

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



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



SC6793-1

## 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 y una escala valorativa de 1 a 5, la 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, se prevé proliferación de empresas, incremento de la competencia y poder de clientes.

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

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

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA GERENCIA DE MPYMES DEL SECTOR SERVICIOS, EN EL ESPINAL - TOLIMA-COLOMBIA

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 CARACTERISTICAS 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

| AÑOS       | No. Empresas | %    |
|------------|--------------|------|
| 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.

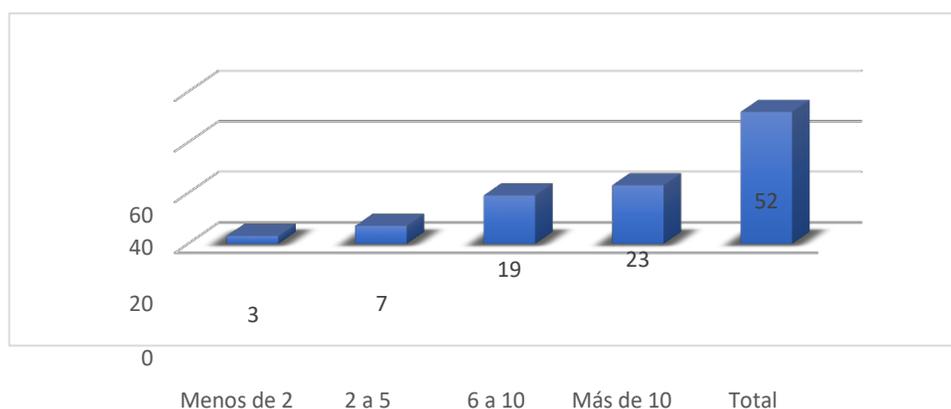


Gráfico 1. Años de funcionamiento de la empresa

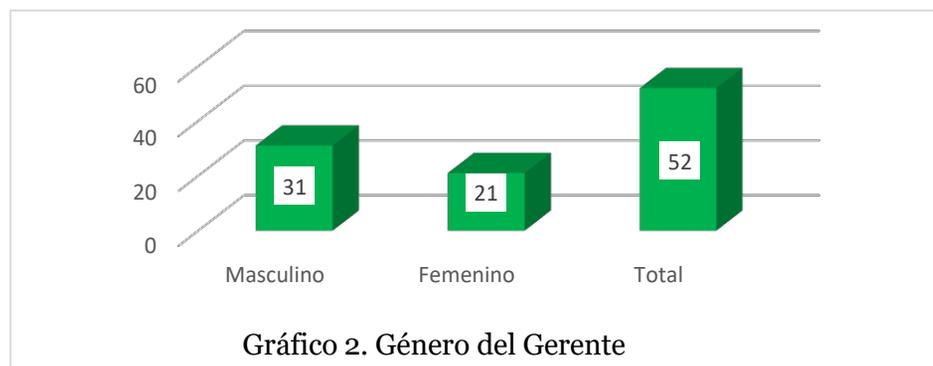
### 9.1.2 Género del Gerente

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 y por tanto la ocupación de puestos directivos (ver tabla. 2, grafico.2).

Tabla 2. Género del Gerente

| GÉNERO    | No. GERENTES | %    |
|-----------|--------------|------|
| Masculino | 31           | 59,6 |
| Femenino  | 21           | 40,4 |
| Total     | 52           | 100  |

Fuente: Investigación.



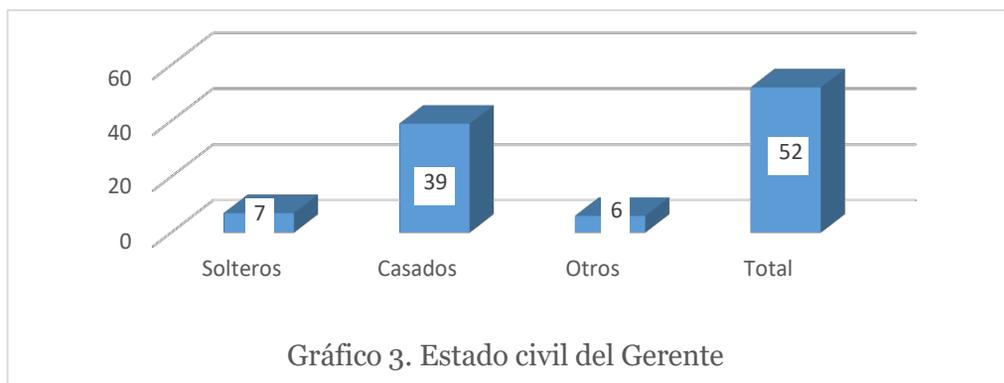
### 9.1.3 Estado civil del gerente

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

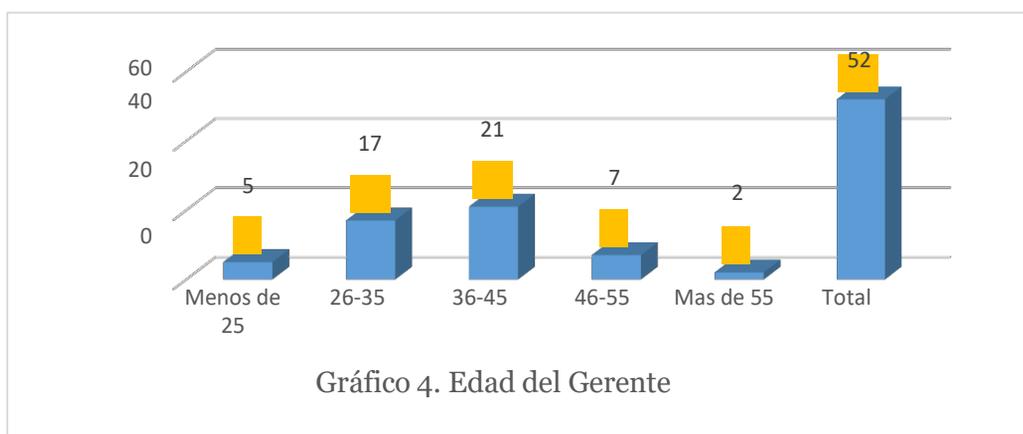
En relación a la edad de los gerentes de las mPymes, se encontró que el 40,4% están entre los 36-45 años, 32,7% entre 26 a 35 años y el 9,6% son menores de 25 años (ver tabla. 4, gráfico. 4).

