

**“ITFIP”**

**INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR**



**RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN. ANÁLISIS COMPARATIVO EN LA GERENCIA DE LAS MPYME DE EL ESPINAL, DEL SUR ORIENTE DEL TOLIMA E IBEROAMÉRICA**



## RESUMEN

El análisis comparativo de la gerencia de las mPymes de El Espinal, del Sur Oriente del Tolima y de Iberoamérica, sirve como referencia de la importancia de la apropiación de conceptos, técnicas y tendencias novedosas para incursionar y sobresalir en el ámbito empresarial a nivel local, nacional e internacional. El desempeño gerencial juega un papel de vital importancia en la supervivencia de las empresas en el difícil y hostil mercado globalizado, cada vez son más amplios los campos de especialización de los dirigentes de las organizaciones, son mayores sus retos y más amplias las brechas entre la gestión y la competitividad anhelada.

En este trabajo se realiza un estudio comparativo de tres trabajos realizados con anterioridad; uno es local. Análisis Estratégico de La Gerencia de mPymes del Sector Servicios, en El Espinal, Tolima, Colombia, el segundo es uno regional, Análisis Estratégico De La Gerencia De mPymes Del Sector Servicios En El Sur Oriente Del Tolima-Colombia, y el tercero es un estudio Iberoamericano, Análisis Estratégico Para El Desarrollo De La MPYME En Iberoamérica.

Los tres estudios son similares pero no idénticos, factor limitante que no permite una comparación exacta, pero por medio de ajustes matemáticos y estadísticos se pueden comparar los resultados de cada uno y sacar conclusiones muy importantes para aportar a las mPymes, herramientas gerenciales y estratégicas para lograr su crecimiento y desarrollo sostenido, para incursionar en nuevos mercados.

Palabras Claves: Análisis comparativo, Estrategia, Innovación, Gerencia, mPymes,

## **ABSTRACT**

The comparative analysis of the management of mPyme in El Espinal, South East of Tolima and Ibero-America serves as a reference for the importance of the appropriation of concepts, techniques and innovative trends to enter and excel in the business environment at the local, National and international. Managerial performance plays a vital role in the survival of companies in the difficult and hostile globalized market, the fields of specialization of the leaders of organizations are becoming wider, their challenges are greater and the gaps between the Management and competitiveness sought.

In this work a comparative study of three previously performed works is carried out; one is local. Strategic Analysis of the Management Of mPymes Of the Services Sector, In El Espinal, Tolima, Colombia, the second is a regional, Strategic Analysis Of The Management Of mPymes Of Services Sector In The South East Of Tolima-Colombia, and the third is a study Iberoamerican, Strategic Analysis for the Development of MPYME in Latin America.

The three studies are similar but not identical, a limiting factor that does not allow an exact comparison, but by means of mathematical and statistical adjustments the results of each one can be compared and very important conclusions can be obtained to provide to SMEs, managerial and strategic tools for Achieve its growth and sustained development, to penetrate new markets.

**Keywords:** Comparative analysis, Management, mPymes, Innovation, Strat

# **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN. ANÁLISIS COMPARATIVO EN LA GERENCIA DE LAS MPYME DE EL ESPINAL, DEL SUR ORIENTE DEL TOLIMA E IBEROAMÉRICA**

## **10. DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

### **10.1 IDENTIFICACIÓN DEL EMPRESARIO**

El análisis en curso, identifica y valora aspectos de tipo administrativo y estructural de las organizaciones, como la antigüedad de las empresas y aspectos relevantes de los gerentes, haciendo especial énfasis en sus características más preponderantes, como, la edad y el nivel de educación o preparación académica, estilos de dirección y liderazgo, realización de planeación estratégica, horizonte de planeación estratégica, comportamiento estratégico, características del entorno competitivo, gestión del talento humano y la capacidad innovadora.

#### **10.1.1 Antigüedad De Las Empresas**

Uno de los factores que se pueden analizar de los tres estudios es la antigüedad de la organización donde labora el gerente de las empresas involucradas en el estudio, este dato puede tener gran importancia y relevancia al poder definir las características propias de los gerentes; en el estudio realizado en la ciudad de El Espinal los datos se encuentran agrupados en cinco intervalos, para lograr un punto de comparación se buscó la media para datos agrupados arrojando en edad promedio de 19,7 años; para las empresas de la región, con los datos agrupados en siete intervalos, se encontró una edad promedio de 8,7 años, y para el estudio Iberoamericano se calculó una media de 16,7 años (Ver Tabla.1, Gráfica.1).

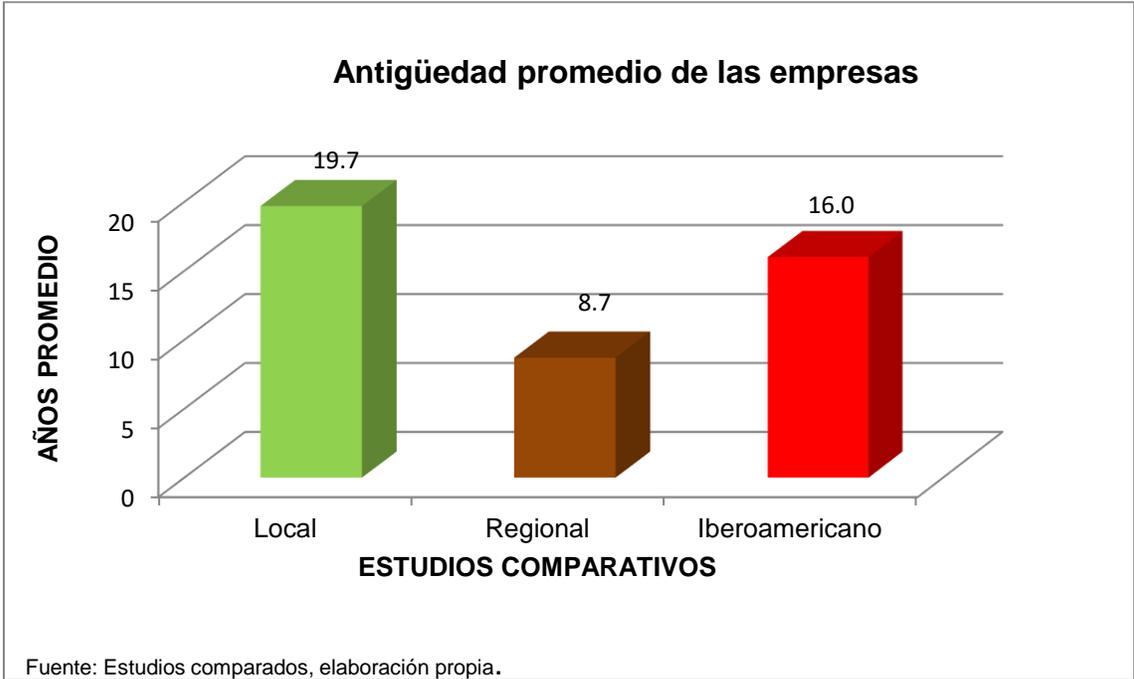
Este aspecto es muy significativo ya que las empresas locales se encuentran más caracterizadas en cuestión de antigüedad con las empresas Iberoamericanas, mientras que las regionales; paradójicamente a pesar de tener una media mayor, son las más recientes. Este aspecto revela que las empresas locales están por encima de los promedios locales e Iberoamericano.

De manera objetiva, se podría decir que las empresas locales deberían ser más exitosas que las regionales e internacionales, pues su experiencia en el mercado les permite tener ventajas con relación al conocimiento del mercado, de la competencia, de las tendencias, relaciones con clientes y proveedores, manejo del talento humano y demás aspectos que afectan tanto positiva, como negativamente a las organizaciones en su diario quehacer.

Años	Espinal		Sur Oriente		Iberoamérica	
	ni	hi	ni	Hi	ni	hi
1 a 10 años	3	5,8%	95	82,6%	0	0%
11 a 18 años	7	13,5%	10	8,7%	0	0%
19 a 27 años	19	36,5%	4	3,5%	0	0%
más de 27 años	23	44,2%	6	5,2%	0	0%
Total	52	100,0%	115	100,0%	1970	100%
<b>Promedio</b>	<b>19,7</b>		<b>8,7</b>		<b>16,0</b>	

Fuente: Estudios comparados, elaboración propia.

**Gráfica 1. Antigüedad promedio de las empresas**



**10.1.2 Edad De Los Gerentes**

La edad de los gerentes refleja la importancia de los de los proyectos mPyme, no solo a nivel local y regional, sino en el ámbito internacional, de acuerdo los tres estudios, en Iberoamérica la media de edad de los gerentes es de 47 años, mientras que a nivel regional es de 37 años y a nivel local de 36 años. A primera vista se puede percibir que los gerentes en los tres ámbitos geográficos son relativamente jóvenes, lo que podría indicar algunas premisas, como que, los empresarios de este sector confían más en las competencias profesionales de gerentes jóvenes, por considerarlos más activos, con conocimientos y habilidades nuevas y vanguardistas. El nivel de ocupación también puede jugar un papel importante en estos resultados, las altas tasas de desempleo a nivel local, regional e Iberoamérica, han podido conducir a personas de estos rangos de edad

(36 – 47 años de edad), a emprender micro, pequeños y medianos proyectos empresariales, con la expectativa de generar un empleo sostenible y una fuente de progreso económico y social. (Ver Tabla. 2, Gráfica. 2).

Por otro lado, se podría considerar que muchos de estos gerentes de estas empresas, son a su vez sus propietarios, y por consiguiente administran sus empresas, para minimizar costos, para afianzarse en el mercado objetivo y para conocer de manera general, el funcionamiento de los negocios.

