

Universidad Militar

Nueva Granada



**LA GERENCIA EMPRENDEDORA COMO ELEMENTO
DETERMINANTE Y DIFERENCIADOR EN EL ÉXITO EMPRESARIAL DEL
SECTOR SERVICIO DE COMIDA RÁPIDA EN BOGOTÁ**

Presentado por:

YIMMI FERNANDO ROJAS SUATERNA

ENSAYO DE GRADO

Tutor:

RAMÓN RICARDO VALENZUELA

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**

BOGOTÁ D.C., COLOMBIA

OCTUBRE DE 2021

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
JUSTIFICACIÓN	5
DESARROLLO DEL ENSAYO	8
CONCLUSIONES	15
BIBLIOGRAFÍA	17

INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Proceso de Planificación estratégica</i>	11
<i>Figura 2. Esquema de Modelo de Negocios CANVAS</i>	14

INTRODUCCIÓN

El presente ensayo nace de la premisa en la cual las empresas del sector servicio de específicamente de comida rápida, requieren visualizar los elementos de la gerencia emprendedora por ser determinantes y diferenciadoras en el éxito empresarial dentro del entorno actual. Para ello, se tomarán como base de marco referencial del presente ensayo, los fundamentos y concepciones de la gerencia emprendedora por permitir generar estrategias para innovar y apuntalar las ventajas competitivas organizacionales.

La gerencia emprendedora va en pro de apalancar en el sector de servicio nuevas oportunidades de negocio en cónsona observación y satisfacción del mercado actual, atendiendo por tanto los valores y necesidades, gustos y preferencias de los consumidores, así como los cambios tecnológicos con sus implicaciones.

De lo anterior se desprende un nuevo modelo de gerencia emprendedora que coloca tanto la información, como al conocimiento en la base de la nueva estructura organizacional, al respecto Naranjo (2010) afirma: “esto permite la participación activa de sus integrantes, requiriendo así de estructuras planas con menos niveles de administración” (p.60). En este sentido, con la gerencia emprendedora se busca aplicar estrategias que tenga efecto a corto y largo plazo asegurando a las empresas tanto la rentabilidad como permanencia en el tiempo.

Por lo anterior, el presente ensayo está orientado al análisis de la importancia de la gerencia emprendedora como elemento determinante y diferenciador en el éxito empresarial del sector servicio de comida rápida en Bogotá, lo que es altamente beneficioso como se evidenciará en este ensayo.

JUSTIFICACIÓN

En Colombia, específicamente Bogotá, la situación económica ha causado que un número considerable de empresas han cesado sus operaciones, así como también un volumen importante de emprendimientos han fracasado. Ambos casos pueden ser debido a la inexistencia de fundamentos claros sobre la gerencia emprendedora, que en este caso en particular no les permitió la adecuación de su filosofía organizacional, tales como misión, visión, objetivos estratégicos, factores críticos del éxito, así como sus estrategias, a la situación financiera que presenta el país, y por consiguiente los efectos que causaron la deficiencia de sus estilos gerenciales fueron bastante negativos.

De lo anterior se desprende que el contexto del emprendimiento necesite ser analizado de manera holística, considerando tanto las variables macros como micros que repercuten en las empresas y economías del país, que para el 2019 se ubicaron en el 10,5% de la población, mientras la tasa de ocupación fue de 56,6% (DANE, 2019).

Específicamente en Colombia se dan varios escenarios por la situación económica y social, lo que ha promovido que personas en situación de desempleo y desocupación recurran de manera precipitada al emprendimiento, esto sin meditar las implicaciones, o la manera en que se debe estructurar y planificar el proceso con base en la administración, es decir, el principal problema se centra en el desconocimiento de la gestión administrativa en el emprendimiento empresarial. (Henaó, 2019)

Aunado a lo anterior se encuentra la situación pandémica a la cual Colombia no ha sido ajena y ha repercutido en el área económica, sobre todo el sector servicios, en el tema de restaurantes, por las mismas restricciones. lo que ha ocasionado una merma considerable en su situación económica, agregando como variables adicionales a las anteriormente mencionadas pérdidas de empleos y cierre de empresas.

