagué, las revistas Portafolio y Dinero, el banco de la República, los periódicos El Tiempo y El Espectador, el DANE, la Gobernación del Tolima y el Ministerio de Comercio Industria y Turismo. Adicionalmente, se revisaron las investigaciones adelantadas por expertos y estudiantes universitarios

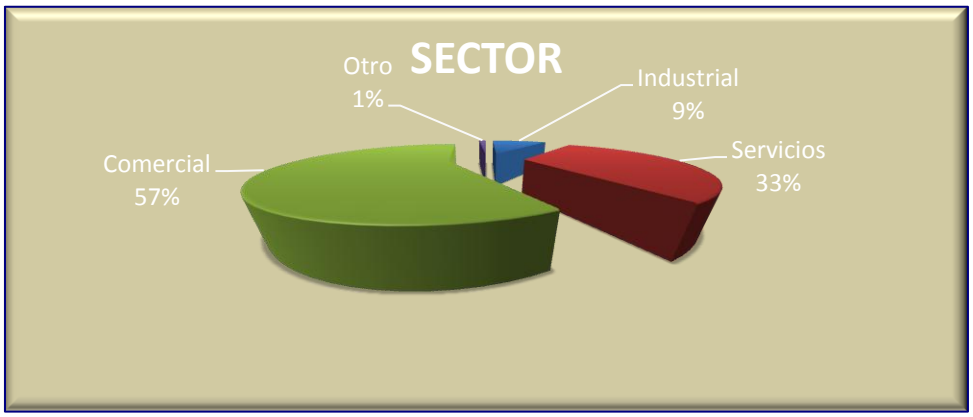
Una vez culminada la fase de recolección de la información, se aplicaron entrevistas dirigidas los propietarios o a los altos directivos, quienes detentan el mayor conocimiento sobre las empresas por investigar; Para sólo entrevistas se seleccionó una muestra de 32 empresas pequeñas y medianas; y para la dupla de entrevistas y encuestas, se escogieron 10 de las empresas más grandes de la ciudad. Estas aplicaciones se efectuaron entre julio y septiembre de 2010 en Ibagué.

4. Resultados



Fuente: La presente investigación. Empresa ¿teoria o experiencia?

Del 100% de las empresas encuestadas, más del 53% fueron constituidas hace más de 10 años; más del 24%, se crearon en un período de hace 5 a 10 años; y, cerca del 23% fueron creadas hace menos de 5 años. De tal situación porcentual se deduce que la mayoría de negocios encuestados tienen más de 10 años, por lo cual se entiende que en la última década la creación de empresas ha sido poca en la ciudad de Ibagué; por tanto, la generación de empleo no ha sido significativa, comparado con el crecimiento de la ciudad.



Fuente: La presente investigación. Empresa ¿teoria o experiencia?

El gráfico 2 describe que de las 267 empresas en estudio, la mayoría está ubicada en los sectores comerciales y de servicios, con una participación de más del 56% y más del 32%, respectivamente; mientras que las empresas industriales representan más del 9% y el restante que representa más del 1%, es pertinente otra aquellas empresas que pertenecen a un sector de la economía diferente a los sectores de las opciones dadas en la encuesta.

Por lo anterior se entiende que las empresas ibaguereñas poco se orientan a la producción, desaprovechándose todo el valor agregado que este sector genera en la economía, a partir del consumo de insumos necesarios para la misma, lo cual contribuye al crecimiento de otros sectores productivos. En sí, la economía local se centra en la comercialización de lo que otros producen y en la prestación de algunos servicios propios o importados de empresas que tienen posición nacional.

Fuente: La presente investigación. Empresa ¿teoria o experiencia?

Las empresas que si poseen misión, visión, políticas y objetivos tienen más claro lo importante que es tener personal capacitado y con un buen perfil profesional en el área administrativa y de gerencia. Para la contratación del personal de este campo, lo hacen por medio del análisis de la hoja de vida; a diferencia de las que no poseen plataforma estratégica, las cuales tienen más en cuenta para la contratación de este personal la recomendación personal y el nombramiento directo.