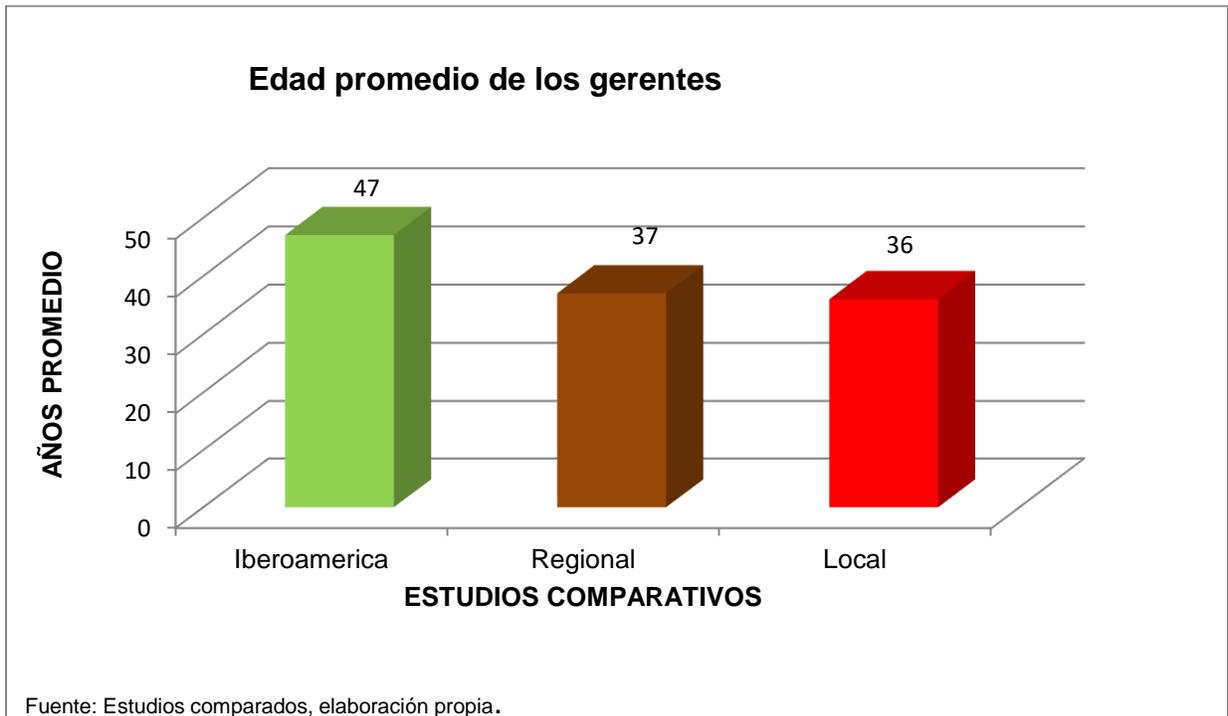
De acuerdo a lo anterior, a nivel regional y local, se encuentran los gerentes con menor edad, lo cual, podría referir que las premisas mencionadas anteriormente predominan en estos segmentos geográficos.

**Tabla 2. Edad promedio de los gerentes**

Años	Espinal		Sur Oriente		Iberoamérica	
	ni	hi	ni	hi	ni	hi
Menos de 25	5	9,6%	7	6,1%	0	0%
26 a 35 años	17	32,7%	32	27,8%	0	0%
36 a 45 años	21	40,4%	43	37,4%	0	0%
46 a 55 años	7	13,5%	30	26,1%	0	0%
Más de 55 años	2	3,8%	3	2,6%	0	0%
Total	52	100,0%	115	100,0%	1970	100%
<b>Promedio</b>	<b>36,0</b>		<b>37,0</b>		<b>47,0</b>	

Fuente: Estudios comparados, elaboración propia.

**Gráfica 2. Edad promedio de los gerentes**



### 10.1.3 Formación Académica De Los Gerentes

Los estudios objeto del presente análisis comparativo, revelan que a nivel de Iberoamérica, el 69,2% de los gerentes tiene formación profesional universitaria, mientras que a nivel regional, se observa con preocupación que solo el 32,7% de éstos, son profesionales, un indicador relativamente bajo frente a lo que acontece a nivel de Iberoamérica y frente a las necesidades establecidas indeliberadamente por los mercados, la competencia y las fluctuaciones endógenas y exógenas del entorno empresarial. Así mismo, a nivel local, el índice de gerentes profesionales también es relativamente bajo con un referente del 42,3%, paradójicamente, es más alto que el

mismo indicador a nivel regional, pero sigue siendo bajo respecto a la realidad de Iberoamérica. (Ver Tabla. 3, Gráfica. 3).

Como consecuencia a lo anterior, es evidente que es importante para toda organización, contar con valiosos recursos como, la tecnología, la capacidad física, operativa y económica, entre otros, pero, todos estos recursos se quedan cortos si la capacidad de dirección y el desempeño del talento humano no son la adecuada, sin restarle mérito a las capacidades empíricas de algunos gerentes que tradicionalmente aprendieron de la experiencia práctica, toda la capacidad directiva y administrativa que despliegan en sus organizaciones.

Por otra parte, cabe analizar que a nivel regional existe un rango de gerentes con una formación técnica y tecnológica del 40%, frente al mismo rango del 40,9% de los gerentes a nivel local con la misma formación academia. Este dato podría conducir a la premisa de que ha faltado interés por parte de estos gerentes para culminar su formación profesional, quizá, por la difícil situación económica y laboral, o por falta de interés y deseos de superación.

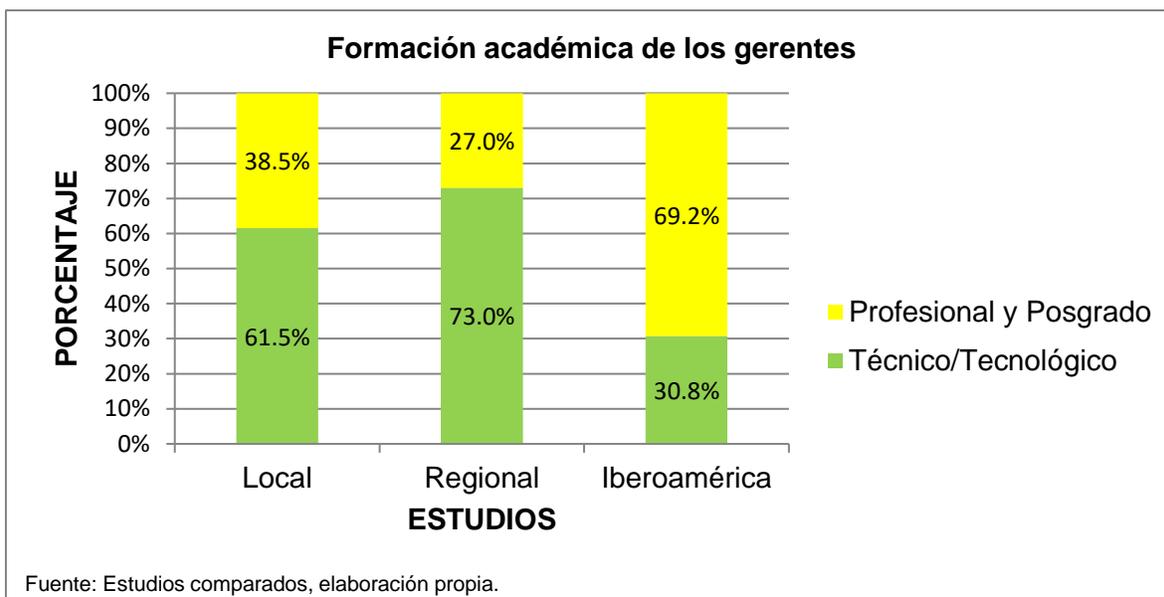
**Tabla 3. Formación académica de los gerentes**

Nivel Estudios	Espinal		Sur Oriente		Iberoamérica	
	Ni	hi	ni	hi	ni	hi
Primaria	1	1,9%	4	3,5%	0	0%
Secundaria	6	11,5%	33	28,7%	0	0%
Técnico/Tecnológico	25	48,1%	47	40,9%	0	30,8%
Profesional	17	32,7%	28	24,3%	0	0%
Posgrado	3	5,8%	3	2,6%	0	69,2%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,0%</b>	<b>115</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.970</b>	<b>100%</b>
<b>Resumen a dos Niveles de Estudios</b>						
Nivel Estudios	Local		Regional		Iberoamérica	
	Ni	hi	ni	hi	ni	hi

Técnico/Tecnológico	32	61,5%	84	73,0%	607	30,8%
Profesional y Posgrado	20	38,5%	31	27,0%	1.363	69,2%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,0%</b>	<b>115</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.970</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Estudios comparados, elaboración propia.

### Gráfica3. Formación académica de los gerentes



## 10.2 ESTILOS DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO

Los estudios local y regional clasificaron la información sobre los estilos de dirección y liderazgo en rangos cualificales Sociable, Indiferente, Sinérgico y Tecnicista con una escala cuantificable progresiva de 1 a 5; siendo 1 = Muy bajo, 2, Bajo, 3 = Medio, 4 = Alto, 5 = Muy alto; para efectos de la comparación se toma el total por rango; pero en el estudio Iberoamericano esta información no está disponible; aspecto que no permite la comparación.

En el estudio local 63,5% manifiestan un liderazgo tipo sinérgico, el 25% sociable, el 7,7% sociable, y el 3,8% indiferente. En el estudio regional el 44,3% sinérgico, el 33,9%

sociable, el 13,9% tecnicista, y el 7,8% indiferente. Siendo los estilos sinérgico y sociable los de mayores pesos porcentuales. (Ver Tabla 4, Gráfico. 4).

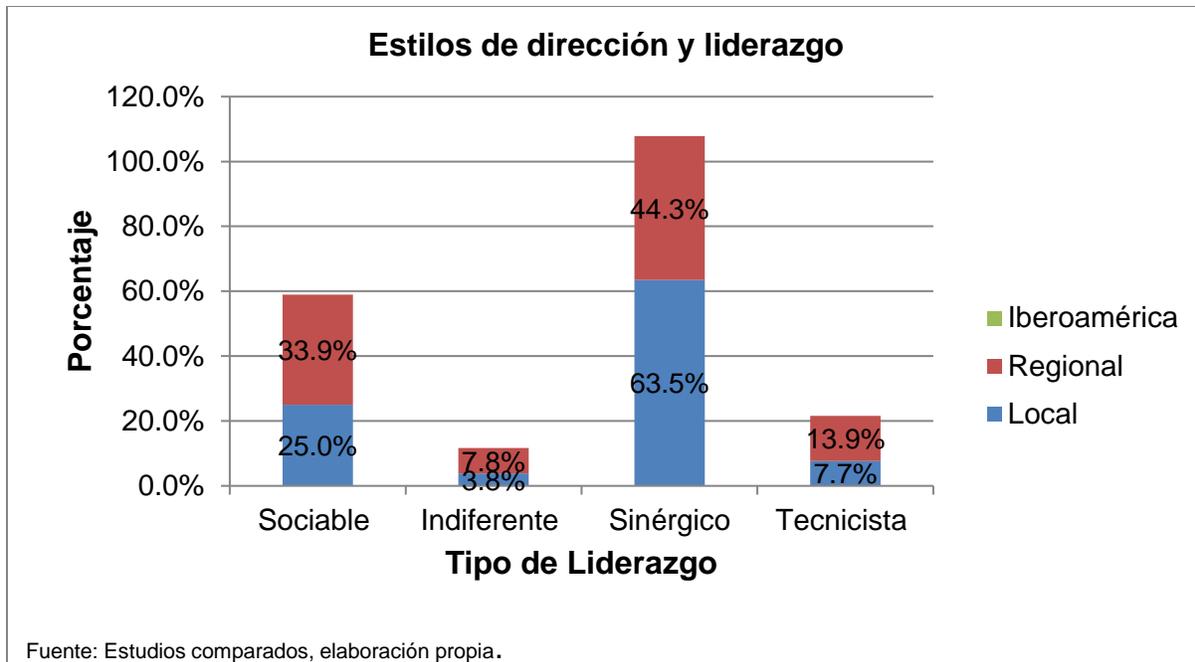
Analíticamente los sectores de liderazgo comúnmente más utilizados en la gerencia son el liderazgo sociable y el sinérgico. Esto ocurre cuando la empresa tiene mucho en cuenta el talento humano y motiva a sus empleados a trabajar no por un sueldo sino por un objetivo de estudios planificado en la gestión de calidad de la mPyme.