En este contexto, si observamos las tendencias que prevalecen en este siglo XXI, Naranjo (2010) refiere que la inestabilidad económica, globalización de mercados y la economía del conocimiento, son las tres tendencias de mayor impacto en el mundo empresarial.

De esta forma, en la economía del conocimiento hacen falta estilos gerenciales que la impulsen. Como pionero del cambio gerencial indispensable en la sociedad del conocimiento, Drucker (2002) expone cómo el gestionar el conocimiento está vinculado a la capacidad emprendedora de los trabajadores. Siendo entonces esto, una de las estrategias que mejores resultados ha dado a los procesos de innovación tecnológica.

Por tales razones, el desarrollo del presente trabajo se inclinará hacia el análisis de la importancia de la gerencia emprendedora como elemento determinante y diferenciador en el éxito empresarial del sector servicio de comida rápida en Bogotá.

Para ello, se tomará en cuenta lo indicado por (Fracica, 2007), donde refleja como el gerente del siglo XXI necesita desarrollar las mismas habilidades de ese emprendedor creador de empresas que logra estructurar nuevas oportunidades de negocio. El gerente emprendedor sabe actuar en el contexto que se le presente, sabiendo cuando ser visionario, realizar cambios, asumir riesgos de manera controlada, e ir tras las oportunidades de negocio.

De tal modo, que la gerencia emprendedora es una de las estrategias más efectivas para apalancar el conocimiento y generar recursos, buscando de igual forma reforzar las habilidades que posee el trabajador del conocimiento. Ahora bien, el sector de servicios es esencial, por lo que necesitan de estilos gerenciales acordes a las demandas del siglo XXI, es por ello, que los empresarios bogotanos deben tener en cuenta que la implementación de la gerencia emprendedora puede determinar el logro de los objetivos organizacionales, aumentar la productividad, y satisfacer a los clientes, sobre todo en el contexto actual donde la pandemia ha generado retos y habilidades en los gerentes para poder sobrevivir ante las restricciones impuestas.

Para lograr esto en la investigación se enmarcará en principio en estudios de modelos gerenciales emprendedores, tomando como base el modelo de negocios generado por Osterwilder, CANVAS. Según Gananci (2015), este modelo de negocios nació como una “alternativa real para agregar valor a las ideas de negocio. Surgió como una herramienta de análisis donde quedan reflejadas las fortalezas y debilidades de un modelo de negocio, proveyendo una visión global de este de manera rápida y sencilla” (p. 2)

De igual forma, se tomarán en cuenta elementos primordiales de la planificación estratégica la cual es concebida por Serna (2008), como "un proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas" (p. 69).

DESARROLLO DEL ENSAYO

En el devenir del siglo XXI son muchas las aristas que desde el punto de vista gerencial se debaten. La creciente competitividad obliga a las empresas reevaluarse, y replantear las estrategias empleadas hasta los momentos. Si observamos las tendencias que prevalecen en este siglo XXI, (Naranjo, 2010) refiere que la inestabilidad económica, globalización de mercados y la economía del conocimiento, son las tres tendencias de mayor impacto en el mundo empresarial.

Estos aspectos han marcado lo que hoy se conoce como la revolución tecnológica en una sociedad de la información y sociedad del conocimiento. La sociedad del conocimiento y sociedad de la información traen consigo por tanto un sinfín de retos, donde cada una es concebida de forma diferente por algunos autores, particularmente la autora de este ensayo las tratará como sinónimos.

Los principales precursores de éstas han sido Daniel Bell, el cual introdujo la noción de la sociedad de la información en su libro “El advenimiento de la sociedad post – industrial”, en donde advierte que los servicios basados en el conocimiento habrán de convertirse en la estructura central de la nueva economía, indicando las implicaciones que se ve en la actualidad con respecto a la sociedad post-industrial.

la sociedad post- industrial implica el brote de nuevas estructuras y principios axiales: el paso de una sociedad productora de bienes a una sociedad de información o de conocimiento; y, en los modelos del conocimiento, un cambio del eje de abstracción desde el empirismo o la chapucería de la prueba y el error a la teoría y a la codificación del conocimiento teórico para dirigir la innovación y la formulación de programas políticos. (Bell, 2011)

Fritz Machlup, introdujo el término de la sociedad de la información en su libro “The production and distribution of knowledge in the United State”, el mismo intento

describir el significado económico del desarrollo de las actividades de información y de comunicación, proporcionando un ejemplo de cálculo del valor monetario de éste tipo de producción que se denomina “producción del conocimiento” (Machlup, 1962). Yoneji Masuda, en su libro “The Information Society as Post – Industrial Society”, expone un modelo y metodología para abordar la sociedad de la información (Masuda, 1984). Y por último, en el caso de la sociedad del conocimiento, Peter Drucker enfoca la gestión empresarial con los cambios radicales abordados por los trabajadores del conocimiento (Drucker, 2002).

