

## **Descripción y análisis de la gerencia en mipymes agroindustriales del departamento de Boyacá, Colombia**

**Description and analysis of the management in MSMEs agroindustriales Boyacá department, Colombia**

*Ligia Inés Melo y Dora Esther Fonseca*

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Autora para correspondencia: fonesther@gmail.com

Rec.: 08.05.2014 Acep.: 22.07.2014

### **Resumen**

En Colombia las mipymes representan el 96.4% del total de establecimientos empresariales y generan 80.8% del empleo, hacen presencia en diferentes sectores productivos y contribuyen con un porcentaje considerable al PIB (Plata, 2009). En los planes de desarrollo del departamento de Boyacá para los periodos 2008 - 11 y 2012 - 15, el sector agroindustrial es uno de los señalados como promisorios, con potencialidades aprovechables. En el presente artículo se analizan y describen características de la gerencia en micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) agroindustriales del departamento de Boyacá. Para el desarrollo de la presente investigación se trabajó sobre 64 empresas agroindustriales procesadoras de alimentos de origen agrícola y pecuario ubicadas en las ciudades de Tunja, Duitama y Sogamoso donde se analizaron aspectos referentes a su cultura, estructura organizacional y estrategias empresariales, manejadas por gerentes generales. Una vez analizados los resultados obtenidos se evidenciaron algunas fortalezas y debilidades en la gerencia de estas empresas, por lo cual se hace necesario aunar esfuerzos desde diferentes instituciones, para asesorar y capacitar a propietarios, gerentes y personal de las empresas del sector agroindustrial con el fin de definir estrategias basadas en un enfoque de gestión integral.

**Palabras clave:** Agroindustria, cultura organizacional, estrategias gerenciales, estilos gerenciales, sector empresarial.

### **Abstract**

Business establishments in Colombia (MSMEs) account for 96.4%, generating 80.8% of employment in the country, and are present in different productive sectors, providing a significant GDP (Silver, 2009) and partly percentage development plans in the department of Boyacá, 2008-2011 and 2012 - 2015, the agribusiness sector is identified as one of the promising, with exploitable potential. This paper aims to analyze and describe characteristics of management in micro, small and medium enterprises (MSMEs) agribusiness department of Boyacá. For the development of this research, we worked over 64 food processing agribusinesses agricultural and livestock origin located in the cities of Tunja, Tunja and Sogamoso; analyzing aspects related to their culture, organizational structure and business strategies, managed by general managers. After analyzing the results, some strengths and weaknesses in management of agribusiness MSMEs were evident. Therefore it is necessary to combine efforts from different institutions to advice and train owners, managers and staff of agribusiness companies regarding defining an approach based on integrated management strategies.

**Keywords:** Agribusiness, management strategies, management styles, business sector.

## Introducción

Los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil y moderna que cree un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en ella; un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización (Ariansen, 2009).

De igual forma, los conceptos aldea global y globalización obligan a los territorios a mantenerse a la vanguardia, evaluando constantemente sus capacidades para seleccionar sectores empresariales con los cuales sobresalir, mejorar la productividad, rentabilidad y ser realmente competitivos. A la vez que exigen a las empresas autoevaluarse, conocer sus potencialidades y revisar sus prácticas gerenciales, ya que en muchos casos éstas determinan el progreso y perdurabilidad de la organización (Méndez, 2007).

En este caso la importancia de la agroindustria se soporta en su elección como sector promisorio en los planes de desarrollo del departamento de Boyacá 2008 - 11 *¡Para seguir creciendo!* y 2012 - 15 *¡Boyacá se atreve!* (Gobernación de Boyacá, 2008, 2012), dentro de una economía que se resuelve a generar valor agregado y por ende debe aprovechar las posibilidades que puede tener en este campo, por su variedad de productos, por su ubicación estratégica y cercanía a grandes mercados como Bogotá (Proexport, 2013; Proexport – SAC, 2012). En el documento de la agenda interna para la productividad y competitividad del sector agroindustrial se cita un acuerdo de voluntades y decisiones entre el gobierno nacional, las entidades territoriales, el sector privado, los representantes políticos y la sociedad civil, sobre las acciones estratégicas que debe adelantar el país para mejorar su productividad y competitividad (DNP, 2007).

En consecuencia, Porter (2005) afirma que la competitividad se define por la productividad con la cual un país utiliza sus

recursos humanos, económicos y naturales, coincidiendo con la propuesta de Mercado (1998) quien añade que la productividad en términos empresariales es la relación entre el nivel de producción y los insumos utilizados para obtenerla, asociada a la eficiencia en el manejo de los recursos, es decir, al mejoramiento continuo de los métodos de producción y la adaptabilidad al cambio permanente de las situaciones.

Barriga (2006) complementa al opinar que el mejoramiento continuo de la situación competitiva de las pymes es un factor vital para la economía de cualquier país, toda vez que una posición competitiva débil constituye una amenaza que puede destruir el tejido productivo y social de muchas de ellas, ahora que enfrentan mayores retos debido a los procesos de integración económica y tratados de libre comercio (TLC). Las presiones competitivas se agudizan y la incertidumbre afecta las expectativas de los agentes económicos en decisiones de inversión y financiación, expansión y crecimiento, abandono y cierre.

También se dice que la permanencia de una empresa en el mercado y su desempeño reflejan su nivel de competitividad; atendiendo esta premisa y al boletín No. 2 del Centro para la Productividad y Competitividad de Boyacá (Crepib, 2010) para el 77.78% de las empresas agroindustriales del departamento su permanencia en el mercado es entre 0 y 20 años, el uso de su capacidad instalada varía entre 74% y 78% y realizan producción cinco días a la semana, en promedio.

En los estudios sobre agroindustria en Colombia se afirma que es uno de los renglones menos conocidos (Martínez y Espinel, 2006). En el caso de la gerencia en mipymes se pueden mencionar algunos estudios como el de la Escuela de Administración de Negocios (EAN), denominado Gerencia de las Mipymes en Santa Fe de Bogotá (Pérez, 2000), al igual que los estudios publicados por la Universidad Externado de Colombia: Mejorando la Competitividad de la Pyme (Anzola *et al.*, 2006) el cual se enfocó en el análisis de la gerencia y gestión financiera; Determinantes de las Acciones Gerenciales en Microempresas y Empresas pymes (Anzola y Puentes, 2007) que trata las valoraciones

y representaciones que guían las acciones de los cuadros de dirección y gerencia; y las Mipymes Familiares Colombianas y sus Desafíos de Perdurabilidad (Gómez y Vargas, 2011) en el cual se identifican las causas de éxito o fracaso de las empresas familiares colombianas de perfil mipyme.