Fuente: La presente investigación. Empresa ¿teoria o experiencia?

Se hace evidente en este gráfico, que de un 100% de las empresas encuestadas más del 69% realiza un rastreo a su misión, visión, políticas y objetivos, para mejorar o comprobar el manejo y el cumplimiento que se le está dando a ésta; mientras que más del 32% restante sólo tienen creada esta planeación por deber o requisito mas no le realizan el

adecuado seguimiento o monitoría, hecho que denuncia falencias en las prácticas empresariales, por cuanto un control al proceso sin los ajustes respectivos, es totalmente improductivo, es decir, es indispensable realizar los ajustes a que hubiera lugar y, sobre todo, redireccionar las organizaciones, en virtud de lo cambiante que pueden ser los entornos.

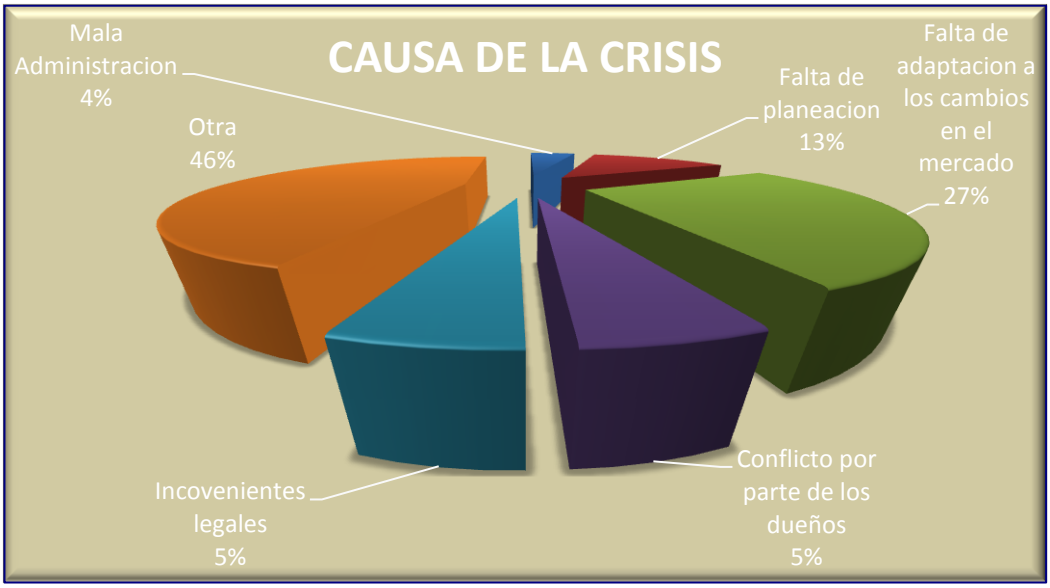
Fuente: La presente investigación. Empresa ¿teoria o experiencia?

En lo que respecta a las áreas en que mayor planeación hacen los negocios encuestados, se encontró que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas ibaguereñas se enfocan en el mercadeo (32%), seguida de la producción (13%), todas las áreas principales: mercadeo, finanzas, producción y talento humano (10%), igualmente la dupla finanzas/mercadeo, finanzas como única área enfocada, y talento humano (8%).

De acuerdo con los resultados anteriores, las empresas estudiadas se encaminan principalmente en el área de mercadeo, ya que allí ven la oportunidad de dar a conocer más su producto o servicio y el medio de solventar el flujo de caja para la misma; por el contrario, el enfoque en el área de talento humano es poco, por lo que se presume que el empleado y la calidad del mismo no reviste tanta importancia para la organización.

Fuente: La presente investigación. Empresa ¿teoria o experiencia?

De las 267 empresas en estudio, se encontró que más del 42% han atravesado por una crisis, frente a más de un 57% que no lo ha hecho, situación que redunda en una percepción de conformidad con el nivel y el comportamiento del negocio.