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.

Tabla 4. Edad del Gerente

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

Fuente: Investigación.



### 9.1.5 Nivel de estudios

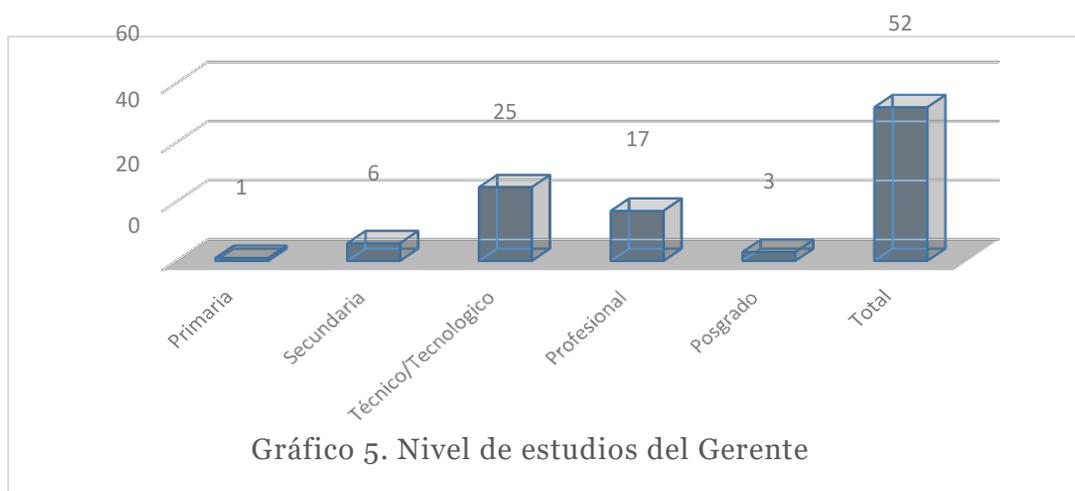
El 48% de los gerentes encuestados son técnicos/tecnólogos, el 32,7% por profesionales y solo un 5,8% con posgrado. Se observa que el 80,7% de los gerentes de las mPymes encuestados tiene estudios de pregrado, que requieren formación de posgrado para mejorar su desempeño directivo, también se destaca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

Tabla 5. Nivel de Estudios del Gerente

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

Fuente: Investigación.



### 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 y el alto énfasis en las personas, procurando el bienestar de sus colaboradores 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.

Tabla 6. Estilos de Dirección y Liderazgo de los Gerentes

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

Fuente: Investigación.

Escala 1= muy bajo a 5= muy alto

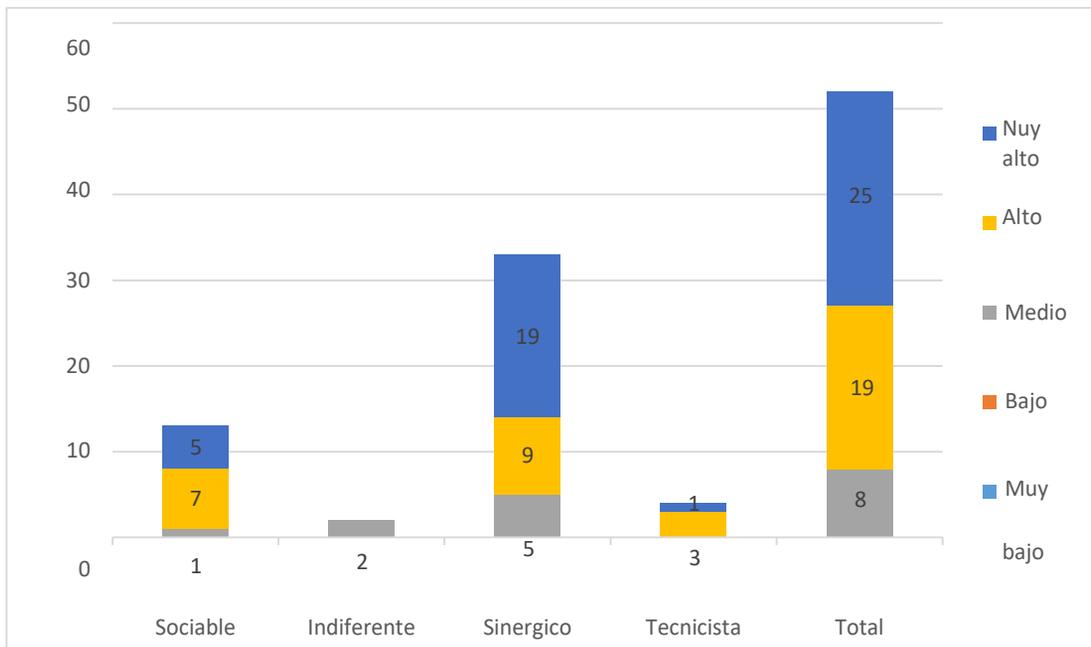


Gráfico 6. Estilos de dirección y liderazgo

### 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-ordenes, 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.