**Tabla 4. Estilos de dirección y liderazgo**

Liderazgo	Local		Regional		Iberoamérica	
	ni	hi	ni	hi	ni	hi
Sociable	13	25,0%	39	33,9%	0	0,0%
Indiferente	2	3,8%	9	7,8%	0	0,0%
Sinérgico	33	63,5%	51	44,3%	0	0,0%
Tecnicista	4	7,7%	16	13,9%	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,0%</b>	<b>115</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.970</b>	<b>0,0%</b>

Fuente: Estudios comparados, elaboración propia.

**Gráfica 4. Estilos de dirección y liderazgo**



### 10.3 COMPETITIVIDAD

Para las mPymes uno de los factores que mayor relevancia e importancia en la estructura organizacional, es su recurso humano y una de las formas de poder medir sus resultados es por el número de empleados que puede tener, ya que es un indicador de sus posibilidades de crecimiento y sobrevivencia a largo plazo.

#### 10.3.1 Promedio De Empleados Y Tendencias De La Empresa

“Los procesos de recursos humanos que más aplican las empresas iberoamericanas son los de “gestión de prevención de riesgos laborales”, la “administración de personal” y el “reclutamiento y selección”... Los menos utilizados son las “relaciones laborales”, el “desarrollo de la carrera profesional”, la “política retributiva” y el “diseño de puestos de trabajo” (FAEDPYME, 2009).

Como se puede apreciar en el estudio sobre las mPymes Iberoamericanas, prestan un especial interés sobre las diferentes políticas que implementan estas organizaciones para mantener sus recursos humanos que son la base de su solidez en el largo plazo.

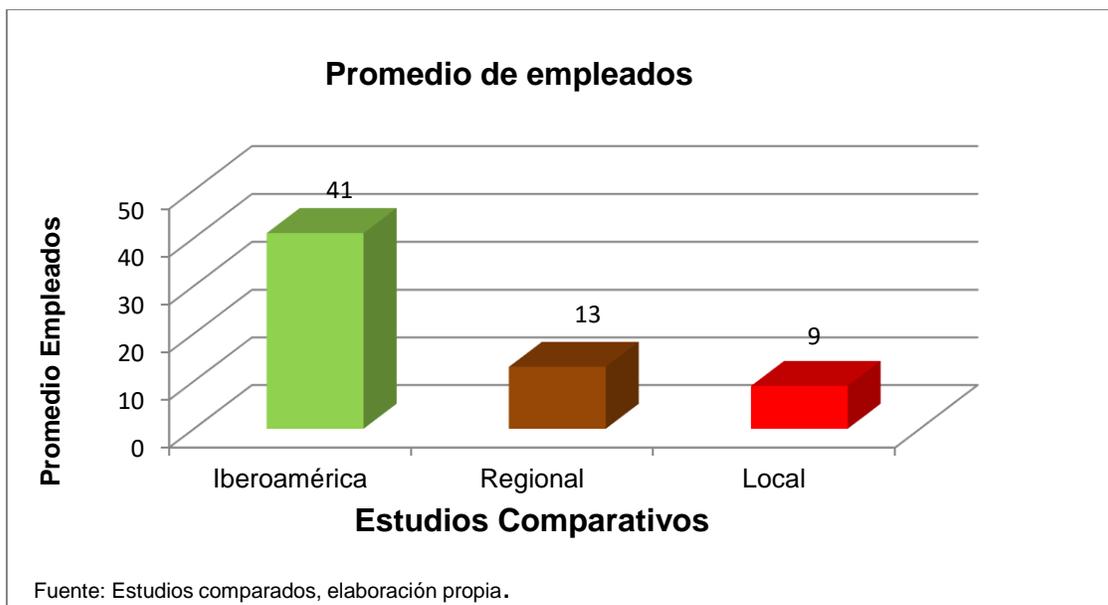
En los tres estudios se puede apreciar una tendencia muy marcada en el estudio local el promedio de empleados es de 9, en el regional el promedio es de 13 empleados y el estudio de Iberoamérica el promedio es de 41 empleados. (Ver Tabla. 5, Gráfica. 5).

**Tabla 5. Promedio de empleados**

Estudio	ni	hi	Promedio
Iberoamérica	0	0%	41
Regional	0	0%	13
Local	0	0%	9

Fuente: Estudios comparados, elaboración propia.

**Gráfica 5. Promedio de empleados**



### 10.3.2 Tendencias De La Contratación de Empleados

En el estudio local de un año a otro el porcentaje de incremento en la contratación de nuevos empleados es del 28,57%, en el estudio regional el porcentaje de incremento es del 33,33%, mientras que en el estudio iberoamericano el porcentaje de incremento es del 2,23%, calculado a partir de los promedios de todas las empresas encuestadas. (Ver Tabla. 6, Gráfica. 6).

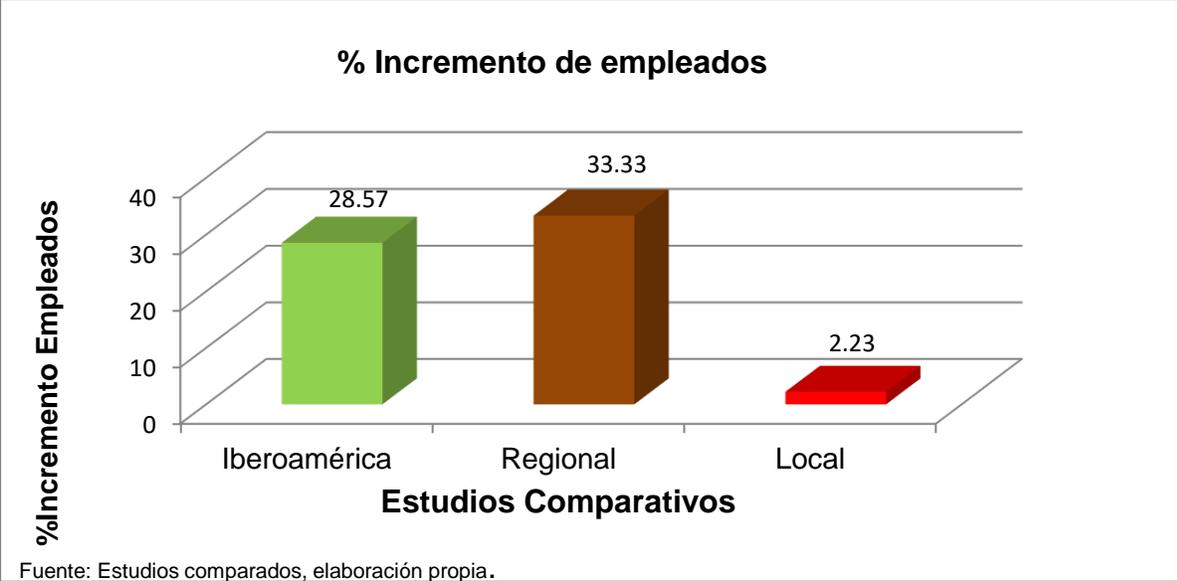
Un aspecto importante del estudio iberoamericano, consiste en que dicho disertación se indago sobre la expectativa que tienen sobre dicho comportamiento, aspecto que no se consulta en los dos estudios anteriores; este escrito considera que 21,28% de los encuestados considera que el número de empleados se va ha incrementar, el 49,2% considera que el numero de empleados se va conservar en sin cambios, y el 29% de los encuestados considera que el personal va ha disminuir.

**Tabla 6. Porcentaje de incremento de los empleados**

Estudio	ni	hi	% Incremento
Iberoamérica	0	0%	28,57
Regional	0	0%	33,33
Local	0	0%	2,23

Fuente: Estudios comparados, elaboración propia.

**Gráfica 6. Porcentaje de incremento de los empleados**



**10.3.3 Clima Empresarial**

El clima empresarial es un aspecto muy importante porque permite identificar la competitividad de la empresa en el corto y largo plazo, en el estudio local el 59,6% estima que clima empresarial será mejor, el 25% que el clima seguirá igual, el 11,5% considera que empeorará y solo el 3,8% le es indiferente. En el estudio regional el 40,0% estima que clima empresarial será mejor, el 35,7% afirma que el clima seguirá igual, el 0,9% considera que empeorará y el 23,5% le es indiferente. En el análisis que hace el estudio de Iberoamérica el 26,8% estima que clima empresarial será mejor, el 38,5% afirma que el clima seguirá igual, el 34,7% considera que empeorará y el 0,0% le es indiferente, es necesario aclarar que este estudio no tiene esta opción por lo que no se considera. (Ver Tabla. 7, Gráfica. 7)

“Las mPyme tienen ventajas a la hora de gestionar a las personas debido al buen clima laboral existente, motivado por los excelentes canales de comunicación, los mayores niveles de flexibilidad, la alta motivación laboral, la mayor claridad organizativa y la mayor cercanía del directivo a los puestos de trabajo (Bernabeu, 2001).

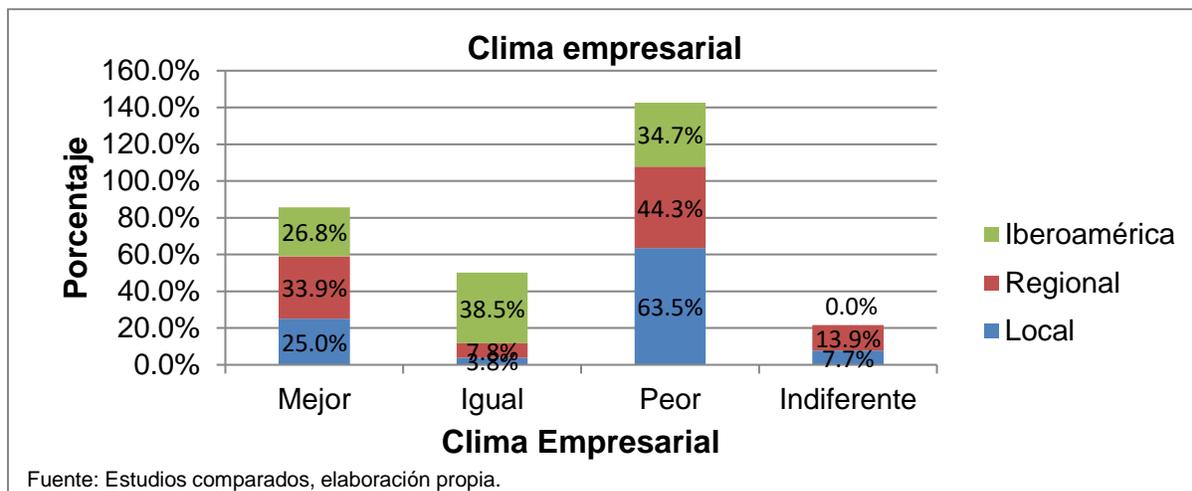
Algunos factores a considerar en el clima empresarial tienen que ver con el tamaño reducido de sus plantas de personal lo que les permite unas relaciones laborales directas y casi personales, lo cual puede aumentar la productividad.