Este escenario ha demarcado dentro de la globalización un entorno altamente competitivo, donde prevalece un nuevo patrón tecnológico, donde sus cimientos se centran en la información y el conocimiento como insumos para una nueva gerencia emprendedora, donde los trabajadores requieren explotar su capacidad emprendedora.

La gerencia como ciencia busca en las empresas la adopción de procesos fundamentales que la lleven al éxito, tales como la planeación, regulación y ejecución de acciones en consecución de los logros previamente planteados.

De esta forma, la gerencia moderna de las organizaciones consiste en la creación de una mentalidad innovadora, enfocada hacia el aprendizaje permanente que sirva de sustento al crecimiento de la competitividad empresarial en el largo plazo. Bajo este enfoque, la innovación se convierte en el activo corporativo más valioso para construir las ventajas competitivas sostenibles de la empresa. Tal apreciación se basa en la visión y compromiso del innovador que permite a la unidad productiva una gran flexibilidad y agilidad ante las transformaciones del entorno (Morera, 2010).

Rojas en una conferencia magistral expone desde su apreciación los retos de la gerencia en la ya mencionada sociedad de la información, resumiéndolos en siete (7), describiendo a efecto de éste ensayo solo dos (2).

El primer reto es la comprensión de la nueva sociedad, donde es imperante aceptar “que vivimos en una sociedad regida por la información y las nuevas tecnologías, y esto transforma nuestras vidas, la vida de las empresas y la vida de la gerencia”. Siendo por tanto vital aceptar que se tiene que minimizar la brecha digital existente, donde el conocimiento gerencial debe surgir como respuesta a los cambios que se requieren, se tiene que generar una nueva forma de construir organizaciones.

Y el segundo reto está conformado por la construcción de la nueva identidad de la gerencia, “focalizada en lo humano, la convivencia, el rescate de la ética”, resultando complejo platearse modelos gerenciales cuando el contexto no está lo suficientemente claro, coincidiendo por tanto con éste autor en que se está generando el nuevo camino para la gerencia avanzada. (Rojas, 2006).

Acá enalza el gerente emprendedor como la persona capaz de adoptar la resiliencia como una característica fundamental, actuando cuando se requiera como un visionario, asumiendo riesgos de manera controlada, y sobretodo tiene la capacidad de detectar las oportunidades de negocio que se le presenten.

Para entender al gerente emprendedor necesitamos ver los niveles de emprendimiento e innovación dentro de la economía, los cuales son: el nivel marcoeconómico en la que las empresas y los individuos llevan a cabo actividades emprendedoras; el nivel de las organizaciones donde la estrategia empresarial, cultura organizacional, recursos y capacidades son variables que inciden; y el nivel de los individuos que se enfoca al nivel de educación, desarrollo de habilidades, capacidad de identificación de oportunidades. (Vesga, s.f.)

Es así como, el gerente emprendedor se va a desarrollar en los tres niveles descritos por el profesor Rafael Vesga, dentro de las empresas, para de esta forma impulsar la economía. Dicha economía necesariamente es dentro de la sociedad del conocimiento que Peter Drucker nos explica que sólo tendrán éxito quienes se conozcan a si mismos, cuáles son sus puntos fuertes, valores, y como alcanzan sus mejores resultados. (Drucker, La administración de uno mismo, 2004)

En la gerencia emprendedora se necesitan enalzar elementos fundamentales como la estrategia, la gerencia estratégica, la planificación estratégica, y los modelos de negocio, que son los que permitan cumplir con los objetivos planteados desde el punto de vista organizacional.