### Las mipymes

Es una clasificación de las empresas según su tamaño. En el mundo existe dificultad en la homogeneidad de criterios para su clasificación. En un estudio realizado en 76 países se detectaron más de 60 parámetros diferentes para clasificar las empresas por su tamaño, encontrando que los criterios más utilizados son: empleo, ventas o ingresos, activos, inversiones, entre otros (Ayagari *et al.*, 2003; Zevallos, 2003). Colombia cuenta con un marco legal establecido en la Ley 905 (República de Colombia, 2004) que en el artículo segundo dice: ‘Para todos los efectos se entiende por mipymes (micro, incluidas las fami-empresas, pequeña y mediana empresa) toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios; rural o urbana, que responda conjuntamente a los parámetros que aparecen en el Cuadro 1’.

En el artículo tercero de la misma Ley 905 se creó el Sistema Nacional de Mipymes, conformado por los Consejos Superiores de la Pyme, encargados principalmente para contribuir a la definición, formulación, ejecución, coordinación, seguimiento y evaluación de políticas públicas y programas de promoción de las pymes, la microempresa y los consejos regionales. El Sistema Nacional de apoyo a las mipymes lo integran los Ministerios de Comercio, Industria y Turismo, de Protección Social, de Agricultura, Departamento Nacional de Planeación, SENA, Colciencias,

Bancoldex, Fondo Nacional de Garantías y Finagro.

La Ley 590 (República de Colombia, 2000) reformada por la Ley 905, creó el Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas, Fomipyme, para incentivar la modernización y el desarrollo tecnológico de estas empresas y promover la participación de otros agentes en proyectos de desarrollo tecnológico en pymes y actividades dirigidas a la creación de empresas y al fomento del espíritu empresarial.

### Gerencia, avance y desarrollo

A finales del siglo XIX comenzaron a aparecer los aportes en la disciplina de la administración científica, que posteriormente se fueron enriqueciendo, ampliando y en algunos casos fueron sustituidos por modelos de mayor trascendencia y complejidad. El siglo XX se caracterizó por ser un periodo de cambios asombrosos, en donde se generó un desarrollo tecnológico e industrial y un surgimiento de la administración científica, siendo Taylor (1911) uno de los principales creadores. De ahí en adelante se destacaron varios autores como Fayol (1916), Weber (1921), Gantt (1919), Mayo (1924), McGregor (1964), Maslow (1970), y McClelland (1962), entre otros, dedicados al estudio e investigación de esta disciplina, centrados en la búsqueda de mayores niveles de competitividad, procesos de planificación estratégica al desarrollo de herramientas avanzadas como la reingeniería, la calidad total, el justo a tiempo, el ‘empowerment’ y el ‘outsourcing’, entre otras; donde las exigencias del mundo empresarial son cada vez más complejas y exigentes con mayores retos y preparación.

Dentro de este contexto, organizaciones como la familia, el Estado, la iglesia, las empresas, avanzaron en desarrollo tanto en

**Cuadro 1.** Criterios para clasificación de las mipymes en Colombia.

	<b>Mediana empresa</b>	<b>Pequeña empresa</b>	<b>Micro empresa</b>
Personal	Entre 51 y 200 trabajadores	Entre 11 y 50 trabajadores	Menor o igual a 10 trabajadores
Activos totales	5001 y 30000 SMMLV*	Entre 501 y 5000 SMMLV	Menor a 500 SMMLV*, excluida la vivienda

\* SMMLV: Salario mínimo mensual legal vigente.

**Fuente:** Ley 905 de 2004.

su concepción, naturaleza, funcionamiento, impacto y responsabilidad social, fruto de la interacción de múltiples variables, aunado a la creación y aplicación de un modelo de gestión <conducción y dirección> de tipo científico, técnico e instrumental que se conoce como el ‘management’.

Martínez (2007) considera que la palabra Gerencia aparece como una traducción de la palabra inglesa ‘management’ que también significa administración, gerencia, gobierno, gestión de cuerpos directivos, grupo que decide, manejo de recursos, dirige empresas, negocios; dicho término proviene del latín *manus* <mano>, de allí se derivó el verbo inglés *manage* que inicialmente significó entrenar, hacer andar, conducir un caballo. Entonces la gerencia se refiere, ante todo, a un sistema de planeación de las actividades, recursos y resultados en las organizaciones a través de conocimientos sistematizados, técnicas, métodos o herramientas para ser aplicados en procesos de producción, comercialización y expansión de las empresas, que permiten explicar el comportamiento directivo en las organizaciones.

Las formas básicas de administración han venido cambiando hasta el punto que es posible analizar por qué se tiende a dejar atrás una administración, con estructura personalizada o familiar, sin precisión de funciones o de cargos, y sin proceso administrativo sistematizado, dando así paso a otros planteamientos, denominados tendencias, como gestión de la innovación, gestión de la virtualización o ‘e-businness’ y ‘e-commerce’ y gestión del conocimiento (Bernal y Sierra, 2013).

De igual forma, se habla de competencias gerenciales, definidas como conjunto de saberes puestos en juego por los directores y gerentes para resolver situaciones concretas de dirección y coordinación en la organización. Gutiérrez (2010) las clasifica en diez grupos resumidas en habilidades de dirección, servicio al cliente, efectividad interpersonal, toma de decisiones, trabajo en equipo, desarrollo de personas, liderazgo, pensamiento estratégico, capacidad de negociación y orientación al logro. Martínez (2005) plantea que el desarrollo empresarial y la capacidad de gestión estratégica y organización de empresas por competencias depende de la habilidad para desarrollar e innovar procesos de planeación, organización, desarrollo, evaluación de recursos, acciones y resultados de interacción con el entorno conformado por instituciones dinámicas, lo cual se explica en el sistema de gestión estratégica y organización, denominado ‘Poder Seeo’, centrado en las competencias de información, innovación, producción y comercialización, mediante las funciones de planeación, organización evidenciada en diseño y rediseño de la estructura, decisiones, evaluación de áreas críticas (Seeo) y retroalimentación, la cual hace referencia a interacción con los cambios del entorno institucional, en los niveles local e internacional.