**Tabla 7. Clima empresarial**

Clima Empresarial	Local		Regional		Iberoamérica	
	ni	hi	ni	hi	ni	hi
Mejor	31	59,6%	46	40,0%	528	26,8%
Igual	13	25,0%	41	35,7%	758	38,5%
Peor	6	11,5%	1	0,9%	684	34,7%
Indiferente	2	3,8%	27	23,5%	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,0%</b>	<b>115</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.970</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Estudios comparados, elaboración propia.

**Gráfica 7. Clima empresarial**



### 10.3.4 Realización De La Planificación Estratégica

En el estudio local el 63,5% no realiza planeación estratégica, y el 36,5 si la realiza; en la investigación regional el 30,4% no realiza planeación estratégica, y el 69,6 si la realiza; en el análisis iberoamericano el 38,6% no realiza planeación estratégica, y el 61,4 si la realiza. (Ver Tabla. 8, Gráfica. 8).

“La planeación permite visualizar un futuro deseable a largo plazo y esta visión debe representar el motor que guie las actividades de la empresa. La fijación de objetivos, la determinación de estrategia y las acciones para lograrlos son necesarias para la eficacia y eficiencia.” (Rubio, 2012).

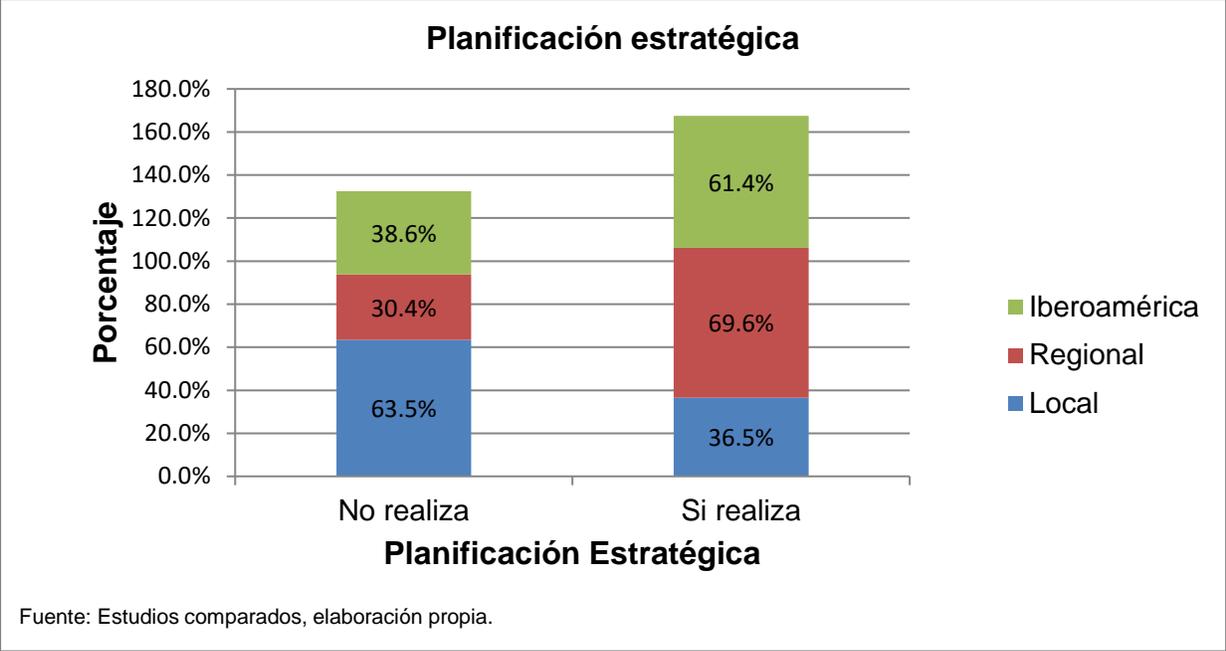
Es preocupante ver como las empresas locales en un porcentaje muy alto no realizan una planeación estratégica, aspecto que las pone en clara desventaja con sus similares del grupo regional si la realiza; sin una adecuada planeación estratégica las deja sin un norte claro afectando no solo su competitividad, sino que también sus posibilidades de sobrevivencia a largo plazo.

**Tabla 8. Realización de la planeación estratégica**

Planificación Estratégica	Local		Regional		Iberoamérica	
	ni	Hi	ni	hi	ni	hi
No realiza	33	63,5%	35	30,4%	760	38,6%
Si realiza	19	36,5%	80	69,6%	1210	61,4%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,0%</b>	<b>115</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.970</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Estudios comparados, elaboración propia.

**Gráfica 8. Realización de la planificación estratégica**



**10.3.5 Horizonte Temporal De La Planificación Estratégica**

Con el fin de unificar los criterios el horizonte temporal o tiempo de la planificación estratégica se define corto plazo para tiempo menor a un año, mediano para tiempos de uno a tres años, y largo plazo para mayores de tres años. En el estudio local el 63,2% realiza la planeación a corto plazo, el 21,1% lo hace en el mediano plazo, y solo el 15,8% lo hace en el largo plazo. En el trabajo regional el 63,2% realiza la planeación a corto plazo, el 31,4% lo hace en el mediano plazo, y solo el 42,9% lo hace en el largo plazo. En el trabajo regional el 79,9% lo hace en el corto plazo, y el 20,6% en el largo plazo. (Ver Tabla. 9, Gráfica. 9).

Se puede deducir que las empresas locales enfocan sus esfuerzos a la planeación a corto plazo, es decir que son empresas más reactivas que proactivas, y pueden ser

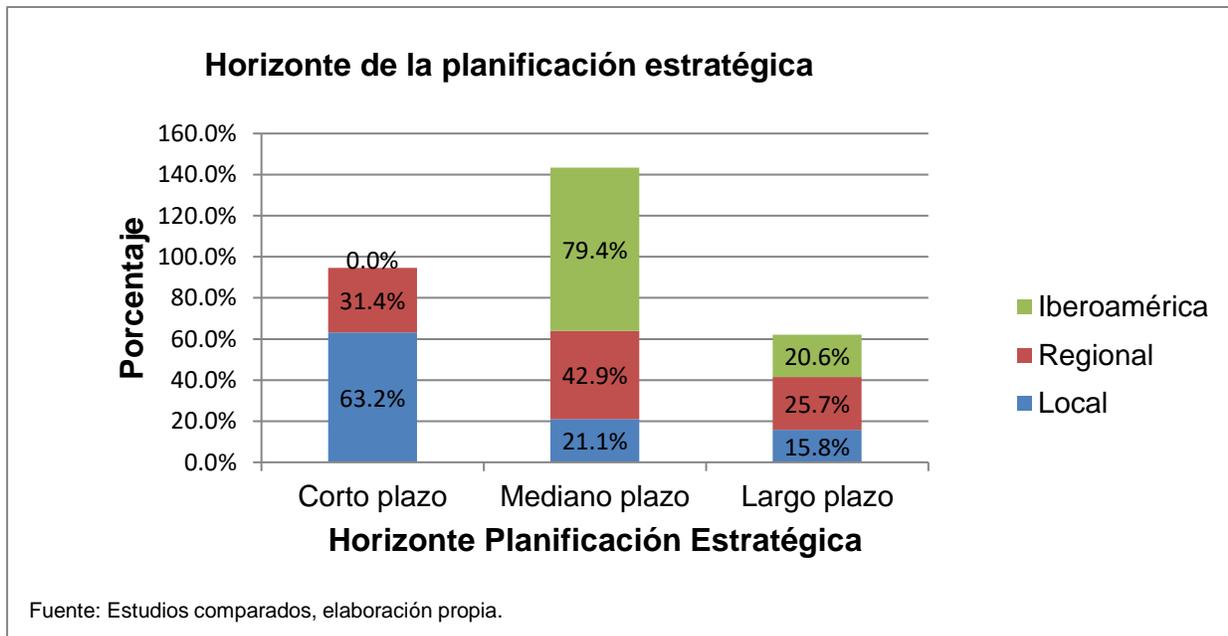
sorprendidas de manera muy peligrosa por los cambios en los mercados ya que no cuentan con planes de respaldo, esto las pone en desventaja competitiva.

**Tabla 9. Horizonte de la planeacion estrategica**

Tiempo	Local		Regional		Iberoamérica	
	ni	hi	ni	hi	ni	hi
Corto plazo	12	63,2%	11	31,4%	0	0,0%
Mediano plazo	4	21,1%	15	42,9%	961	79,4%
Largo plazo	3	15,8%	9	25,7%	249	20,6%
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100,0%</b>	<b>35</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.210</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Estudios comparados, elaboración propia.

**Gráfica 9. Horizonte de la planificación estratégica**



### 10.3.6 Comportamiento Estratégico

Teniendo en cuenta los tipos de estrategias: Exploradora, Analizadora, Defensiva, y Sin estrategia. Los resultados para el estudio local el 28,8% posee una estrategia competitiva exploradora, el 23,1% una estrategia analizadora, el 36,5% una estrategia defensiva, y el 11,5% no plantea una estrategia. En el trabajoregional el 25,2% posee una estrategia competitiva exploradora, el 27,8% una estrategia analizadora, el 22,6% una estrategia defensiva, y el 24,3% no plantea una estrategia. En el análisis iberoamericano el 24,3% posee una estrategia competitiva exploradora, el 41,1% una estrategia analizadora, el 27,5% una estrategia defensiva, y el 7,1% no plantea una estrategia. (Ver Tabla. 10, Gráfica. 10).

De acuerdo a las cifras comparadas el único consenso que existe es que la mayoría de las empresas de los tres estudios utilizan algún tipo de estrategia y en un porcentaje muy bajo no lo hacen; cabe la pena resaltar que las estrategias exploradora, analizadora, y defensiva oscilan entre el 25% y el 37%, con la excepción de la empresas del análisis iberoamericano que utilizan las estrategias exploradoras en un porcentaje mayor el 41,1%, esto se debe a que son empresas que tienen una mentalidad más globalizada y tienden a convertirse en empresas grandes o al menos esa es la intención que reflejan los datos.

