

# ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA GERENCIA DE MPYMES DEL SECTOR SERVICIOS, EN EL ESPINAL - TOLIMA - COLOMBIA



**INSTITUTO TOLIMENSE DE FORMACIÓN TÉCNICA PROFESIONAL**

NIT: 800.173.719.0

Calle 18 Carrera 1ª Barrio Arkabal Espinal, Tolima - Colombia

Tels: (57+8)248 3501-248 3503 - 248 0110

Fax: 248 3502

Atención al ciudadano Ext: 1200

Buzón de notificaciones judiciales: [notificajudiciales@itfip.edu.co](mailto:notificajudiciales@itfip.edu.co)

Correo de contacto: [info@itfip.edu.co](mailto:info@itfip.edu.co)



ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA GERENCIA DE MPYMES DEL SECTOR SERVICIOS, EN EL ESPINAL - TOLIMA - COLOMBIA



**AUTOR:**  
Jairo Barrios Zarta





**“ITFIP”**  
**INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR**



**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA GERENCIA DE MPYMES DEL  
SECTOR SERVICIOS, EN EL ESPINAL - TOLIMA-COLOMBIA**

Versión 1.0

**FACULTAD DE ECONOMIA, ADMINISTRACIÓN Y CONTADURIA**

Diseño y Elaboración:

**Jairo Barrios Zarta**

Docente de Planta – Coordinador - ITFIP

El Espinal, 2021



**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA GERENCIA DE MPYMES DEL  
SECTOR SERVICIOS, EN EL ESPINAL - TOLIMA-COLOMBIA**

JAIRO BARRIOS ZARTA

© 2016. ITFIP – Institución de Educación Superior  
Todos los derechos reservados.

JAIRO BARRIOS ZARTA  
Jbarrios@itfip.edu.co

Correccion de Estilo:  
María Sofia Gonzalez Casagua

Impresión:  
HEBERGRAFICAS  
TEL. 871 2346

ISBN: 978-958-99233-5-1

El copyright es propiedad exclusiva del autor y por lo tanto no se permite su reproducción, copiado ni distribución ya sea con fines comerciales o sin ánimos de lucro. Si disfrutaste este libro, por favor invita a tus amigos a descargar su propia copia en [XinXii.com](http://XinXii.com), donde pueden descubrir otros títulos de este autor. Gracias por tu apoyo.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA GERENCIA DE MPYMES DEL SECTOR SERVICIOS, EN  
EL ESPINAL - TOLIMA-COLOMBIA

**CONTENIDO**

RESUMEN .....	9
INTRODUCCIÓN .....	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	12
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	12
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	12
2. JUSTIFICACIÓN .....	13
3. OBJETIVOS .....	14
3.1 OBJETIVO GENERAL .....	14
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	14
4. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	15
5. ANALISIS DE CONTEXTO .....	16
5.1 ANALISIS DEL SECTOR .....	16
5.1.1 Sector servicios en el ámbito mundial .....	16
5.1.2 Sector de servicios motor a las economías latinoamericanas .....	16
5.1.3 Dinámica y comportamiento del sector servicios en Colombia.....	18
5.1.4 Sector servicios en el ámbito regional y local.....	19
5.2 ESTILOS GERENCIALES APLICADOS A LAS MPYMES .....	20
5.2.1 Caracterización general.....	20
5.2.2 El liderazgo y los estilos de dirección y gerencia .....	21
5.2.3 Perspectiva y modelo de liderazgo gerencial seleccionado.....	22
5.3 ESTRATEGIA COMPETITIVA .....	24
6. HIPÓTESIS DE TRABAJO .....	25
7. DISEÑO METODOLÓGICO .....	26
7.1 TIPO DE ESTUDIO.....	26
7.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	28
7.2.1 Población .....	28
7.2.2 Muestra .....	28
7.3 ETAPAS Y PASOS.....	30
7.3.1 Fuentes de información.....	30
7.3.1.1 Primarias.....	30
7.3.1.2 Secundarias .....	31
7.3.2 Trabajo de campo .....	31
8. RECURSOS .....	32
8.1 INSTITUCIONALES .....	32
8.2 HUMANOS.....	32
8.3 TECNOLÓGICOS.....	32
8.4 MATERIALES .....	33
8.5 FINANCIEROS .....	33

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA GERENCIA DE MPYMES DEL SECTOR SERVICIOS, EN  
EL ESPINAL - TOLIMA-COLOMBIA

8.6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	33
9. RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	34
9.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA EMPRESA Y EL GERENTE.....	34
9.1.1 Años de funcionamiento de la empresa .....	34
9.1.2 Genero del gerente .....	35
9.1.3 Estado civil del gerente .....	35
9.1.4 Edad del gerente.....	36
9.1.5 Nivel de estudios del gerente.....	37
9.2 ESTILOS DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO PREDOMINANTE EN LA EMPRESA.....	38
9.2.1 Estilos de dirección y liderazgo de los gerentes .....	38
9.2.2 Rasgos que caracterizan el estilo de dirección en la empresa.....	39
9.3 FACTORES COMPETITIVOS.....	41
9.3.1 Promedio de empleados y tendencias de la empresa .....	41
9.3.2 Calificación del clima empresarial en el 2014 .....	42
9.3.3 Realización de planificación estrategica.....	43
9.3.4 Horizonte temporal de la planificación .....	43
9.3.5 Estrategia competitiva de la empresa .....	44
9.3.6 Características del entorno competitivo de la empresa .....	45
9.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DEL RECURSO HUMANO .....	46
9.4.1 Asignación de departamentos o unidades organizativas en la empresa .....	47
9.4.2 Aspectos de la gestión del recurso humano .....	47
9.5 GESTIÓN COMERCIAL Y DE VENTAS.....	49
9.5.1 Tendencia que presentan las ventas en la empresa.....	49
9.5.2 Situación actual de la empresa frente a la competencia .....	49
9.6 GESTIÓN CONTABLE Y FINANCIERA .....	51
9.6.1 Herramientas contables y fuentes de financiación utilizados por la gerencia .....	51
9.6.22 Grado de utilización de las fuentes de financiación por la empresa.....	52
9.7 TECNOLOGÍA, CALIDAD E INNOVACIÓN .....	53
9.7.1 Nivel tecnológico de la empresa.....	53
9.7.2 Disponibilidad de la empresa de certificado ISO .....	54
9.7.3 Cambio o mejora realizados en los productos/servicios, procesos o sistemas de gestión en los últimos 3 años.....	54
9.8 GESTIÓN TECNOLÓGICA DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN.....	55
9.9. FORTALEZAS COMPETITIVAS Y DEBILIDADES EN EL DESARROLLO DE LA EMPRESA .....	57
9.9.1 Fortalezas competitivas de la empresa .....	58
9.9.2 Debilidades que afronta la gerencia mPymes.....	59

10. CONCLUSIONES, VALOR AÑADIDO, LIMITACIONES Y



ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA GERENCIA DE MPYMES DEL SECTOR SERVICIOS, EN  
EL ESPINAL - TOLIMA-COLOMBIA

FUTURAS LÍNEAS DE ACTUACIÓN.....	60
10.1 CONCLUSIONES .....	50
10.2 VALOR AÑADIDO.....	62
10.3 LIMITACIONES.....	62
10.4 FUTURAS LINEAS DE ACTUACIÓN.....	62
BIBLIOGRAFÍA.....	70
ANEXOS .....	71

## RESUMEN

La capacidad gerencial es un factor crítico de éxito en las empresas, aspecto crucial que se aborda en el presente trabajo, mediante la caracterización de los estilos de dirección y liderazgo, estrategia competitiva y de gestión, la connotación que tienen en el desarrollo de las mPymes del sector servicios en el Espinal-Tolima, Colombia, desde su visión y acción directiva.

La información se obtuvo a través de la aplicación de una encuesta estructurada, con preguntas de tipo cualitativo y cuantitativo, igualmente una escala valorativa de 1 a 5, se utilizó una técnica de observación sistemática y fuentes secundarias, confiables y pertinentes sobre las cuestiones previamente establecidas.

El 82,7% de los gerentes encuestados no superan los 45 años, estudios profesionales de pregrado, casados, proporción masculina mayor a la femenina con tendencia a cambiar, el 55,8% de las empresas tiene menos de 10 años de funcionamiento. Tanto los gerentes como las empresas tienen gran potencial y amplio camino por recorrer.

Estilo de dirección y liderazgo predominante es el sinérgico (alto énfasis en las tareas y alto énfasis en las personas), seguido del sociable (alto énfasis en las personas y bajo énfasis en las tareas). Rasgos predominantes sociables como: pensamiento creativo e innovador, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación. De tarea: practicidad, cumplimiento de metas, desempeño y control. Muy característico del sector servicios.

Se percibe incremento de empleados y de ventas, la planeación formal está a un nivel bajo, la estrategia competitiva más utilizada es la defensiva, los actores buscan prever la proliferación de empresas, incremento de la competencia y poder de clientes.

Las unidades organizativas de las mPymes son incipientes, tendencia a consolidarse. La gestión de recurso humano, comercial, contable-financiero, innovación, calidad y TIC es débil. Los gerentes son conscientes que deben de mejorar significativamente en la gestión integral.

**Palabras claves:** gerente-empresario, mPymes, estilo-dirección-liderazgo, rasgos, perspectiva, estrategia competitiva, estructura organizacional, gestión, innovación, escala.

## INTRODUCCIÓN

La gerencia contemporánea está afrontando grandes retos en épocas de globalización, tratados de libre comercio, responsabilidad que debe asumir, con liderazgo, visión estratégica, gestión eficiente y eficaz de los recursos disponibles en pro del cumplimiento de objetivos, que conlleven a la competitividad de las mPymes.

Colombia es un país cuya economía se soporta en empresas de pequeña escala. “Las mPymes conjuntamente, representan al menos el 90% del parque empresarial nacional, generan el 73% del empleo y el 53% de la producción bruta de los sectores industrial, comercial y de servicios” (Clavijo, 2013). En el Espinal representan el 100% de las empresas afiliadas a la Cámara de Comercio del Sur Oriente del Tolima.

La presente investigación está estructurada en las siguientes secciones con los temas correspondientes. Identificación de las características generales de las empresas y los gerentes de las mPymes, estilos de dirección y liderazgo predominantes en la empresa, factores competitivo, estructura organizacional y del recurso humano, gestión comercial y de ventas, gestión contable y financiera, tecnología, calidad e innovación, gestión tecnológica de la información y comunicación, fortalezas competitivas y debilidades.

La dinámica competitiva de los actuales escenarios, destaca la importancia de contar con un nuevo estilo gerencial, capaz de interpretarlos y tomar las acciones estratégicas que disminuyan riesgos e incertidumbres, aprovechen las oportunidades y se conquisten nuevos mercados.

El desempeño gerencial es influenciado por factores como la tecnología, los recursos humanos, financieros, sistemas de información, procesos productivos, comerciales, de comunicación e información, requiriendo pro actividad, conocimientos de los entornos complejos y dinámicos, planificador de estrategias, que comprenda y proveche las oportunidades que ofrece el entorno y gestione positivamente las fortalezas de la empresa.

Las empresas mPymes en las economías en desarrollo, son organizaciones importantes para la economía en general y la sociedad, dado su gran potencia en la generación de empleo, ingresos, innovación en productos y servicios, reducir la concentración del poder.

La función de este trabajo, es ofrecer una visión integral y sistemática de las cuestiones valoradas, evidenciando el pensamiento y la forma en que son dirigidas y gestionadas las mPymes en el Espinal-Tolima, asimismo, las virtudes y limitantes de las mismas y a la vez, se presente como un punto de referencia para otras investigaciones, que coadyuven al mejoramiento de la actividad gerencial.

Las mPymes motor de desarrollo económico, social y calidad de vida, requieren de más atención y reconocimiento por el sector gubernamental, también de las instituciones de educación superior y de la misma comunidad en general, los esfuerzos que realiza el equipo humano liderado por la gerencia son muy loables, el apoyo debe ser permanente.

El presente trabajo sobre el Análisis Estratégico de la Gerencia en las Empresa mPymes en el Espinal-Tolima, es un aporte y reconocimiento a la actividad directiva, personas que con profesionalismo, dedicación, sacrificio y visión de negocios, hacen empresa, generan empleo, logran desarrollo económico, social y mejoramiento de la calidad de vida.

Especial reconocimiento a los gerentes o propietarios de la mPymes, actores principales del presente trabajo, por el apoyo, el tiempo dedicado a responder la encuesta y poder así contar con información de diferentes fuentes, de manera oportuna y pertinente.

Destaco los aportes del Master en Dirección y Administración de Empresas (MBA) de la Universidad Internacional de la Rioja-UNIR, España, en el desarrollo de conocimientos y competencias, lo que me motivo y apoyo a realizar la investigación. La asesoría y el aporte del profesor Pedro Arévalo Sánchez, director del presente trabajo final de master.

# 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En la Dirección o Gerencia de las mPymes en el sector servicios, se perciben algunos problemas generales, como la poca preparación en técnicas y herramientas gerenciales y de gestión de negocios en entornos globalizados, énfasis en las utilidades a corto plazo, visión y estrategia, evaluaciones del desempeño, movilidad de la gerencia, deficiencias en el liderazgo, toma de decisiones y énfasis en lo cualitativo con poco análisis.

En relación a los problemas de gestión gerencial, se evidencian estructura organizacional piramidal, con poco énfasis en el servicio al cliente, deficientes sistemas de gestión de personal, contable financiero, comercial, productivo, obsolescencia tecnológica, bajo nivel de calidad e innovación, descuido en la planificación y la transformación de largo plazo, cambios en el entorno tecnológico, tendencias en el Mercado y expectativas de clientes.

En el ámbito local, se evidencian problemas de dirección en cuestiones como el pensamiento y accionar operativo de corto plazo, frente a la visión y pensamiento estratégico, definición del negocio, estilo, claridad en la estrategia, autonomía en decisiones del negocio, individualismo, capital e inversión y financiación.

Dificultades de liderazgo en la gestión del talento humano, mercadeo, operaciones, trabajo en equipo, creatividad e innovación, tecnología, manejo de proveedores, costos, sistemas de información, inconformidad de clientes, pensamiento local, calidad y competitividad en productos y servicios, profesionalización de la dirección y capacitación del talento humano en la actividad específica, baja rentabilidad y competitividad nacional e internacional.

## 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué factores y variables externas e internas inciden en el desempeño de los gerentes o propietarios en la dirección de las mPymes del sector servicios y que alternativas se pueden plantear, que conlleven a mejorar su eficacia en la organización contemporánea?

## 2. JUSTIFICACIÓN

La gerencia o dirección estratégica es una actividad fundamental en el horizonte próximo y futuro de la empresa, existen diferentes estilos de dirección y administración de empresas, dependiendo de factores y variables exógenas y endógenas que dan el énfasis y la orientación que el directivo da a su organización, desempeñando su rol en la gestión eficiente y eficaz de los diferentes recursos a su disposición.

Las funciones básicas de la dirección general son de planeación, organización, dirección y control, asumiendo la gran responsabilidad de direccionar el grupo humano que este a su cargo y manejo eficiente de los recursos, implementando técnicas, de la misma manera herramientas de la administración y la gerencia de empresas.

La gerencia debe por tanto desarrollar capacidades, habilidades y destrezas, asumiendo el reto de dirigir una organización con sapiencia, estrategia, sentido de servicio al cliente, rentabilidad, competitividad y generación de valor agregado, apoyado por su plantilla de personal, en el logro de la misión-visión, estrategias, políticas y objetivos establecidos.

El trabajo de investigación es una visión de como los gerentes o propietarios de la mPymes desarrollan su actividad directiva y de gestión en los negocios, indagando sobre su forma de pensar y actuar, la forma como entienden y aplican el liderazgo directivo, la planificación estratégica, la gestión de los procesos del recurso humano, además de las finanzas, la tecnología, lo comercial y lo operacional, aprovechando asimismo, oportunidades que permitan eliminar las deficiencias.

Son los gerentes o propietarios, quienes con su decisión asumen el reto y el riesgo de crear y desarrollar empresa, su visión estratégica y pensamiento proactivo conllevan a que existan cada día más empresas con diversidad de productos y servicios, requiriendo que el directivo mejore sus habilidades gerenciales y de gestión empresarial que responda al entorno globalizado, donde la incertidumbre y el riesgo son el día a día, donde sobrevivirán los que estén más preparados, a alcanzar la visión, direccionando estratégicamente el negocio y siendo competitivos.

## **3. OBJETIVOS**

### **3.1 Objetivo General**

Realizar una caracterización de los estilos de dirección y liderazgo, estrategia competitiva y de gestión administrativa que inciden en el desarrollo de las mPymes del sector servicios en el Espinal-Tolima, Colombia.

### **3.2 Objetivos Específicos**

- Identificar las características generales de las empresas y los gerentes de las mPymes objeto de estudio.
- Caracterizar los estilos de dirección o gerencia que predominan en las empresas mPymes del sector servicios.
- Analizar los factores competitivos, estructura organizacional, el recurso humano, asimismo, lo comercial, lo financiero, la tecnología, calidad e innovación, también el sistemas de información y comunicación implementados en las mPymes estudiadas.
- Identificar las fortalezas competitivas y debilidades de desarrollo desde los criterios gerenciales de las mPymes.

## 4. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Es necesario hacer explícito tanto los alcances como los limitantes del estudio, dado que existen obstáculos, teóricos, metodológicos, prácticos. Las limitaciones se refieren básicamente al tratamiento del tema y no a las dificultades que se presentan en el manejo de los recursos de la investigación, también se presentan limitantes de la investigación en términos de tiempo, espacio y universo.

El alcance: corresponde a los gerentes o propietarios de las empresas seleccionadas de características mPymes (microempresas, pequeñas, medianas empresas) a los cuales se les aplica la técnica estadística de muestreo.

En cuanto al espacio. Corresponde al área geográfica del Espinal-Tolima-Colombia, zona de influencia y sede de la Cámara de Comercio del Sur – Oriente del Tolima, donde se encuentran básicamente el área de actuación de los gerentes de las mPymes seleccionadas para el estudio.

En relación al tiempo de desarrollo del trabajo de investigación, corresponde al periodo comprendido entre septiembre del 2013 a mayo del 2014, según calendario académico de la UNIR y cronograma establecido para el desarrollo de las fases y etapas del proyecto.

El universo, corresponde a la población de gerentes, directores o propietarios de las mPymes del sector servicios, Espinal-Tolima, que gerencia o administran estas empresas, de las cuales se tomara una población finita y de allí una muestra, utilizando técnicas estadísticas, para proceder a la recolección de datos, mediante la encuesta estructurada.

La muestra corresponde a las microempresas con activos superior a \$5.000.000, oo, quienes por su capacidad tienen mejor definición de las técnicas y herramientas gerenciales, lo mismo que su estructura organizacional, asimismo las pequeñas y medianas empresas, del sector servicios del Espinal, afiliadas a la Cámara de Comercio, del Sur Oriente del Tolima.



## **5. ANALISIS DE CONTEXTO**

### **5.1 ANALISIS DEL SECTOR**

#### **5.1.1 Sector servicios en el ámbito mundial**

El sector servicios, también conocido como terciario. Es el sector que no produce bienes materiales, sino que provee a la población de servicios para satisfacer sus necesidades, es variado y engloba una gama de actividades como, transporte, comunicaciones, servicios técnicos, financieros, sociales, personales, educativos, turismo, restaurantes.