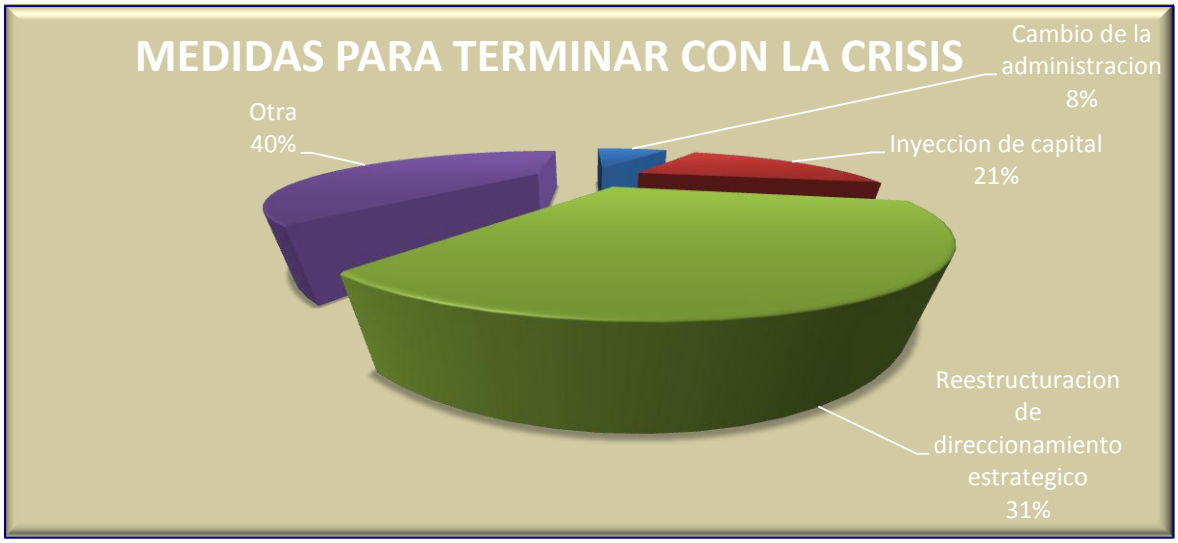


Fuente: La presente investigación. Empresa ¿teoria o experiencia?

Del universo de los encuestados que han enfrentado crisis, más del 45% considera que la principal causa de ello, ha sido la opción "otra" diferente a la propuesta en la encuesta diseñada para ellos, discriminada así: en primer lugar la situación económica del país seguida de la crisis económica mundial, hechos que inciden en la disminución de las ventas, el incremento de la inseguridad, el desempleo, los productos de contrabando y el

conflicto interno, y de manera importante la falta de apoyo gubernamental que aunado a la políticas del gobierno altamente impositiva y con reglamentaciones excesivas, afectan el ingreso a nuevos mercados, la expansión y la generación de nuevos puestos de trabajo.

Además, un 27% asume que la primordial causa de esta crisis fue la falta de adaptación a los cambios del entorno y de los mercados, pues la tecnología los ha dejado atrás y no se han enfocado en la innovación de su producto o servicio. Y, más del 13% considera que la crisis que han tenido que afrontar se debe a la falta de planeación, pues no realizan de manera periódica diagnósticos que les permitan determinar la verdadera posición competitiva, oportunidades que el entorno brinda, identificación de amenazas, de tal manera que les permita detectar en qué áreas están trabajando bien y en cuál o cuáles de éstas están fallando; además no están creando estrategias ni políticas que los beneficie frente a cualquier situación actual y menos el diseño de estrategias que les permita la creación de ventajas competitivas, para poder así hacer frente a los mercados y la satisfacción de los distintos grupos de interés.



Fuente: La presente investigación. Empresa ¿teoria o experiencia?

Es importante resaltar que dentro de las empresas encuestadas que han tenido crisis, más del 40% la enfrentaron con soluciones diferentes a las propuestas en la encuesta, entre las que se encuentran: Primero: reducción de gastos, costos y reducción de personal, hecho que profundiza la crítica la situación de desempleo de la ciudad. Segundo: no tomaron ninguna medida y sólo esperaron a que el tiempo lo decidiera. Tercero: financiamiento a

través de los bancos y aportes de recursos propios para salir de deudas e invertir más en el negocio.