Total mente 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 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 arroja 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. Escala 1= totalmente en desacuerdo a 5= total acuerdo

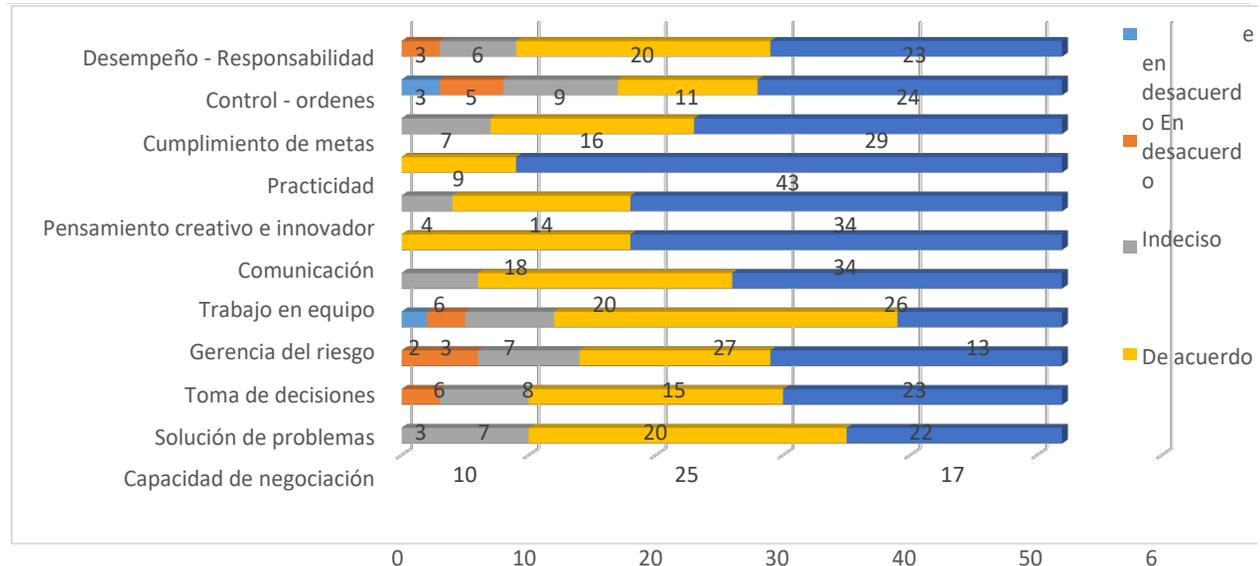


Gráfico 7. Rasgos distintivos del estilo de dirección de empresa

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

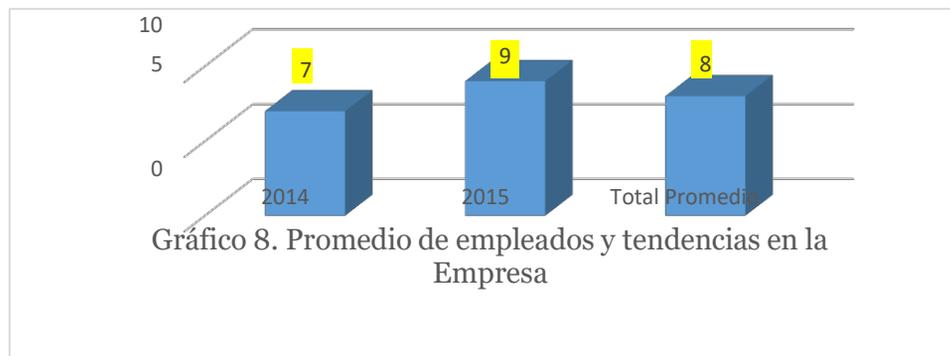
#### 9.3.1 Promedio de empleados y tendencias de la empresa

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).

Tabla 8. Promedio de empleados y tendencia en la Empresa

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

Fuente: Investigación.



### 9.3.2 Calificación del clima empresarial en el 2014

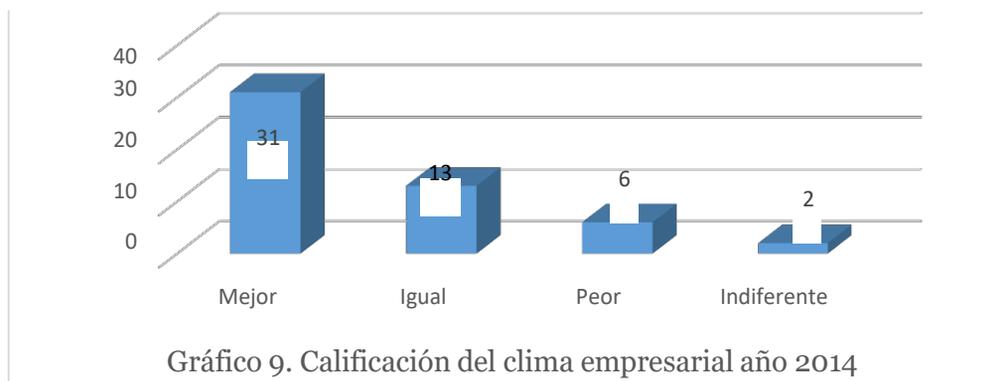
Según los gerentes de las mPymes de servicios encuestados, el 59,6% afirma que el clima empresarial en el 2014 es mejor, el 25,1% igual, el 11,5% peor y el 3,8% le es indiferente (ver tabla.9, gráfico. 9).

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, trasporte 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.



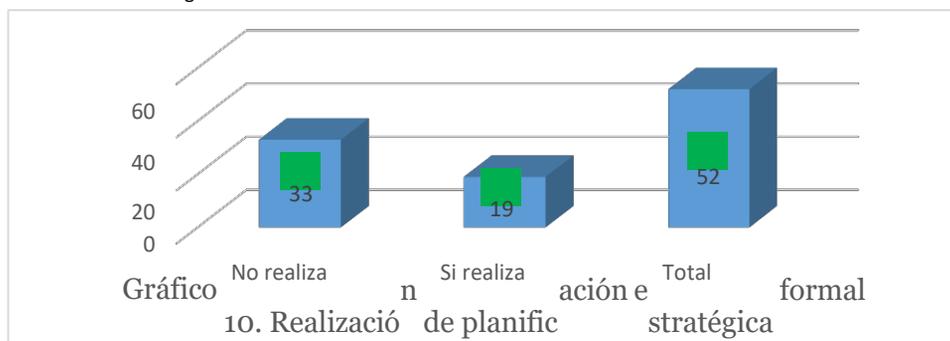
### 9.3.3 Realización de planificación estratégica

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).