Según Chandler (1962) citado por Francés (2006) define la estrategia como “La determinación de los fines y objetivos básicos de largo plazo de la empresa y la adopción de cursos de acción, y asignación de recursos, necesarios para alcanzar esos fines” (p. 23) (Francés, 2006)

Porter en cambio hace referencia sobre la estrategia como aquella que “consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos” (p. 16). (Porter, 1999).

La Gerencia Estratégica puede definirse como “la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos” (p. 3) (David, 1990). De ésta definición se observa que cualquiera que sea la organización, pública, privada, pequeña o grande lo importante es que en el proceso de gerencia, se logren los objetivos.

Al respecto, es importante destacar que las estrategias estarán siempre en función del tipo de organización, tomando en consideración tanto los aspectos internos como externos de la organización, el ramo de la industria, el entorno en fin los aspectos que le son propios de acuerdo a su actividad.

Dentro de la gerencia estratégica esta inmersa la planificación estratégica, la cual puede ser entendida como "un proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas" (p. 69) (Serna, 2008) (Ver Figura 1)

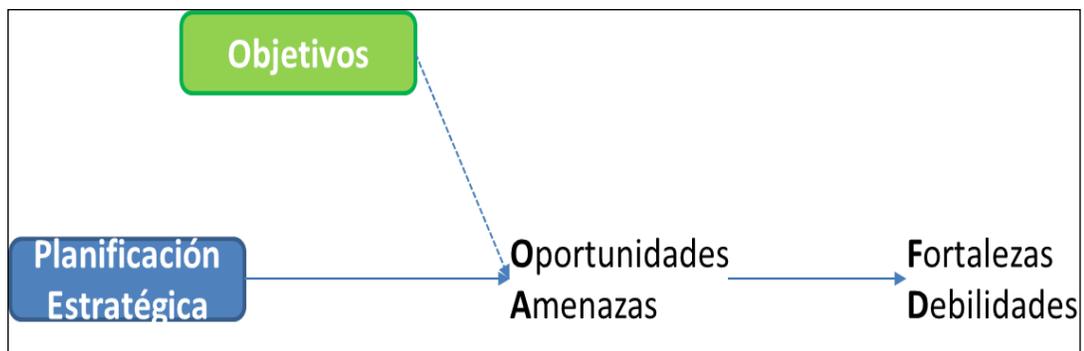


Figura 1. Proceso de Planificación estratégica
Fuente: adaptado de Serna (2008).

La Planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, y trata de anticipar lo que otros actores pueden hacer. Las oportunidades y amenazas se identifican teniendo en mente los objetivos de la empresa. Las fortalezas y debilidades, por su parte, se identifican teniendo en mente las oportunidades y amenazas (Francés, 2006).

Otro de los elementos importantes dentro de la gerencia emprendedora son los modelos de negocio,

Es una representación abstracta de una organización, ya sea de manera textual o gráfica, de todos los conceptos relacionados, acuerdos financieros, así como el portafolio central de productos o servicios que la organización ofrece y ofrecerá con base en las acciones necesarias para alcanzar las metas y objetivos estratégicos. (Al-Debei, 2008)

Dichos modelos pueden variar, en este caso nos centraremos en el modelo de negocios planteado por Osterwalder, que denomino CANVAS. Este modelo de negocios Canvas nace como una “alternativa real para agregar valor a las ideas de negocio. Surgió como una herramienta de análisis donde quedan reflejadas las fortalezas y debilidades de un modelo de negocio, proveyendo una visión global de este de manera rápida y sencilla” (Gananci, 2015)

La metodología Canvas consiste en completar los 9 módulos planteados por su creador Alexander Osterwalder, los cuales se describen a continuación:

- a. **Segmentos de clientes:** Se refiere a conocer bien tu público objetivo; a quién va a ir dirigida la oferta; cuáles son las preferencias de ese mercado o mercados, sus gustos, así como cuáles serán los clientes más importantes para el negocio y su propuesta de valor.
- b. **Propuesta de valor:** Esa propuesta de valor hay que dirigirla hacia tus clientes, por lo que tendrás que establecer una relación con ellos a partir de ese principal argumento de tu oferta. La forma en la que se distribuye esa propuesta de valor al cliente es a través de una serie de canales.
- c. **Canales de distribución:** Es la forma con la que vamos a establecer el contacto con el cliente. Estos canales pueden ser directos, mayoristas, a través de Internet o puntos de venta propios.
- d. **Relación con el cliente:** El tipo de relación deberá ser coherente con el segmento de clientes a los que nos dirigimos, el tipo de propuesta de valor que les ofrecemos y estará condicionada por los recursos disponibles.