Por su parte Sallenave (2002) considera que todos los gerentes deben estar capacitados para pensar como gerentes integrales (muy aplicable en las Mipymes, máxime cuando prácticamente todas las responsabilidades recaen en él) situando sus funciones en tres esferas (Cuadro 2).

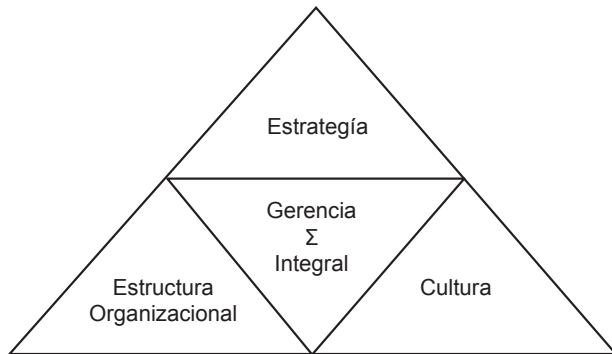
**Cuadro 2.** Esferas de actuación de los gerentes.

Esfera	Evidencias de actuación	Implicaciones
Interpersonal	Representación de la empresa en el exterior Dirigir a los subalternos Asegurar el enlace entre los públicos	Saber: Tener conocimiento de las ciencias administrativas
Informacional	Actuar como vocero de la organización Comunicar objetivos Controlar la implementación de la estrategia	Entender: La visión global de la acción empresarial. habilidades en el campo de la innovación, comunicación y negociación empresarial
Decisional	Iniciar el cambio organizacional Resolver problemas Asignar recursos de la empresa Negociar con los actores interesados	Relacionar: Todas las facetas inherentes a la gerencia de la organización

**Fuente:** Adaptado de Sallenave (2002).



Sallenave agrega que la gerencia integral es el arte de relacionar todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad, así: la estrategia, para saber a dónde vamos y cómo lo logramos; la organización o estructura organizacional, para llevar a cabo la estrategia eficientemente y la cultura para dinamizar la organización y animar a sus colaboradores, como se ilustra en la Figura 1.



**Figura 1.** La gerencia integral.  
**Fuente:** Sallenave (2002).

Lo anterior permite entender por qué los esfuerzos que se realicen en áreas específicas de la organización, no solo impactan a ésta, sino que produce efectos colaterales en las demás áreas de gestión (Correa y Jaramillo, 2007). No obstante, la gerencia en las mipymes en algunas ocasiones suele ser tomada como un parámetro dado que permanecerá fijo e inamovible, que responde a un orden natural que no merece ser analizado (Vázquez, 2003). En consecuencia es necesario ampliar conceptos determinantes de la gerencia, tenidos en cuenta para la presente investigación, como son la cultura y la estructura organizacional, estrategias empresariales y estilos gerenciales manejados por los gerentes en sus empresas; concebidos de las formas siguientes:

### **Cultura organizacional**

Es el conjunto de lenguajes existentes en la misma, los códigos verbales y no verbales, sus creencias, los valores, los reglamentos, las normas y las políticas; satisfactores e incentivos que identifican la organización y cohesionan a los grupos que la conforman,

tanto internos como externos (Vázquez, 2003; Martínez, 2007; Jones, 2008). También hacen parte, el estilo de liderazgo a nivel de alta gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa; esto indica claramente cómo los gerentes son termómetro y guía de la cultura organizacional (Serna, 2008). La cultura organizacional en las mipymes, por lo general es un área no explorada que en ocasiones se deja al azar y repercute sobre la duración de este tipo de empresas (Anzola *et al.*, 2006).

### **Estructura organizacional**

Se designan así las relaciones formales de mando, niveles jerárquicos y el tramo de control de sus directores y colaboradores. En ella se identifica el agrupamiento de las personas en departamentos y de estos en la organización, incluye el diseño de sistemas para asegurar la coordinación efectiva en todos los departamentos (Bernal y Sierra, 2013). Evidenciadas en organigramas, descripción de cargos, políticas gerenciales y operativas, que permitan simplificar el trabajo, coordinar y optimizar funciones, de forma adecuada y entendible para quienes trabajan en la empresa y para la atención y satisfacción de los clientes; además de las relaciones con el sector externo en aspectos de tipo económico, social, cultural, político, gubernamental, tecnológico y competitivo que afectan a la organización (Münch, 2007; Pérez, 2000).

### **Estrategias organizacionales**

Son las acciones que se deben realizar para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo, encaminada a conseguir algo deseado por varios competidores, en un momento y en unas condiciones determinadas, teniendo en cuenta los recursos y capacidades de las cuales se dispone (Serna, 2008 y Garrido, 2006). Competir de manera diferente; hacer lo que los competidores no hacen o, mejor, hacer lo que no pueden hacer. Toda estrategia necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva (Thompson *et al.*, 2012). Las opciones estratégicas de una compañía rara vez son sencillas y a menudo requieren cambios difíciles,

pero esto no es una excusa para abstenerse de tomar decisiones de un curso concreto de acción (Collis y Rukstad, 2008).

### Estilos gerenciales

Si la gerencia hace referencia al quehacer del rol directivo, relacionado con la conducción de la organización para el desarrollo de su misión en función del logro de la visión (Bernal y Sierra, 2013), los estilos gerenciales por lo general se asocian con liderazgo concebido como la forma de influir en los demás para lograr las metas propuestas. Fernández (1999), propone un modelo tridimensional comparando la gestión empresarial con las tres dimensiones propias de la persona, describe su físico (cuerpo), expone sus cualidades (espíritu, voluntad) y aventura su fondo o esencia (alma). De esta manera se puede explicar con precisión la gestión empresarial, como aparece en el Cuadro 3.