Tabla 10. Realización de planificación estratégica formal

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

Fuente: Investigación.



### 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, por

tradición empírica en el manejo de los negocios o 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        |
| <b>Total</b>       | <b>52</b>    | <b>100</b> |

Fuente: Investigación.

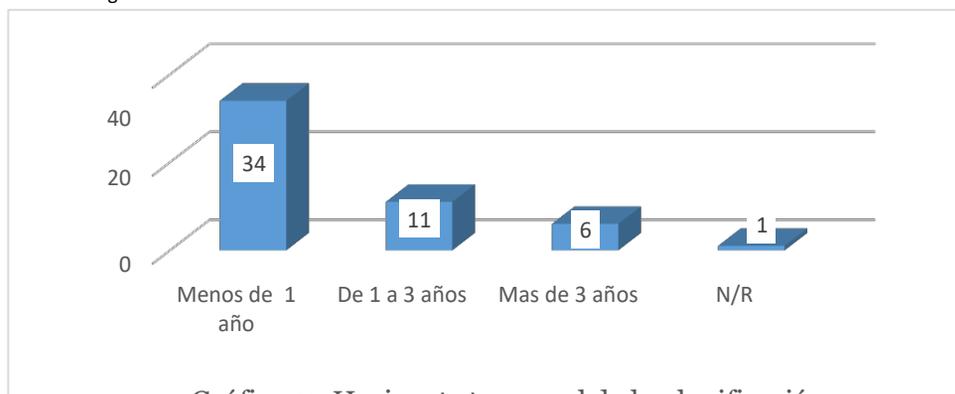


Gráfico 11. Horizonte temporal de la planificación

### 9.3.5 Estrategia 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 estrategia 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 estrategia 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 estrategia 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, si estrategica 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.



### 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 tiene 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

| <b>FUERZAS COMPETITIVAS</b>  | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b> | <b>4</b>  | <b>5</b>   |
|--|-----------|-----------|----------|-----------|------------|
| 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         |
| <b>Total</b>   | <b>18</b> | <b>11</b> | <b>8</b> | <b>89</b> | <b>134</b> |

Fuente: Investigación.