- e. **Fuentes de ingreso:** Qué ingresos entran en nuestra empresa; cómo es el flujo (mensual, semanal, diario); cómo y cuánto está dispuesto a pagar tu cliente. Todas estas cosas tienen que ser coherentes con la propuesta de valor de nuestra empresa. Esto nos permitirá ver el margen de las distintas fuentes de ingresos para poder tomar decisiones acerca de la rentabilidad de la compañía.
- f. **Recursos clave:** Identificar los activos que una empresa necesita tener. Por ejemplo: maquinarias, tecnologías, recursos humanos, un local, bienes tangibles, entre otros. Todo esto te permitirá conocer la inversión que debes hacer para poseer estos recursos.
- g. **Actividades clave:** Son actividades estratégicas que se desarrollan para llevar la propuesta de valor al mercado, relacionarse con el cliente y generar ingresos.
- h. **Socios clave:** Son los agentes con los que necesitas trabajar para desarrollar el negocio: inversores, proveedores, alianzas comerciales, o una autorización por parte de algún órgano de la Administración Pública.
- i. **Estructura de costos:** Implica todos los costos que tendrá la empresa, una vez analizadas las actividades, los socios y los recursos clave. Además, será una forma de saber cuál es el precio que tendrá que pagar el cliente para adquirir el producto o servicio. (Ver Figura 2)

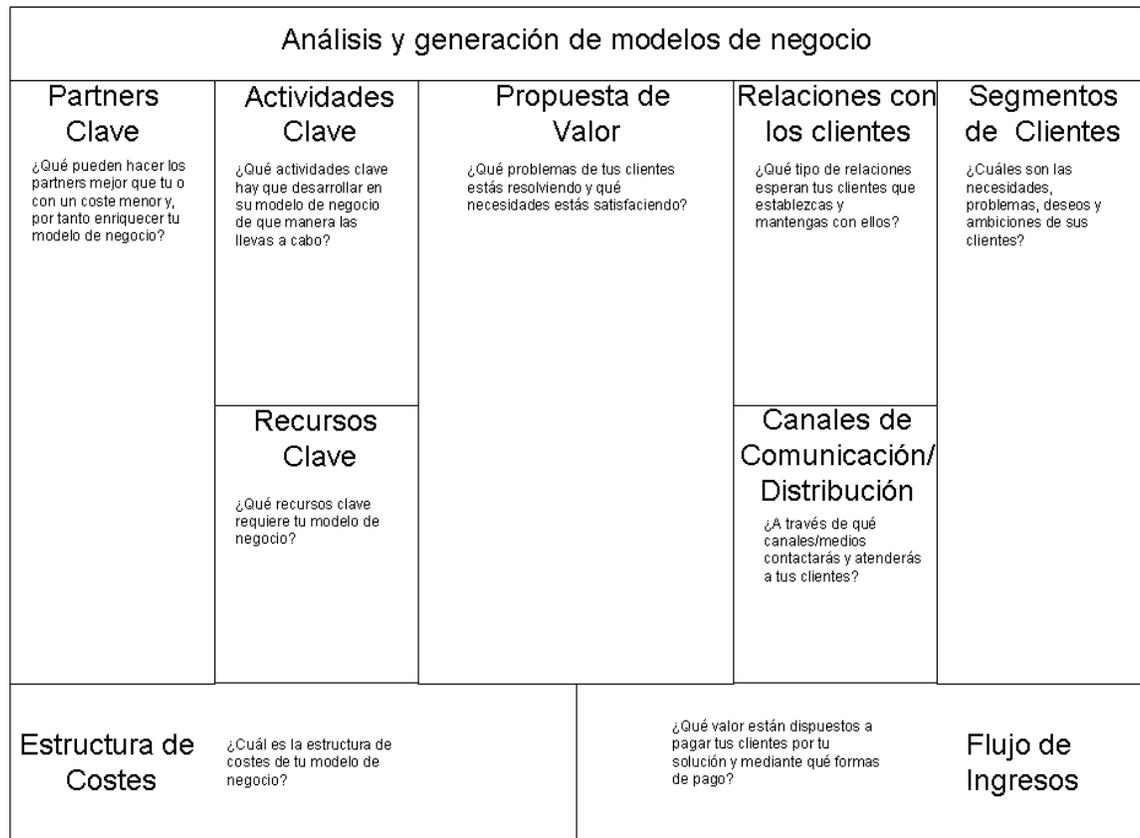


Figura 2. Esquema de Modelo de Negocios CANVAS
 Fuente: Gananci (2015).