Sin embargo más del 30% de estas empresas que han tenido que enfrentar crisis, han realizado una restructuración de su negocio a partir de un nuevo direccionamiento estratégico, pues determinaron que lo propuesto en su misión, visión, políticas y objetivos, no correspondía a las necesidad de mercado o sencillamente estaban mal enfocados y no se está cumpliendo con lo planteado inicialmente. Es así que más del 20% de las empresas que tuvieron crisis recurrió a la inyección de capital para que su negocio tuviera más capacidad operativa y pudiera crecer a ritmos más sostenidos, y más del 8% tuvo que hacer cambio de administración, pues el funcionario encargado no mostró los resultados que esperaban los directivos, circunstancia que denota la necesidad de contar con funcionarios que satisfagan los resultados de gestión, lo que significa que es imperativo complementar las ganas de hacer las cosas, con experiencia y con mayor conocimiento teórico.

Fuente: La presente investigación. Empresa ¿teoria o experiencia?

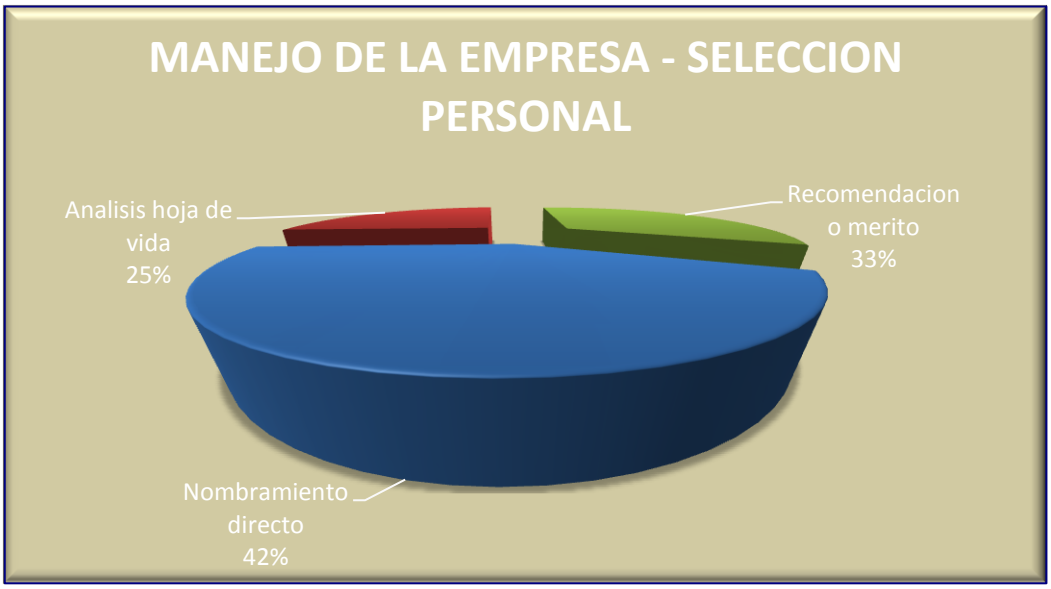
Como se aprecia en la grafica, más del 61% de las empresas encuestadas fueron creadas por iniciativa propia, bajo el amparo de querer hacer empresa, con entusiasmo (ganas) y algunos recursos de capital, lo que da a entender que sus fundadores iniciaron su negocio, debido a la necesidad de salir adelante. Más del 6% las crearon a partir de estudios que ampararon la viabilidad del proyecto, pues al terminar su carrera salieron no a buscar

empleo sino a generarlo; para ello, aprovecharon fuentes de financiamiento propios y externo. Por último, más del 31% las iniciaron por emprendimiento, entendido éste como la consecuencia de políticas y esfuerzos de orden estatal y, eventualmente, privados. En todos los casos la acción de la creación de empresa obedeció al perfil de personas con visión, liderazgo y ganas de crecer y hacer cosas.

Fuente: La presente investigación. Empresa ¿teoria o experiencia?