En relación a lo anterior. “El sector servicios es el que más volumen de puestos de trabajo crea y el que más transacciones comerciales registra” (Clío. Redis.es. 2013). Sus procesos son intensivos en mano de obra, impacta el desarrollo social por la generación de ingresos en las familias, producto de la relación laboral del trabajador-empresa, dinamiza el sector empresarial por la demanda de los servicios y la generación de valor agregado.

La economía mundial y especialmente la de los países desarrollados, ha vivido una gran transformación en las últimas décadas. La era de la sociedad del conocimiento, impulsada por las NTIC, están siendo aprovechadas por el sector servicios, donde se requiere la generación y aplicación del conocimiento global de manera permanente e innovadora.

#### **5.1.2 Sector de servicios motor a las economías latinoamericanas**

El sector terciario es el que está dando un efectivo impulso a las economías latinoamericanas, destacándose el sector servicios que es el que muestra mayor crecimiento y dinamismo, impulsado por el conocimiento global y apoyado por las culturas regionales, igualmente las locales, absorbiendo mano de obra calificada y no calificada.

“El Banco Mundial detectó tres aportes del sector servicios: mayor productividad del trabajo, mayor nivel educativo en sus empleados y una manufactura más ligada a los servicios, su nivel aún no es desproporcionado (De la Torre. 2013). El crecimiento del sector servicios a presionado a las empresas en incrementar su eficiencia y productividad de manera innovadora, elevar el nivel de conocimientos y competencias de empleados y ha conllevado que de una u otra manera, los otros sectores se interrelacionen ya sea a nivel de oferta o demanda.

Como se menciona anteriormente, los países latinoamericanos vienen haciendo esfuerzos

importantes en el desarrollo del sector servicios, desarrollando importantes proyectos de infraestructura, apertura económica, profesionalización del talento humano, apoyo de consultores y asesores internacionales, establecimiento de políticas, planes y programas sectoriales, igualmente propuestas que la vean como destino turístico y de inversión.

Los países latinoamericanos presentan déficit fiscal limitando su crecimiento y desarrollo, por tanto visionan el sector servicios es una gran oportunidad de fuente de ingresos externos e internos, generador de empleo, fortaleciendo el desarrollo económico y social.

El análisis del sector servicios en Latinoamérica es importante, dada la tradición agropecuaria y minera, además del repunte que presenta el sector terciario en los últimos años, como consecuencia de las estrategias implementadas en convertirse en destino turístico y al desarrollo tecnológico; aprovechando las fortalezas, igualmente el incremento de la movilidad externa e interna, que dinamizan sus operaciones y las hace más llamativa y rentable al sector.

Según Martínez (2013). “El sector terciario en los años críticos 2008 y 2009 aumentó su participación en el PIB a 73.3% y 74.3%, respectivamente. En 2009 el sector terciario generaba 80% del empleo urbano de América Latina”. La población de estos países se está volviendo urbana, el desempleo superan el 10%, evidenciándose que el sector constituye la base económica para la generación de empleo y su tendencia es incrementar su participación en el PIB.

Indudablemente en Latino América, dada su ubicación geográfica y su riqueza natural tropical, es un gran atractivos turísticos y de inversión, de igual manera, la llegada de nuevas tecnologías, la innovación y el conocimiento mejoran sustancialmente su potencial competitivo, crecimiento, desarrollo y por ende la calidad de vida de su población.

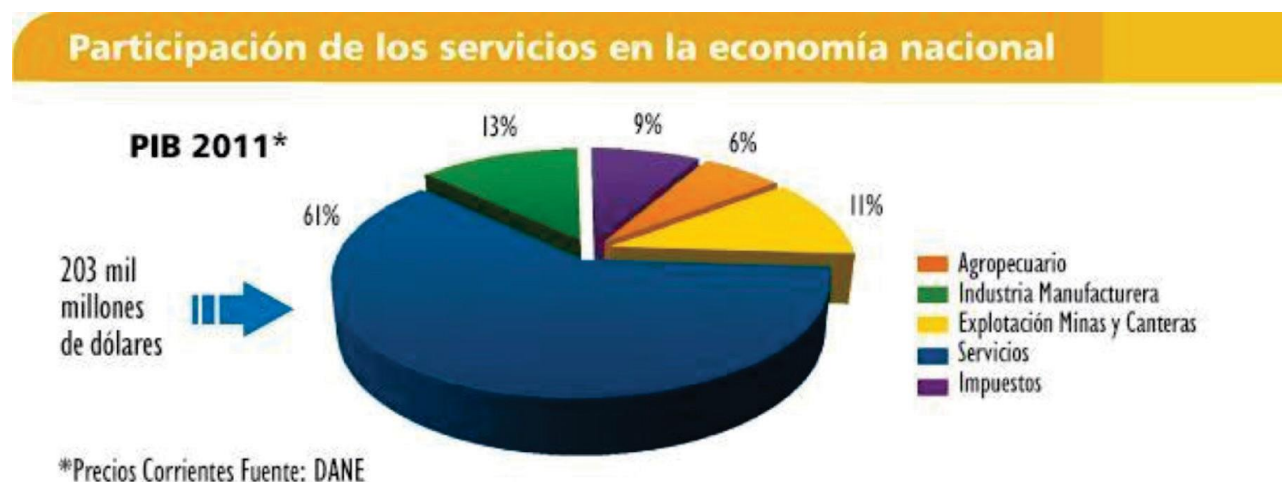
Lo anteriormente mencionado implica que los países Latino Americanos a pesar de contar con un gran potencial común que favorece el desarrollo del sector servicios, sus diferencias e intereses políticos e ideológicos, hace que no exista una verdadera integración regional.

### **5.1.3 Dinámica y comportamiento del sector servicios en Colombia**

En los últimos años, el sector de servicios se ha convertido en una fuente importante de ingresos y empleo en el país. Como consecuencia del mejoramiento de la seguridad, infraestructura vial y políticas que favorecen la inversión extranjera y apertura educativa.

Según Clavijo (2013). “La participación del sector servicios en el 2013 fue del 61%, las

actividades de mayor incremento están: inmobiliarias empresariales 53.2%, salud humana 15.1%, agencias de viajes y comunicaciones 13%, entretenimiento 12.2%, expendio de alimentos 8.6%, hotelería, transporte”. Colombia viene presentando una gran transformación en su actividad productiva, pasando de ser una sociedad de vocación agropecuaria a una orientada a la tercerización, aprovechando la inversión extranjera, la innovación en procesos, los productos, los servicios, la apertura económica y los TLC.



Hoy el sector de servicios no sólo es un gran generador de empleo, sino que tiene una amplia participación en la economía nacional. No obstante, los pequeños y medianos empresarios todavía no se arriesgan a exportar, importante la iniciativa de los mismos empresarios y su visión estratégica; el sector empresarial debe ver que su consumidor no es el vecino, sino el mercado global. Según Pinzón (2013). “Colombia hace parte de los 30 destinos del mundo identificados en el mercado offshore para prestar servicios”.

Colombia es un país que presenta innumerables problemas estructurales como el déficit de la balanza de pagos, la modernización del sector productivo, niveles educativos bajos, la I+D+I, es casi nula, los sistemas de información están en un nivel incipiente, lo que dificulta grandemente, la inserción en el mercado global, sin embargo, algunas actividades del sector servicios han logrado avances significativos.

Según Caracol.com (2013). “El objetivo del sector en Colombia es generar 600.000 empleos, \$45 billones en ventas y US\$ 40 billones en exportaciones al 2032. Genera el 69% de los empleos, impulsados por la construcción, servicios públicos, comercio, hoteles, restaurantes, transporte, servicios profesionales”.

Lo anteriormente mencionado implica que en el sector servicios, el talento humano es la

estrategia más importante de competitividad, su riqueza en conocimiento e innovación requieren el fortalecimiento humano, la apertura educativa internacional, la creación de alianzas estratégicas entre lo público y lo privado, además, de la generación de valor agregado.

#### **5.1.4 Sector servicios en el ámbito regional y local**

En el Tolima son pocos los municipios que están logrando un importante desarrollo en el sector servicios, se destacan su capital Ibagué y los municipios de zonas de influencia como: Espinal, Honda, Chaparral, Líbano y Melgar, los cuales son medidos por el número de empresas constituidas, asimismo, por el número de empleos generados y servicios ofrecidos.

Según el informe económico de la Andi, la economía del departamento del Tolima creció entre el

2000-2010 a una tasa del 3.2%. Crecimiento considerado por los expertos muy limitados, dada la vocación agropecuaria y la crisis de este sector en los últimos años.

Comentando el informe de la Andi, Lara(2012) manifiesta. “El sector más representativo fue el de actividades de servicios sociales, comunales y personales, otros sectores que conformaron el PIB, fueron los de los servicios financieros y empresariales”. El crecimiento promedio citado anteriormente se debe fundamentalmente a estas actividades de servicios, como son la crisis del sector agropecuario y la pérdida de competitividad.

Según informes de la Cámara de Comercio del Espinal 2008-2012, existe una concentración hacia la constitución de personas naturales de 9.434 y solo 500 lo hicieron bajo la estructura de persona jurídica. Esta composición conlleva a que las empresas del Espinal tengan el carácter de mPymes y presenten innumerables deficiencias de dirección y gestión empresarial, limitando significativamente sus competitividad.

Detallando la composición de las empresas del Espinal, afiliadas a la Cámara de Comercio, se encontró que el 49% pertenecen al sector comercio, seguido por hoteles y restaurantes con el 16%, otros servicios personales e inmobiliarios empresariales y de alquiler con el 9%.

Dado el crecimiento que presenta el municipio en los últimos años, el mejoramiento de los servicios públicos y la construcción de obras de infraestructura, el nivel educativo y los programas de impulso al sector servicios en alianzas públicas y privadas, han impulsado la creación de un gran número de nuevas empresas.

Lo anteriormente mencionado da argumentos de como el municipio del Espinal, presenta un amplio crecimiento en el número de establecimientos, empleos directos e indirectos, portafolio de productos y servicios, la calidad integral, destacándose la actividad hotelera, restaurantes, transporte, panaderías, servicios técnicos, servicios profesionales, contribuyendo significativamente al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

La ubicación geográfica estratégica del Espinal lo convierten en sitio obligado de paso al sur- occidente, centro y norte del país, su gran crecimiento urbanístico y poblacional, los programas, igualmente, sus estrategias públicas y privadas, proyecta a convertir el municipio en destino turístico, con un gran potencial de crecimiento del sector servicios en general.

## **5.2 ESTILOS GERENCIALES APLICADOS A LAS MPYMES**

### **5.2.1 Caracterización general**

La gerencia es la parte de la organización que tiene la responsabilidad de dirigir y gestionar los principales asuntos estratégicos y operativos de una organización. Hay diversos estilos gerenciales y es vital conocer el tipo de gerencia acorde al sector y a la actividad.

Continuando con la idea, la gerencia es una actividad realizada por las personas y por ende, está influenciada por sus características y cualidades, las cuales forman elementos determinantes a los que han llamado estilos y rasgos gerenciales.

Analizando lo mencionado por Impulsa popular.cm (2013), que los cargos gerenciales demandan de habilidades tales como liderazgo, también, capacidad para negociar y armonizar. Lo cual se observa en las mPymes, en la forma como los gerentes propietarios visionan el negocio y manejan una serie de relaciones, basado en sus principios y experiencia en la actividad, que afectan la estructura y calidad de respuesta de la empresa a los requerimientos internos y externos.

Teniendo en cuenta lo mencionado por Motta (1999) sobre direccionamiento estratégico. Enfatizando en el análisis de las mPymes, es una acción liderada por la dirección, con el objetivo de dar un rumbo u horizonte más seguro a la empresa, que conlleven a garantizar la viabilidad y rentabilidad del negocio en el mercado.

En la visión estratégica del negocio, el gerente debe tener en cuenta factores externos e internos que favorecen o limitan su gestión gerencial y de la empresa, dado que sus decisiones dependerán de estas condiciones en que opere el negocio.

La estrategia constituye una herramienta importante para el gestor, ya que le permite analizar y conocer no sólo su organización, sus procesos, sino que además sirve como derrotero, además, de guía de las decisiones y acciones que involucran la totalidad de la empresa.

En la realidad de las mPymes, la gestión estratégica se encuentra en la mente y pensamiento de los directivos, con poca formalización y transferencia al personal de la empresa, limita la competitividad e incrementa el riesgo y la incertidumbre.

### **5.2.2 El liderazgo y los estilos de dirección y gerencia**

El liderazgo y los estilos de dirección y gerencia, tiene su origen en los teóricos de la administración y su desarrollo en la aplicación en la gestión empresarial, que como producto se evidencian en aciertos y limitantes; es importante resaltar la idea distintiva que da la insignia o marca que permite diferenciar las mPymes.

La división del trabajo de Taylor (1911) definió un rol específico para los jefes y los subordinados: el administrador es considerado como el elemento pensante de la organización, mientras que el trabajador es el elemento ejecutor de las tareas. Henry Fayol (1916), fue el primero en investigar el comportamiento gerencial y el primero en sistematizarlo. Las investigaciones adelantadas por Elton Mayo en los estudios de Hawthorne (1924-1933) concluyeron que los empleados pondrían más empeño en el trabajo, si piensan que la gerencia se interesa por su bienestar y los supervisores les prestan atención especial. (Stoner, J. y Wankel. 1996).

Considerados los creadores de las teorías administrativas desde diferentes perspectivas y enfoques, dieron las bases para futuros desarrollos de sus seguidores que se agruparon en las teorías mecanicistas y teorías organicistas y posteriores teorías denominadas del comportamiento que se sintetizan a continuación.

Son múltiples los estudios (Lewin, 1951; Argyris, 1957; Maslow, 1954; McGregor, 1960; Likert,

1965) que sugirieron que los gerentes deberían aprender a utilizar las capacidades del personal, poniendo mayor énfasis en las virtudes que éstos debían desarrollar para lograr su exitoso, con un adecuado direccionamiento, además, se destaca la importancia de la capacidad de comunicación, que permita crear un ambiente positivo de trabajo, asimismo, resolver conflictos, etc. (Stoner, J. y Wankel. 1996).

Lo mencionado anteriormente, implica el alto componente psicológico y sociológico que tiene la acción gerencial en la gestión del recurso humano, los estilos y rasgos desarrollados son vitales en lograr un alto desempeño en la plantilla de personal a su cargo.

Por su parte, Duro (2006) tomado de Sánchez (2008, p.4), quien destaca los trabajos de Bennett,

1994; Jhon, 1996; Schultz y Schultz, 1994; Saal y Knight, 1995; Spector, 1996; Robbins, 1994; Garvin y Sorensen, 1991; Zaccaro, Blair y Peterson, 1995; Brewer, 1995; Mainiero y Tromley, 1994; y McElroy y Stara, 1992). Comenta que el liderazgo es un tema obligado en las recientes teorías generales sobre el comportamiento organizacional, la psicología organizacional, la dirección y administración de empresas en épocas de globalización y competitividad.

Continuando con lo expuesto anteriormente, autores como House y Aditya (1997), tomado de Sánchez (2008 P.4) plantean que a lo largo del desarrollo de los estudios sobre los estilos de dirección y liderazgo pueden identificarse cuatro principales perspectivas teóricas: de los rasgos, del comportamiento, contingenciales e integral (Ver anexo.1).

El análisis y aplicación de las teorías sobre liderazgo directivo, es uno de los fundamentos en la estrategia competitiva de la empresa, por tanto corresponde a la gerencia apropiarla como elemento diferenciador en su estilo y accionar.

Autores como House y Aditya (1997) plantean que a lo largo del desarrollo de los estudios sobre los estilos de dirección y liderazgo pueden identificar cuatro principales perspectivas teóricas. Rasgos, comportamientos, contingencias, integral o emergentes. (Sánchez. 2007).



Destacar que cada perspectiva teórica sobre liderazgo, desarrolla sus propios rasgos, los cuales son convergentes entre algunas perspectivas, con sus elementos diferenciadores.

### **5.2.3 Perspectiva y modelo de liderazgo gerencial seleccionado**

Analizadas las diferentes perspectivas teóricas, sobre estilos, rasgos de dirección y liderazgo de diferentes teóricos, también, estudios y el contexto en que opera la gerencia de mPymes, por sus características y connotaciones se seleccionó la perspectiva contingencial.

Referenciando a Sánchez (2008). El modelo propuesto, la perspectiva de la contingencia, se inscribe en la lógica y funcionalidad de los modelos bidimensionales (Blake y Mouton, Hersey y Blanchard, entre otros) considera que dichos estilos se mueven en dos dimensiones independientes, dimensión orientada hacia las tareas y/o, dimensión orientada hacia las relaciones, pero que en cierta forma pueden llegar a complementarse.

El liderazgo situacional, es un modelo desarrollado por Paúl Hersey y Kenneth Blanchard, que sostiene que el estilo más eficiente de liderazgo varía según la madurez de los colaboradores. Esta teoría ha despertado interés, porque recomienda un liderazgo dinámico y flexible. Hay que evaluar constantemente la motivación, capacidad y experiencia de los colaboradores, a fin de determinar qué combinación de estilos será la más indicada.

“Si el estilo es el adecuado, según Hersey y Blanchard, no sólo los motivará y llevará a la madurez. El gerente que desarrolle a sus colaboradores, aumente su confianza, les ayude a aprender su trabajo, cambiará constantemente de estilo” (Hersey, P y Blanchard K. 2010). En la gerencia mPymes es muy característico que los gerentes se tengan que adaptar constantemente al entorno cambiante de los negocios, las presiones y los riesgos permanentes harán que su estilo cambie de orientación, según la situación y el momento.

Retomando lo expuesto por Sánchez (2007) sobre las orientación y dimensiones. Tareas (resultados): normas, objetivos, estándares, control, desempeño, ordenes, responsabilidades y poder. Personas (relaciones): comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo, ambiente de trabajo, relaciones entre directivos, colaboración y motivación.



Lo anterior nos indica que en las prácticas gerenciales existe una combinación de estilos y sobre todo de rasgos, según la situación y la actuación a realizar, dependiendo del tipo de organización, la actividad y el modelo administrativo seguido, entre otros. De ahí que fácilmente el directivo pase de una orientación a la tarea, a una orientación a las personas.

### **5.3 LA ESTRATEGIA COMPETITIVA**

En la investigación se tomó como principales referentes de acuerdo a lo estudiado en la asignatura planificación estratégica, dirección general y dirección operativa del MBA de la UNIR y específicamente en la tipología competitiva de Miles y Snow y las cinco fuerzas competitivas de Porter, dada su vigencia y su utilidad en la decisión estratégica de las mPymes.

R. E. Miles y C. C. Snow (1978) distingue tres configuraciones estratégicas en las organizaciones:

prospectivas (exploradoras), defensivas y analizadoras, que se sintetizan a continuación:

Prospectivas, llevan a cabo un proceso de innovación y desarrollo continuo de nuevos productos y mercados, mediante una búsqueda permanente de oportunidades en su marco de competencias. Defensivas, tienen limitado control sobre los productos y mercados, defienden sus posiciones según el criterio de eficiencia. Analizadoras, es una simbiosis de las dos anteriores al actuar de un modo prospectivo o defensivo, según el negocio tratado.