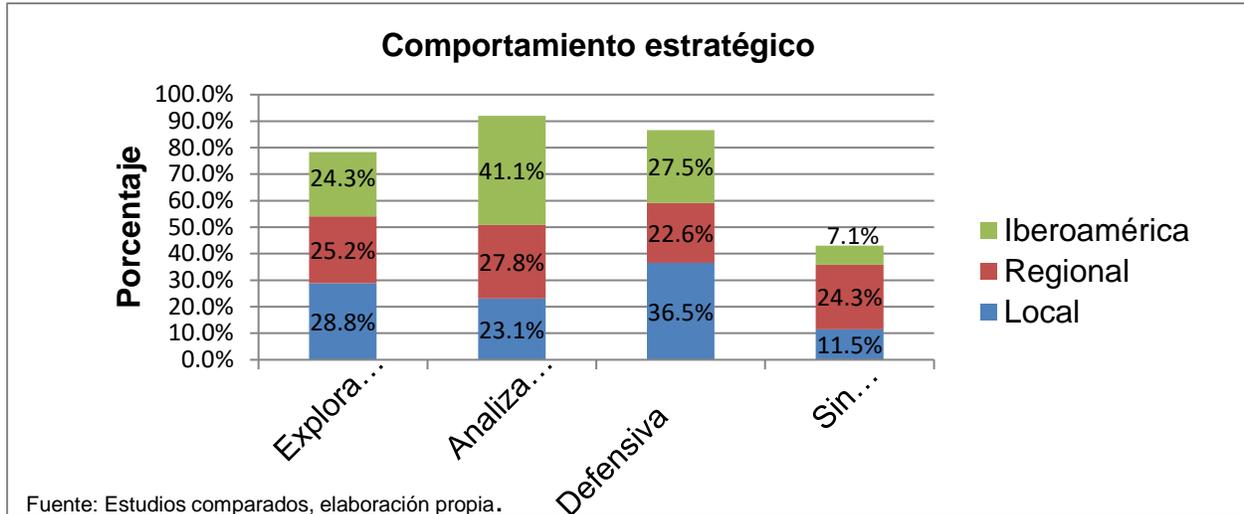
**Tabla 10. Comportamiento estratégico**

Estrategia Competitiva	Local		Regional		Iberoamérica	
	ni	hi	ni	hi	ni	hi
Exploradora	15	28,8%	29	25,2%	294	24,3%
Analizadora	12	23,1%	32	27,8%	497	41,1%

Defensiva	19	36,5%	26	22,6%	333	27,5%
Sin estrategia	6	11,5%	28	24,3%	86	7,1%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,0%</b>	<b>115</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.210</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Estudios comparados, elaboración propia.

### Gráfica 10. Comportamiento estratégico



### 10.3.7 Características Del Entorno Competitivo

De acuerdo al modelo de fuerzas competitivas de Porter, en el estudio local la facilidad para que entren nuevas empresas al sector es calificada con 2,5 puntos lo cual se traducen en que estan entre desacuerdo e indiferente, la existencia de una elevada competencia en el sector es calificada con 3,4 puntos indiferente, el poder de negociacion de los proveedores 2,2 puntos en desacuerdo, facilidad de entrada de productos sustitos 2,5 indeferente.

En la investigación regional la facilidad para que entren nuevas empresas al sector es calificada con 2,1 puntos lo cual se traducen en que estan en desacuerdo, la existencia de una elevada competencia en el sector es calificada con 2,1 puntos en desacuerdo, el

poder de negociacion de los proveedores 0,5 puntos en total desacuerdo, facilidad de entrada de productos sustitos 1,0 total desacuerdo.

En el analisis iberoamericano la facilidad para que entren nuevas empresas al sector es calificada con 3,5 puntos lo cual se traducen en que estan en de acuerdo, la existencia de una elevada competencia en el sector es calificada con 3,9 puntos estando de acuerdo, el poder de negociacion de los proveedores 3,5 puntos en total de acuerdo, facilidad de entrada de productos sustitos 3,1 puntos en indiferencia. (Ver Tabla. 11, Gráfica. 11).

El entorno competitivo es muy importante para la sobrevivencia y el desarrollo de cualquier organización y del análisis de las fuerzas competitivas se puede extraer aspectos que permiten establecer la posición competitiva de las empresas estudiadas.

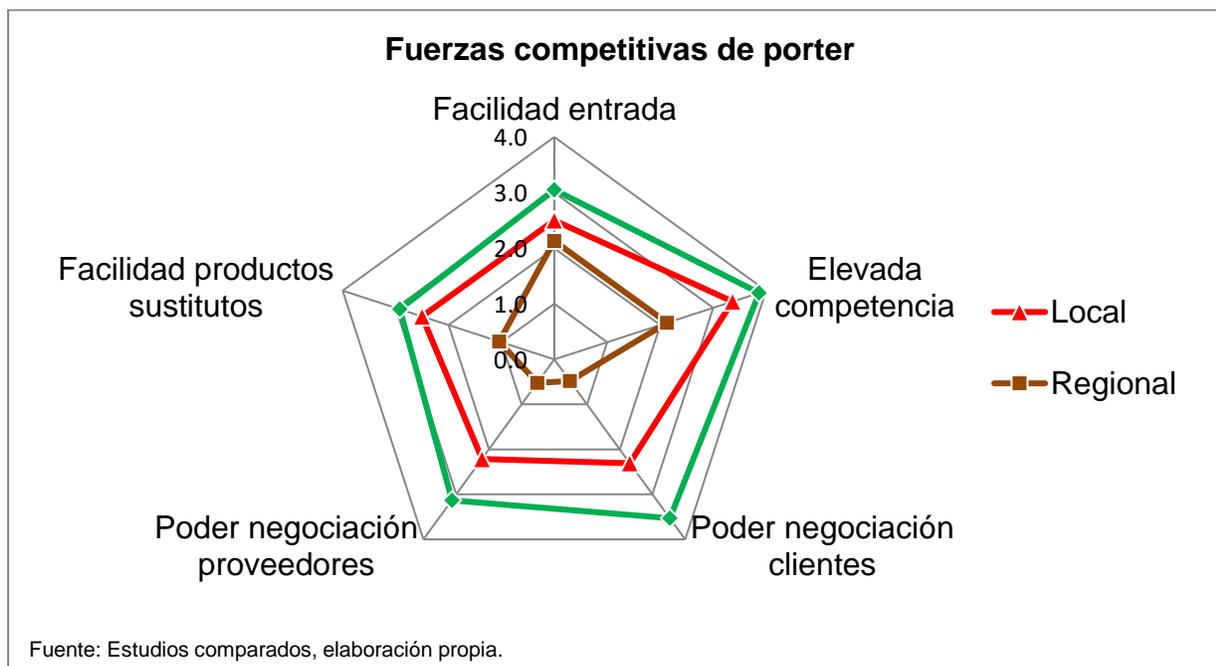
En la gráfica radial se pueden apreciar las fuerzas competitivas de acuerdo al método de Porter, donde se ve con claridad que las empresas iberoamericanas son las que muestran un mejor puntaje y un gran interés por los mercados y la competencia derivada de ellos.

**Tabla 11. Características del entorno competitivo**

Fuerzas Competitivas	Local		Regional		Iberoamérica	
	ni	Puntos	ni	Puntos	ni	Puntos
Facilidad entrada	26	2,5	49	2,1	1202	3,05
Elevada competencia	35	3,4	49	2,1	1525	3,87
Poder negociación clientes	24	2,3	11	0,5	1391	3,53
Poder negociación proveedores	23	2,2	12	0,5	1233	3,13
Facilidad productos sustitutos	26	2,5	24	1,0	1150	2,9
<b>Total</b>	<b>52</b>		<b>115</b>		<b>1.970</b>	

Fuente: Estudios comparados; elaboración propia.

**Gráfica 11. Fuerzas competitivas de porter**



#### 10.4 GESTIÓN EMPRESARIAL

La gestión empresarial de las mPymes está influenciada por factores como el conocimiento, la capacidad directiva, el mercado, la calidad, la innovación y la tecnología que las organizaciones puedan articular para el logro de los objetivos.

“...los factores del conocimiento (habilidades y actitudes), factores de capacidad directiva (gestionar, conseguir los objetivos organizacionales, dirigir la empresa por buen camino), factores de mercadeo (clara orientación al mercado y al cliente) factor de calidad (cultura de calidad, sistemas de gestión, control y seguimiento), factor de innovación (a nivel del producto, del proceso productivo, de la gestión general), y por último, pero no menos importante el factor tecnológico, (recursos e inversión) son indispensables para el éxito de las empresas.”(Rubio, 2012).

#### **10.4.1 Gestión Financiera Y Herramientas Contables Utilizados Por La Gerencia**

“La capacidad de endeudamiento de la empresa y la generación de recursos internos determina su capacidad de inversión y su capacidad de resistencia a los ciclos económicos (Grant, 1996)..

Utilizando la escala de puntos de Likert, siendo 1 = Muy Poco uso, 2 = Poco Uso, 3 = Moderado Uso, 4 = Buen Uso, y 5 = Mucho Uso. En el disertación local la implantación de un sistema de contabilidad 3,8 puntos, el manejo de un sistema de costos 3,4 puntos, la elaboración de presupuestos de ingresos y gastos anuales 3,5 puntos, el análisis de la situación económica y financiera 3,3 puntos, el incremento de aportes de capital 4,1 puntos, la financiación externa (prestamos - proveedores) 4,1 puntos, y la diversificación e inversiones 3,2 puntos.

En el estudio local la implantación de un sistema de contabilidad 1,9 puntos, el manejo de un sistema de costos 1,7 puntos, la elaboración de presupuestos de ingresos y gastos anuales 3,7 puntos, el análisis de la situación económica y financiera 2,0 puntos, el incremento de aportes de capital 1,8 puntos, la financiación externa (prestamos - proveedores) 2,1 puntos, y la diversificación e inversiones 1,8 puntos.

En el análisis iberoamericano la implantación de un sistema de contabilidad 3,7 puntos, el manejo de un sistema de costos 3,7 puntos, la elaboración de presupuestos de ingresos y gastos anuales 3,7 puntos, el análisis de la situación económica y financiera 3,8 puntos, el incremento de aportes de capital 2,6 puntos, la financiación externa (prestamos - proveedores) 2,7 puntos, y la diversificación e inversiones 3,0 puntos(Ver Tabla. 12, Gráfica. 12).

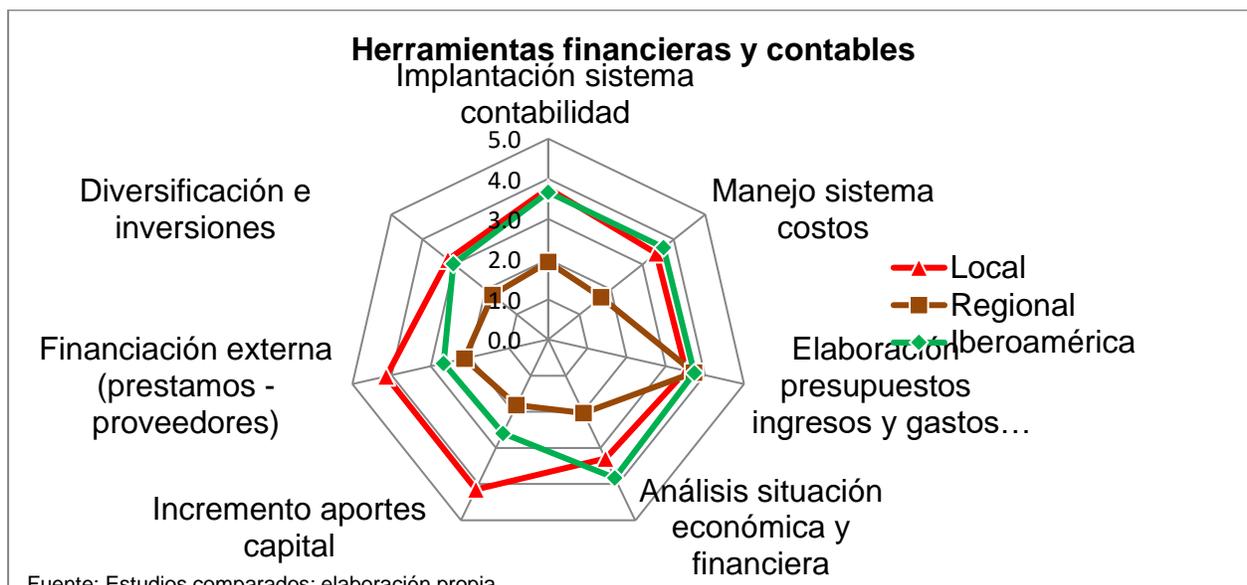
**Tabla 12. Herramientas financieras y contables**