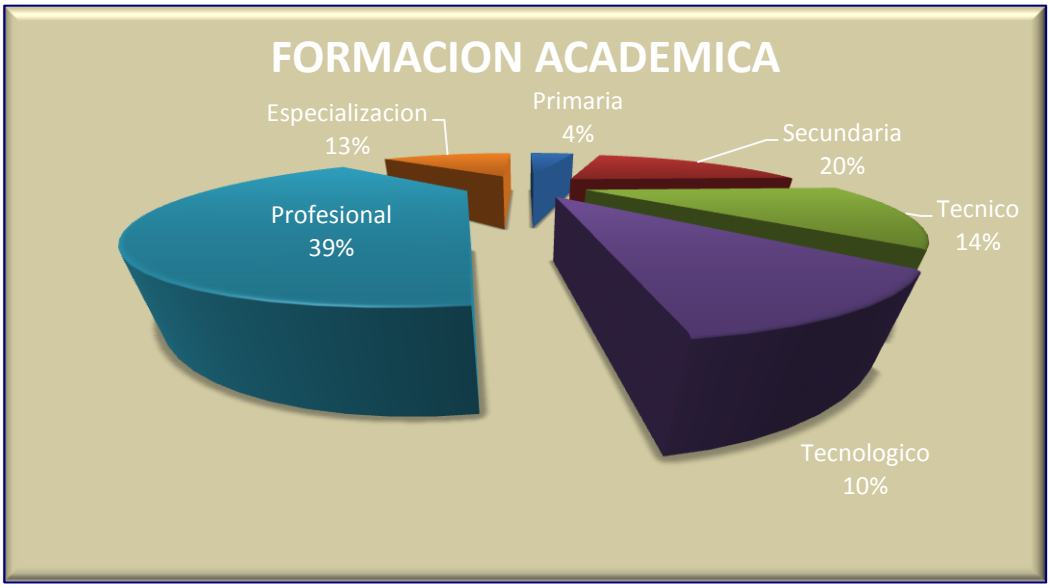
De las pequeñas y medianas empresas ibaguereñas que participaron del estudio, más del 34% realizó un estudio de mercadeo. Más del 15 % efectuó estudio de mercado, análisis administrativo, estudio de aspectos legales y evaluación financiera. Más del 1% adelantó la evaluación financiera. Más del 5% llevó a cabo el análisis administrativo para determinar la viabilidad de su idea negocio. Sin embargo, más del 41% no ejecutó ningún proyecto con el fin de establecer parámetros para la viabilidad de su idea de negocio.

Con los porcentajes mencionados anteriormente se deduce que las empresas de capital tolimense les interesa poco o no le prestan mucha atención a realizar algún estudio para conocer qué tan factible es su idea de negocio, de lo que se derivan, con el tiempo, problemas tanto en su macro entorno como en su micro entorno y sobre todo, el enfrentarse a crisis que si se hubiese adelantado algún proyecto adecuado, se hubiesen detectado y solucionado. En síntesis, las empresas que realizaron estudios de factibilidad económica lo hicieron por la motivación de acceder a fuentes de financiamiento externas, principalmente bancarias.



Fuente: La presente investigación. Empresa ¿teoria o experiencia?

En referencia a la pregunta 12 del cuestionario, más del 42% de las 267 empresas encuestadas eligen a su personal directivo por nombramiento directo, entre personas como el hijo, la esposa o familiares muy cercanos al propietario, pues la mayoría de estos negocios son familiares. Más del 32% de las personas son elegidas por recomendación o mérito ya que las empresas prefieren conocer o tener buenas referencias acerca del personal que ingresa a trabajar con ellos o que dentro de la organización tengan buen desempeño y se constituyan en candidatos para los ascensos. Por último, tan sólo mas del 24% tiene en cuenta la hoja de vida, situación que permite suponer que estas empresas prestan poca importancia a los conocimientos académicos o experiencias que posee una persona; o, también, denuncia el temor que se siente a este nivel empresarial por brindar oportunidad a un profesional formado, pero con poca experiencia, para que se forme en el mundo real de los negocios.