Lo anterior expuesto implica que la configuración estratégica de la mPymes dependerá de la visión de la gerencia, el nivel de riesgo que desee asumir en la toma de decisiones, la dinámica del sector, la actividad, las habilidades directivas y de gestión, entre otras.

Porter (1979), identifica cinco fuerzas competitivas que identifican la intensidad de la competencia en la industria. Analizando lo expuesto hace referencia a la exploración de los entornos microeconómicos y macroeconómicos, fuerzas que afectan significativamente la capacidad de la empresa en el mercado, satisfacer a sus clientes, obtener rentabilidad.

El cambio en las fuerzas competitivas, implica análisis estratégico para determinar la posición y actuación de la empresa, teniendo en cuenta que estos movimientos en entornos globalizados y competitivos actuales y futuros tienden a incrementarse, requiriendo un monitoreo y evaluación rigurosa, por parte de la gerencia.

## 6. HIPÓTESIS DE TRABAJO

### **Primera hipótesis:**

En las organizaciones objeto de estudio existe un estilo de dirección y liderazgo predominante del gerente, el cual puede ser caracterizado en función de su orientación hacia las tareas (resultados) y/o las personas (relaciones).

En la demostración de esta hipótesis se deberán cumplir lo planteado en el apartado del objetivo general sobre caracterización de los estilos de dirección y liderazgo y los objetivos específicos uno, dos y cuatro, desarrollados en las unidades 9.1, 9.2 y 9.9, que inciden en el desarrollo de las mPymes del sector servicios en el Espinal-Tolima, Colombia.

### **Segunda Hipótesis:**

Los niveles de capacitación, planificación, estrategia competitiva y gestión administrativa en las mPymes, están en un nivel de desarrollado intermedio o bajo.

En la demostración de esta hipótesis se deberán cumplir lo planteado en el apartado del objetivo general, sobre caracterización de la estrategia competitiva y de gestión administrativa y los objetivos específicos uno, tres y cuatro, desarrollados en las unidades 9.1, 9.3 a la 9.9, que inciden en el desarrollo de las mPymes del sector servicios en el Espinal-Tolima, Colombia.

## 7. DISEÑO METODOLÓGICO

### 7.1 TIPO DE ESTUDIO

El estudio es de carácter descriptivo, dado que identifica características de la población de investigación, establece comportamientos concretos y descubre la asociación entre variables de investigación. En el proyecto se acuden a técnicas específicas en la recolección de la información.

El método es deductivo, debido a que el proceso de conocimiento se inició con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general, a partir de teorías acerca de la dirección y el liderazgo, estrategia competitiva y gestión de empresarial.

La perspectiva de la investigación combina información de tipo cualitativo y cuantitativo, aplicados en una encuesta personal, intencionalmente estructurada al cumplimiento de los objetivos establecidos y demás requerimientos de la investigación.

Indudablemente que en la realización de una investigación, es indispensable consultar y apoyarse en material de estudio, teorías e investigaciones que conlleven a aprovechar el conocimiento existente y dar un tratamiento adecuado y útil a la temática planteada, la cual se menciona y se otorga el reconocimiento correspondiente.

En relación a las características de la empresa y el empresario, se realiza desde la experiencia previa en trabajos de investigación sobre características, perfiles e historia empresarial, también, de diagnóstico de desarrollo docente e investigaciones de mercados.

En la sección sobre el estilo de dirección y gerencia, se aprovechó la fundamentación recibida en la asignatura de liderazgo y negociación del MBA, conocimientos previos sobre liderazgo, consultas y lineamientos teóricos expuestos en el trabajo de Sánchez (2008), sobre los estilos de dirección y liderazgo, además, de el apartado del modelo de dirección y liderazgo contingencial. El elemento diferenciador está en las preguntas elaboradas en la encuesta y el tratamiento de los datos.

La temática sobre estrategia competitiva, se abordó teniendo en cuenta el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1985), igualmente, de lo estudiado en la asignatura planificación estratégica, dirección general, dirección operativa y análisis situacional del MBA y los lineamientos del informe mPymes Iberoamérica 2011, Faedpymes, el apartado estrategia y factores competitivos.

Los elementos diferenciadores son las preguntas elaboradas en la encuesta y el tratamiento de los datos, que en el informe consultado se realiza a los cuatro sectores económicos y se segmentan las mPymes en jóvenes y maduras, asimismo, en el presente trabajo se realiza al sector servicios sin segmentar, la forma de tabulación y análisis de la información.

El tema estructura organizacional y del recurso humano, se tomó como referente de los conocimientos previos como Administrador de Empresas y experiencia laboral, la formación obtenida en el MBA de la Unir en las áreas de dirección por procesos y dirección del recurso humano, investigaciones realizadas sobre perfil del empresario e historia empresarial, además, del informe mPymes Iberoamérica 2011, Faedpymes, el apartado estructura organizativa y recurso humano.

Los elementos diferenciadores son las preguntas elaboradas en la encuesta, la adaptación de los departamentos a la realidad de las mPymes del Espinal y los aspectos sobre la gestión del talento humano, el tratamiento de los datos sin segmentar por sector, antigüedad, además con una adecuada forma de tabulación y análisis de la información.

En el desarrollo de las unidades relacionadas con la gestión comercial y de ventas, contable y financiera, tecnología calidad e innovación y TIC, el apoyo de las áreas de dirección de marketing y comercial, financiera, entornos tecnológicos, sistemas de información y dirección estratégica de la información y los lineamientos del informe mPymes Iberoamérica 2011, Faedpymes, en los apartados tecnología, calidad e innovación, TIC y aspectos contables y financieros.

Las fortalezas y debilidades de la gerencia mPymes, es producto de las respuestas dadas a las dos preguntas, planteadas en la encuesta.

En la elaboración del cuestionario aplicada a los gerentes de mPymes, no se identificaron encuestas similares, sobre caracterización estratégica de la gerencia, por lo tanto, su elaboración se basó de la experiencia y lineamientos citados anteriormente.

## 7.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

### 7.2.1 Población

La población objeto de la investigación son los gerentes y/o propietarios de empresas mPymes del sector servicios del municipio del Espinal, afiliados a la Cámara de Comercio del Sur Oriente del Tolima, que tiene un conjunto de características comunes, es decir la población constituye el objeto de estudio, sobre el que se desea predecir un comportamiento a partir del estudio.

En la realización de la investigación se tuvo en cuenta la clasificación de las mPymes que corresponde a: microempresas, pequeñas y medianas empresas que comprenden el 100% de las empresas de servicios existentes en el Espinal, quienes son las que ofrecen mayor nivel de personal con ocupación y dinamismo.

En Colombia la Ley 905 de 2 de agosto 2004. Por medio de la cual se modifica la ley 590 de 2000, sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa en Colombia, además, de que se dictan otras disposiciones, realiza una clasificación de lo que son las mPymes (ver anexo.2).

### 7.2.2 Muestra

La muestra es un grupo de gerentes o empresarios de las microempresas, pequeñas y medianas empresas del Espinal afiliadas a la Cámara de Comercio, tomados de la población, cuyo objetivo es obtener datos, que mediante la aplicación estadística, se realiza la interpretación y análisis de los datos agrupados, para elaborar posteriormente los resultados obtenidos.

En la selección de la muestra, se realizó el análisis de las ventajas y desventajas de los diferentes tipos de muestreo, lo mismo que las características de las empresas mPymes, afiliadas a la Cámara de Comercio, según su relación y composición realizada por esta. Estableciendo los siguientes criterios y clasificación:

- Del total de 1112 mPymes, 1097 (98.65%) son microempresas, 14 (1,26%) pequeñas empresas y 1 (0.09%) mediana empresa. Observándose una participación mínima de las pequeñas y medianas empresas en el universo de las mPymes.

- En busca de una muestra más homogénea y características comunes, se delimito

la población de las microempresas, a aquellas que tengan activos superiores a cinco millones de pesos (\$5.000.000.00) y que corresponden a una total de 260 microempresas, 14 pequeñas empresas y 1 mediana empresa.

- Se considera que la gran mayoría de mPymes son microempresas y a la delimitación realizada, se decide tomar como población total y muestra la siguiente:

Población de mPymes: 275.

Se aplicó el muestreo aleatorio simple, considerando que la probabilidad de selección de los elementos son todos iguales y constantes durante el proceso de selección.

A continuación se presenta la fórmula que se aplicó en esta investigación:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot P \cdot Q}{N \cdot E^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

N = Población

P = Proporción de elementos que presentan la característica

Q = Proporción de elementos que no presentan la característica

E = Error

Z = Nivel de confianza n =

Aplicación de la formula

$$N = 275$$

$$P = 90\%$$

$$Q = 10\%$$

$$E = 10\%$$

$$Z = 1.96\%$$

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot P \cdot Q}{N \cdot E^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

$$n = (1.96)^2 \times (0.50 \times 0.50) \times 275$$

$$275 \times (0.10)^2 + (1.96)^2 \times (0.50 \times 0.50)$$

$$n = \frac{2.6896 \times (0.25) \times 275}{275 \times (0.01) + (3.28) \times (0.25)} = 184.91 = 51.79$$

$$n = 52$$

Según los resultados del muestreo, se aplicaron 52 encuestas a gerentes o propietarios de las microempresas, pequeñas y medianas empresas – Mpymes del Espinal-Tolima, registradas en la Cámara de Comercio del Sur Oriente del Tolima.

## 7.3 ETAPAS Y PASOS

- Elaboración y aprobación de la propuesta de investigación
- Diseño y aprobación del anteproyecto de investigación

### 7.3.1 Fuentes de información

**7.3.1.1 Primarias.** Encuesta. Se elaboró un cuestionario o conjunto de preguntas estructuradas, que se preparan con el propósito de obtener información de los gerentes o propietarios de las mPymes. Es una de las técnicas de recolección de información más usadas, pues a partir de esta se podrá hacer una interpretación y análisis completo de los resultados de la investigación (ver anexo. 3).

El cuestionario está estructurado en las siguientes unidades, temas y número de preguntas:

Sección I. Identificación. Preguntas de la 1.1 a la 1.8 preguntas. Sección II. Estilos de dirección y liderazgo predomina en las mPymes. Preguntas de la 2.1 a la 2.2. Sección III. Factores competitivos. Preguntas de la 3.1 a la 3.7. Sección IV. Estructura organizacional y del recurso humano. Preguntas de la 4.1 a la 4.2. Sección V. Gestión comercial y de ventas. Pregunta 5.1 y 5.2. Sección VI. Gestión contable y financiera. Preguntas 6.1 a 6.2. Sección VII. Tecnología, calidad e innovación. Preguntas 7.1 a 7.3. Sección VIII. Gestión de tecnologías de información y comunicación. Pregunta. 8.1. Sección IX. Fortalezas competitivas y debilidades en el desarrollo de la empresa. Preguntas. 9.1 y 9.2.

- Observación sistemática. Permite definir previamente los datos más importantes que deben recogerse por tener relación directa con el problema de investigación y en el trascurso del proceso investigativo. La participación del investigador es la observación simple o indirecta pero esto no impide que se hagan aportes interesantes, tanto a los gerentes o directivos de las pymes, además de los aportes para el análisis del presente proyecto.

**4.3.1.2 Secundarias.** Información escrita en medios físicos o digitales que ha sido recopilada y transcritas por personas que han recibido tal información a través de otras Fuentes de forma escrita o por un participante en determinado suceso o acontecimiento.

Se recurrió a la información presente en libros, investigaciones realizadas, enciclopedias, diccionarios, documentos escritos, Internet, bases de datos y revistas sobre temas como dirección y liderazgo, teorías sobre gestión administrativa y directiva de pymes.

### **7.3.2 Trabajo de campo**

En la presente investigación se sustentó de fuentes primarias y secundarias de información. Se aplicó una encuesta a los gerentes y/o propietarios de las mPymes, con una tipología de preguntas cualitativas y cuantitativas, que da flexibilidad en la recolección de los datos, cumpliendo las siguientes etapas:

- Aplicación de instrumentos
- Organización y tabulación de datos
- Interpretación y análisis de información
- Informe final
- Sustentación



## **8. RECURSOS**

### **8.1 INSTITUCIONALES**

- Las empresas mPymes objeto de estudio
- Instituto Tolimense de Formación Técnica Profesional –ITFIP
- Facultad de Economía, Administración y Contaduría – ITFIP
- Programa Administración de Empresas – por ciclos propedéuticos –ITFIP
- Universidad Internacional de la Rioja-UNIR-España.
- Cámara de Comercio del Sur Oriente del Tolima.
- Biblioteca ITFIP

### **8.2 HUMANOS**

- Gerentes y/o propietarios de empresas mPymes
- Estudiantes auxiliares de investigación, programa Administración de Empresas – ITFIP
- Contadora Pública. Ana Roció Díaz Bocanegra. Apoyo metodológico, trabajo de campo.
- Administrador de Empresas. Julián Perdomo. Trabajo de campo.
- Dr. Pedro Arévalo Sánchez. Director TFM
- Dr. Aquileo Medina Arteaga. Rector ITFIP
- Magister. Holman Reyes Puentes. Decano Facultad de Economía, Administración y Contaduría ITFIP

### **8.3 TECNOLÓGICOS**

Internet, bases de datos, bibliotecas virtuales, computador, grabadora, impresora, USB, Proyector de video, cámara digital.

### **8.4 MATERIALES**

Papelería, fotocopias. Bibliografía, útiles de oficina, empastada, viajes.

### **8.5 PRESUPUESTO**

El costo de la investigación en sus diferentes etapas de propuesta, anteproyecto y proyecto corresponde a \$9.250.000, o (Ver anexo.4).

## **8.6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

El tiempo de realización del proyecto de investigación, corresponde a 10 meses (septiembre 2013 a mayo de 2014), correspondiente a sus diferentes fases y etapas. Tiempo dedicado a la elaboración y presentación de la propuesta de TFM, formulación y presentación del anteproyecto, realización del trabajo de campo, que concluyó con el informe final de master y la sustentación (Ver anexo. 5).

## 9. RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se presentan los resultados de la investigación, Análisis estratégico de la gerencia de mPymes del sector servicios en el Espinal-Tolima, información recolectada mediante la aplicación directa de una encuesta estructurada a gerentes o propietarios de las empresas, observación sistemática y fuentes de información secundaria.

### 9.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA EMPRESA Y EL GERENTE

Esta sección, desempeña el papel de identificar las características generales de las empresas y los gerentes de la mPymes del sector servicios del Espinal –Tolima, planteado en el primer objetivo específico, referenciado a continuación.

#### 9.1.1 Años de funcionamiento de la empresa

Según los gerentes encuestados, el 44, 2% de las mPymes de servicios tiene más de 10 años de funcionamiento, el 36, 5% entre 6 a 10 años, el 13, 5% entre 2 a 5 años y el 5, 8% menos de dos años, lo cual nos muestra que se presentó participación tanto de empresas nuevas, como antiguas, estas últimas en mayor proporción (ver tabla.1, gráfico.1).

Tabla1. Años de funcionamiento de la empresa		
<b>AÑOS</b>	<b>No. Empresas</b>	<b>%</b>
Menos de 2	3	5,8
2 a 5	7	13,5
6 a 10	19	36,5
Más de 10	23	44,2
Total	52	100

Fuente. Investigación. 2014

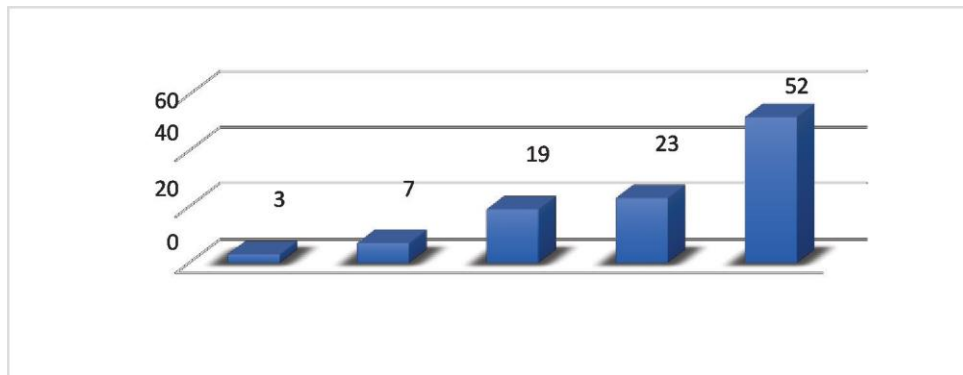


Gráfico 1. Años de funcionamiento de la empresa

### 9.1.2 Género del gerente

El 59,6% de la mPymes de servicios están siendo dirigidas por personas de sexo masculino y el 40,4% por mujeres, esta participación se relaciona con la antigüedad de las empresas, dada que la incursión de las mujeres en el mundo empresarial es relativamente nueva, igualmente, que la ocupación de puestos directivos por las mismas (ver tabla. 2, grafico.2).

GENERO	No. DE GERENTES	%
Masculino	31	59,6
Femenino	21	40,4
Total	52	100

Fuente: Investigación. 2014

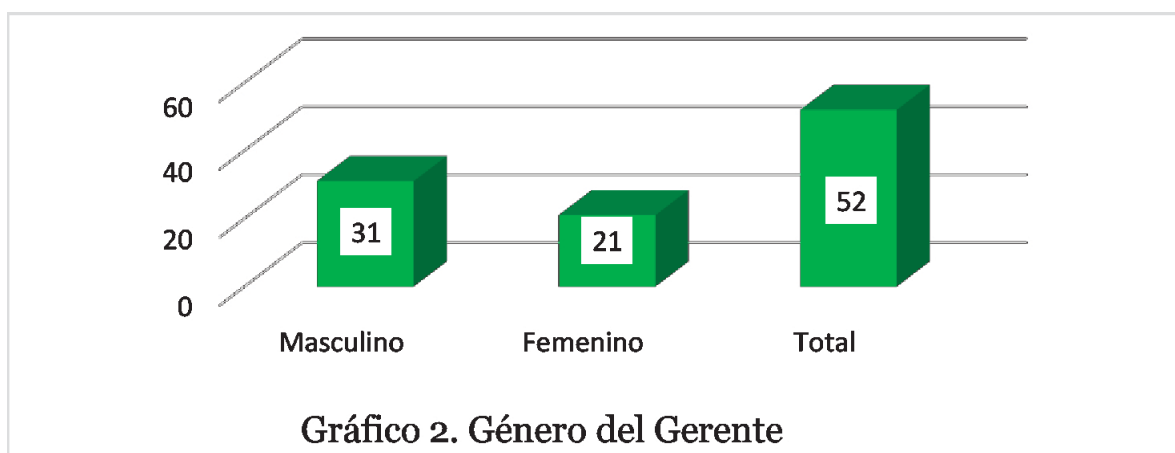


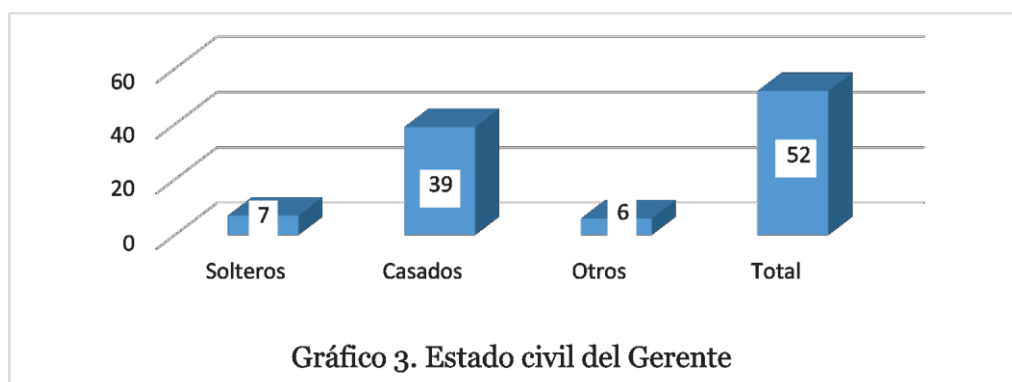
Gráfico 2. Género del Gerente

### 9.1.3 Estado civil del gerente

De los 52 gerentes de las mPymes encuestados, el 75% son casados, el 13,5% son solteros y el 11,5% son separados o viudos. El matrimonio y la familia tiene una gran tradición en la sociedad colombiana (ver tabla. 3, gráfico. 3).