Escala de 1= total en desacuerdo a 5= total acuerdo

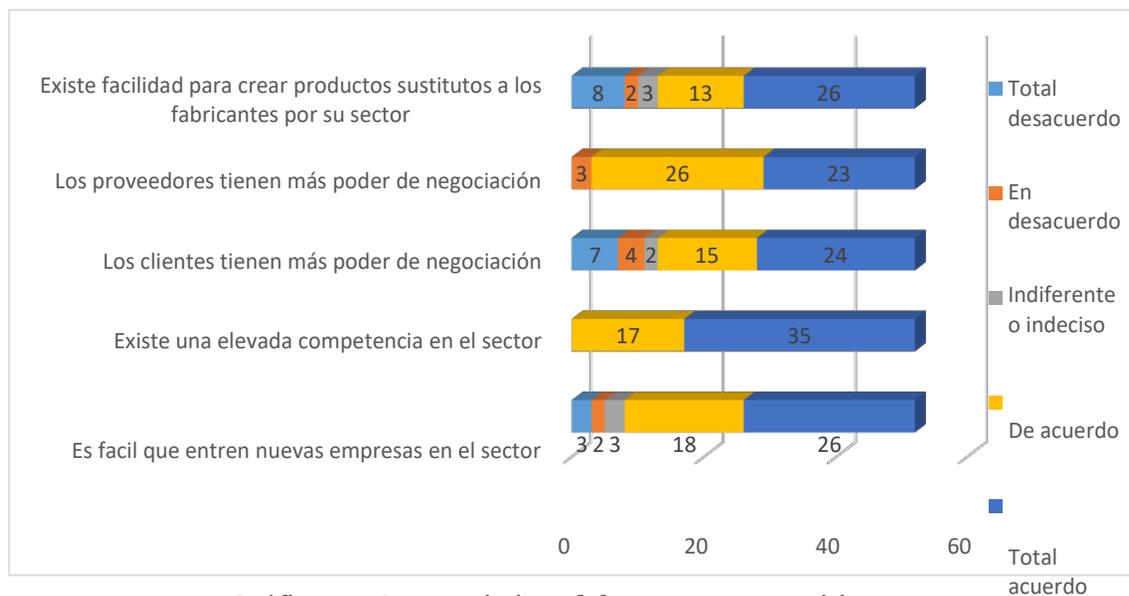


Gráfico 13. Características del entorno competitivo

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

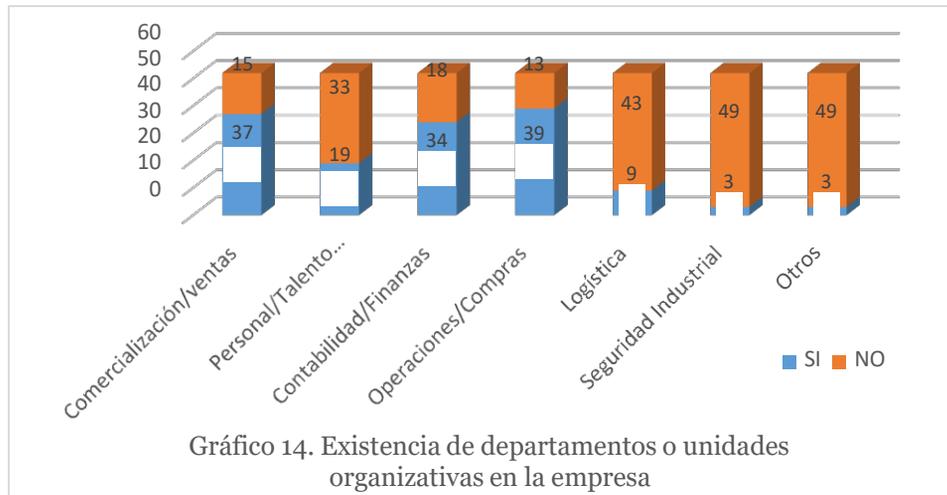
Los departamentos o unidades organizacional más representativos de las mPymes son en su orden: operaciones/compras (39), comercialización/ventas (37), contabilidad/finanzas (34) y personal/talento humano (19) (ver tabla. 14, gráfico. 14).

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

Tabla 14. Existencia de departamentos o unidades organizativas en la empresa

| 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         |
| <b>Total</b>                   | <b>144</b> | <b>220</b> |

Fuente: Investigación.



### 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.

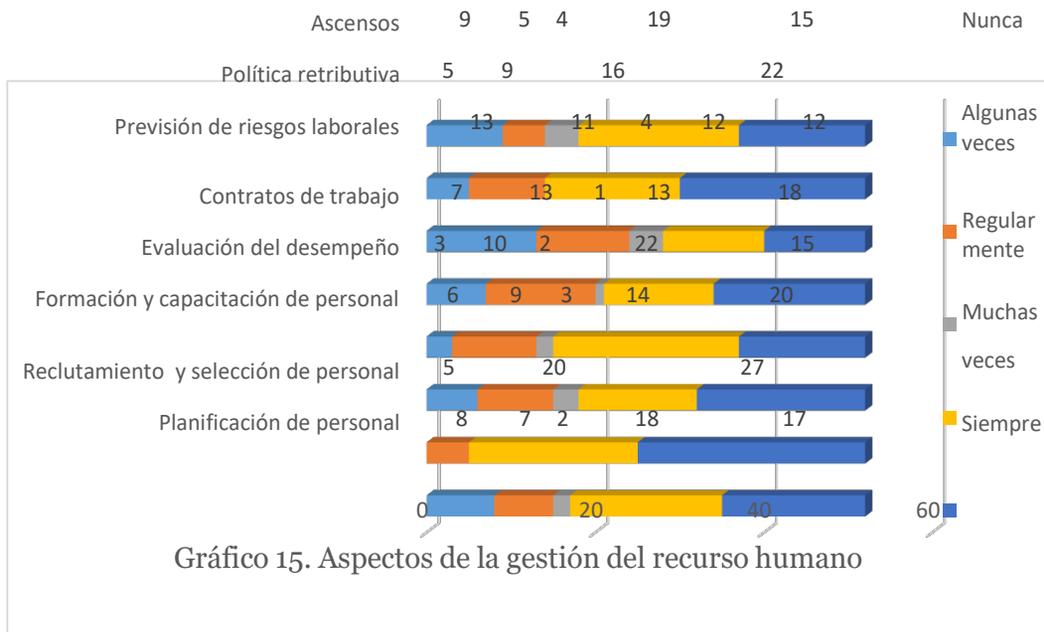
En la escala muchas veces (4) los más representativos son: evaluación del desempeño, reclutamiento y selección, ascensos, planificación de personal, en al escala nunca (1) o algunas veces (2) ,se destacan prevision de riesgos laborales, contratos de trabajo, evaluación del desempeño, planificación de 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

| GESTION DEL RR.HH                     | 1  | 2  | 3  | 4   | 5   |
|---------------------------------------|----|----|----|-----|-----|
| 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.

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.

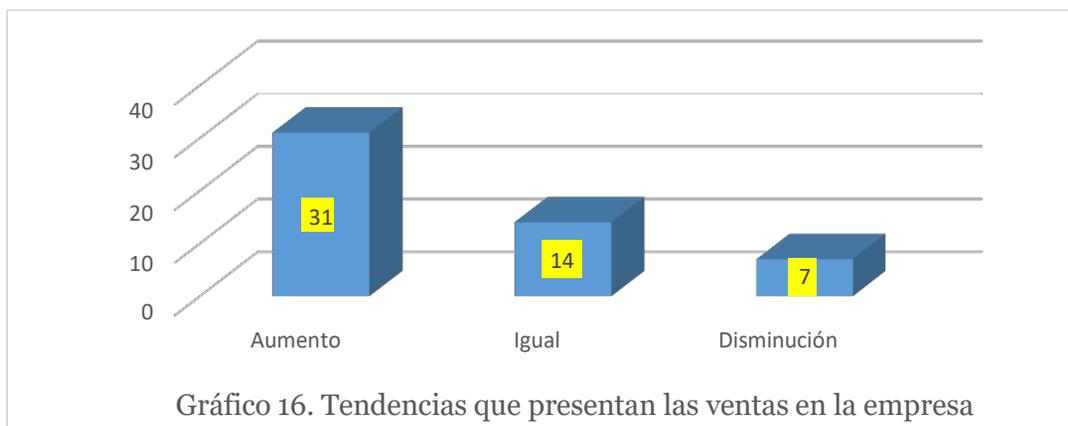
### 9.5.1 Tendencia que presentan las ventas en la empresa

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 table. 16, gráfico. 16).

Tabla 16. Tendencias que presentan las ventas en la empresa

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

Fuente: Investigación.



### 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 en para el negocio (ver tabla. 17, gráfico. 17).

Las variables de mayor representación en al escala son en su orden: ofrece servicios de asesoría a los clientes, cuenta con clientes más satisfecho, se adapta rápidamente a los cambios del mercado, realiza promociones periodicas, tiene empleados mas 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).