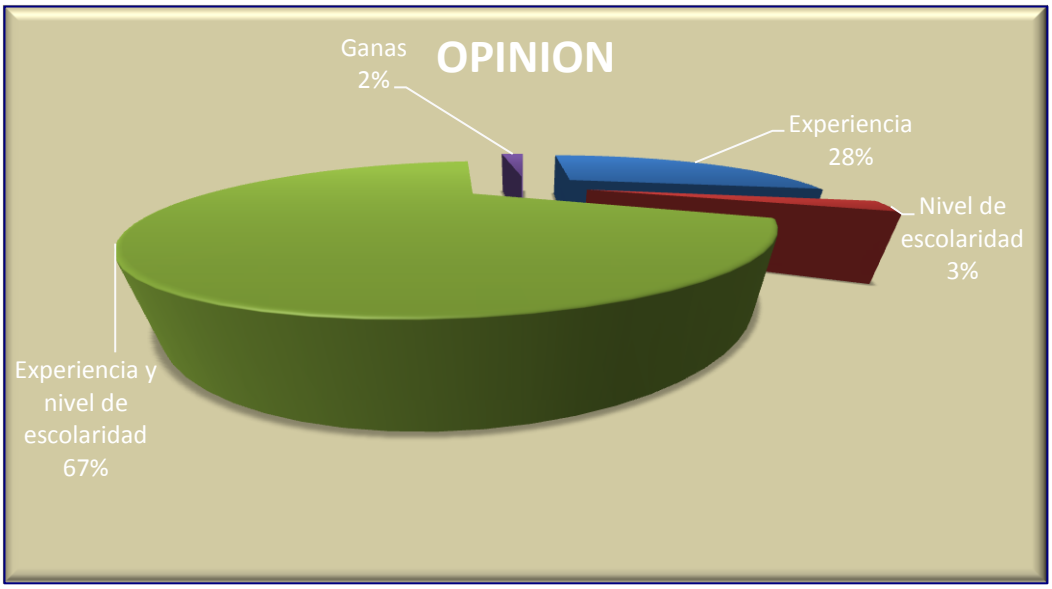


Fuente: La presente investigación. Empresa ¿teoria o experiencia?

El grado de formación académica de los directivos de las empresas encuestadas, corresponde principalmente a profesional con más del 38%, pues las personas que manejan estos negocios se han vuelto más consientes de lo importante que es tener altos niveles de escolaridad para manejar de la manera más adecuada una empresa; seguido de secundaria con más del 19%; técnico con más del 13%; especialización con más del 13%; tecnológico con más del 9%; y, primaria con más del 4%.

De acuerdo con tales cifras, se deduce que cada vez más las personas se esfuerzan por estudiar y obtener un título académico que les genere conocimientos y una mejor calidad de vida. A pesar de ello, es realmente escasa la participación de personas con formación académica profesional y mucho menos con niveles de formación superior al pregrado, circunstancia que denota la escasa cabida que tienen los profesionales en el ámbito empresarial de la ciudad, de ahí que su campo de acción sea limitado, tenga que devengar salarios muy por debajo de sus merecimientos por formación y experiencia, deba resignarse al aporte que con su labor brinde al desarrollo de la economía y la sociedad.

¿Cree Usted que para crear empresa se debe tener?



Fuente: La presente investigación. Empresa ¿teoria o experiencia?

Más del 66% de los encuestados creen que para crear empresa se debe contar con la dupla experiencia y nivel de escolaridad, pues con estos dos se tendría más conocimiento y se podrían detectar y mejorar ciertas deficiencias, tales como: la definición adecuada de los objetivos y políticas de la empresa; direccionarla mejor; implementar un diseño asertivo de los mecanismos de control y monitoría, etc. Más del 28% considera que sólo depende de la experiencia y del conocimiento que tenían del sector de su desempeño. Este grupo está conformado por propietarios o dirigentes que se iniciaron con un muy bajo nivel de escolaridad y que han tenido éxito en sus negocios, pero que frente a la expansión se han visto limitados, debido a la carencia de argumentos técnicos para el manejo y comprensión de la dimensión de las organizaciones, que, en algunas empresas, ha sido causa de la crisis. Finalmente, sólo más del 2% afirma que se debe tener solamente un nivel de escolaridad, pues considera que el estudio es lo básico y la experiencia se adquiere con el tiempo.