Tabla 3. Estado civil del Gerente		
Estado Civil	No. Gerentes	%
Solteros	7	13,5
Casados	39	75
Otros	6	11,5
Total	52	100

Fuente: Investigación.



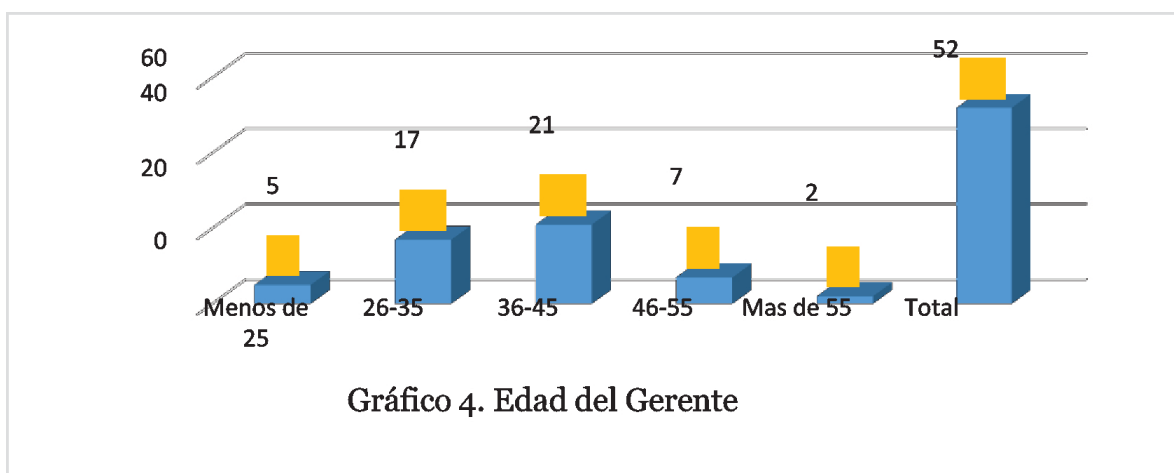
### 9.1.4 Edad del gerente

En relación a la edad de los gerentes de las mPymes, se encontró que el 40,4% están entre los 36-45 años, 32,7% entre 26 a 35 años y el 9,6% son menores de 25 años (ver tabla. 4, gráfico. 4).

Analizando el acumulado se observa que el 82,7% de los gerentes de las mPymes encuestados tienen menos de 45 años, lo cual indican que tienen alto potencial para desarrollar su carrera empresarial en tan dinámico sector.

AÑOS	No. GERENTES	%
Menos de 25	5	9,6
26 a 35	17	32,7
36 a 45	21	40,4
46 a 55	7	13,5
Mas de 55	2	3,8
Total	52	100

Fuente: Investigación.



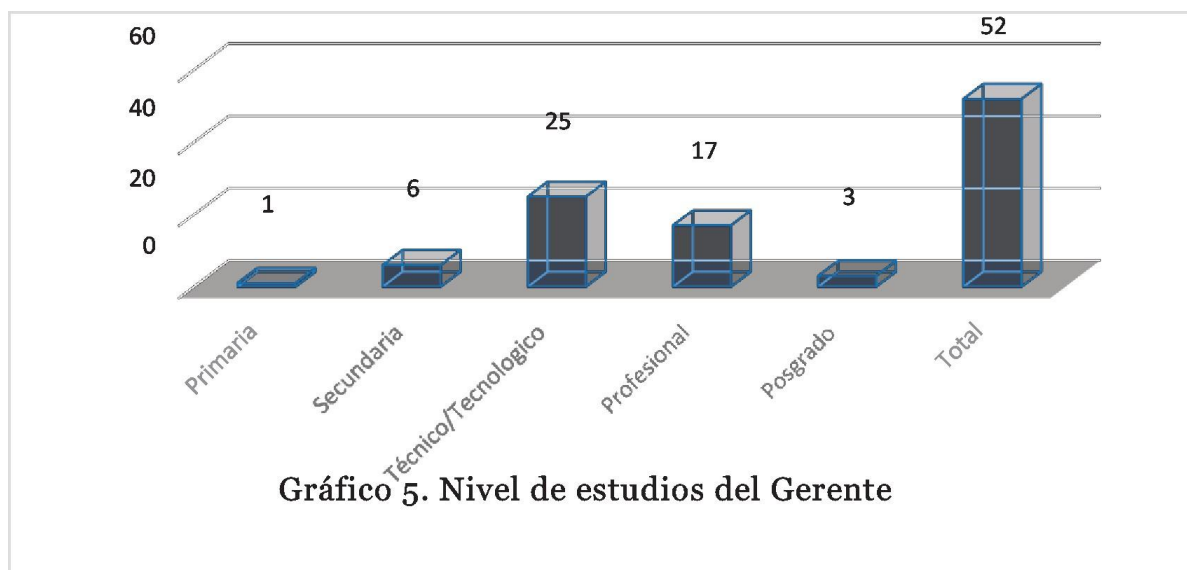
### 9.1.5 Nivel de estudios del gerente

El 48% de los gerentes encuestados son técnicos/tecnólogos, el 32, 7% son profesionales y solo un 5, 8% con posgrado. Se observa que el 80,7% de los gerentes de las mPymes encuestados tiene estudios de pregrado, que requieren formación de posgrado para mejorar su desempeño directivo, también se destaca que el 13,5%, tiene estudios secundarios o primarios (ver tabla. 5, gráfico. 5).

En relación a lo anterior, es común en los microempresarios colombianos que muchos no alcancen el nivel universitario o lo completen, debido a que se dedican tempranamente a los negocios, abandonando o suspendiendo la continuidad en sus estudios.

NIVEL ESTUDIOS	No. GERENTES	%
Primaria	1	1,9
Secundaria	6	11,6
Tecnico/Tecnologico	25	48
Profesional	17	32,7
Posgrado	3	5,8
Total	52	100

Fuente: Investigación. 2014



## 9.2 ESTILOS DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO PREDOMINANTE EN LA EMPRESA

Esta sección se presenta los resultados de la encuesta aplicada a los gerentes de las mPymes, dando respuesta al apartado del objetivo sobre caracterizar los estilos de dirección o gerencia que predominan en las empresas mPymes del sector servicios del Espinal Tolima.

### 9.2.1 Estilos de dirección y liderazgo de los gerentes

Según los 52 gerentes encuestados, los estilos de dirección y liderazgo que aplican en las empresas mPymes del Espinal-Tolima en su orden de representación son: sinérgicos 33 (63, 5%), sociable 13 (25%), mecanicista 4 (7, 8%) e indiferente 2 (3, 8%) respectivamente (ver tabla. 6, gráfico. 6).

Detallando los datos anteriores, encontramos que de los 33 gerentes del estilo sinérgico: 19 corresponden a la escala (5) muy alto, 9 a la escala (4) alta y 5 a la escala (3) nivel medio. El estilo de dirección sinérgico predominante, está caracterizado porque el gerente ejerce su liderazgo con un alto énfasis en las tareas y en las personas (ver tabla. 6, gráfico. 6).

Según lo anteriormente mencionado, el alto énfasis en las tareas centra sus esfuerzos en alcanzar los objetivos establecidos en la empresa, estructuras y los roles de sus colaboradores, además, del alto énfasis en las personas, procurando el bienestar de sus cooperadores y esforzándose en satisfacer sus necesidades.

El segundo estilo de liderazgo predominante que aplican los gerentes de las mPymes del sector servicios encuestados es el sociable con el 13 (25%), (alto énfasis en las personas y bajo énfasis en las tareas).

Detallando lo anterior, 5 gerentes lo identifican en la escala (5) muy alto, 7 en la escala (4) alto y 1 en la escala (3) medio. Las mPymes son constituidas en un entorno familiar, implicando que las relaciones entre las personas es muy estrecha o paternalista, también el dinamismo del sector requiere adecuada relación con los clientes (ver tabla. 6, gráfico. 6).

El estilo tecnicista e indiferente, presentan niveles bajos de identificación por parte de los gerentes encuestados, de igual manera, la escala (1) muy bajo y la escala (2) bajo, no presentan ninguna preferencia.

Del total de gerentes encuestados, 25 valoran el estilo de dirección y liderazgo en un nivel muy alto, escala (5), 9 nivel alto, escala (4) y 8 nivel medio, escala (3), destacando su importancia en la dirección de la empresa.

<b>CARACTERIZACIÓN ESTILOS DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Total</b>
Sociable			1	7	5	13
Indiferente			2			2
Sinérgico			5	9	19	33
Tecnicista				3	1	4
Total			8	19	25	52

Fuente: Investigación. 2014

Escala 1= muy bajo a 5= muy alto



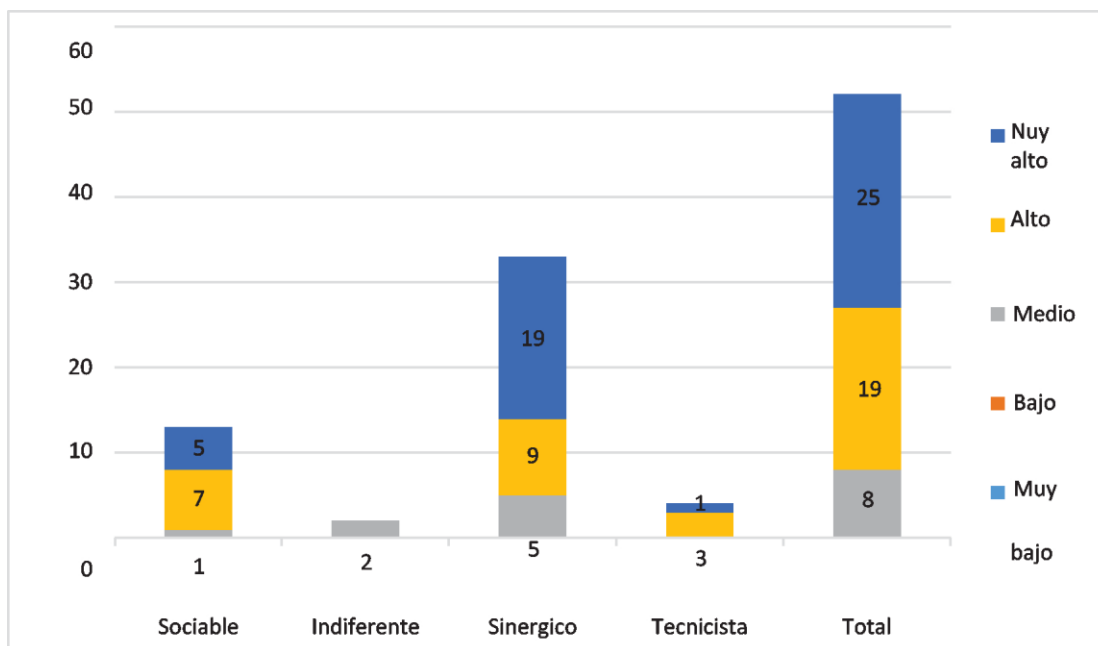


Gráfico 6. Estilos de dirección y liderazgo

### 9.2.2 Rasgos que caracterizan el estilo de dirección en la empresa

Los rasgos que caracterizan el estilo de dirección y liderazgo, que predomina en las mPymes encuestadas, permite identificar, detallada o específicamente la orientación de la gerencia hacia las tareas o las personas y sus múltiples interrelaciones, como un modelo bidireccional y dinámico.

Entre los rasgos distintivos del estilo de liderazgo con énfasis en las personas se determinaron: capacidad de negociación, solución de problemas, toma de decisiones, trabajo en equipo, comunicación, pensamiento creativo e innovador y los rasgo con énfasis en las tareas: gerencia del riesgo, practicidad, cumplimiento de metas, control-órdenes, desempeño-responsabilidad (ver tabla. 7, gráfico. 7).

En relación a las valoraciones de los rasgos, que caracterizan y particularizan el estilo de liderazgo con énfasis en las personas, según los gerentes de las mPymes encuestadas, se obtuvieron las siguientes respuestas, en una clasificación de mayor a menor.

Totalmente de acuerdo (5): comunicación, pensamiento creativo e innovador (34) respectivamente, trabajo en equipo (26), toma de decisiones (23), solución de problemas (22), capacidad de negociación (17). De acuerdo (4): capacidad de

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA GERENCIA DE MPYMES DEL SECTOR SERVICIOS, EN EL ESPINAL - TOLIMA-COLOMBIA**

negociación (25), trabajo en equipo y solución de problemas (20) respectivamente, comunicación (18). Indeciso (3): capacidad de negociación (10), toma de decisiones (8), solución de problemas (7) y trabajo en equipo (6). Las valoraciones en desacuerdo y total mente en desacuerdo (2,1), presentan poca preferencia por los gerentes encuestados (ver tabla. 7, grafico. 7).

Los rasgos que caracterizan el estilo de liderazgo orientado a las tareas, en una escala de mayor a menor se encontró: total acuerdo (5): practicidad (43), cumplimiento de metas (29), control- ordenes (24), desempeño-responsabilidad (23), gerencia del riesgo (13); de acuerdo (4): gerencia del riesgo (27), desempeño-responsabilidad (20), cumplimiento de metas (16), control-ordenes (11), las valoraciones en desacuerdo(2) y totalmente en desacuerdo (1), presentan pocas selecciones (ver tabla. 7, gráfica. 7).

De un total de 572 respuestas de los gerentes sobre los rasgos distintivos de su estilo de dirección y liderazgo, el estudio arrojó que: 483 (84, 4%) de las respuestas está en la escala 4 y 5; y de estas el énfasis en las personas corresponde a: escala totalmente de acuerdo: 156 (54, 2%) y de acuerdo:

112 (57, 4%).

Tabla 7. Rasgos distintivos del estilo de Dirección de la Empresa					
<b>RASGOS DISTINTIVOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Capacidad de negociación			10	25	17
Solución de problemas		3	7	20	22
Toma de decisiones		6	8	15	23
Gerencia del riesgo	2	3	7	27	13
Trabajo en equipo			6	20	26
Comunicación				18	34
Pensamiento creativo e innovador			4	14	34
Practicidad				9	43
Cumplimiento de metas			7	16	29
Control – ordenes	3	5	9	11	24
Desempeño – Responsabilidad		3	6	20	23
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>20</b>	<b>64</b>	<b>195</b>	<b>288</b>

Fuente: Investigación. 2014 / Escala 1= totalmente en desacuerdo a 5= total acuerdo

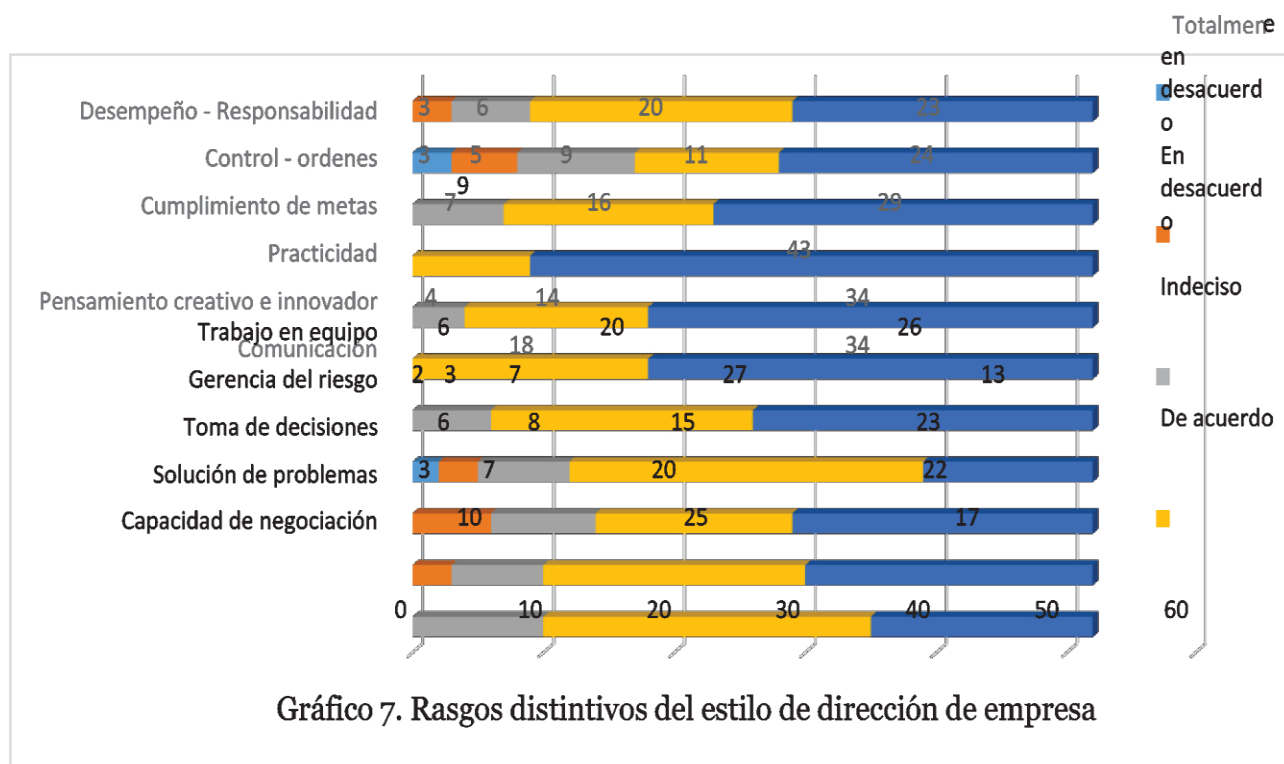


Gráfico 7. Rasgos distintivos del estilo de dirección de empresa

Los anteriores resultados confirman plenamente las primeras hipótesis planteadas en la investigación, sobre los estilos de dirección predominante y sus rasgos característicos de la gerencia de mPymes.