Este método se puede aplicar a cualquier empresa y se adapta a cualquier tipo de estrategia empresarial. Los 9 bloques interactúan entre sí para reflejar la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. En él se clarifican los canales de distribución y las relaciones entre las partes, se determinan los beneficios e ingresos, y se especifican los recursos y actividades esenciales que determinan los costos más importantes. Finalmente, se pueden determinar las alianzas necesarias para operar y poner en marcha la empresa.

Por todo lo anteriormente expuesto, el presente ensayo argumenta las razones por las cuales se debe analizar la importancia de la gerencia emprendedora como elemento determinante y diferenciador en el éxito empresarial del sector servicio específicamente de comida rápida para medianas y pequeñas empresas en Bogotá, logrando así caracterizar a este sector.

CONCLUSIONES

La gerencia del siglo XXI requiere la adaptación de los estilos gerenciales a esas nuevas tendencias económicas y demográficas que están impactando la cultura organizacional, necesitando así adaptarse tanto las organizaciones, como gerentes y personal que las conforman.

La globalización, competitividad, apertura económica han dejado de ser fenómenos nuevos, pero que aún afectan la economía del conocimiento, requiriendo los gerentes alcanzar altos niveles de productividad con estrategias que afiancen o creen ventaja competitiva.

De esta forma, en los nuevos esquemas gerenciales, se incrusta la gerencia emprendedora, donde su pilar es administrar esas capacidades emprendedoras de los trabajadores, que dentro de la gestión del conocimiento es la mejor estrategia para dar pie a procesos de innovación tecnológica.

Tal como señala Drucker, la innovación es ese producto que se obtiene cuando se permite a los miembros de una organización sistematizar ese conocimiento. Por ello, la gerencia emprendedora trata de enfocarse en estrategias innovadoras, productivas, y con ventajas competitivas.

De lo anterior se desprende, que en torno a las dificultades que atraviesa el mundo, de lo cual no escapa Colombia, el emprendimiento se visualiza como una alternativa viable para lograr dinamizar la economía, pero para ello se requieren aplicar herramientas y técnicas que generen condiciones de soporte para tratar de garantizar la sostenibilidad de los negocios que se vayan formando.

La tasa de mortalidad de los emprendimientos en Colombia es alta, alrededor de un 40% mueren en el primer año, y un 80% en los primeros tres años, lo cual son datos graves que requieren ser subsanados. (Henao, 2019)

Aunado a lo anterior se encuentra la deficiente formación emprendedora en los diferentes niveles educativos del país, necesitando entonces apalancarse los emprendimientos, sobre todo del sector servicio en la gerencia emprendedora, por ser uno de los modelos gerenciales que fomenta en todo momento el espíritu emprendedor.

El sector servicio, sobre todo el de comida rápida, se ha visto muy afectado por la situación pandémica en Colombia, necesitando reactivar con firmeza, para ello los elementos fundamentales de la gerencia emprendedora podrían ser determinantes y diferenciadoras en ese éxito empresarial que se espera en torno a la situación actual que padecemos.

La implementación de la gerencia emprendedora de este sector requiere colocar la información y conocimiento como activos fundamentales, necesitan re plantear la estructura organizativa que fomente la participación de los empleados de manera activa, de esta forma, se precisa una estructura más planas, con menos niveles de administración que fomenten la burocracia.

También, se hace indispensable el planteamiento de una filosofía organizacional e implementación de estrategias acordes a las exigencias del entorno económico, político y social. Por ello, es vital llevar a cabo diferentes herramientas de planificación estrategia y metodología CANVAS que se acoplen con el modelo de la gerencia emprendedora en el sector servicio de comida rápida en Bogotá.