LOCAL							
	1	2	3	4	5		
Herramientas Financieras y Contables	Muy Poco uso	Poco Uso	Moderado Uso	Buen Uso	Mucho Uso	Total	Puntos
Implantación sistema contabilidad	7	3	6	24	19	59	3,8
Manejo sistema costos	9	4	7	19	13	52	3,4
Elaboración presupuestos ingresos y gastos anuales	8	5	7	16	16	52	3,5
Análisis situación económica y financiera	7	8	11	15	11	52	3,3
Incremento aportes capital	2	3	5	19	25	54	4,1
Financiación externa (prestamos - proveedores)	2	4	6	13	27	52	4,1
Diversificación e inversiones	9	11	5	15	12	52	3,2
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>38</b>	<b>47</b>	<b>121</b>	<b>123</b>	<b>373</b>	
REGIONAL							
	1	2	3	4	5		
Herramientas Financieras y Contables	Muy Poco uso	Poco Uso	Moderado Uso	Buen Uso	Mucho Uso	Total	Puntos
Implantación sistema contabilidad	75	7	12	8	13	115	1,9
Manejo sistema costos	90	2	4	7	12	115	1,7
Elaboración presupuestos ingresos y gastos anuales	15	3	17	44	36	115	3,7
Análisis situación económica y financiera	64	15	14	12	10	115	2,0
Incremento aportes capital	76	12	9	8	10	115	1,8
Financiación externa (prestamos - proveedores)	62	11	17	14	11	115	2,1
Diversificación e inversiones	75	14	11	7	8	115	1,8
<b>Total</b>	<b>457</b>	<b>64</b>	<b>84</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>805</b>	
IBEROAMÉRICA							

	1	2	3	4	5		
<b>Herramientas Financieras y Contables</b>	Muy Poco uso	Poco Uso	Moderado Uso	Buen Uso	Mucho Uso	Total	Puntos
Implantación sistema contabilidad							3,7
Manejo sistema costos							3,7
Elaboración presupuestos ingresos y gastos anuales							3,7
Análisis situación económica y financiera							3,8
Incremento aportes capital							2,6
Financiación externa (prestamos - proveedores)							2,7
Diversificación e inversiones							3,0
<b>Total</b>	0	0	0	0	0	0	

Fuente: Estudios comparados; elaboración propia

**Gráfica 12. Gestión financiera y herramientas contables utilizados por la gerencia**



#### 10.4.2 Gestión del Talento Humano

“...el área de recursos humanos (RH) es una de las áreas que más cambios experimenta. Los cambios son tantos y tan grandes que hasta el nombre del área ha

cambiado. En muchas organizaciones, la denominación de administración de Recursos humanos (ARH) está sustituyéndose por gestión de talento humano, gestión de socios o de colaboradores, gestión del capital humano, administración del capital intelectual e incluso gestión de personas". (Chiavenato, s.f.).

Utilizando la escala de puntos de Likert, siendo 1 = Nunca, 2 = Algunas Veces, 3 = Regularmente, 4 = Muchas Veces, y 5 = Siempre. En la disertación local la planificación de personal 3,6 puntos, el reclutamiento y selección de personal 3,8 puntos, la formación y capacitación de personal 3,6 puntos, la evaluación del desempeño 3,7 puntos, los contratos de trabajo 3,4 puntos, la previsión de riesgos laborales 3,2 puntos, la política retributiva 3,1 puntos, y los ascensos 3,5 puntos.

En el estudio regional, la planificación de personal 1,9 puntos, el reclutamiento y selección de personal 2,1 puntos, la formación y capacitación de personal 1,9 puntos, la evaluación del desempeño 2,0 puntos, los contratos de trabajo 3,5 puntos, la previsión de riesgos laborales 3,4 puntos, la política retributiva 1,7 puntos, y los ascensos 1,3 puntos.

En el análisis iberoamericano, la planificación de personal 3,5 puntos, el reclutamiento y selección de personal 3,6 puntos, la formación y capacitación de personal 3,6 puntos, la evaluación del desempeño 3,6 puntos, los contratos de trabajo 2,7 puntos, la previsión de riesgos laborales 4,1 puntos, la política retributiva 3,3 puntos, y los ascensos 2,8 puntos.(Ver Tabla. 13, Gráfico. 13).

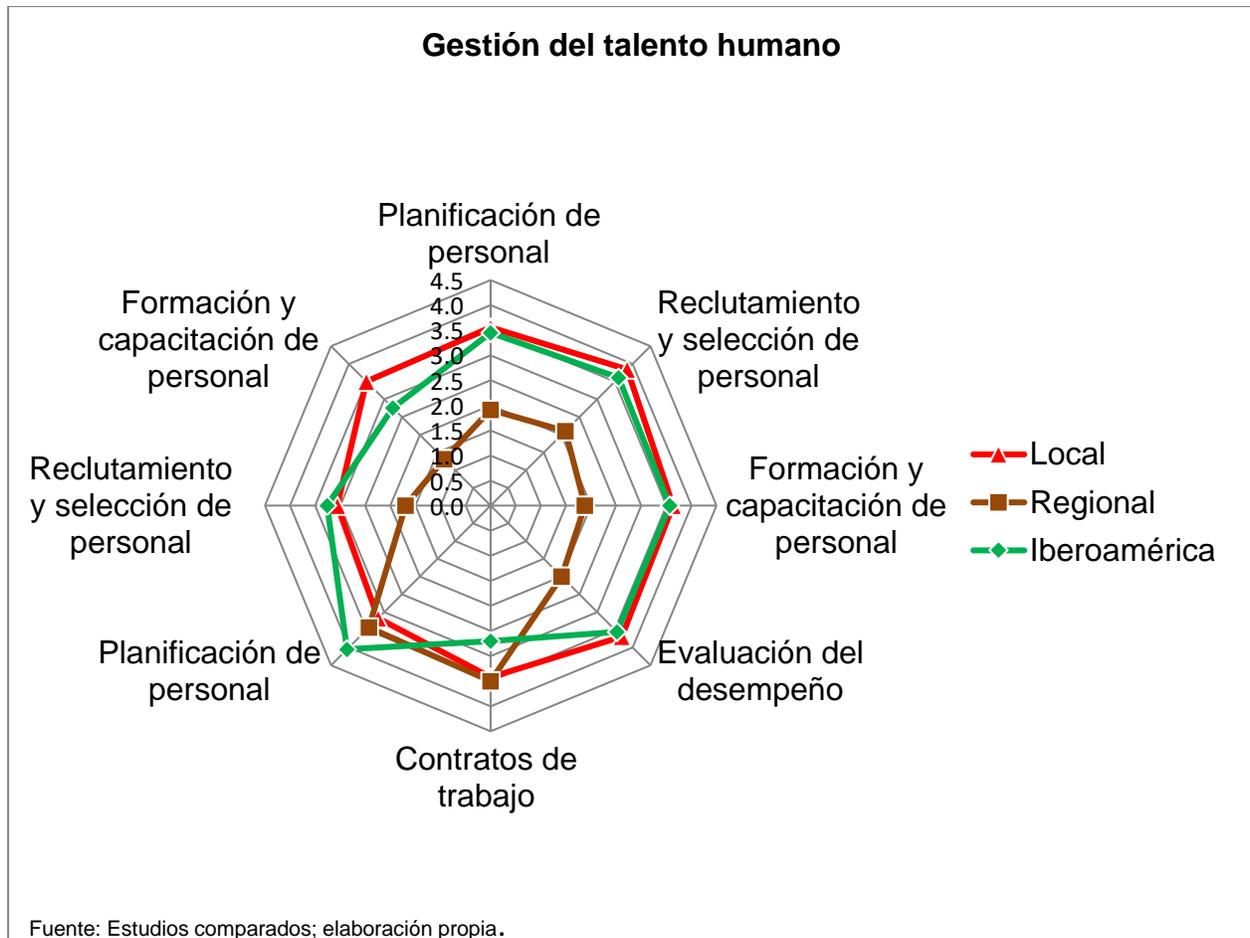
**Tabla 13. Gestión del talento humano**

LOCAL							
	1	2	3	4	5		
<b>Gestión del Talento Humano</b>	Nunca	Algunas Veces	Regularmente	Muchas Veces	Siempre	Total	Puntos
Planificación de personal	8	7	2	18	17	52	3,6
Reclutamiento y selección de personal	5	0	20	0	27	52	3,8
Formación y capacitación de personal	6	9	3	14	20	52	3,6
Evaluación del desempeño	3	10	2	22	15	52	3,7
Contratos de trabajo	7	13	1	13	18	52	3,4
Previsión de riesgos laborales	13	1	14	12	12	52	3,2
Política retributiva	5	9	16	22	0	52	3,1
Ascensos	9	5	4	19	15	52	3,5
<b>Total</b>	56	54	62	120	124	416	
REGIONAL							
	1	2	3	4	5		
<b>Gestión del Talento Humano</b>	Nunca	Algunas Veces	Regularmente	Muchas Veces	Siempre	Total	Puntos
Planificación de personal	70	10	16	13	6	115	1,9
Reclutamiento y selección de personal	55	18	22	15	5	115	2,1
Formación y capacitación de personal	76	5	12	16	6	115	1,9
Evaluación del desempeño	61	14	24	11	5	115	2,0
Contratos de trabajo	23	3	18	37	35	116	3,5
Previsión de riesgos laborales	29	3	11	33	39	115	3,4
Política retributiva	80	8	15	6	6	115	1,7
Ascensos	100	1	8	5	1	115	1,3
<b>Total</b>	494	62	126	136	103	921	
IBEROAMERICA							
	1	2	3	4	5		
<b>Gestión del Talento Humano</b>	Nunca	Algunas Veces	Regularmente	Muchas Veces	Siempre	Total	Puntos
Planificación de personal							3,5

Reclutamiento y selección de personal							3,6
Formación y capacitación de personal							3,6
Evaluación del desempeño							3,6
Contratos de trabajo							2,7
Previsión de riesgos laborales							4,1
Política retributiva							3,3
Ascensos							2,8
<b>Total</b>	0	0	0	0	0	0	

Fuente: Estudios comparados; elaboración propia

**Gráfica 13. Gestión del talento humano**



### 10.4.3 Capacidad Innovadora

Al comparar las diferentes actividades innovadoras los resultados del paralelo reflejan aspectos como: en el estudio local en cuanto a los cambios o mejoras en productos / servicios el 75,0% responde Si, a la comercialización nuevos productos y/o servicios el 67,3% contesta Si, a los cambios o mejoras en los procesos productivos el 73,1% afirma Si, a la adquisición de equipos, muebles y enseres el 55,8% confirma Si, la dirección y gestión el 46,2% manifiesta Si, y para las compras y aprovisionamientos el 51,9% ratifica SI.