### 9.3 FACTORES COMPETITIVOS

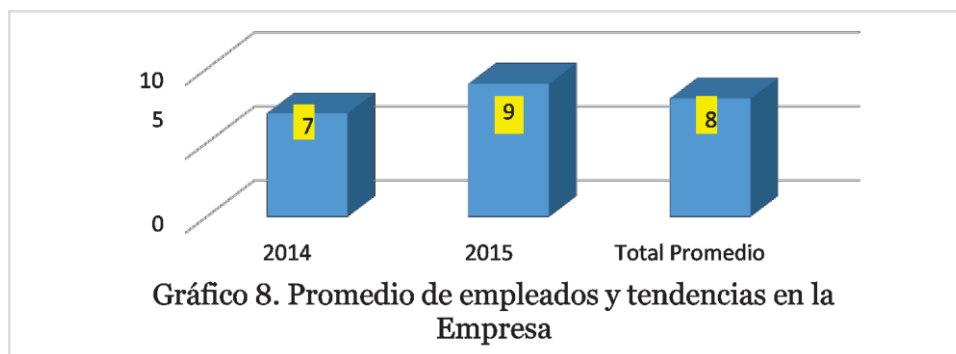
El papel que desempeña esta unidad en la resolución del objetivo principal relacionados con factores y variables de visión, planificación y estrategia competitiva utilizada por los gerentes de las mPymes encuestadas, que inciden en el desempeño presente y futuro.

#### 9.3.1 Promedio de empleados y tendencias de la empresa

El promedio de empleos para el año 2014 de la mPymes es de 7 empleados y las expectativas para el 2015 es de 9, con un incremento del 12,5%, lo cual es muy positivo ante la crisis que afronta el sector agropecuario, proliferación del sector informal e incremento del contrabando. Se destaca también que el 94, 5% de las empresas son microempresas (ver tabla. 8, grafico.8).

AÑO	PROMEDIO EMPLEADOS	%
2014	7	43,75
2015	9	56,25
Total Promedio	8	100

Fuente: Investigación. 2014



### 9.3.2 Calificación del clima empresarial en el 2014

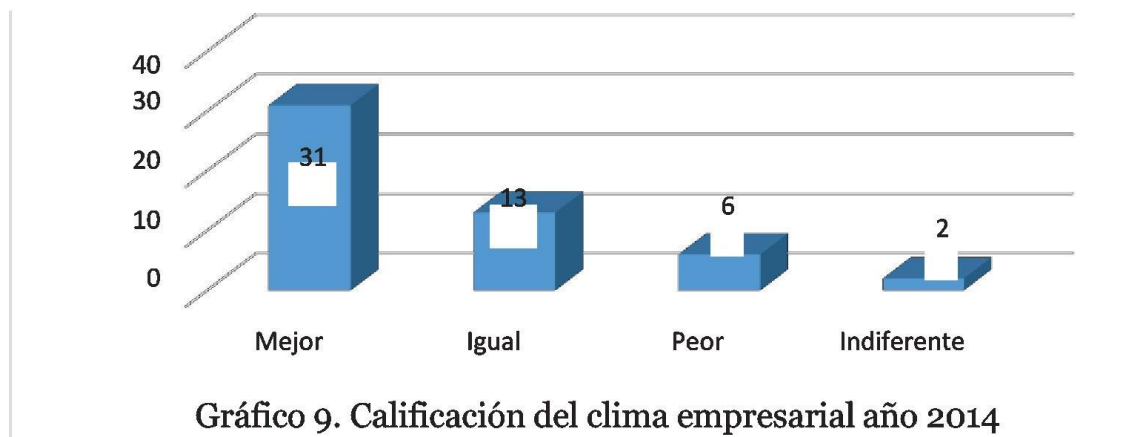
Según los gerentes de las mPymes de servicios encuestados, el 59,6% afirma que el clima empresarial en el 2014 es mejor, el 25,1% igual, el 11,5% peor y el 3,8% le es indiferente (ver tabla.9, gráfico. 9).

Correlacionando los datos con el informe de la Cámara de Comercio, 2012- 2013, muestra que las actividades de mayor crecimiento en Espinal son: hoteles, restaurante, transporte servicios técnicos y personales, confirma el optimismo moderado de los gerentes del sector.

Tabla 9: Calificación del clima empresarial año 2014

CLIMA EMPRESARIAL	No. GERENTES	%
Mejor	31	59,6
Igual	13	25,1
Peor	6	11,5
Indiferente	2	3,8
Total	52	100

Fuente: Investigación. 2014

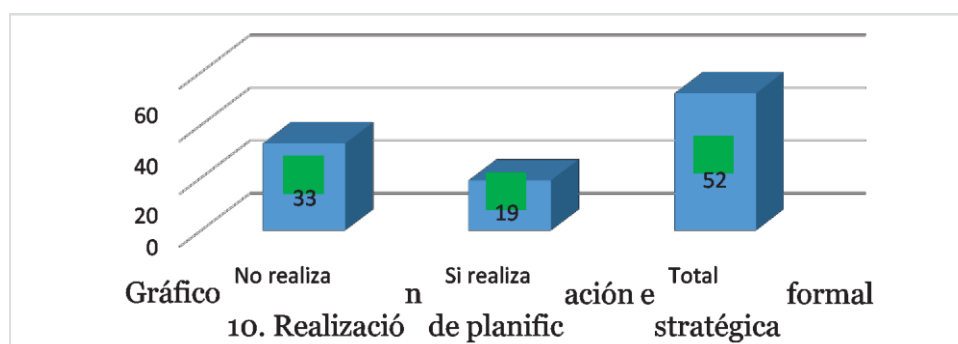


### 9.3.3 Realización de planificación estratégica

Se preguntó a los gerentes de la mPymes si realizaban planeación estratégica formal, presentándose que 33 (63,5%), no lo realizan y 19 (36,5%) si la tienen formalizada, mostrando un bajo nivel, en tan importante función directiva (ver tabla. 10, gráfico. 10).

PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA	No. GERENTES	%
No realiza	33	63,5
Si realiza	19	36,5
Total	52	100

Fuente: Investigación. 2014



### 9.3.4 Horizonte temporal de la planificación

El 65,4% de los gerentes encuestados, manifestaron que la planeación la realizan en un periodo de menos de 1 año, el 21,2% entre 1 a 3 años, el 11,5% a más de 3 años. Muchos de los objetivos, metas, proyectos y acciones no son formalizados

en documentos de trabajo por parte de la empresa, son realizados por tradición empírica en el manejo de los negocios, o no lo desarrollan por falta de conocimientos y equipo de trabajo (Ver tabla. 11, gráfico. 11).

Tabla 11. Horizonte temporal de la planificación		
HORIZONTE TEMPORAL	No. GERENTES	%
Menos de 1 año	34	65,4
De 1 a 3 años	11	21,2
Más de 3 años	6	11,5
N/R	1	1,9
Total	52	100

Fuente: Investigación. 2014

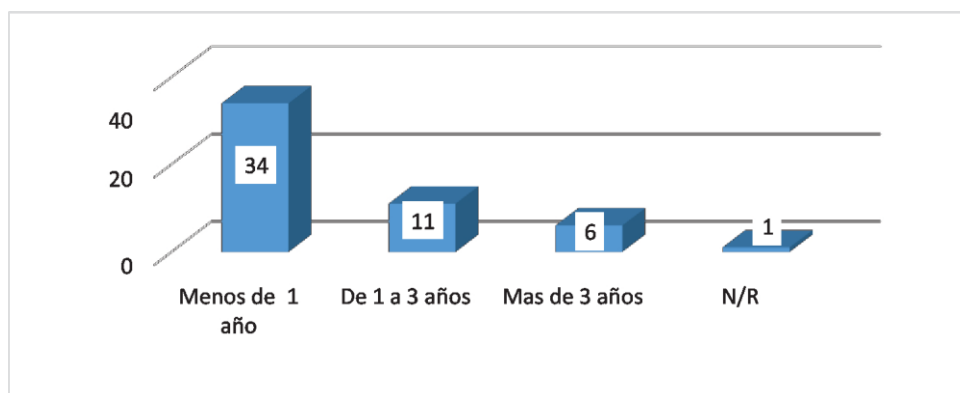


Gráfico 11. Horizonte temporal de la planificación

### 9.3.5 Estratégica competitiva de la empresa

Ante la tipología de estrategias competidas, los gerentes de la mPymes de servicios encuestados presentaron opiniones diversas, las cuales se detallan a continuación (ver tabla. 12, gráfico. 12).

El 36,6% considera que utiliza la estratégica defensiva, tratando de defender su posición siendo lo más eficiente posible, sin correr muchos riesgos en las decisiones tomadas.

El 28, 8% de los gerentes se identificaron con la estratégica exploradora, considerando que el sector servicios requiere un proceso permanente de innovación y desarrollo continuo de nuevos productos, servicios y mercados.

El 23,1% hacia la estratégica analizadora, dado que el sector servicios es altamente innovador en todos los aspectos y por otra parte requiere ser muy eficiente en los procesos, productos y servicios, frente a la alta competencia, variedad, calidad, precios, entre otros; el 11,5% de los gerentes manifestaron dirigir el negocio, sin estratégica competitiva, debido a que el día a día y la preparación académica, no les ayuda a pensarlo y sobre todo a implementarla.

Tabla 12. Estrategia competitiva de la empresa		
ESTRATEGIA COMPETITIVA	No. GERENTES	%
Exploradora	15	28,8
Analizadora	12	23,1
Defensiva	19	36,6
Sin estrategia	6	11,5
Total	52	100

Fuente: Investigación. 2014

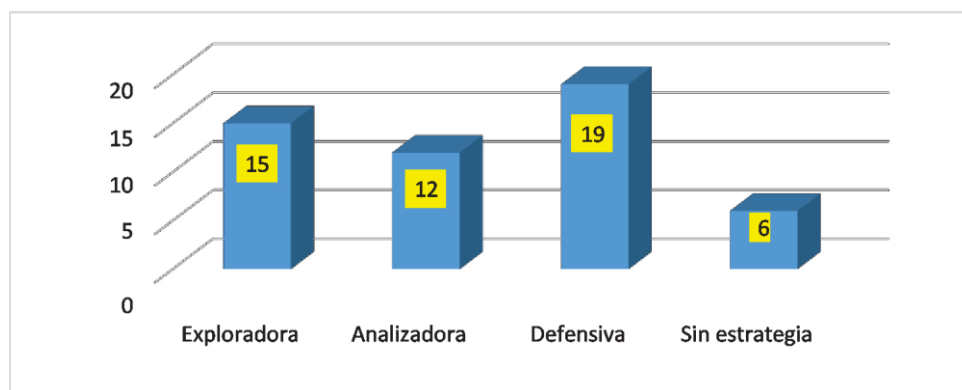


Gráfico 12. Estrategia competitiva de la empresa

### 9.3.6 Características del entorno competitivo de la empresa

El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Portero, permite indagar acerca de la estructura del sector, señalando las oportunidades y amenazas que las mPymes tienen a la hora de competir dentro de su entorno específico (ver tabla. 13, gráfico. 13).

En la escala totalmente de acuerdo (5), con el 51, 5% del total de los factores, donde las fuerzas de mayor competitividad son en su orden: elevada competencia en el sector (35), facilidad que entren nuevas empresas y facilidad que entren productos sustitutos (26) respectivamente.

Las otras dos fuerzas tienen participaciones similares; en la escala de acuerdo (4), las fuerzas competitivas de mayor incidencia son en su orden: los proveedores tienen mayor poder de negociación (26), facilidad de entrada de nuevas empresas (18) elevada competencia en el sector (17); las escalas 1, 2 y 3 presentan participaciones bajas (ver tabla. 13, gráfico. 13)

Tabla 13. Características del entorno competitivo de la empresa					
FUERZAS COMPETITIVAS	1	2	3	4	5
Es fácil que entren nuevas empresas en el sector	3	2	3	18	26
Existe una elevada competencia en el sector				17	35
Los clientes tienen más poder de negociación	7	4	2	15	24
Los proveedores tienen más poder de negociación			3	26	23
Existe facilidad para crear productos sustitutos a los fabricantes por su sector	8	2	3	13	26
Total	18	11	8	89	134

Fuente: Investigación. 2014 / Escala de 1= total en desacuerdo a 5= total acuerdo

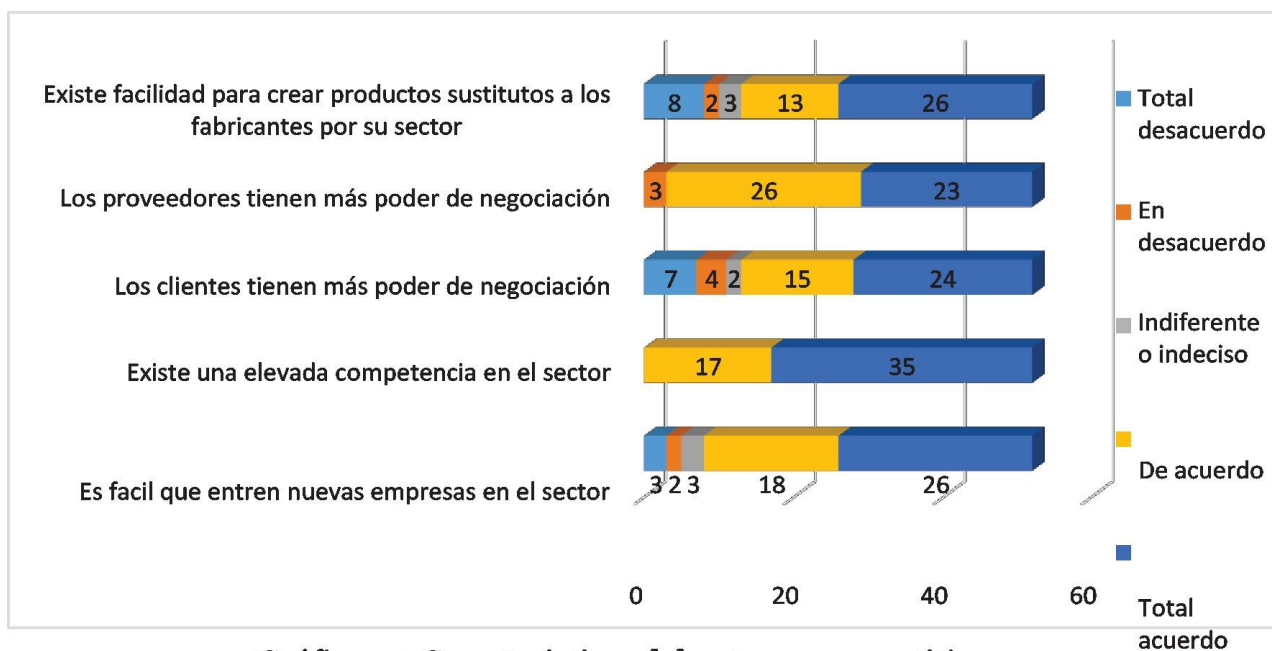


Gráfico 13. Características del entorno competitivo

En las anteriores secciones se comprobó la hipótesis de trabajo uno, sobre que en las organizaciones objeto de estudio existe un estilo de dirección y liderazgo predominante del gerente, caracterizado en función de su orientación hacia las tareas y/o las personas.



## 9.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DEL RECURSO HUMANO

En esta unidad desempeña el papel de resolver el objetivo principal en el apartado de la caracterización de la estructura organizacional y del recurso humano, que inciden en el desarrollo de las mPymes del sector servicios del Espinal.

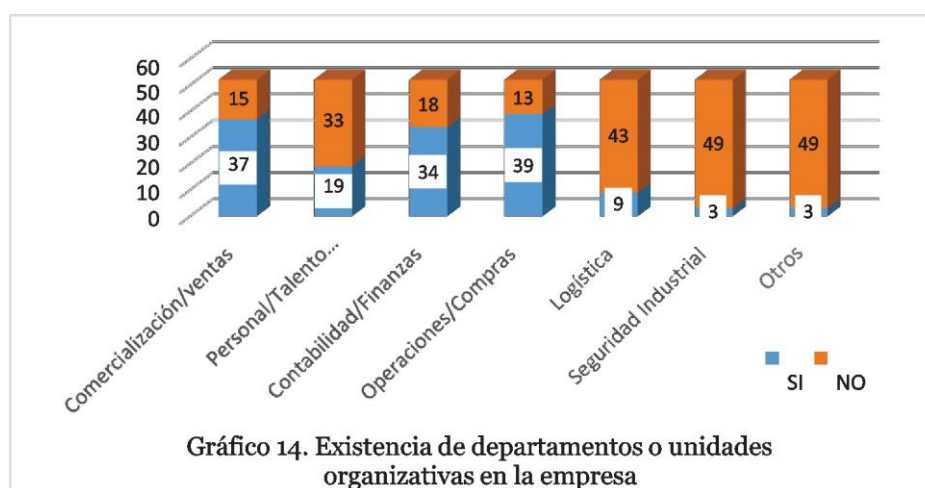
### 9.4.1 Asignación de departamentos o unidades organizativas en la empresa

Los departamentos o unidades organizacional más representativos de las mPymes son en su orden: operaciones/compras (39), comercialización/ventas (37), contabilidad/finanzas (34) y personal/talento humano (19) (ver tabla. 14, gráfico. 14).

Las mPymes por su naturaleza y tamaño, son empresas con estructuras organizacionales formales discretas, alguna área se combina o están sin formalizar.

DPTOS O UNIDADES ORGANIZATIVAS	EMPRESAS	
	SI	NO
Comercialización/ventas	37	15
Personal/Talento Humano	19	33
Contabilidad/Finanzas	34	18
Operaciones/Compras	39	13
Logística	9	43
Seguridad Industrial	3	49
Otros	3	49
Total	144	220

Fuente: Investigación. 2014



### 9.4.2 Aspectos de la gestión del recurso humano

Los gerentes encuestados, le dan valoraciones similares a los diferentes aspectos relacionados con la gestión del recurso humano. En la escala siempre (5), los más representativos son en su orden:

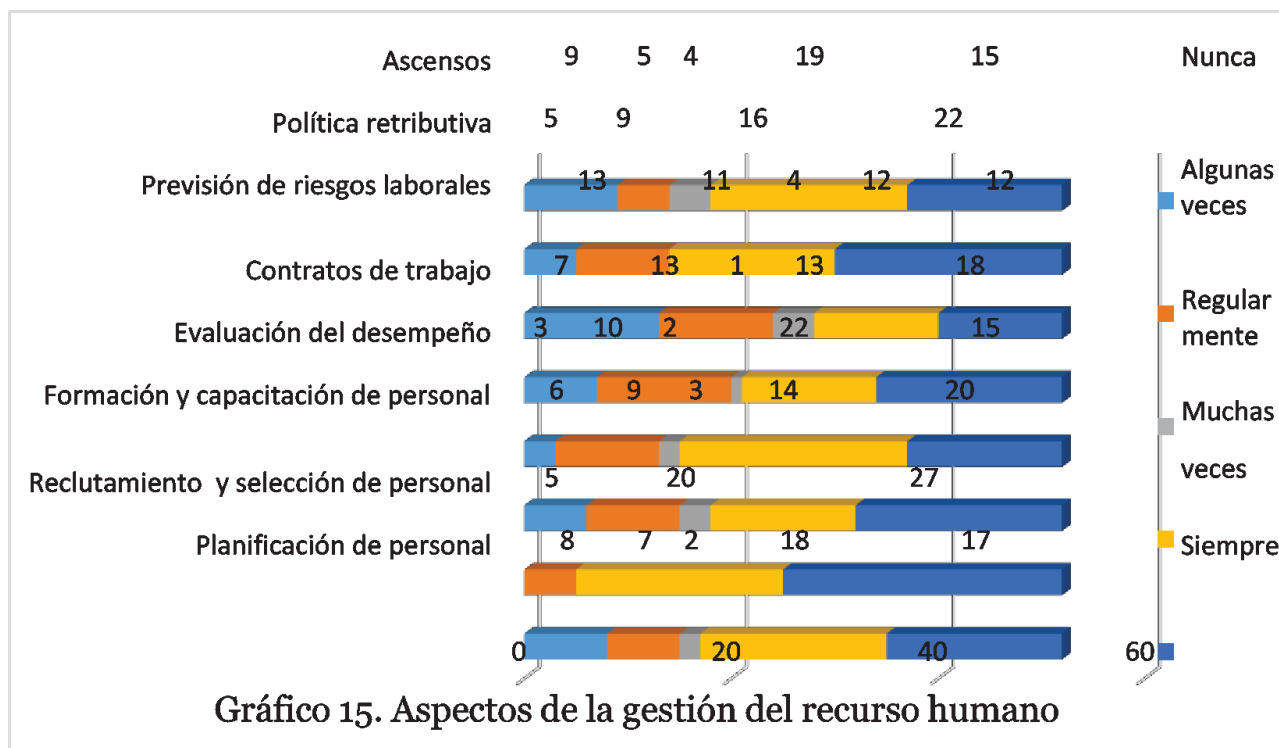
reclutamiento y selección de personal, política retributiva, formación y capacitación de personal, contratos de trabajo y planificación de personal.