5. Conclusiones

Las empresas más antiguas no requerían que sus propietarios plasmaran plataforma estratégica ni tuvieran altos grados de escolaridad para ser exitoso, o al menos para mantenerse en el negocio; tan sólo cuando se pretendió crecer se presentaron los problemas,

debido a que no es lo mismo controlar un negocio pequeño o de dimensiones limitadas que manejar una empresa con un mayor volumen de operaciones, evento que amerita mayor conocimiento para su administración y control.

Con el tiempo cobra importancia la implementación de una plataforma estratégica que obedezca a un análisis juicioso del entorno, de la competencia y de las capacidades internas. Sin embargo, para la mayoría de los participantes en la investigación, la experiencia prevalece sobre los estudios y se constituye en factor importante para la creación y desarrollo de una empresa.

Es importante observar que en Ibagué, la creación de empresas en los últimos 10 años no ha correspondido en igual medida al crecimiento de la ciudad, situación que se observa en el hecho de que de las empresas encuestadas (más del 50%) fueron creadas hace mas de 10 años, hecho que explica en cierta forma, las dificultades que la economía local afronta para la generación de empleo. Todo lo anterior, aunado a que las empresas productoras representan un escaso porcentaje del total de empresas que operan en la ciudad, deriva en el desaprovechamiento del impulso y desarrollo que ofrecen los clústeres que se forman en torno de determinada industria, lo que permitiría generar crecimiento económico y empleo.

En efecto, son muchos los factores preponderantes al momento de encontrar las razones que motivaron los momentos de crisis por parte de la empresas, entre ellos, se destacan la falta de apoyo gubernamental, las dificultades generadas por la tramitología, el difícil acceso a fuentes de financiamiento, la falta de competitividad, los atrasos tecnológicos, los altos niveles de desempleo, la falta de planeación y conocimiento de los mercados, las deficiencias gerenciales, los problemas estructurales de la ciudad, en cuanto a la oferta de servicios públicos, infraestructura etc. No obstante, no se resalta la dificultad para acceder a mano de obra calificada, es decir que la región sí cuenta con este insumo, al menos este factor no forma parte de las grandes causas de la crisis.

De otra parte, es importante anotar que realizar procesos de planeación estratégica no garantiza el éxito de la gestión empresarial, pero no tenerlo si puede garantizar el fracaso en el intento de hacer empresa.

Para concluir, se considera que si bien la dimensión de los negocios condicionan el nivel de gestión y de gerencia de los mismos, negocios pequeños problemas pequeños, los negocios grandes son sinónimo de grandes retos, de ahí la importancia que reviste el hecho

de dotar a las empresas de procesos juiciosos de planeación que les permitan direccionarse adecuadamente hacia el logro de objetivos globales, la conquista de nuevos mercados y asegurar su contribución a la generación de la riqueza regional, con empleos de calidad.

Bibliografía

Porter Michael E. *Estrategia competitiva*, vigésima octava reimpresión, compañía editorial continental. 2001.

Gomez Serna, Humberto. (2003). Gerencia estratégica. 8ª. Ed. 3R editores.

Arciniegas Lagos, Nora Nydia (2007). *Manual de la comisión regional de competitividad del Tolima*. Consultado el 12 de octubre de 2010. Disponible en: http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/Competitividad/InsumosTolimaavance.pdf.

Banco de la Republica (2001). *Anuario económico del departamento del Tolima* 2001. Consultado el 12 de octubre de 2010. Disponible en:

http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/regional/ICER/tolima/2001_ae.pdf.

Caballero, Antonio (2008). *Movilidad social*. Consultado el 15 de octubre de 2010. Disponible en: http://www.semana.com/wf_InfoArticulo.aspx?idArt=109611.