TABLA 17: Situación actual de la empresa respecto a la competencia

| <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 | 3         | 4         | 16        | 29         |            |
| Tiene empleados más satisfechos/motivados         | 4         | 2         | 31        | 15         |            |
| Realiza promociones periódicas                    | 3         | 3         | 3         | 15         | 28         |
| Invierte en publicidad                            | 4         | 9         | 5         | 19         | 15         |
| Utiliza inteligencia de mercados                  | 5         | 13        | 2         | 21         | 11         |
| 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> |

Fuente: Investigación.

Escala 1= nunca a 5= siempre



## 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.

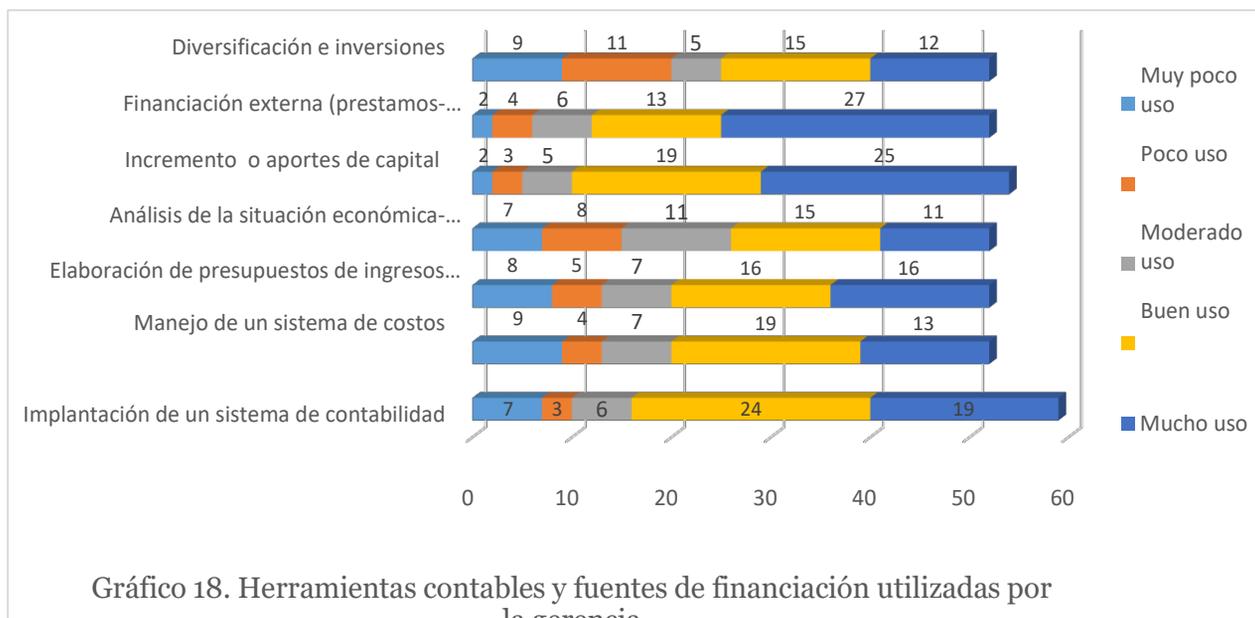
En cuanto a las fuentes de financiación, la externa y el aporte de capital son los más utilizados. Los gerentes dan alto o buen uso a las herramientas (ver tabla. 18, gráfico. 18).

Tabla 18. Herramientas contables y fuentes de financiación utilizadas por la gerencia

| <b>HERRAMIENTAS CONTABLES Y FINANCIERAS</b>              | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>   | <b>5</b>   |
|--|-----------|-----------|-----------|------------|------------|
| 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         |
| <b>Total</b>   | <b>44</b> | <b>38</b> | <b>47</b> | <b>121</b> | <b>123</b> |

Fuente: Investigación.

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).

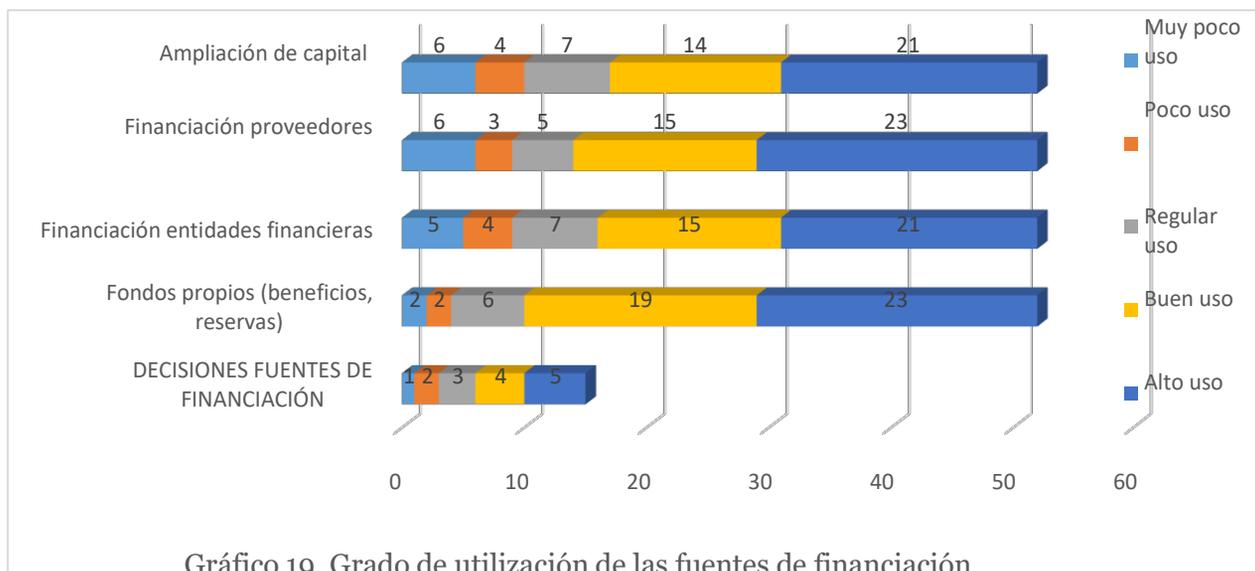
Los gerentes manifestaron que utilizan diferentes fuentes de financiación y que se les presentan grandes dificultades en acceder al crédito comercial, debiendo de recurrir a sus propios fondos o a crédito con proveedores, lo que les disminuye la rentabilidad (ver tabla. 19, gráfico. 19).