En la escala muchas veces (4) los más representativos son: evaluación del desempeño, reclutamiento y selección, ascensos, planificación de personal, en al escala nunca (1) o algunas veces (2), se destacan previsión de riesgos laborales, contratos de trabajo, evaluación del desempeño, planificación de personal y ascensos, grandes deficiencias de las mPymes y responsabilidad directa de la dirección (ver tabla. 15, gráfico. 15).

Tabla 15. Aspectos de la gestión del recurso humano					
<b>GESTION DEL RR.HH</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Planificación de personal	8	7	2	18	17
Reclutamiento y selección de personal		5		20	27
Formación y capacitación de personal	6	9	3	14	20
Evaluación del desempeño	3	10	2	22	15
Contratos de trabajo	7	13	1	13	18
Previsión de riesgos laborales	13	11	4	12	12
Política retributiva	5	9		16	22
Ascensos	9	5	4	19	15
Total	51	69	16	134	146

Fuente: Investigación.2014.

Escala 1= nunca a 5= siempre



## 9.5 GESTIÓN COMERCIAL Y DE VENTAS

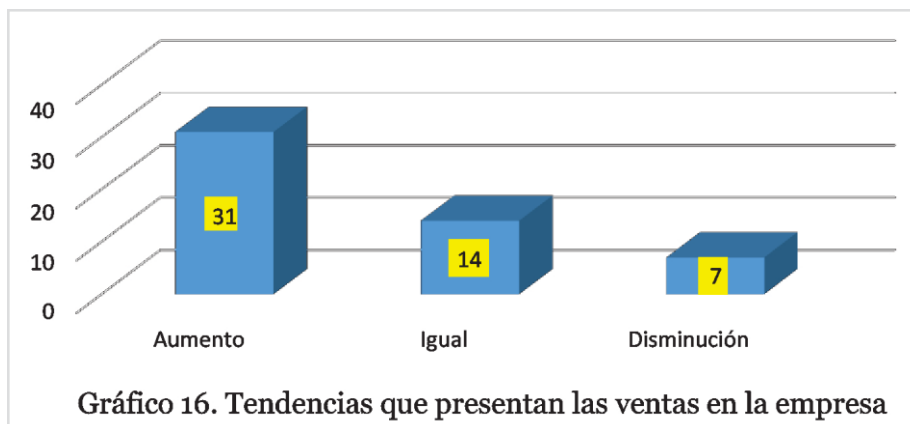
El papel que desempeña esta sección en la resolución del objetivo principal, es la caracterización de la gestión comercial y de ventas y su incidencia en el desarrollo de la mPymes.

### 9.5.1 Tendencia que presentan las ventas en la empresa

El 59,6% de los gerentes manifestaron que la tendencia de las ventas es a aumentar, el 26,9% a permanecer igual y el 13,5% a disminuir, lo cual muestra que existe un optimismo relativo en los buenos resultados con relación a las ventas (ver tabla. 16, gráfico. 16).

TENDENCIAS VENTAS	No. GERENTES	%
Aumento	31	59,6
Igual	14	26,9
Disminución	7	13,5
Total	52	100

Fuente: Investigación. 2014

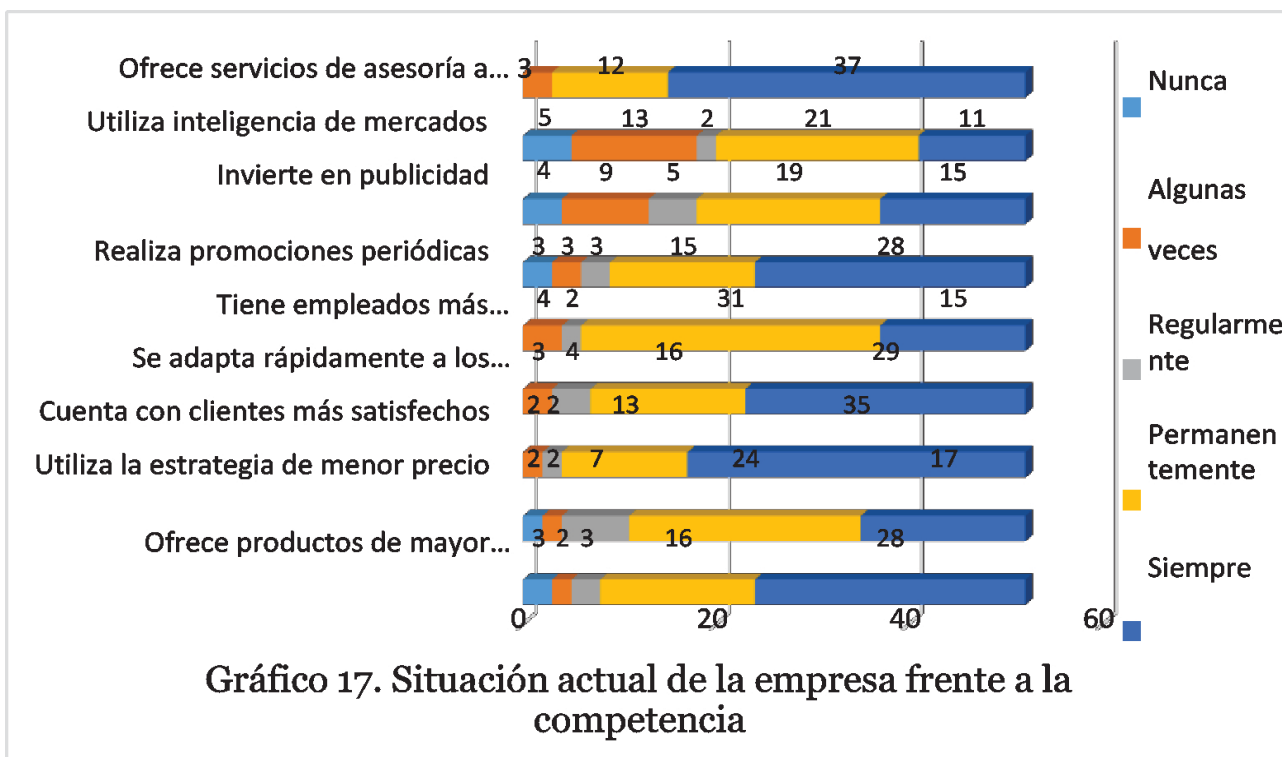


### 9.5.2 Situación actual de la empresa frente a la competencia

De un total de 468 respuestas de los gerentes de las mPymes de servicios encuestados, sobre la situación actual de la empresa, frente a la competencia, 382 (81,6%), corresponde a la escala casi siempre (4) y siempre (5), lo cual es muy positivo y 86 (18,4%), correspondiente a la escala nunca (1), algunas veces (2) y regularmente (3), respuestas entendidas como una amenaza para el negocio (ver tabla. 17, gráfico. 17).

Las variables de mayor representación en escala son en su orden: ofrece servicios de asesoría a los clientes, cuenta con clientes más satisfechos, se adapta rápidamente a los cambios del mercado, realiza promociones periódicas, tiene empleados más satisfechos/motivados, utiliza estrategias de menor precio y utiliza inteligencia de mercados, son múltiples las variables que el gerente debe analizar para evaluar la situación de la empresa frente a la competencia (ver tabla. 17, gráfica. 17).

<b>EMPRESA VS. COMPETENCIA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ofrece productos de mayor variedad y calidad	3	2	3	16	28
Utiliza la estrategia de menor precio	2	2	7	24	17
Cuenta con clientes más satisfechos		2	2	13	35
Se adapta rápidamente a los cambios en el mercado					
Tiene empleados más satisfechos/motivados		3	4	16	29
Realiza promociones periódicas		4	2	31	15
Invierte en publicidad	3	3	3	15	28
Utiliza inteligencia de mercados	4	9	5	19	15
Ofrece servicios de asesoría a clientes		3		12	37
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>41</b>	<b>28</b>	<b>167</b>	<b>215</b>



## 9.6 GESTIÓN CONTABLE Y FINANCIERA

Esta sección cumple el papel en la resolución del objetivo principal, en la caracterización de la gestión contable - financiera y su incidencia en el desarrollo de la mPymes.

### 9.6.1 Herramientas contables y Fuentes de financiación utilizados por la gerencia

Los resultados muestran como los gerentes utilizan las diferentes herramientas y fuentes de financiación con algunas prioridades.

De las 373 respuestas sobre el nivel de utilización de las herramientas presentadas, 244 (65, 4%) están en la escala mucho uso (5) y buen uso (4) y el 129 (34,6%) de las respuestas, corresponden a las escalas de muy poco uso (1), poco uso (2) y moderado uso (3).

Los gerentes dan una mayor prioridad a la implantación de un sistema de contabilidad, frente al manejo de sistema de costos, quizá por que el primero es de ley y los costos, exclusivamente para la toma de decisiones; igual sucede con la elaboración

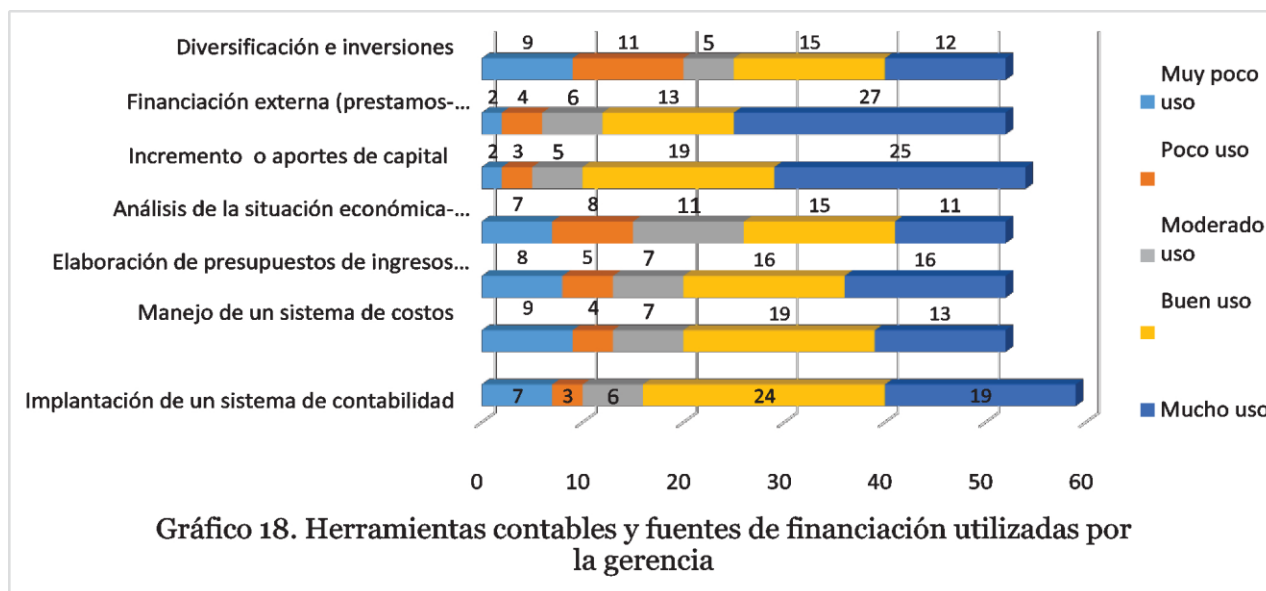
del presupuesto de ingreso y gastos y el análisis económico-financiero.

En cuanto a las fuentes de financiación, la externa y el aporte de capital son los más utilizados. Los gerentes dan alto o buen uso a las herramientas (ver tabla. 18, gráfico. 18).

HERRAMIENTAS CONTABLES Y FINANCIERAS	1	2	3	4	5
Implantación de un sistema de contabilidad	7	3	6	24	19
Manejo de un sistema de costos	9	4	7	19	13
Elaboración de presupuestos de ingresos y gastos anuales	8	5	7	16	16
Análisis de la situación económica-financiera	7	8	11	15	11
Incremento o aportes de capital	2	3	5	19	25
Financiación externa (prestamos-proveedores)	2	4	6	13	27
Diversificación e inversiones	9	11	5	15	12
Total	44	38	47	121	123

Fuente: Investigación. 2014

Escala de 1=muy poco uso a 5= mucho uso



### 9.6.2 Grado de utilización de las fuentes de financiación por la empresa

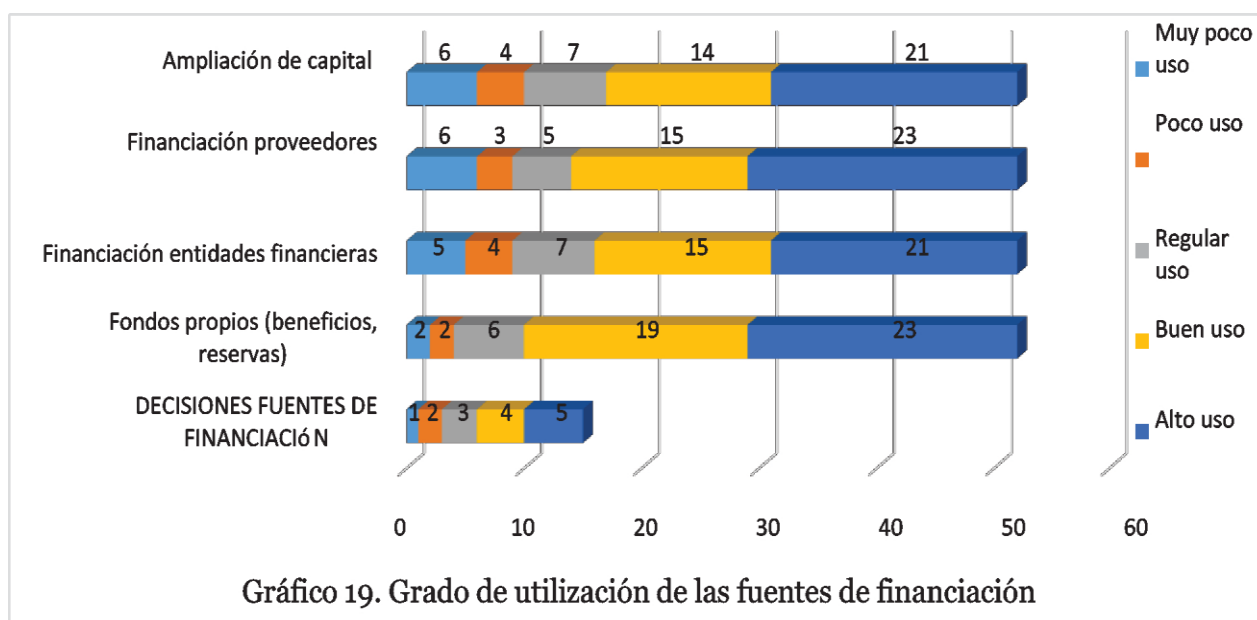
Entre las fuentes de financiación más usadas por los gerentes de las mPymes de Servicios encuestadas se encuentran: Fondos propios, financiación de proveedores y financiación de entidades financieras y ampliación de capital.

23 de las decisiones de financiación corresponden a fondos propios y proveedores respectivamente de la escala (5) mucho uso; y 21 a entidades financieras y ampliación del capital respectivamente; en la escala (4) alta, se encuentran fondos propios con 19 decisiones, financiación entidades financieras y proveedores respectivamente (ver tabla. 19, gráfico. 19).

Los gerentes manifestaron que utilizan diferentes fuentes de financiación y que se les presentan grandes dificultades en acceder al crédito comercial, debiendo recurrir a sus propios fondos o a crédito con proveedores, lo que les disminuye la rentabilidad (ver tabla. 19, gráfico. 19).

Tabla 19. Grado de utilización de las fuentes de financiación por la empresa					
DECISIONES FUENTES DE FINANCIACIÓN	1	2	3	4	5
Fondos propios (beneficios, reservas)	2	2	6	19	23
Financiación entidades financieras	5	4	7	15	21
Financiación proveedores	6	3	5	15	23
Ampliación de capital	6	4	7	14	21
Total	19	13	25	63	88

Fuente: Investigación. 2014. Escala 1= muy poco uso a 5= mucho uso



## 9.7 TECNOLOGIA, CALIDAD E INNOVACIÓN

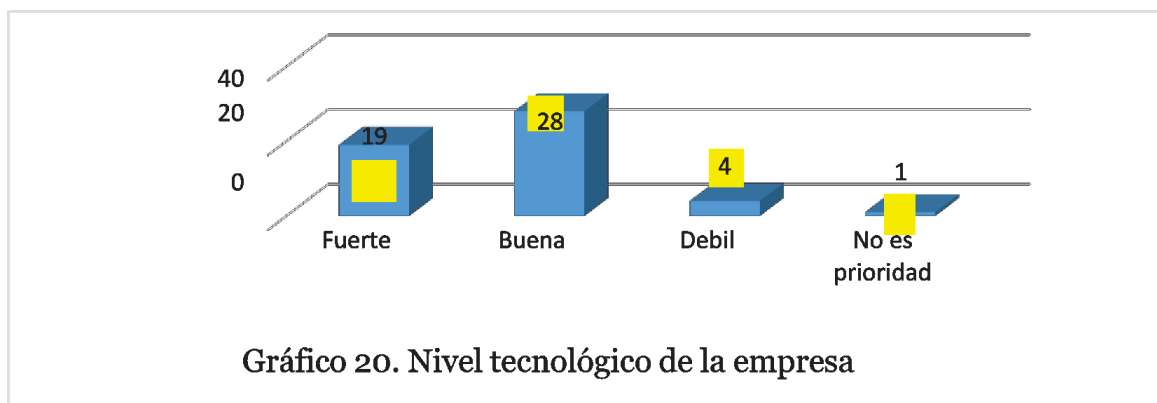
El papel de esta sección es desarrollar el objetivo principal en lo relacionado a la gestión de la tecnología y mejoras realizadas en la empresa.