Campos Martínez, Álvaro Augusto (2004). *Ensayos sobre economía regional*. Consultado el 15 de octubre de 2010. Disponible en http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/pdf/tol_3.pdf.

Comunicado de Prensa de Ibagué (2006). *Ninguna Pyme Colombiana sin WEB 2.0, Líderes de las nuevas tecnologías llegan a Ibagué para capacitar a las pymes de la Región,*Consultado el 14 de octubre de 2010. Disponible en: http://www.unionlideres.com/post/Comunicado_de_Prensa_Ibagu

Departamento nacional de estadísticas (2007). *Series población 1985-2020*. Consultado el 15 de octubre de 2010. Disponible en: http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/index.php?option=com_content&view=article&id=238&Itemid=121.

Dane. Icer 2009 - *Informe de coyuntura regional 2009*. Consultado el 12 de Octubre de 2010. Disponible en http://www.dane.gov.co/files/icer/2009/tolima_icer_II_sem_09.pdf

David, Fred R. *Conceptos de Administración Estratégica* (2003); Consultado el 15 de Abril de 2010. Disponible en:

http://books.google.com.co/books?id=kpj-H4TukDQC&pg=PA174&dq=Michael+Porter&hl=es&ei=cHPOS4zLGsL68AaooMiMAQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=9&ved=0CEsQ6AEwCA#v=onepage&q=Michael%20Porter&f=false

El Tiempo (2008). *Desigualdad erosiona movilidad social en Colombia*. Consultado el 15 de octubre de 2010. Disponible en http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-4581744.

Gobernación del Tolima, Departamento Administrativo de Planeación. Folleto: *Tolima en Cifras 2008-2009*. Consultado el 16 de octubre de 2010.

Gómez Liyis, Martínez Joselin, Arzuza B. María. *Política pública y creación de empresas en Colombia* (septiembre de 2006). Consultado el 12 de octubre de 2010. Disponible en:

http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/21/politica_publica_creacion_empresas.pdf

Johnson, Gerry y Scholes, Kevan. *Dirección Estratégica*. 5ª. Edición. Pearson Education SA. Madrid, 2001.

Microsoft (sin fecha). Tecnología. Consultado el 14 de octubre de 2010. Disponible en http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/tecnologias.mspx

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (08 de julio de 2010). *Incentivos para crear una microempresa*. Consultado el 12 de octubre de 2010. Disponible en:

http://www.mipymes.gov.co/microempresario/newsdetail.asp?id=87&idcompany=45

Ortega Otero Carmen. *Algunos aspectos jurídicos para la conformación de empresas en Colombia* (diciembre de 2008). Consultado el 13 de octubre de 2010. Disponible en http://www.unisinu.edu.co/investigaciones/revistas_en_pdf/revistas_semillas_pdf/algunos_aspectos_juridicos.pdf

Porter, Michael. *"The State Strategic Thinking"* en "The Economist". Mayo 23 de 1997

Redacción económica del Espectador (2010). *En septiembre el consumo de los colombianos se elevó a $28,7 billones*. Consultado el 15 de octubre de 2010. Disponible en:

http://www.elespectador.com/economia/articulo-228424-septiembre-el-consumo-de-los-colombianos-se-elevo-287-billones.

Revista Dinero (2010). *Acelera el crecimiento*. Consultado el 13 de octubre de 2010. Disponible en: http://www.dinero.com/actualidad/economia/acelera-crecimiento_73426.aspx

Revista Dinero (2006). *¿En qué gastan los colombianos?* Consultado el 16 de octubre de 2010. Disponible en: http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/gastan-colombianos_27318.aspx

Revista Portafolio (2010). *Alcalde de Ibagué da a conocer propuestas contra desempleo en Miami*. Consultado 16 de octubre de 2010. Disponible en:

http://www.portafolio.com.co/economia/pais/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA 7750546.html.

Revista Portafolio (2010). *Construcción, comercio y transporte son los sectores en los que crece más la oferta de trabajo*. Consultado el 18 de octubre de 2010. Disponible en:

http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/leve-caida-del-desempleo-en-agosto-tasa-quedo-en-112-_8035322-3.