Con esta investigación se ayudará a fomentar una cultura emprendedora que impulse la percepción de oportunidades, generen y lideren procesos gerenciales con visión propia sobre la dinámica de un entorno altamente cambiante, en el cual se afrontan diversas complejidades que para su resolución se necesitan actitudes y aptitudes propias de un emprendedor.

Los jóvenes empresarios colombianos podrán beneficiarse de un modelo gerencial que ayuda a planear los procesos apoyados en la innovación tecnológica, esto no es más que la gerencia emprendedora en pleno, que por ser un concepto novedoso se necesita incrustar en los diversos actores de la sociedad colombiana como gobierno, instituciones públicas y privadas, y las universidades.

BIBLIOGRAFÍA

- Al-Debei, M. (2008). *Defining the business model in the world of digital business. Proceedings of the Americas Conference on Information Systems*. Toronto.
- Bell. (2011). *El Advenimiento de la sociedad post industrial*. Recuperado el 03 de 09 de 2021, de http://tecale.org/documCurso/DANIEL_BELL-_El_advenimiento_de_la_Sociedad_Post-industrial.pdf
- DANE. (2019). *Boletín Técnico Principales indicadores del mercado laboral. Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH)*. Recuperado el 15 de 10 de 2021, de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_dic_19.pdf
- David. (1990). *La Gerencia Estratégica*. Colombia: Fondo Editorial Legis.
- Drucker. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Drucker. (2004). Recuperado el 25 de 09 de 2021, de La administración de uno mismo: <http://www.colmed2.org.ar/images/code79.pdf>
- Ejército Nacional de Colombia. (06 de Febrero de 2017). Obtenido de <https://www.ejercito.mil.co/?idcategoria=253757>
- Fracica, G. (2007). Banco de ideas de negocio para Bogotá [CD-ROM]. Bogotá: Fundación Corona.
- Francés. (2006). *Estrategias y Planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral*. México: Pearson Educacion Mexico.
- Gananci. (2015). *Qué es el modelo Canvas para diseño de negocios*. Recuperado el 01 de 10 de 2021, de <http://bienpensado.com/category/estrategia-de-marketing/>
- Henao. (2019). *Emprendimiento en Colombia, principales dificultades y consideraciones para sortearlas*. Recuperado el 8 de 10 de 2021, de http://www.universidadlibre.co/emprendimiento_colombia.pdf

- Machlup. (1962). *The production and distribution of knowledge in the United State*. Recuperado el 01 de 09 de 2021, de <https://books.google.co.ve/books?id=kp6vswpmpjoC&pg=PA371&lpg=PA371&dq=Machlup,+F.+%281962%29,+The+production+and+distribution+of+knowledge>
- Masuda. (1984). *The Information Society as Post – Industrial Society*. Obtenido de <https://books.google.co.ve/books?id=ImYYAgAAQBAJ&pg=PA13&lpg=PA13&dq=Masuda,+Y.+%281984%29,+The+Information+Society+as+Post+%E2%80%93+Industrial+Society>
- Morera. (2010). *LA ORGANIZACIÓN DEL SIGLO XXI*. Recuperado el 05 de 09 de 2021, de <http://gestiopolis.com>
- Naranjo. (2010). *Gerencia emprendedora para el siglo XXI*. Recuperado el 23 de 09 de 2021, de Dialnet: <http://www.dialnet.com>
- Porter. (1999). *Estrategia Competitiva*. México: Continental S.A.
- Rojas. (2006). *Los retos de la gerencia en la sociedad de la información*. Recuperado el 03 de 09 de 2021, de <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2001/abril/2.pdf>
- Serna. (2008). *Gerencia Estrategica*. Colombia: Panamericana.
- Tamayo. (2006). *El Proceso de la investigación científica. (3° Ed.)*. Mexico: Limusa.
- Tenjo, P. (2013). *DIAGNOSTICO DEL PROCESO DE SELECCIÓN E INCORPORACIÓN DEL PERSONAL DE OFICIALES AL EJÉRCITO NACIONAL EN APOYO AL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN INSTITUCIONAL*. Bogotá.
- Vesga, R. (s.f.). *Emprendimiento e innovación en Colombia, ¿Que nos hace falta?*