### 9.7.1 Nivel tecnológico de la empresa

Los gerentes calificaron el nivel tecnológico de su empresa en promedio como intermedio, siendo más alto el bueno con 53,8%, fuerte con 36,5% y débil con 7,8%, manifestaron que la tendencia de la tecnología es a innovar cada día más (ver tabla. 20, gráfico. 20).

Tabla 20. Nivel tecnológico de la empresa		
NIVEL TECNOLÓGICO	No. GERENTES	%
Fuerte	19	36,5
Buena	28	53,8
Débil	4	7,8
No es prioridad	1	1,9
Total	52	100

Fuente: Investigación. 2014



### 9.7.2 Disponibilidad de la empresa de certificado ISO

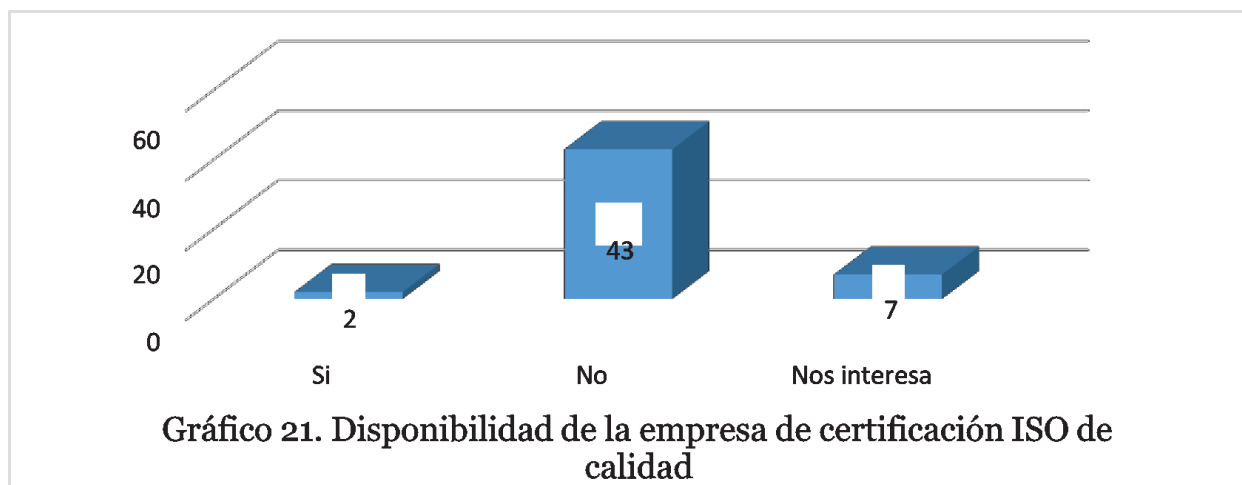
El 82, 7% de los gerentes manifestaron que la empresa no cuenta con un certificado ISO, solo el 3, 8% lo poseen y el 13, 5%, están interesados en obtenerlo (ver tabla. 21, gráfico. 21).

La visión local y regional de los gerentes de la mPymes hace que no vean el certificado ISO, como una posibilidad de mejora de la calidad y más bien lo asimilan en incrementar la documentación y a obtener otro cobro externo, el cual conlleva inclusive a propiciar la intromisión en los asuntos internos.



CERTIFICADO ISO	No. GERENTES	%
Si	2	3,8
No	43	82,7
Nos interesa	7	13,5
Total	52	100

Fuente: Investigación. 2014



### 9.7.3 Cambio o mejora realizados en los productos/servicios, procesos o sistemas de gestión en los últimos 3 años

De los 52 gerentes de las mPymes de servicios encuestados, 39 manifestaron que realizaron cambios o mejoras en los productos/servicios, frente a 13 que no lo realizaron y 35 innovaron en la comercialización de nuevos productos/servicios y 17 no lo hicieron, la falta de innovación en estas empresas es una gran debilidad y amenaza, en entornos tan competitivos (ver tabla. 22, gráfico. 22).

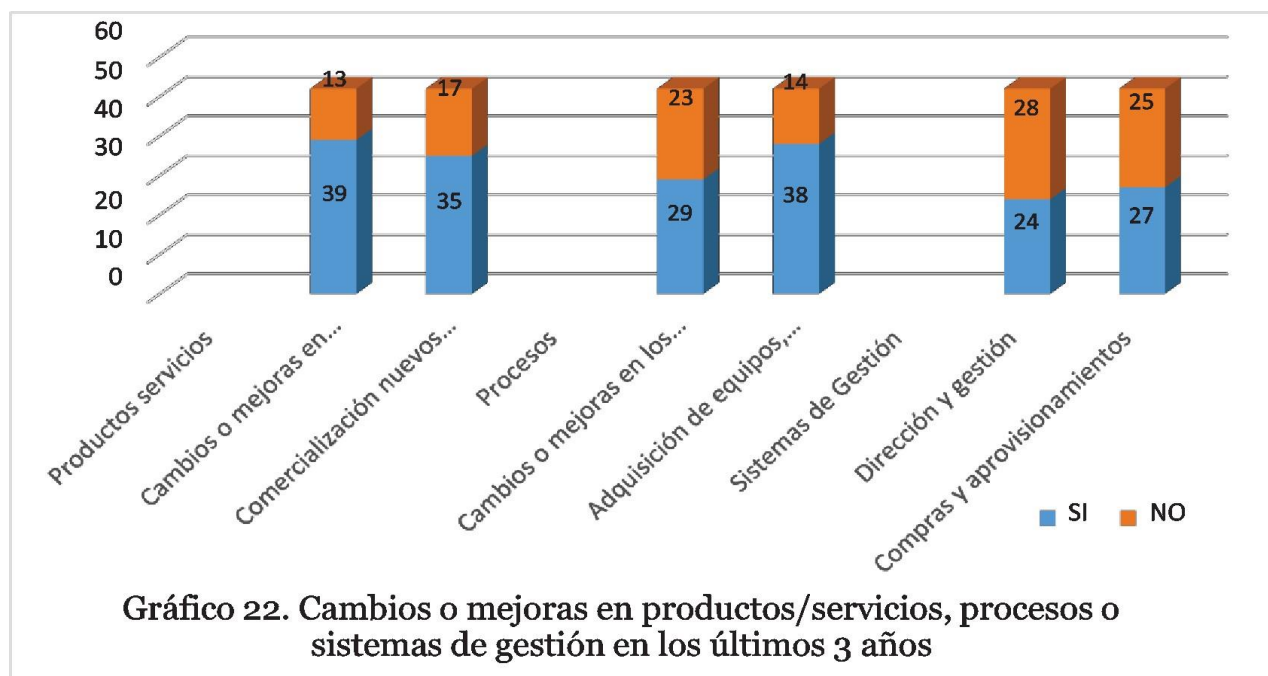
En cuanto a la innovación en los procesos de producción/servicios, 29 empresas lo hacen y 23 no, la innovación en la adquisición de equipos, muebles y enseres, 38 lo hace y 14 no, lo cual es un alto riesgo de pérdida de competitividad.

La innovación en los sistemas de dirección y gestión es bajo, 24 lo hacen y 28 no, en las compras y aprovisionamiento 27 lo hacen y 25 no, mostrando un bajo nivel de gestión, que al relacionarlo con la formación del gerente, el tamaño, la estructura organizacional y la gestión de personal, implican que se requieren mejoras

sustanciales en la las técnicas y herramientas gerenciales, además, de una acción innovadora (ver tabla. 22, grafico. 22).

Tabla 22. Cambios o mejoras en productos/servicios, procesos o sistema de gestión en los últimos 3 años		
ACTIVIDAD INNOVADORA	SI	NO
<b>Productos servicios</b>		
Cambios o mejoras en productos/servicios	39	13
Comercialización nuevos productos/servicios	35	17
<b>Procesos</b>		
Cambios o mejoras en los procesos de Producción/servicios	29	23
Adquisición de equipos, muebles y enseres	38	14
<b>Sistemas de Gestión</b>		
Dirección y gestión	24	28
Compras y aprovisionamientos	27	25

Fuente: Investigación. 2014



## 9.8. GESTIÓN TECNOLÓGICA DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN

Los avances de la Tecnología de la información y comunicación tienen impacto relevante en la productividad y competitividad de las empresas, en entornos globalizados, de su efectiva utilización dependerá la misma supervivencia,

crecimiento y desarrollo de la empresa. Esa sección trata el objetivo principal en lo relacionado con la gestión de TIC.

Los resultados de la encuesta aplicada a los gerentes mPymes de servicios del Espinal-Tolima, muestran una baja utilización de las TIC en la empresa. Del total de 366 respuestas a la utilización de las TIC, 40,1% no las usan (1), 21% les dan muy poco uso (2) y medio uso (3) y 38,9% buen uso (4) y mucho uso (5). Mostrando una bajísima utilización de las TIC, en las operaciones de la empresa (ver tabla. 23, grafico. 23).

Los medios y herramientas tecnológicas, que según los gerentes de las mPymes de servicios encuestados tiene mayor uso son (escala 4, 5): el correo electrónico, la página web, compras y ventas por internet, y banca electrónica; los que no se utilizan (escala 1) intranet corporativo, buzón de sugerencias, quejas y reclamos, banca electrónica, marketing digital, página web, compras y ventas electrónica; poco o mediano uso (escala 2 y 3) marketing digital, pagina web, banca electrónica, compras y ventas, (ver tabla. 23, gráfica. 23).

Los anteriores resultados, muestra una gran debilidad de las mPymes de servicios del Espinal, en relación con el uso de medios y herramientas tecnológicas, lo cual limita y amenaza sus proyecciones regionales, nacionales e internacionales su rentabilidad y competitividad presente y futura, ante los grandes innovaciones de las TIC y su aplicación en la gestión de negocios.

Tabla 23. Medios y herramientas tecnológicas que utiliza la empresa					
UTILIZACION DE TIC	1	2	3	4	5
Dispone de correo electrónico (e-mail)	2	3	5	15	27
Tiene página web	17	11	4	13	9
Utiliza buzón de sugerencias, quejas y reclamos	31	7	4	4	6
Realiza compras y/o ventas electrónicas utilizando internet	17	4	8	15	8
Realiza marketing digital	21	8	10	7	6
Utiliza banca electrónica	24	4	6	11	7
Tiene intranet corporativo	35	2	1	9	5
Total	147	39	38	74	68

Fuente: Investigación. 2014.

Escala 1= no la usa a 5= mucho uso

## ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA GERENCIA DE MPYMES DEL SECTOR SERVICIOS, EN EL ESPINAL - TOLIMA-COLOMBIA

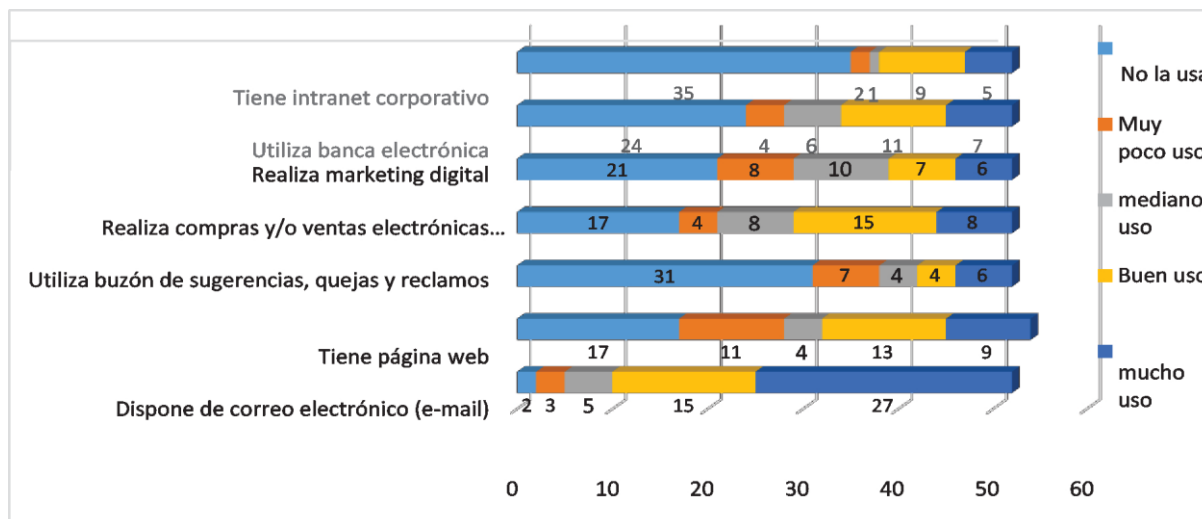


Gráfico 23. Medios y herramientas tecnológicas que utiliza la empresa

Los resultados de la investigación muestran el cumplimiento de la hipótesis de trabajo dos, sobre los niveles de capacitación, planificación, estratégica competitiva y gestión administrativa en las mPymes, están en un nivel de desarrollado intermedio o bajo.

### 9.9. FORTALEZAS COMPETITIVAS Y DEBILIDADES EN EL DESARROLLO DE LA EMPRESA

En la determinación de las fortalezas y debilidades de la empresa a partir de la percepción de los gerentes, se elaboraron en el cuestionario las preguntas 9.1 y 9.2 y basados en sus criterios y juicios, expresaran sus posiciones sobre las condiciones en que dirigen las empresas y la posición de estas en el mercado, resolviendo el último objetivo planteado, según la práctica y visión de los gerentes encuestados.

Se analizaron también cuáles son las variables que más contribuyen a que las mPymes, sean exitosas y por ende sean más competitivas, además, de las debilidades que se presentan y que limitan o ponen en riesgo la rentabilidad, supervivencia, crecimiento y desarrollo de las empresas.

#### 9.9.1 Fortalezas competitivas de la empresa

A continuación, se presenta relación de las principales fortalezas competitivas de las mPymes del sector servicios en el Espinal, que según los gerentes encuestados, constituyen factores de éxito y competitividad.

Variedad en productos y servicios, innovación permanente, servicios de asesoría y postventa, atención al cliente, precios accesibles y competitivos, promociones periódicas, descuentos, calidad en productos y servicios, gestión en los servicios, cumplimiento de la legislación, apoyo familiar, respaldo económico, constancia, responsabilidad, compromiso, liderazgo, trabajo en equipo, y buenas relaciones interpersonales.

Otras fortalezas son, deseo de competir, superación, agilidad para otorgar créditos, tasas de interés, manejo de proveedores, tradición, conocimientos y experiencia en la actividad, ubicación estratégica, eficiencia en la prestación del servicio, productos y servicios de alta demanda, asimismo, el programa empresarial de la Cámara de Comercio.

Analizando los resultados de los diferentes factores y variables de la investigación, se observan factores de éxito de la gerencia mPymes como: el estilo de dirección y liderazgo sinérgico y sociable predominante, con rasgos orientados en mayor proporción a las personas y sus relaciones, con connotación también hacia el cumplimiento de tareas.

El positivismo en la perspectiva competitiva se da con tendencias a incremento de empleados y ventas, al reconocimiento de las fuerzas competitivas, la consolidación progresiva de la estructura organizacional y de gestión del recurso humano, al mejoramiento progresivo de la gestión comercial, también, de ventas, contable y financiera, tecnología, calidad e innovación, gestión tecnológica y de calidad.

### **9.9.2 Debilidades que afronta la gerencia mPymes**

Se presenta una relación de las principales debilidades o limitantes que según los gerentes encuestados, se presenta en las empresas del sector servicios en el Espinal.

Capacitación en habilidades gerenciales y de gestión, cursos de actualización y posgrado con horarios flexibles, formación del talento humano en competencias y actividad a desempeñar, capacitación TIC, competencia desleal, contrabando, costos y eficiencia en servicios públicos, proliferación de negocios formales e informal.

Dificultades en la gestión del talento humano, contabilidad, costos, análisis económico- financiero, marketing, planeación y estrategia, presupuesto, manejo tributario, implementación de sistemas de información y comunicación , investigación de mercados, diseño, manejo del tiempo y capacitación de empresas prestadoras de servicios de salud.

La implementación de sistemas de información, credibilidad en la calidad y garantías, condiciones en los contratos con los proveedores y sector financiero, no contar con infraestructura propia, limitado capital de inversión, margen de rentabilidad, costos en la modernización de infraestructura física y tecnológica.

Altos costos salariales y parafiscales vs. Rentabilidad, poca motivación, proactividad y espíritu emprendedor de los empleados, tiempo limitado para atender compromisos familiares y sociales, conflictos entre propietarios y familiares, la falta de asociación, políticas y programas gubernamentales de incentivos a las mpymes.

La llegada de empresas multinacionales de gran capacidad organizacional, en la parte financiera, mercadeo, tecnología, variedad de productos y servicios, afecta significativamente la rentabilidad y competitividad de la mPymes, ingresando al mercado con agresivas campañas publicitarias y promocionales como son: los precios bajos, sistemas de tarjetas de créditos y programas de fidelización de clientes, que difícilmente pueden ofrecer las mPymes.

## **10. CONCLUSIONES, VALOR AÑADIDO, LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE ACCIÓN**

### **10.1 CONCLUSIONES**

El 44,2% de las mPymes de servicios del Espinal, tiene más de 10 años de funcionamiento y el 36,5% entre 6 a 10 años. El 59,6% gerenciadas por hombres y el 40,4% por mujeres.

El 75% de los gerentes son casados, el 13,5% son solteros y el 11,5% son separados o viudos. El 40,4% tienen entre 36-45 años y el 32,7% entre 26 a 35 años. El 80,7% de los gerentes tienen estudios de pregrado, solo el 5,8% tiene posgrado.

Los estilos de dirección predominante en la gerencia de las mPymes son: estilo sinérgico 63,5%, alto énfasis en las tareas y alto énfasis en las personas y estilo sociable 25%, alto énfasis en las personas y bajo énfasis en las tareas.

Los rasgos que caracterizan el estilo de dirección predominantes: 84,4% de las respuestas está en la escala 4 y 5 y de estas el énfasis en las personas corresponde a la escala totalmente de acuerdo:

54,2% y de acuerdo: 57,4%, los rasgos con énfasis en las tareas corresponden a: totalmente de acuerdo: 45,8% y de acuerdo 42,6%. Predominando de los rasgos con énfasis en las personas y las relaciones sobre el énfasis en las tareas.

El promedio de empleo de las mPymes para el 2014 es de 7 y tendencia 2015 de 8, con incremento del 12,5%. El 59,6% de los gerentes afirma que el clima empresarial en el 2014 es mejor, el 25,1% igual.

El 63,5% no realiza planeación estratégica formal, frente al 36,5 que si lo realiza, El 65,4% la realizan en un periodo de menos de 1 año, el 21,2% entre 1 a 3 años. El 36,6% utiliza la estratégica defensiva, el 28, 8% exploradora y el 23,1% la estratégica analizadora.

En la escala (5) con el 51, 5%, las fuerzas de mayor competitividad son en su orden: elevada competencia en el sector, facilidad que entren nuevas empresas y facilidad

que entren productos sustitutos, en la escala (4), las fuerzas competitivas de mayor incidencia son en su orden: los proveedores tienen mayor poder de negociación, facilidad de entrada de nuevas empresas y elevada competencia en el sector.