En cuanto al trabajo regional, las respuestas afirmativas a los mismos cuestionamientos son: a los cambios o mejoras en productos / servicios el 73,0% responde Si, a la comercialización nuevos productos y/o servicios el 75,7% contesta Si, a los cambios o mejoras en los procesos productivos el 62,6%afirma Si, a la adquisición de equipos, muebles y enseres el 75,7%confirma Si, la dirección y gestión el 21,7% manifiesta Si, y para las compras y aprovisionamientos el 30,4% ratifica SI.

Para el caso del análisis iberoamericano, las respuestas positivas a los mismos interrogantes son: a los cambios o mejoras en productos / servicios el 29,5% responde Si, a la comercialización nuevos productos y/o servicios el 34,5% contesta Si, a los cambios o mejoras en los procesos productivos el 32,9% afirma Si, a la adquisición de equipos, muebles y enseres el 36,3% confirma Si, la dirección y gestión el 49,2% manifiesta Si, y para las compras y aprovisionamientos el 46,7% ratifica Si.

En los estudios local y regional se ve una tendencia muy marcada a las actividades que implican innovación, sin embargo en el análisis iberoamericano los porcentajes

afirmativos sobre cambios y mejoras en procesos y servicios y producción son mucho menores lo cual refleja una tendencia menos innovadora; mientras que en dirección, gestión, y logística tienen una tendencia mayor pero que no supera el 50%. (Ver Tabla 14, Gráfica. 14).

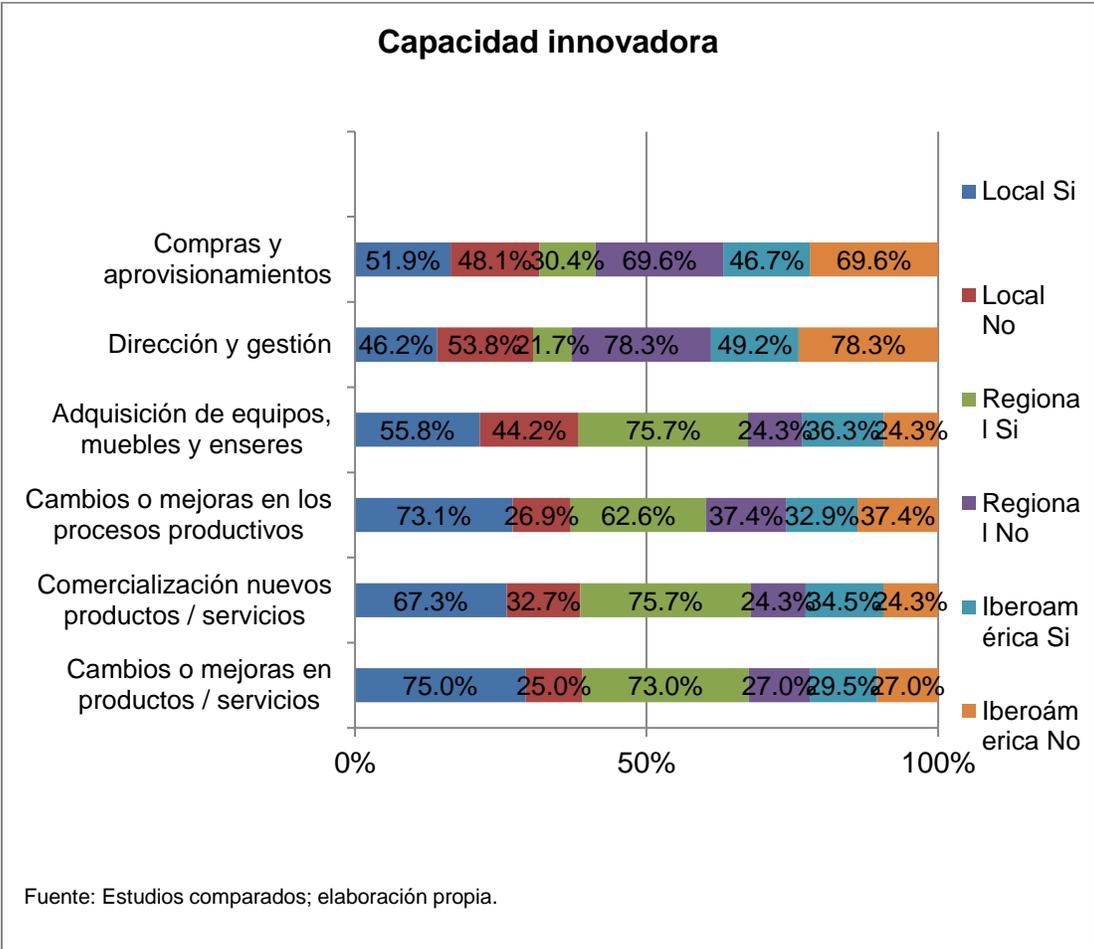
Las respuestas de los tres estudios le dan gran importancia a las actividades innovadoras y se reconocen como fuente de crecimiento y desarrollo, en los dos primeros estudios y en las empresas más grandes los intereses están centrados en otros ámbitos de la organización, como se manifestó en las comparaciones de los capítulos anteriores.

**Tabla 14. Capacidad innovadora**

Actividad Innovadora	Local				Regional				Iberoamérica			
	Si		No		Si		No		Si		No	
	ni	hi	ni	hi	ni	hi	ni	hi	ni	hi	ni	hi
Cambios o mejoras en productos / servicios	39	75,0 %	13	25,0%	84	73,0 %	31	27,0%	357	29,5%	853	27,0%
Comercialización nuevos productos / servicios	35	67,3 %	17	32,7%	87	75,7 %	28	24,3%	417	34,5%	791	24,3%
Cambios o mejoras en los procesos productivos	38	73,1 %	14	26,9%	72	62,6 %	43	37,4%	398	32,9%	691	37,4%
Adquisición de equipos, muebles y enseres	29	55,8 %	23	44,2%	87	75,7 %	28	24,3%	439	36,3%	771	24,3%
Dirección y gestión	24	46,2 %	28	53,8%	25	21,7 %	90	78,3%	595	49,2%	615	78,3%
Compras y aprovisionamientos	27	51,9 %	25	48,1%	35	30,4 %	80	69,6%	565	46,7%	645	69,6%
<b>Total</b>	<b>192</b>		<b>120</b>		<b>390</b>		<b>300</b>		<b>2.772</b>		<b>4.366</b>	

Fuente: Estudios comparados; elaboración propia.

**Gráfica 14. Capacidad innovadora**



## 11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 11.1 CONCLUSIONES

Los datos obtenidos en esta investigación son resultado de tres investigaciones realizadas en El Espinal Tolima, Sur Oriente del Tolima e Iberoamérica, los cuáles nos permitió realizar una caracterización general en la gerencia de las diferentes mPymes estudiando la antigüedad de la empresa, los estilos de dirección y liderazgo, promedio de empleados, clima empresarial, porcentaje de incremento de empleados, realización y horizonte de la planificación estratégica, comportamiento estratégico, fuerzas competitivas de Porter, gestión financiera y herramientas contables utilizadas por la gerencia, gestión del talento humano y la capacidad innovadora.

La el rango de edad de los gerentes en los tres estudios se encuentra entre los 36 y 47 años, lo que manifiesta que los gerentes de las mPymes son jóvenes, esto puede motivar a la contratación de mentalidades cada vez más innovadora y más apegados a las nuevas tecnologías, tanto productivas como de información y comunicaciones.

Para las mPymes iberoamericanas la educación universitaria es preponderante aspecto que las beneficia y las dota de mejor capacidad gerencial muy por el contrario en el análisis regional tienen los porcentajes más bajos en cuanto a la capacitación de sus gerentes; sin embargo el porcentaje mejora en el estudio local que supera el nivel regional por cerca de 10 puntos porcentuales.

Los estilos de liderazgo sinérgico, es decir la suma de las partes es mayor que el todo, es preferido y el estilo de liderazgo tecnicista lo es también en menor proporción, lo

que confirma la tendencia de las empresas iberoamericanas a preferir gerentes con educación universitaria; porque de cierta manera la academia proporciona mayor tecnicismo y profesionalismo a las gerencias de las empresas.

En cuanto al promedio de empleados las diferencias son muy marcadas mientras que para las empresas locales el promedio es de 9 empleados, las empresas regionales es de 13 empleados y por parte de las empresas iberoamericanas el promedio es de 41 empleados, con estos datos podemos de manera empírica afirmar que a medida que las empresas intentan copar mayores mercados, su tamaño crece y con el las posibilidades económicas para contratar.

Las expectativas sobre las futuras contrataciones de personal son más alentadoras en los gerentes regionales quienes consideran que las contrataciones se van a incrementar en el futuro cercano, le siguen los gerentes iberoamericanos y por último los gerentes locales son los más pesimistas; esto se puede ver reflejado en las altas tasas de desempleo que predominan en el municipio del Espinal.

En cuanto al clima empresarial el 60% de los gerentes locales consideran que el clima va a mejorar los regionales en menor proporción el 40%, y apenas el 27% de los gerentes iberoamericanos tienen ese pensamiento.

La planeación estratégica es no es una constante en las empresas estudiadas y los mejores porcentajes los tienen las empresas locales ya que el 64% si la realiza, en Iberoamérica el 37%, y solo el 30% en las empresas regionales; este factor es muy preocupante y debería ser un motivo para posteriores estudios para verificar esta tendencia tan negativa.

Al cuestionar el horizonte de la planeación estratégica las empresas locales en un 63% lo hacen en el corto plazo es decir a menos de un año, las empresas regionales prefieren la planeación a mediano plazo, entre uno y tres años con un 43%, junto con las empresas iberoamericanas que también la prefieren con un 79% en el mediano plazo. Estos datos son muy significativos ya que las empresas locales son más reactivas, las iberoamericanas y regionales son planeadoras; pero ninguna se puede clasificar como proactiva ya que no prefieren la planeación a largo plazo.

El comportamiento estratégico de las empresas reafirma lo ya resaltado en el horizonte temporal de la planeación estratégica; las empresas locales prefieren ser defensivas en una proporción baja, las empresas regionales son analizadoras y exploradoras en baja proporción, sin tener una preferencia muy marcada por algún tipo de estrategia, y las iberoamericanas son analizadoras defensivas en un porcentaje bajo pero sin una preferencia marcada.

Las características del entorno los empresarios locales consideran estar de acuerdo con que la elevada competencia es importante, en lo regional están en desacuerdo con la facilidad de entrada y la elevada competencia, y las empresas iberoamericanas están de acuerdo con la elevada competencia y el poder negociador de los clientes y son indiferentes con las otras características del entorno.