Por su parte Likert (1975) identificó cuatro sistemas administrativos basados en las características y estilos de la dirección presente en una organización: (1) Autoritarismo-coercitivo, enmarcado en un proceso decisorio totalmente centralizado en la cima de la organización, sistema de comunicaciones en sentido vertical descendente, relaciones interpersonales escasas. (2) Autoritario-benevolente, permite la participación en pequeñas decisiones, sistema de comunicaciones en sentido vertical descendente con escasa retroalimentación. (3) Consultivo, proceso decisorio consultivo y participativo, sistema de comunicaciones en sentido ver-

tical descendente y ascendente, relaciones interpersonales favorables. (4) Participativo, proceso decisorio delegado en niveles organizacionales, sistema de comunicaciones que fluyen en todos los sentidos de la empresa, trabajo realizado en equipos, formación de grupos espontáneos y efectiva relación entre las personas.

### Materiales y métodos

Esta investigación es de tipo descriptivo (Tammayo, 2002) ya que describe y analiza el tipo de gerencia que se maneja en las mipymes del sector agroindustrial del departamento de Boyacá. Para la captura de datos se diseñó un formulario de encuesta para ser aplicado a los gerentes generales, el cual se estructuró en cuatro agrupaciones: identificación tanto de las empresas como de los gerentes generales, cultura organizacional, estructura organizacional y estrategias empresariales, como se ilustra en el Cuadro 4. Agrupaciones que según los conceptos y componentes descritos en el soporte teórico, permiten describir y analizar la gerencia en este tipo de empresas.

En el proceso de selección de la población y muestra se utilizó un diseño determinístico (Anderson *et al.*, 2008). En primer lugar se escogieron las tres principales ciudades del departamento dentro del corredor industrial de Boyacá<sup>1</sup>, ya que se considera que la mayoría de empresas están ubicadas en estas ciudades. Luego se revisaron las bases de datos de las Cámaras de Comercio, del Directorio Agroindustrial de Boyacá y el del Crepib,

**Cuadro 3.** Modelo tridimensional de estilo gerencial.

#### Tipo de gestión

Pragmática	Todo aquello que se hace y aprende con base en la experiencia real diaria de la actividad empresarial (comprar, vender, negociar, convencer, reunirse, dar órdenes, controlar).
Instrumental	Herramientas más o menos científicas, vinculadas a la actividad empresarial (sistemas de información, métodos de trabajo, estructuras organizativas, modelos de planificación y de gestión).
Esencial	Fundamento que hay detrás de lo que hacen los gerentes (La cultura corporativa, el clima laboral, la motivación, la creatividad, la intuición y los principios).

**Fuente.** Adaptado de Fernández (1999).

<sup>1</sup> Territorio conformado por los municipios de Ventaquemada, Samacá, Tunja, Cóbbita, Oicatá, Sotaquirá, Tuta, Paipa, Tibasosa, Duitama, Nobsa y Sogamoso; ubicados sobre la vía central Bogotá- Sogamoso y con condiciones propicias para el desarrollo empresarial. Tunja, Duitama y Sogamoso son las principales ciudades.

**Cuadro 4.** Variables de estudio.

Variable	Indicadores	No. de preguntas
I. Datos de identificación	Nombre, actividad, año de creación, No. de empleados.	6
Datos de la empresa	Género, formación académica, cargo, antigüedad empresa, número de empleados a cargo.	10
II. Cultura organizacional	Código de valores, participación en toma de decisiones, herramientas de comunicación, trabajo en equipo, conocimiento de políticas por parte de los colaboradores	9
III. Estructura	Métodos de planeación, área de investigación y desarrollo, manual de funciones, organigramas, modelos de calidad, procesos	16
IV. Estrategias		
Talento humano	Proceso de selección y asignación salarial, bienestar y salud ocupacional.	10
Comercialización	Criterios de comercialización, publicidad.	4
Socio-político	Afectación de políticas estatales y reacciones.	2
Calidad	Participación en eventos y premios.	2
Medio ambiente	Programas medioambientales.	1
Competencia	Posición frente a la competencia, conocimiento y acciones.	4
Finanzas	Origen de recursos, herramientas financieras.	2
Supervivencia	Expectativas y estrategias de permanencia.	2
<b>Total preguntas</b>		<b>67</b>

trabajo del cual se obtuvo un listado total de 64 empresas, distribuidas, 22 en Sogamoso, 22 en Duitama y 20 en Tunja, las cuales se vincularon a la investigación.

Las fuentes de información primarias estaban conformadas por los gerentes generales de las mipymes del sector agroindustrial procesadora de alimentos de origen agrícola y pecuario de las ciudades de Sogamoso, Duitama y Tunja del departamento de Boyacá. Como fuentes secundarias se usaron artículos científicos, libros, revistas indexadas, entre otros; bases de datos de cámaras de comercio de Boyacá, Crepib, referentes a mipymes y gerencia.

Una vez consolidada la lista de empresas y estructurado el formulario, se hicieron contactos con los gerentes generales con el fin de explicarles el alcance del estudio y hacer algunas pruebas piloto del formulario. Luego se aplicó la encuesta, además se tomó nota de aspectos observados para complementar lo registrado en las encuestas, cuyos datos permitieron determinar algunas características de la gerencia en las mipymes agroindustriales de Boyacá.

Los datos primeros se analizaron por ciudades y luego de manera total, utilizando la distribución de frecuencias, relativa (F-R) y porcentual (F%) (Anderson *et al.*, 2008) de acuerdo con el tipo de investigación. Luego, teniendo en cuenta la distribución porcentual obtenida en los ítems, se establecieron tres

categorías de clasificación como fortaleza o debilidad, en los grados: alto, medio o bajo; así, existencias de fortaleza o debilidad alta superior a 80%, media entre 65 y 79% y baja entre 50 y 64%.

## Resultados y discusión

En relación con la actividad principal de las empresas analizadas, 35% se dedican a la transformación de productos lácteos, 19% a prefritos, principalmente papa, 16% comercializan frutas y hierbas aromáticas, 12% carnes frías, 9% cereales, 6% café y 3% chocolates. De igual forma son empresas que tienen entre 5 y 30 años desde su fundación y generan 574 empleos directos, lo que significa en promedio 9 empleos por empresa.