Estructura organizacional poco formalizada e incipiente. Los departamentos o unidades organizativas más desarrollados en las mPymes de Espinal son: operaciones/compras, comercial/ventas, contabilidad/finanzas y personal.

Los aspectos más representativos de talento humano son reclutamiento y selección de personal, formación y capacitación, contratos de trabajo, política retributiva, planificación de personal. Los gerentes consideran que todos los factores son necesarios e importantes.

El 59,6% la tendencia de las ventas es a aumentar, el 26,9% a permanecer igual, y el 13,5% a disminuir. Los gerentes consideran que la situación de la empresa frente a la competencia es favorable 81,6%, y desfavorable 18,4%.

Los gerentes dan prioridad a la implantación del sistema de contabilidad, manejo de costos y presupuesto a un año, su desarrollo en la práctica este a nivel intermedio o bajo. Las fuentes de financiación utilizadas son fondos propios, proveedores, créditos externos y ampliación de capital, dificultad en el acceso al crédito bancario y la ampliación de capital.

Nivel tecnológico bueno 53,8%, fuerte 36,5%. El 82,7% no tienen los. 75% realizaron cambios o mejoras en los productos/servicios, 67% innovara en la comercialización de nuevos productos/servicios, en sistema de gestión en promedio 50% lo hacen y 50% no.

Del total de 366 respuestas a la utilización de las TIC, 40,1% no las usan, 21% les dan muy poco uso y 38,9%. Mostrando una baja nivel de las TIC en las operaciones de la empresa.

Fortalezas: Tamaño y flexibilidad permiten adaptación fácil a entornos cambiantes, potencial innovador, los gerentes y/o propietarios tiene alto compromiso y liderazgo, conocen el sector y la actividad.



Amplio potencial de mercado, pueden diversificar, apoyo de la Cámara de Comercio, Sena e instituciones de educación superior, en la formación del talento humano y asesoría. Los gerentes solicitan incluir en los currículos universitarios prácticas empresariales e investigaciones sobre el entorno de los negocios, emprendimiento y proyectos.

## **10.2 VALOR AÑADIDO**

El presente trabajo es un aporte al desarrollo investigativo en el campo de la dirección y gestión empresarial, con el fin de dar un mayor reconocimiento, también, enriquecimiento a la actividad gerencial y empresarial en general.

Conlleva a una continuidad de aquellas investigaciones en la temática gerencial y empresarial de las mPymes y un reconocimiento, aplicada específicamente a un sector economía y en una localidad determinada.

Reconocimiento y caracterización del liderazgo directivo, la estrategia competitiva y la capacidad de gestión de los gerentes de las mPymes del sector servicios en el Espinal.

## **10.3 LIMITACIONES**

Baja cultura investigativa en sus promotores naturales como las instituciones de educación superior, los centros de investigación y las agremiaciones empresariales, por su pensamiento de corto plazo y énfasis en lo rentable.

Los recursos asignados a la investigación en la región y el municipio son mínimos y se dedican al pago de personal administrativo.

- El tiempo establecido para la investigación, es una gran limitante en su extensión geográfica, espacial y poblacional involucrada.

## **10.4 FUTURAS LINEAS DE ACCIÓN**

El presente proyecto de investigación, presenta innumerables líneas de acción, con el gran propósito de mejoramiento continuo de la acción investigativa en el campo

de la gerencia y la gestión, asimismo, al desarrollo empresarial de las mPymes, por su importancia estratégica.

En la acción investigativa del proyecto puede ser utilizado como referente o punto de apoyo para otras investigaciones en los otros sectores, ya sean por actividades, análisis comparativos y evaluativos, entre otros; igualmente, para el municipio de el Espinal, región, departamento y país.

En relación al desarrollo empresarial, la investigación lleva a una profunda reflexión sobre las deficiencias y limitantes que presentan la gerencia, además, de la gestión empresarial en las mPymes, que requieren urgentemente apoyo efectivo de los entes estatales y privados.

Las instituciones de educación superior, deberán ofrecer programas de capacitación con cursos de actualización específicos, formación de pregrados y posgrados con modalidades y horarios flexibles, pertinencia y calidad.

La apertura educativa, permite hoy que los empresarios puedan recibir formación con visión nacional e internacional en su propia empresa, con metodologías virtuales muy flexibles como las ofrecidas por la UNIR-España, que debe ser aprovechada.

Mejorar la relación universidad-sector productivo-sociedad, aunando esfuerzos en el campo investigativo-relación sector externo, con propuestas de construcción para una mejor región y país.

## REFERENTES BIBLIOGRAFICOS

- CLAVIJO. Sergio. Director ANIF Colombia. Con la colaboración de Alejandro Vera y Ekaterina Cuéllar. .Bogotá. 2013.
- LARA, María Cristina. Gerente de la Andi seccional Tolima. 2012. STONER, J. Y WANKEL. Administración. Prentice Hall. México. 1996.
- SÁNCHEZ MANCHOLA, Ivan Dario. Los estilos de dirección y liderazgo. Propuesta de un modelo de caracterización y análisis, Cali. Universidad del Valle. 2012.
- GARCIA PEREZ DE LERMA, Domingo, Martínez, Francisco... Análisis estratégico para el desarrollo de la mPymes en Iberoamérica. Informe MPYME Iberoamérica 2011. FAEDPYME.
- LIKERT, Rensis. LIKERT Jane. Nuevas formas para solucionar conflictos. México. Editorial Trillas. 1986.
- LIKERT, Rensis. El factor humano en la empresa. España: Ediciones Deusto, 1969.
- CÁMARA DE COMERCIO DEL SUR ORIENTE DEL TOLIMA. Informe económico anual - registro mercantil. 2012.
- MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Programa de transformación productiva. Bogotá. 2012.
- VELEZ MONTES DIEGO Y OTROS. Dinámica de la empresa familiar pyme “Estudio Exploratorio en Colombia”. FUNDES. 2008.
- HERRERA RODRIGUEZ, Ruby Carolina... Estudio de los estilos de liderazgo que predominan en las pymes de los sub-sectores de fabricación de otros productos químicos y fabricación de plásticos; en la ciudad de Bogotá. Aplicando el modelo creado por Rensís Likert. Bogotá. 2007.
- RODRÍGUEZ. Astrid Genoveva. La realidad de la PYME colombiana. Desafío para el desarrollo. Fundes. Bogotá. Colombia. 2003.
- GUERRAS MARTIN, LUIS Angel. Problemas organizativos en los proceso de planeación estrategica. Universidad Rey Juan Carlos. Universia BusinessReview. 2004.
- BARREIRO de Souza, Kenia y otros. Análisis de la estructura productiva del sector servicios en países diferentes niveles de desarrollo. Revista CEPAL. 108. 2012.
- PEREZ URIBE, RAFAEL. Estructura y cultura organizacional en las pymes colombianas. Análisis en empresas de Bogotá. Cuadernos de administración.

Universidad del Valle. No.38, 2007.

- Material didáctico de estudiado en asignaturas citadas. Master Universitario en Dirección y Administración de Empresas (MBA) –Unir-España. 2013-2014.
- ANZOLA ROJAS, Sérvulo. Administración de pequeñas empresas. 2da ed, México: Mc Graw Hill, 2003.
- CERTO C. Samuel, Administración moderna. 8ª. Ed, Bogotá D.C: Prentice Hall, 2001. CHIAVENATO, Idalberto. Administración. Proceso administrativo. Bogotá D.C: Mc Graw Hill. 2004.
- FRIXIONE CERON, Domingo. Autodiagnóstico de pequeñas y medianas empresas. México. Editorial Limusa. 2003.
- R. E. Miles y C. C. Snow (1978). Tomado de RodeloyCastellanosCrúz. Pensamiento,herramientasyaccionesdela estrategia.2013.
- HERSEY, P Y BLANCHAR K. Management of organizacional Bechavoir. Utilizing Human. Resourses.2007.
- MARTINEZ BENCARDINO, Ciro. Estadística comercial. Bogotá D.C: 2da ed, Grupo editorial norma, 1994.
- MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología diseño y desarrollodel proceso de investigación. 3ra ed, Bogotá: Mc Graw Hill, 2004.
- VARELA, Rodrigo. Innovación Empresarial. Arte y ciencia en la Creación de Empresas. Prentice Hall. Bogotá. 2012.
- BARRIOS ZARTA, Jairo. Perfil del Empresario Regional e Historia de Empresas y Empresarios. Espinal. Colombia. 2006.
- <http://www.impulsapopular.com/gerencia/2282-estilos-gerenciales-que-se-pueden-aplicar-a-tu-pyme>. Estilos gerenciales que se pueden aplicar a tu pyme.
- <http://www.degerencia.com/articulo/importancia-del-area-de-gestion-humana-para-la-empresa>.
- Mora Vanegas, Carlos. Ingeniero-administrador. Profesor Titular, Área de estudios de Postgrado, Universidad de Carabobo. Enlace: <http://www.degerencia.com/cmvanegas>
- <http://www.clio.rediris.es/n37/oposiciones2/tema08.html> [www.portafolio.co](http://www.portafolio.co)  
<http://www.sela.org> [www.caracol.com.co](http://www.caracol.com.co) <http://clio.rediris.es/n37/oposiciones2/tema08.pdf>. 2011. [http://www.proexport.com.co/sites/default/files/periodico\\_de\\_las\\_oportunidades\\_-\\_ptp.pdf](http://www.proexport.com.co/sites/default/files/periodico_de_las_oportunidades_-_ptp.pdf)
- [http://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/colombia\\_fortalecera\\_sector\\_de\\_servicios.phd](http://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/colombia_fortalecera_sector_de_servicios.phd)

Anexo 3. ENCUESTA DIRIGIDA A GERENTES Y/O PROPIETARIOS DE MPYMES

OBJETIVO: Recolectar información de la dirección de la empresa, que conlleve a realizar un análisis estratégico de la gerencia de MPymes del sector servicios en el Espinal, Tolima-Colombia.

I. IDENTIFICACIÓN

1.1 Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

1.2 Razón social de la empresa: \_\_\_\_\_

1.3 Dirección: \_\_\_\_\_

1.4 Años de funcionamiento: \_\_\_\_\_

1.5 Género: M: F:

1.6 Estado civil: Soltero: Casado: Otro:

1.7 Edad (años): Menos de 25      26 a 35      36 a 45      46 - 55      Más de 55

1.8 Estudios: Primaria: \_      Secundaria:      Técnico/Tecnólogo: Profesional: Posgrado:\_\_\_

**II. ESTILOS DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO PREDOMINANTE EN LA EMPRESA**

2.1 ¿Cuáles es el estilo de dirección - liderazgo predomina en su empresa?

(Seleccione el estilo y marque con X la valoración)

CARACTERIZACIÓN ESTILO DIRECTIVO	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
SOCIABLE( Bajo énfasis en las tareas y alto énfasis en las personas)					
INDIFERENTE (Bajo énfasis en las tareas y bajo énfasis en las personas)					
SINERGICO (Alto énfasis en las tareas y alto énfasis en las personas)					
TECNICISTA (Alto énfasis en las tareas y bajo énfasis en las personas)					

En una escala de 1= muy bajo a 5= muy alto

2.2 ¿Cuáles son los rasgos que caracterizan su estilo de dirección en la empresas? (seleccione los rasgos y marque con X las valoraciones)

Escala 1= no la usa a 5= mucho uso	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN					
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS					
TOMA DE DECISIONES					
GERENCIA DEL RIESGO					
TRABAJO EN EQUIPO					
COMUNICACIÓN					
PENSAMIENTO CREATIVO E INNOVADOR					
PRACTICIDAD					
CUMPLIMIENTO DE METAS					
CONTROL – ORDENES					
DESEMPEÑO - RESPONSABILIDADES					

En una escala 1: total mente en desacuerdo a 5= total mente de acuerdo

### III. FACTORES COMPETITIVOS

3.1 ¿Cuál es el promedio de empleados de la empresa y la tendencia?:

2014:      2015:

3.2 ¿Cómo califica el clima empresarial en el 2014?:

Mejor:\_\_\_\_ Igual:\_\_\_\_ Peor:\_\_\_\_ Indiferente: \_\_\_\_

3.3 ¿Realiza planificación estratégica formal?:

No realiza:\_\_\_\_ Si realiza: \_\_\_\_

3.4 Horizonte temporal:

hasta 1 año:\_\_\_\_de 1 a 3 años:\_\_\_\_más de 3 años: \_\_\_\_

3.5 ¿Cuál es su estrategia competitiva?:

Exploradora:\_\_\_\_Analizadora:\_\_\_\_Defensiva:\_\_\_\_Sin estrategia: \_\_\_\_

3.6 A continuación se presentan las características del entorno competitivo (fuerzas competitivas) en que La empresa desarrolla su actividad (seleccione una a una las fuerzas y marque con una X la valoración asignada)

FUERZAS COMPETITIVAS	VALORACION				
	1	2	3	4	5
Es fácil que entren nuevas empresas en el sector					
Existe una elevada competencia en el sector					
Los clientes tiene más poder de negociación					
Los proveedores tiene más poder de negociación					
Existe facilidad para crear productos sustitutos a los fabricados por sus sector					

En una escala de 1= total desacuerdo a 5= total acuerdo

#### IV. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DEL RECURSO HUMANO

4.1 Indique si su empresa existe la asignación de los siguientes departamentos o unidades organizativas

DEPARTAMENTO O UNIDAD ORGANIZATIVA DE LA EMPRESAS	SI	NO
Comercialización/ventas		
Personal – Talento Humano		
Contabilidad/Finanzas		
Operaciones/Compras		
Logísticas		
Seguridad industrial		
Otro. ¿Cual?_		

4.2 Valore los siguientes aspectos de la gestión de recurso humano en su empresa (seleccione una a una y marque con una X la valoración asignada)

GESTIÓN DE RECURSO HUMANO	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
Planificación de personal					
Reclutamiento y selección de personal					
Formación y capacitación de personal					
Evaluación del desempeño					
Contratos de trabajo					
Previsión de riesgos laborales					
Política retributiva					
Ascensos					

En una escala 1= nunca a 5= siempre.

## V. GESTIÓN DE VENTAS

5.1 ¿Que tendencias presentan las ventas de la empresa?:

Aumento:    Disminución: \_\_\_\_\_    Igual: \_\_\_\_\_

5.2 Identifique la situación actual de la empresa con respecto a la competencia (seleccione Las utilizadas y marque con una X la valoración asignada)

EMPRESA Vs. COMPETENCIA	VALORACION				
	1	2	3	4	5
Ofrece productos de mayor variedad y calidad					
Utiliza la estrategia de menor precio					
Cuenta con clientes más satisfechos					
Se adapta rápidamente a los cambios en el mercado					
Tiene empleados más satisfechos/motivados					
Realiza promociones periódicas					
Invierte en publicidad					
Utiliza inteligencia de mercados					
Ofrece servicios de asesoría a clientes					

## VI. GESTIÓN CONTABLE Y FINANCIERA

6.1 Mencione que herramientas contables y fuentes de financiación utilizadas por la gerencia (seleccione las utilizadas y marque con una X la valoración asignada)

HERRAMIENTAS CONTABLES Y FINANCIACIÓN	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
Implantación de un sistema de contabilidad					
Manejo de un sistema de costos					
Elaboración de presupuestos de ingresos y gastos Anuales					
Análisis de la situación económica-financiera					
Incremento o aportes de capital					
Financiación externa (prestamos-proveedores)					
Diversificación e inversiones					

En una escala de 1=poco uso a 5= mucho uso

6.2 En relación a las decisiones de inversión, identifique ¿cuál es el grado de utilización de las siguientes fuentes de financiación? (Seleccione las utilizadas y marque con una X la valoración asignada)



DECISIONES FUENTES DE FINANCIACIÓN	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
Fondos propios (beneficios, reservas)					
Financiación entidades financieras					
Financiación proveedores					
Ampliación de capital					

En una escala 1= muy poco uso a 5= mucho uso

## VII. TECNOLOGÍA, CALIDAD E INNOVACIÓN

7.1 La tecnología en su empresa se puede considerar como:

Fuerte: Buena: \_\_ Débil: \_\_\_\_\_ No es prioridad:

7.2 Dispone la empresas de una certificación ISO de calidad:

SI: \_ NO: \_ Nos interesa: \_

7.3 Cambio o mejora realizadas en sus productos/servicios, procesos o sistemas de Gestión en los últimos 3 años.

ACTIVIDAD INNOVADORA	SI	NO
<b>Productos/servicios</b>		
Cambios o mejoras en productos/servicios existentes		
Comercialización nuevos productos/servicios		
<b>Procesos</b>		
Cambios o mejoras en los procesos de producción/servicios		
Adquisición de equipos, muebles y enseres		
<b>Sistemas de gestión</b>		
Dirección y gestión		
Compras y aprovisionamientos		

## VIII. GESTIÓN DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

8.1 Indique. ¿Cuáles de los siguientes medios y herramientas tecnologías utiliza en la empresa? (Seleccione las utilizadas y marque con una X la valoración asignada)

UTILIZACIÓN DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
Dispone de correo electrónico (e-mail)					
Tiene página web					

Utiliza buzón de sugerencias, quejas y reclamos					
Realiza compras y/o ventas electrónicas utilizando Internet					
Realiza marketing digital					
Utiliza banca electrónica					
Tiene intranet corporativo					

En una escala 1= muy poco uso a 5= mucho uso

## IX. FORTALEZAS COMPETITIVAS Y DEBILIDADES EN EL DESARROLLO DE LA EMPRESA

9.1 Según su criterio. ¿Cuáles son las tres fortalezas competitivas más importantes para sus empresas?

9.2 A su juicio. ¿Cuáles son las tres debilidades o limitantes que afronta usted como gerente?

### OBSERVACIONES:

---



---



---



---



---

#### Anexo 4. PRESUPUESTO DE LA INVESTIGACIÓN

RUBROS	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
GASTOS PERSONALES		7.400.000,00
Investigador (288 horas)	20.000,00	5.700.000,00
Auxiliares de investigación (50 horas)	12.000,00	600.000,00
Director TFM (20 horas)	30.000,00	600.000,00
Tribunal (2 horas)	50.000,00	300.000,00
Otros (20 horas)	10.000,00	200.000,00
TECNOLÓGICOS		1.200.000,00
Internet (100 horas)	1.000,00	100.000,00
Computador (200 horas)	2.000,00	400.000,00
Proyectos de video (20 horas)	2.500,00	500.000,00
Otros (10 horas)	2.000,00	200.000,00
MATERIALES		650.000,00
Bibliografía		70.000,00
Fotocopias (500)	100,00	50.000,00
Útiles de oficina		10.000,00
Desplazamientos		500.000,00
Otros		20.000,00
TOTAL		9.250.000,00

### Anexo 5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES/TIEMPO																																				
	septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración de la propuesta	x	x	x	x	x	x	x																													
Formulación del Anteproyecto																																				
Trabajo de campo																																				
Aplicación de encuesta																																				
Organización y tabulación de datos																																				
Interpretación y análisis de la información																																				
Informe final - TFM																																				
Sustentación																																				