Para la gestión financiera y las herramientas contables más utilizados, los gerentes locales le dan buen uso a los incrementos de los aportes de capital, y a la financiación externa (préstamos - proveedores), y a las demás le dan uso moderado. Las empresas regionales le dan buen uso a la elaboración de presupuestos de ingresos y

gastos anuales, poco uso y muy poco uso a las demás herramientas. Los gerentes iberoamericanos le dan buen uso a la implantación de sistemas de contabilidad, al manejo de sistemas de costos, a la elaboración de presupuestos de ingresos y gastos anuales, al análisis de la situación económica y financiera; y moderado uso a las demás.

En lo relacionado con la gestión del talento humano las empresas locales usan muchas veces la planificación de personal, el reclutamiento y selección de personal, la formación y capacitación de personal y la evaluación del desempeño, las demás estrategias regularmente. Las empresas regionales usan regularmente los contratos de trabajo, y la previsión de riesgos laborales; algunas veces las demás y nunca los ascensos. Para las empresas iberoamericanas usan muchas veces la planificación de personal, el reclutamiento y selección de personal, la formación y capacitación de personal, la evaluación del desempeño, y algunas veces las demás estrategias.

Las empresas locales realizan actividades relacionadas con la innovación tales como: cambios o mejoras en productos / servicios, comercialización nuevos productos / servicios, y cambios o mejoras en los procesos productivos en mayor manera, y la adquisición de equipos, muebles y enseres, la dirección y gestión, y las compras y aprovisionamientos en un porcentaje medio. Las empresas regionales en mayor forma los cambios o mejoras en productos / servicios, la comercialización nuevos productos / servicios, los cambios o mejoras en los procesos productivos, y la adquisición de equipos, muebles y enseres, y en menor proporción las demás. Para las empresas iberoamericanas las actividades de dirección y gestión y las compras y aprovisionamientos en menor proporción.

## 11.2 RECOMENDACIONES

- Que la Institución de Educación Superior ITFIP, busque motivara sus estudiantes para la realización de investigaciones, brindando la oportunidad de adquirir diversos conocimientos y de obtener la habilidad de desempeñarse en diferentes campos y sectores.

- Que los estudiantes analicen bien cuál es la opción que más les servirá para obtener su título y que tengan en cuenta que con la realización de trabajo de grado, es una modalidad que no se des actualiza como los diplomados y que en cambio sí nos deja una gran enseñanza, podemos practicar lo que se ha aprendido, donde podemos adquirir experiencia y dar a conocer la calidad de nuestro trabajo en el mercado laboral y permitir alimentar nuestra vida profesional.

- Con la realización del trabajo de grado podemos evaluar nuestros conocimientos y detectar las fallas, para sugerirlas a la institución para que tome correctivos, actualicen y adecuen sus procesos académicos, para así ofrecer programas educativos que formen profesionales emprendedores, competitivos para este mercado laboral tan cambiante.

- Estos estudios comparativos son muy importantes y suministran información situacional que vive oculto al ojo menos conocedor sobre aspectos y factores que pueden

influir de mayor manera en el éxito y supervivencia a largo plazo de las empresas y las mPymes en general.

- Este tipo de estudios se deben estandarizar para hacer seguimiento a las empresas en diferentes estados y tiempos con el fin de lograr datos más concisos y libres de sesgos y errores matemáticos o estadísticos.

## REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

Barrios. J., (2014). Análisis Estratégico de la gerencia de las MPYMES.

Bernate. R., y Hernández A., (2014) Análisis Estratégico Gerencial de las MPYMES Sur Oriente del Tolima.

FAEDPYME (2009). Análisis Estratégico para el desarrollo de la MPYME.

Buitrago. V., María del Pilar. (2008). Teoría De La Estrategia Y La Competitividad: Estado Del Arte Desde La Perspectiva De Michael Porter Y Su Aplicación En Colombia. Disponible en:  
<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4114/T11.08%20B868t.pdf?sequence=1>

Chiavenato, Idalberto. (s.f). Gestión de Talento Humano. Mc Graw Hill. Disponible en:  
<https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>

Fred R, David. (1998). Gerencia Estratégica. Legis Editores S.A. Citado en Ri.ufg.edu.sv (s.f). Capítulo II. Marco Teórico Sobre: Administración Modelo, Gerencia Participativa, Estrategia, y Atención al Cliente. Disponible en:  
<http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7315/3/647.94-T628p-Capitulo%20II.pdf>

La Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa, FAEDPYME(2009). Análisis Estratégico para el Desarrollo de la MPYME

en Iberoamérica. Informe MPYME Iberoamérica 2009. Disponible en:  
<http://www.faedpyme.upct.es>

Marradi, (1991). El Análisis Comparativo de Algunos Aportes. Revista Mexicana Ciencias Políticas Sociales 92. Disponible en: <http://www.elsevier.es/es-revista-revista-mexicana-ciencias-politicas-sociales-92-articulo-el-analisis-comparativo-algunos-aportes-S0185191814708190>

Mintzberg, H. (1987): Las 5 P's de la Estrategia. California, California Management Review. Citado en Rubio, Claudia Patricia. (2012). Gestión Estratégica Organizacional Aplicada a las Pymes Constructoras en Colombia. Disponible en: <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/2845/RubioClaudia2012.pdf?sequence=3>

Musashi, Musashi. (1868) El Libro de Los Cinco Círculos. Manual de estrategia para el Samurái. Electra Editores. 1994.

Lijphardt.(1995). Método Comparativo. Disponible en: [https://www.rzuser.uni-heidelberg.de/~k95/es/doc/diccionario\\_metodo-comparativo.pdf](https://www.rzuser.uni-heidelberg.de/~k95/es/doc/diccionario_metodo-comparativo.pdf).

Ri.ufg.edu.sv (s.f). Capítulo II. Marco Teórico Sobre: Administración Modelo, Gerencia Participativa, Estrategia, y Atención al Cliente. Disponible en: <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7315/3/647.94-T628p-Capitulo%20II.pdf>

Rubio, Claudia Patricia.(2012). Gestión Estratégica Organizacional Aplicada a las Pymes Constructoras en Colombia. Disponible

en:<http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/2845/RubioClaudia2012.pdf?sequence=3>

Semana.com. (2014) Las 100 empresas más grandes de Colombia. Disponible en:  
<http://www.semana.com/100-empresas/articulo/las-100-empresas-mas-grandes-de-colombia/386409-3>

Sisk, Henry, y Sverdik, Mario. (1976).Administración y Gerencia de Empresas. Citados en Ri.ufg.edu.sv (s.f). Capítulo II. Marco Teórico Sobre: Administración Modelo, Gerencia Participativa, Estrategia, y Atención al Cliente. Disponible en:  
<http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7315/3/647.94-T628p-Capitulo%20II.pdf>

Universidad de La Salle.Vicerrectoría de Investigación y Transferencia (s.f.). Gestión, Entorno y Competitividad de las Organizaciones. Disponible en:  
<http://www.lasalle.edu.co/wps/wcm/connect/74c0e8b0-9430-466a-be3d-281b4bd787a6/Gestio%CC%81n+Entorno+y+Competitividad+de+las+Organizaciones.pdf?MOD=AJPERES>

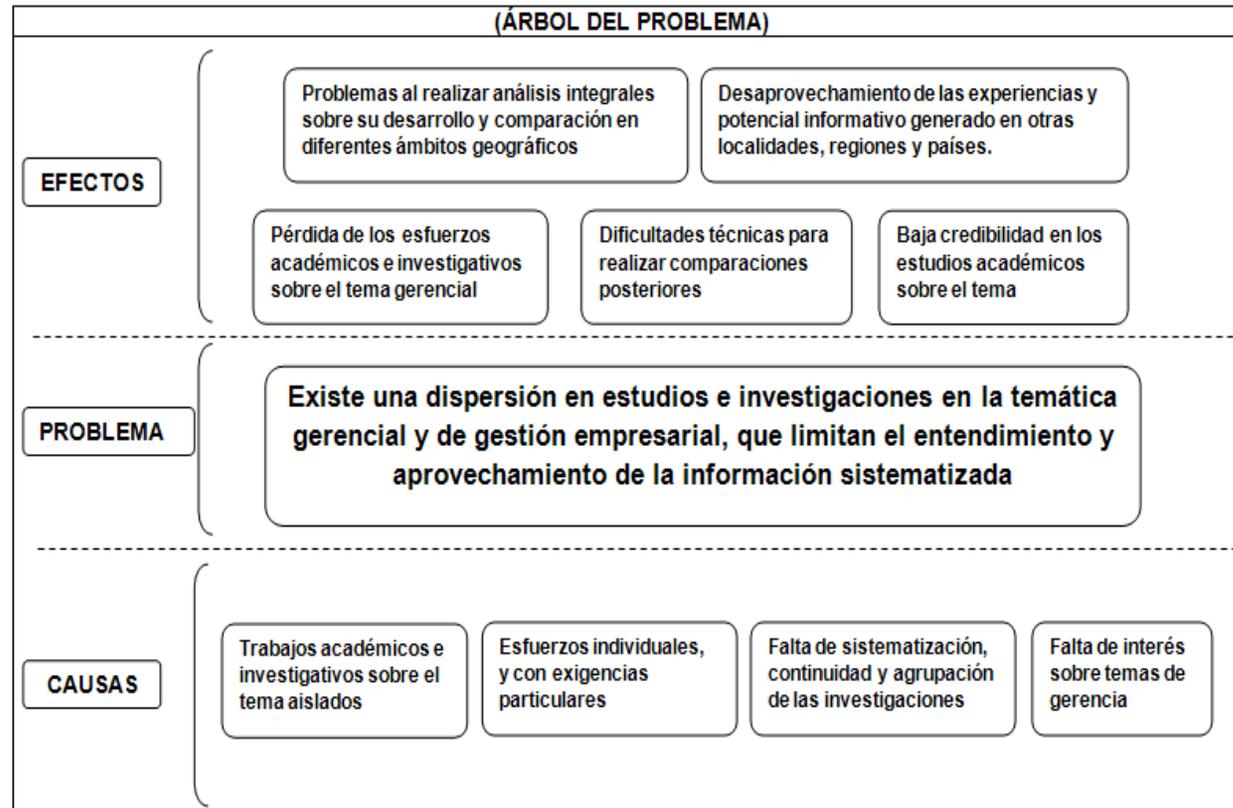
Upv. (s.f.). Introducción a la Gestión. Disponible en:  
<http://personales.upv.es/igil/Gestion.PDF>

Weebly. (s.f.) Tipos de Investigación. Disponible en:  
[http://trabajodegradoucm.weebly.com/uploads/1/9/0/9/19098589/tipos\\_de\\_investigacion.pdf](http://trabajodegradoucm.weebly.com/uploads/1/9/0/9/19098589/tipos_de_investigacion.pdf)

www.ceddi.uan.mx (s.f) Tipos de Investigación. Disponible  
en:<http://www.ceddi.uan.mx/webderecho/descargas/productividad/pensamientojuridico/Barbosa%20Villanueva%20Violeta%20Fabiola.pdf>

## ANEXOS

### ANEXO A. Ilustración del árbol del problema.



Fuente: Elaboración propia.