### Tamaños de las empresas y nivel académico de los gerentes

Para la clasificación por el tamaño de las empresas se tuvo en cuenta el número de colaboradores (trabajadores). El 72% corresponde a microempresas (Cuadro 5) lo que concuerda con los estudios de Fundes (Corcuera *et al.*, 2010) el cual encontró que un alto porcentaje de empresas corresponde a microempresas, y del Observatorio de Agrocadenas (Martínez y Espinel, 2006) en el que se observa que un alto porcentaje de empresas en la agroindustria de alimentos son igualmente microempresas.

**Cuadro 5.** Clasificación por tamaño de las mipymes agroindustriales en municipios del departamento de Boyacá, Colombia. 2010.

Tamaño	Sogamoso (n=22)		Duitama (n=22)		Tunja (n=20)		Total (n=64)	
	F R	F %	F R	F %	F R	F %	F R	F %
Micro	17	77	17	77	12	60	46	72
Pequeña	4	18	5	23	8	40	17	26
Mediana	1	5	0	0	0	0	1	2
Total	22	100	22	100	20	100	64	100

FR = frecuencia relativa. F% = frecuencia porcentual.

El nivel académico de los gerentes era variable: desde primaria hasta profesional, e incluían administrador agrícola, administrador de empresas, mercadotecnista agroindustrial; ingenieros de alimentos, industriales y geólogos, entre los principales (Cuadro 6).

Estos resultados evidencian una gestión pragmática, basada en lo que se aprende con la experiencia y no en los estudios profesionales (Fernández, 1999), toda vez que sólo 36% de los gerentes contaba con título profesional.

### Cultura organizacional

Se encontró que 80% de los gerentes no tenía establecido un código de valores en su empresa, denotando ausencia de gestión esencial (Fernández, 1999), aunque sí les gustaría

que existieran valores como honestidad, responsabilidad, tolerancia y compromiso con la empresa. La participación que daban a los empleados para la toma de decisiones era mínima y prácticamente esta actividad la hacían los gerentes sin considerar la opinión de sus colaboradores, como se observa en el Cuadro 7. Un argumento consistía en que sus colaboradores no estaban capacitados para tomar decisiones o que el reglamento no les permite. En el caso de las empresas donde existía junta directiva, las decisiones las asumía ésta, enmarcando la gerencia en un estilo de liderazgo autoritario – coercitivo (Likert, 1975). Resultados que no permiten fortalecer la organización y animar a sus colaboradores (Sallenave, 2002).

**Cuadro 6.** Grado de escolaridad de los gerentes de las mipymes agroindustriales en el departamento de Boyacá, Colombia. 2010.

Grado de escolaridad	Sogamoso (n=22)		Duitama (n=22)		Tunja (n=20)		Total (n=64)	
	F R	F %	F R	F %	F R	F %	F R	F %
Primaria	2	9	3	14	0	0	5	8
Bachiller	5	23	6	27	9	45	20	31
Técnico	3	14	2	9	6	30	11	17
Tecnólogo	1	5	3	14	1	5	5	8
Profesional	11	50	8	36	4	20	23	36
Total	22	100	22	100	20	100	64	100

FR = frecuencia relativa. F% = frecuencia porcentual.

**Cuadro 7.** Aspectos de la cultura organizacional en mipymes agroindustriales en municipios del departamento de Boyacá, Colombia. 2010\*

Ítem	Sogamoso (n=22)		Duitama (n=22)		Tunja (n=20)		Total (n=64)	
	F R	F %	F R	F %	F R	F %	F R	F %
Participación de colaboradores	5	23	6	27	6	30	17	26
Trabajo en equipo	18	86	22	100	19	95	59	92
Conocimiento de políticas de la empresa por colaboradores	12	55	18	86	18	90	48	75

\*Las respuestas no son excluyentes, por lo cual no se totalizan. FR = frecuencia relativa. F% = frecuencia porcentual.



Las herramientas de comunicación al interior de la empresa eran diferentes entre municipios, en Sogamoso y Duitama predominaba la comunicación directa entre gerente y colaboradores, mientras que en Tunja era el memorando. En las tres ciudades en un menor porcentaje la comunicación se llevaba a cabo con intermediación a través del jefe inmediato, ya que se consideraba que de esta forma existía mayor y mejor entendimiento y claridad.

### Estructura organizacional

El 61% de los gerentes respondió afirmativamente al uso de planificación en sus empresas, aunque no daban mayor importancia a su significado y manifestaban que la planeación la desarrollaban en órdenes de pedido y actividades muy breves en el corto plazo. El 42 % manejaba la calidad en el control de sus procesos, procedimientos y productos, utilizaban modelos de calidad como Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y registro Invima. La administración con visión de corto plazo, atención al tema de calidad y nivel de información presentaban bajo porcentaje y eran debilidades de gran impacto tal como lo expresó Gelmetti (2006), lo cual dificulta enfrentar retos actuales y futuros.

Solamente el 39% desarrollaba actividades de investigación y desarrollo, lo que denota igualmente debilidad para la mayoría de las empresas, toda vez que los impactos de la innovación sobre los resultados de las empresas van desde efectos sobre las ventas, la cuota de mercado en aumento de la productividad y la eficiencia (OCDE, 2005). En el caso de mipymes procesadoras de productos alimenticios se debe asegurar la calidad de inocuidad de los alimentos, acatando las regulaciones sanitarias contenidas en el Decreto 3075 (República de Colombia, 1997) aplicable a todas las empresas que procesan.

### Estrategias empresariales

En la gestión de talento humano se encontró que 100% de los gerentes realizaban un proceso de selección de personal, destacando en menor medida algunas etapas de dicho proceso que no fueron totalizadas en el estudio (Cuadro 8).

La asignación salarial a los colaboradores en un 45% se realiza de acuerdo con las políticas de la empresa (Cuadro 9) como rendimiento de la producción e incentivos a sus colaboradores, mientras que en un 50% se hace considerando las políticas guber-

**Cuadro 8.** Etapas del proceso de selección de colaboradores en las mipymes agroindustriales en municipios del departamento de Boyacá, Colombia. 2010.