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.

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.

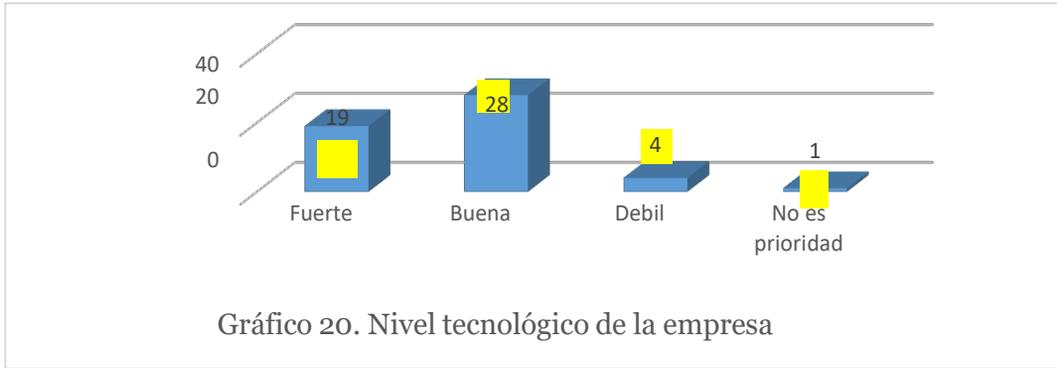
### 9.7.1 Nivel tecnológico de la empresa

Los gerentes calificaron el nivel tecnológico de su empresa en promedio como intermedio, siendo mas 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.



### 9.7.2 Disponibilidad de la empresa de certificado ISO

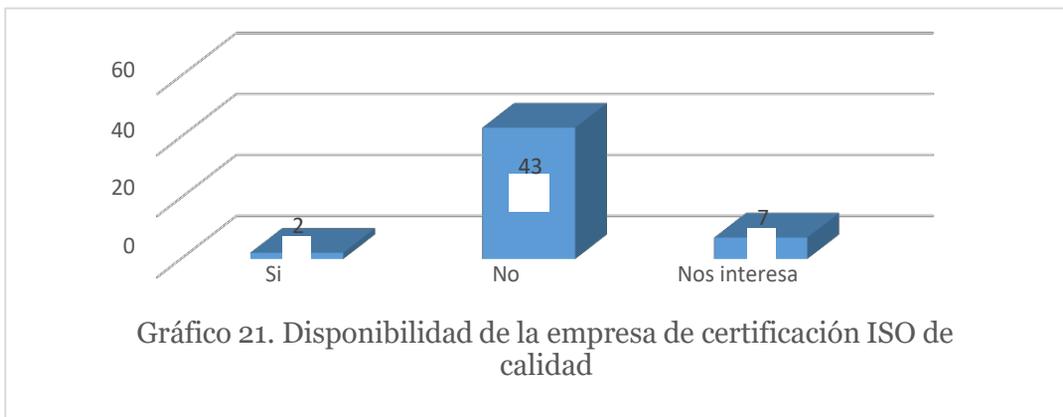
El 82,7% de los gerentes manifestaron que la empresa no cuenta con un certificado ISO, solo el 3,8% lo poseen y el 13,5%, están interesados en obtenerlo (ver tabla. 21, gráfico. 21).

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

Tabla 21. Disponibilidad de la empresas de certificación ISO de calidad

| CERTIFICADO ISO | No. GERENTES | %          |
|-----------------|--------------|------------|
| Si              | 2            | 3,8        |
| No              | 43           | 82,7       |
| Nos interesa    | 7            | 13,5       |
| <b>Total</b>    | <b>52</b>    | <b>100</b> |

Fuente: Investigación.



### 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 innovara 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).

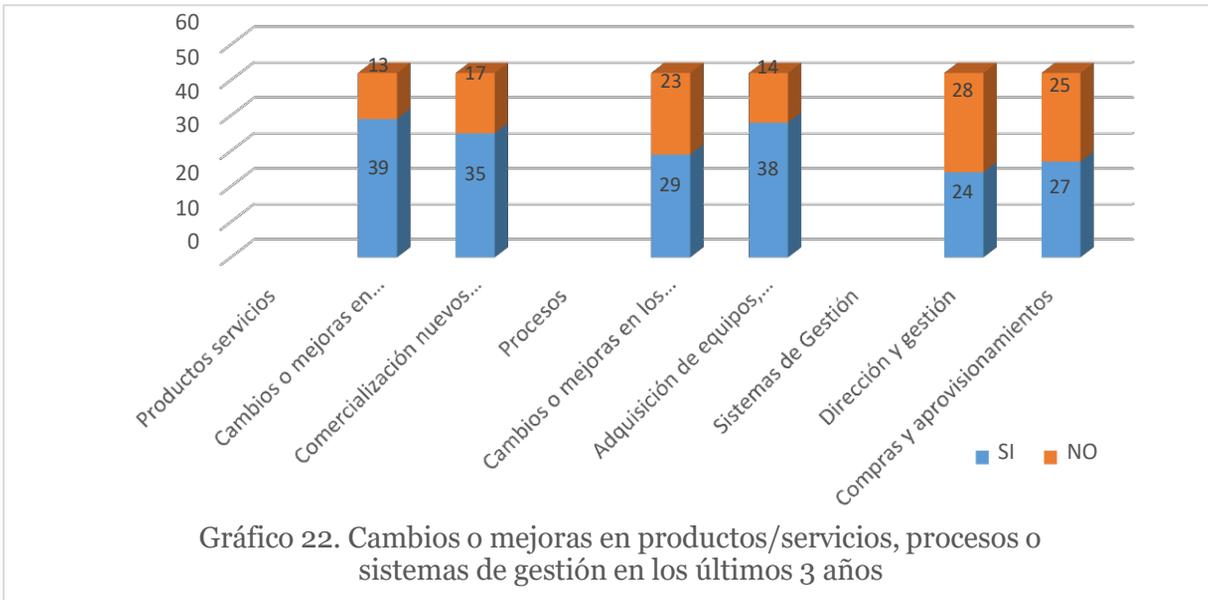
En cuanto a la innovación en los procesos de producción/servicios, 29 empresas lo hacen y 23 no, la innovación en la adquisición de equipos, muebles y enseres, 38 lo hace y 14 no, lo cual es un alto riesgo de pérdida de competitividad.