Etapas del proceso de selección	Sogamoso (n=22)		Duitama (n=22)		Tunja (n=20)		Total (n=64)	
	FR	F %	FR	F %	FR	F %	FR	F %
Convocatoria	4	18	4	18	3	15	11	17
Recepción hoja de vida	8	36	8	36	3	15	19	30
Estudio hoja de vida	6	27	5	23	20	100	31	48
Entrevista	3	14	1	5	6	30	10	16
Pruebas psicotécnicas	2	9	1	5	7	35	10	16
Otro	1	5	4	18	2	10	7	11

FR = frecuencia relativa. F% = frecuencia porcentual.

**Cuadro 9.** Políticas para definir salarios a colaboradores en las mipymes agroindustriales en municipios del departamento de Boyacá, Colombia. 2010.

Políticas	Sogamoso (n=22)		Duitama (n=22)		Tunja (n=20)		Total (n=64)	
	FR	F %	FR	F %	FR	F %	FR	F %
Gubernamental	10	45	10	45	12	60	32	50
Empresa	12	55	12	55	5	25	29	45
Combinado					3	15	3	5
Total	22	100	22	100	20	100	64	100

FR = frecuencia relativa. F% = frecuencia porcentual.

namentales, asociado con salario mínimo y prestaciones de ley solamente, y en 5% lo hacen de forma combinada. Resultados que representan bajos atractivos para la retención de talentos e incentivos a la producción, máxime en estos tiempos cuando se habla que el talento humano es el activo más valioso de la organización (Moreno y Godoy, 2012).

En las estrategias de comercialización de los productos se observó que un gran porcentaje de gerentes le daba importancia a la calidad, seguido del precio y la atención personalizada; principalmente en la ciudad de Tunja donde los gerentes combinaban estas estrategias (Cuadro 10) con el fin de mantener su clientela. De igual forma, acompañaban estas estrategias con la utilización de diferentes medios publicitarios para dar a conocer sus productos y su empresa (Cuadro 11).

Sobre el posicionamiento de las empresas, el 83% de los gerentes argumentó que era buena, aunque reconocieron que todavía existían varios aspectos por mejorar, entre ellos, ampliar la cobertura, mejorar la calidad, ganar más clientes, aumentar la producción. Respecto a las fuentes de financiamiento, se encontró que un reducido porcentaje de gerentes utilizaba créditos bancarios, la mayor fuente de financiación eran los recursos

propios debido al desconocimiento de mecanismos de financiación para este sector empresarial, a la vez que preferían no asumir el riesgo de endeudarse.

El 64% de los gerentes manifestó no tener diseñadas estrategias de supervivencia de la empresa (Sogamoso 64%, Duitama 86%, Tunja 33%) para permanecer en el mercado y consideraban que por su buen nombre o por su trayectoria no necesitaban de éstas. De igual forma, por falta de conocimiento en su significado y alcance al utilizarlas, no le daban importancia y no visualizaban el futuro de su empresa. Igual sucedía con el manejo ambiental, solo el 43% adelantaban actividades de reciclaje, mientras que los demás consideraban que existían otras prioridades o que el funcionamiento de su empresa no causaba daños al ambiente.

En el Cuadro 12 se incluye un resumen de las fortalezas y debilidades de los factores más relevantes encontrados según el estudio, información que permite ver con mayor facilidad cuáles eran los aspectos en los cuales los gerentes presentaban fortalezas en el manejo de sus empresas y en cuáles deberán ser repensados y mejorados, teniendo en cuenta los resultados obtenidos y el aporte de los autores en el soporte teórico.

**Cuadro 10.** Estrategias de comercialización en las mipymes agroindustriales en municipios del departamento de Boyacá, Colombia. 2010.

Estrategias	Sogamoso (n=22)		Duitama (n=22)		Tunja (n=20)		Total (n=64)	
	FR	F %	FR	F %	FR	F %	FR	F %
Calidad	8	36	8	36	20	100	36	56
Precio	6	27	6	27	4	20	16	25
Atención personalizada	5	23	5	23	2	10	12	19
Promociones	2	9	3	14	0	0	5	8
Servicio pos venta	3	14	1	5	1	5	5	8

FR = frecuencia relativa. F% = frecuencia porcentual.

**Cuadro 11.** Medios publicitarios utilizados por las mipymes en municipios del departamento de Boyacá, Colombia. 2010.

Medios publicitarios	Sogamoso (n=22)		Duitama (n=22)		Tunja (n=20)		Total (n=64)	
	FR	F %	FR	F %	FR	F %	FR	F %
Afiches	4	18	4	18	1	5	9	14
Pancartas	4	18		0	1	5	5	8
Radio	3	15	2	9	6	30	11	17
Directorio telefónico	2	9	5	23	12	60	19	30
Periódico	1	5	1	5	0	0	2	3
Otros	9	41	10	45	1	5	20	31

FR = frecuencia relativa. F% = frecuencia porcentual.

**Cuadro 12.** Aspectos representativos de la gerencia en mipymes agroindustriales en municipios del departamento de Boyacá, Colombia. 2010.

Grupo	Indicador	Fortaleza			Debilidad		
		A <sup>a</sup>	M	B	A	M	B
Cultura organizacional	Existencia de código de valores				x		
	Participación de colaboradores en toma de decisiones					x	
	Comunicación directa		x				
	Trabajo en equipo	x					
	Conocimiento de políticas empresariales por colaboradores		x				
Estructura	Planeación			x			
	Investigación y desarrollo						x
	Procesos reglamentados			x			
	Modelo control calidad			x			
Estrategias	Talento humano			x			
	Comercialización			x			
	Competencia		x				
	Finanzas					x	
	Estrategias supervivencia						x
	Actividades para manejo medio ambiente						x

<sup>a</sup>. A: alto, M: medio, B: bajo.

En consecuencia, la cultura organizacional para las pymes agroindustriales de Boyacá es de gran utilidad para poder detectar problemas y encontrar solución lo antes posible. Con ella se pueden formar grupos de trabajo con aptitudes similares con el fin de ofrecer un rendimiento más productivo.

La estructura organizacional es el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización, por lo cual las pymes agroindustriales deben fortalecer el factor investigación y desarrollo (I+D) donde la investigación dará origen al desarrollo de nuevas ideas que marcarán la diferencia con la creatividad de los directivos y de sus colaboradores y tenerla como una estrategia de la organización, lo cierto es que la investigación y el desarrollo requieren de conocimiento y de gestión para alcanzar objetivos y conquistar el mercado.

De acuerdo con los planteamientos de enfoque Poder-Seeo, propuesto por Martínez (2005), la investigación debe servir para evaluar y retroalimentar los resultados para dar solución a los problemas, señalando la importancia que tienen las variables para los gerentes y mejorar el desempeño de sus empresas, las cuales se basan en funciones de relacio-

nes verticales y transversales orientadas a la planeación según los objetivos de calidad de la producción, eficacia social y sostenibilidad, procesos de organización orientados a la autoestructuración, direccionamiento del desarrollo del potencial humano, y procesos de realimentación en interacción con la estructura externa que orientan las actividades de investigación, aprendizaje e innovación de conocimiento en interacción con una estructura de organizaciones de negocios, en busca siempre de una ventaja competitiva.

**Capacidad de gestión.** En este sector el gerente, con ayuda de un diagnóstico interno, determina las áreas que necesitan planeación estratégica y operativa, que permita organizar la empresa de acuerdo con su estructura, direccionar las políticas hacia el desarrollo del potencial del colaborador y de los recursos, evaluar por medio de indicadores y medir productividad, eficiencia y calidad.

**Innovación, conocimiento y competitividad.** Los gerentes de las mipymes deben estar en capacidad de ampliar su producción con el desarrollo de nuevos productos, obtener diferenciadores para incursionar en nuevos mercados y generar ventajas competitivas. Aprovechar las potencialidades del departa-

mento de Boyacá (Mincit, 2011; Proexport, 2013) como su localización estratégica, proximidad a Bogotá como el mayor mercado y frontera con Venezuela.

**Recursos físicos.** El gerente de las mipymes requiere invertir y reinvertir en maquinaria que permita mejorar la producción, dejar de lado la producción artesanal, obtener mayores y mejores contratos para sus productos.

**Recursos financieros.** Conocer las diferentes fuentes de financiamiento, evaluar alternativas para obtener beneficios de crédito e inversión que se presentan para las mipymes.

**Interacción con instituciones.** Este sector cuenta con instituciones que apoyan los proyectos de 'emprenderismo'. Estas entidades son el Fondo Emprender y la Cámara de Comercio, entre otros, que brindan capacitación y apoyo económico necesarios para el crecimiento de sus empresas además de aprovechar los beneficios estipulados para mipymes.

La responsabilidad social empresarial es la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental buscando siempre ser más competitiva. Las empresas del sector agroindustrial se deben preocupar por cumplir con la legislación laboral y la normatividad relacionada con el medio ambiente puesto que son los principales indicadores que miden la responsabilidad social empresarial.

### Conclusiones

- Las mipymes del sector agroindustrial en las ciudades de Tunja, Duitama y Sogamoso alivian de manera significativa el problema de desempleo en el corredor industrial de Boyacá. Es difícil caracterizar de forma general la gerencia de las mipymes del sector agroindustrial, pues prácticamente el estilo de gerenciar su empresa responde a particularidades, como ser gerente y propietario a la vez, o depender de una junta directiva para tomar decisiones sobre el rumbo de la empresa; al igual que seguir directrices de un dueño sin conocimientos sobre modelos gerenciales, tendencias del

mercado, entre otros; aspectos relevantes en el mundo empresarial actual. Pero un rasgo común sí es notorio, en el sentido de no empoderar a sus colaboradores y querer hacer solos todas las actividades de la empresa.

- A pesar de los esfuerzos y acciones que se han adelantado desde diferentes instituciones para apoyar a este sector empresarial, el avance ha sido muy poco ya que por parte de los gerentes se desconoce la legislación pertinente, al igual que los mecanismos de apoyo, eventos en los cuales pueden participar y la forma de acceder tanto a programas de apoyo como a eventos, sistemas de información, sobre estudios de cada sector empresarial. De igual forma se observa cierta apatía, o poca credibilidad en estos programas e instituciones.
- La temática de la gestión en las empresas agroindustriales no ha sido suficientemente abordada en el ámbito académico. Esta evidencia plantea una serie de inquietudes y reflexiones que pueden ser retomadas en otros estudios para avanzar, si se quiere, en la construcción de modelos administrativos propios que den cuenta de la realidad particular de las empresas del sector agropecuario a nivel departamental y nacional, no sólo las de carácter solidario, sino también aquellas regidas por la racionalidad del sector de intercambios.
- Por las razones anteriores, es preciso aunar esfuerzos desde diferentes instituciones para capacitar a dueños, gerentes y personal de este tipo de empresas y mostrar casos exitosos, divulgar resultados de investigaciones relacionadas, con el fin de sensibilizar y mostrar que sí es posible lograr mejoras significativas sin importar el tamaño de las empresas. De esta manera y ligados a las tendencias empresariales, un ente que no sea capaz de adaptarse a los cambios del entorno empresarial, de definir estrategias basadas en un enfoque de gestión integral y de dirección, y que no se proyecte, difícilmente será capaz de sostenerse y continuar en el mercado.