La innovación en los sistemas de dirección y gestión es bajo, 24 lo hacen y 28 no, en la 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 y la estructura organizacional y la gestión de personal, implican que se requieren mejoras sustanciales en la las técnicas y herramientas gerenciales y la 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**

| <b>ACTIVIDAD INNOVADORA</b>                               | <b>SI</b> | <b>NO</b> |
|---|-----------|-----------|
| <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.



## 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 encuestado 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 y compras y ventas electrónica; poco o mediano uso (escala 2 y 3) marketing digital, página web, compras y ventas y banca electrónica (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         |
| <b>Total</b>  | <b>147</b> | <b>39</b> | <b>38</b> | <b>74</b> | <b>68</b> |

Fuente: Investigación.

Escala 1= no la usa a 5= mucho uso

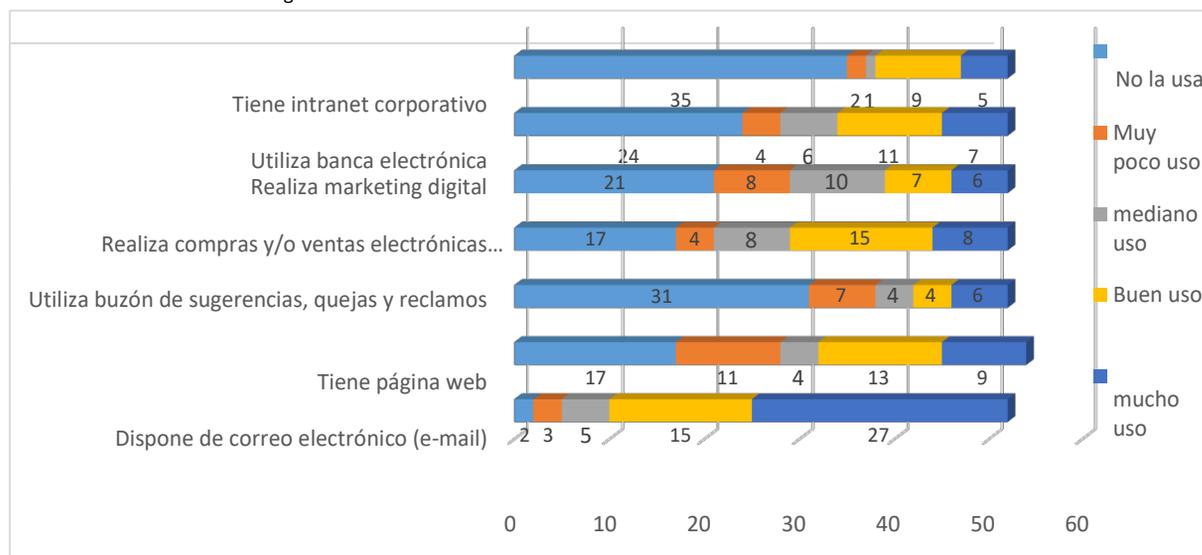


Gráfico 23. Medios y herramientas tecnológicas que utiliza la empresa

Los resultados de la investigación muestran el cumplimiento de la hipótesis de trabajo dos, sobre que 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

y 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 y 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 y respaldo económico, constancia, responsabilidad y compromiso, liderazgo, trabajo en equipo, buenas relaciones interpersonales.

Otras fortalezas son, deseo de competir y 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, 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 su relaciones y con connotación también hacia el cumplimiento de tareas.

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

La llegada de empresas multinacionales de gran capacidad organizacional, financiera, mercadeo, tecnología y variedad de productos y servicios, afectando significativamente la rentabilidad y competitividad de la mPymes, ingresando al mercado con agresivas campañas publicitarias y promocionales, precio 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 sinérgicos 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 corresponde a: total mente 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 estrategia defensiva, el 28,8% exploradora y el 23,1% la estrategia 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 tiene 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 Iso. 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 y 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 un 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 y el desarrollo empresarial de las mPymes, por su importancia estratégica.

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

En relación al desarrollo empresarial, la investigación lleva a una profunda reflexión sobre las deficiencias y limitantes que presentan la gerencia y 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 y de propuestas de construcción de 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 Rensis 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 Rodelo y Castellanos Cruz. Pensamiento, herramientas y acciones de la estrategia. 2013.

HERSEY, P Y BLANCHARD K. Management of organizational Behaviour. Utilizing Human Resources. 2007.

MARTINEZ BENCARDINO, Ciro. Estadística comercial. Bogotá D.C: 2da ed, Grupo editorial norma, 1994.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología diseño y desarrollo del 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\\_servicio](http://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/colombia_fortalecera_sector_de_servicio)  
s.phd