## Referencias

- Anderson, D. Sweeney, D. Williams, T. 2008. Estadística para Administración y economía. 10ª. Edición. Cengage Learning Editores, S.A. México D.F.
- Ariansen, J. 2009. La Gerencia en el siglo XXI. Instituto de los Andes. Lima Perú. En: <http://gerencia.over-blog.com/5-categorie-10851192.html> 23/10/2012.
- Anzola, O. Bello, C. Beltrán, A. Camargo, R. Torres, E. 2006. Mejorando la competitividad de la pyme. Bogotá: Universidad Externado de Colombia. Bogotá Colombia.
- Anzola, O. L. Puentes M. C. 2007. Determinantes de las acciones gerenciales en microempresas y empresas pymes. Universidad Externado de Colombia. Bogotá Colombia.
- Ayyagari, M., Demirguc-kunt, A. and Beck, T. 2003. Small and Medium Enterprises across the Globe: A New Database. World Bank Policy Research Working Paper No. 3127. En: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=636547](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=636547). 24/01/2014.
- Barriga, M. E. 2006 Aspectos Institucionales, Estructura, Evolución Reciente Y Situación Competitiva De Las Pymes Colombianas. Informe de Investigación. Economía y Finanzas. Universidad EAFIT.
- Bernal, C, Sierra, H. 2013. Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. Pearson. Bogotá. Colombia
- Collis, D y Rukstad, M. 2008. Can You Say What Your Strategy Is? *Harvard Business Review* 86, núm. 4, pp. 82-90.
- Corcuera, G. Carrasco, R. y Cárdenas C. 2010. Marcos legales para el fomento a la mipyme en América Latina. Fundes. Serie de documentos de trabajo No 3.
- Correa, J. A., Jaramillo, F., Ramírez, L. J. y Castaño, C. E. 2008. ¿Es factible en las PYMES la valoración y la creación de valor? *Revista Lúmina*, 9, 20-46.
- Crepib. 2010. Boyacá, agroindustria productiva y Competitiva. Boletín No 2. Tunja. Colombia. <http://www.crepib.org.co/documentos/2014/publicaciones/boletin2.pdf>. 25/10/2013
- Departamento Nacional de Planeación DNP 2007. Agenda interna para la productividad y competitividad. Documento sectorial agroindustrial. Bogotá. Colombia
- Fayol. H. 1916. Administration Industrielle Et Générale. París. Francia.
- Fernández, J. 1999. Un modelo para la dirección de grupos de trabajo. Liderazgo natural. Cuadernos de management para una dirección eficaz. Deusto Bilbao. España.
- Garrido, S. 2006. Dirección estratégica. McGrawHill. Madrid. España.
- Gelmetti, C. 2006. Pymes globales: estrategias y prácticas para la internacionalización de pequeñas y medianas empresas. Ugerman editor. Buenos Aires. Argentina.
- Gobernación de Boyacá 2008. Plan De Desarrollo Departamental “para seguir creciendo”. Boyacá, Colombia.
- Gobernación de Boyacá 2012. Plan De Desarrollo Departamental “Boyacá se Atreve”. Boyacá, Colombia.
- Gómez, J. y Vargas J. 2011. Las Mipymes familiares Colombianas y sus desafíos de perdurabilidad. Universidad externado de Colombia. Bogotá. Colombia
- Gutiérrez, E. 2010. Competencias gerenciales. Habilidades conocimientos y aptitudes. Ecoe ediciones. Bogotá Colombia
- Jones, G. R. 2008. Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones. 5ta. Pearson. México
- Likert, R. 1975. El factor humano en la empresa: Su dirección y valoración. Deusto. Bilbao. España.
- Martínez, C. E. 2007. Administración de Organizaciones. 4ª edición. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá. Colombia.
- Martínez, C. E. 2005. Teoría avanzada de organización y gestión. Análisis del desarrollo de competencias en empresas colombianas. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá. Colombia.
- Martínez, H. y Espinel, C. 2006. Agroindustria y competitividad. Observatorio agro cadenas. Minagricultura. IICA. Bogotá Colombia
- Méndez, M. J. 2007. La Economía En La Empresa. Mc. Graw Hill. Madrid. España.
- Mercado, E. 1998. La productividad base de la competitividad. Limusa. Noriega editores. México.
- Ministerio de Comercio industria y turismo. 2011. Estudios económicos: Mipymes departamento de Boyacá. En: [www.mincit.gov.co/publicaciones](http://www.mincit.gov.co/publicaciones). 26/10/2012.
- Moreno, F. Godoy, E. 2012. El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones. Daena. 71 57-67. En: <http://www.spen-tamexico.org/v7-n1/7157-67.pdf>. 20/2/2014
- Münch, L. 2007. Administración. Pearson educación. México
- OCDE, Eurostat. 2005. Manual de Oslo. Grupo Trasga. 3ª Edición. En: [http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/OECDosloManual05\\_spa.pdf](http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/OECDosloManual05_spa.pdf). 20/10/2013
- Plata L, 2009. Las mipymes y la economía colombiana. Revista portafolio. Bogotá. Colombia. En: <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-5299348>. 26/11/2013.
- Pérez, R. I. 2000. Gerencia de las Mipymes. Estudio de caso. Centro de investigaciones EAN. Bogotá. Colombia

- Porter, M. 2005. ¿Qué es la competitividad? Centro Anselmo Revirala de Globalización y Estrategia, IESE Business School. Universidad de Navarra. Barcelona España.
- Proexport. 2013. Boyacá aprovecha los TLC. Revista de las oportunidades. Bogotá. Colombia disponible en: [http://www.proexport.com.co/sites/default/files/boyaca\\_0.pdf](http://www.proexport.com.co/sites/default/files/boyaca_0.pdf). 13/03/2014
- Proexport y SAC, 2012. Sector agroindustrial colombiano. Bogotá. Colombia. En: <http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/Perfil%20Sector%20Agroindustrial%20Colombiano%20-%202012.pdf>. 13/03/2014
- República de Colombia, 2004. Ley 905. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000. En: <http://web.presidencia.gov.co/leyes/2004/agosto/Ley%20No.%20905.pdf> 25/04/2014
- República de Colombia, 2000. Ley 590. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo del micro pequeñas y medianas empresas. En: [www.mincit.gov.co/descargar.php?idFile=2309](http://www.mincit.gov.co/descargar.php?idFile=2309). 30/10/2013
- República de Colombia 1997. Decreto 3075. Normatividad y regulación sobre alimentos.
- En: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=3337>. 02/20/2014.
- República de Colombia. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo 2011. Estudios económicos: Mipymes departamento de Boyacá. Bogotá. Colombia.
- Sallenave, J. 2002. La gerencia integral. Norma S.A. Bogotá. Colombia.
- Serna, H. 2008. Gerencia estratégica. Panamericana editorial Ltda. Bogotá, Colombia.
- Tamayo, M. 2002. El proceso de la investigación científica. Cuarta edición. Limusa S.A. grupo Noriega editores. México. D. F.
- Taylor, F. 1911. Te Principales of Scientific Management. Harper & Brothers Publishers. New York.
- Thompson, A; Peteraf M; Gamble, J y Strickland, A. 2012. Administración estratégica. McGraw-Hill 18ª edición. México. D.F.
- Vázquez, J. R. 2003. Dirección Eficaz de Pymes. Ediciones Macchi. Buenos Aires. Argentina.
- Zevallos, E. 2003. Micro, pequeña y mediana empresas en América Latina. En Revista de la CEPAL No. 79, abril.