

Análisis estratégico de la gerencia de mPymes del sector servicios en Espinal, Tolima-Colombia

## STRATEGIC ANALYSIS OF THE MSMES MANAGEMENT OF THE SERVICE SECTOR IN ESPINAL, TOLIMA-COLOMBIA

*Jairo Barrios Zarta*

Facultad de Economía, Administración y Contaduría, Instituto Tolimense de Formación Técnica Profesional  
ITFIP, Espinal-Tolima – Colombia.

[ibarrios@itfip.edu.co](mailto:ibarrios@itfip.edu.co)

**Cómo citar este artículo.** Barrios J. (2018) Análisis estratégico de la Gerencia de mPymes del sector servicios en el Espinal, Tolima – Colombia  
Revista INNOVA ITFIP , .....

**Recibido.** Junio 2018. Aprobado:

### Resumen

El mercado globalizado ha generado mayores demanda y exigencias, creando nuevas necesidades, problemas y oportunidades para que las empresas las afronten con prontitud y piensen en el mejoramiento de su capacidad gerencial, con el fin de dirigir y coordinar todos los recursos hacia la consecución ya no solo de objetivos, sino de supervivencia y posterior posicionamiento, pues de éste nivel de desarrollo de la organización depende su éxito o fracaso.

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 y la connotación que tienen en el desarrollo de las mPymes del sector servicios en 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, en este caso con una escala valorativa de 1 a 5; de igual manera, la observación sistemática y utilización de fuentes secundarias confiables y pertinentes, sobre las cuestiones previamente establecidas.

Es indiscutible la importancia y el impacto de las mPymes del sector servicios, en la generación de empleo y desarrollo económico y social, como también la de los gerentes y/o propietarios, quienes con su tenacidad y esfuerzo asumen la decisión y el reto y de crear y desarrollar empresa, su visión y capacidad de dirección proactiva, conllevan a que existan más empresas con diversidad de productos y servicios en el ámbito local, regional, nacional e internacional, requiriendo la aplicación de competencias relacionadas con el liderazgo, habilidades y destrezas gerenciales y de gestión, en un entorno globalizado, donde la incertidumbre y el riesgo son el día a día, que conlleva a que supervivirán los que estén más preparados y sean competitivos.

El estilo de liderazgo predominante en las mPymes de servicios del Espinal-Tolima, es el sinérgico (orientación a las relaciones sociales y cumplimiento de tarea). Se percibe incremento de empleados, ventas, planeación informal, la estrategia competitiva más utilizada es la defensiva, se prevé proliferación de empresas, incremento de la competencia y poder de clientes. Las unidades organizativa 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 su preparación en el direccionamiento de la gestión de la organización.

**Palabras claves:** mPymes, gerencia, liderazgo, estrategia, gestión, innovación.

### Abstract

**Strategic analysis of the mSMEs management of the service sector in Espinal, Tolima-Colombia**

### Summary

The globalized market has generated the demand for higher exigencies, creating new needs, problems and opportunities for companies to face them promptly and think about the improvement of their managerial capacity aiming to lead and coordinate all resources towards the achievement no longer of objectives, but of survival and later positioning, because of this level of the organization depends its success or failure.

The managerial capacity is a critical factor of success in companies, a crucial aspect that is approached in the present study, through the characterization of management and leadership styles, competitive strategy and management and the

connotation they have in the development of mSMEs of the services sector in Espinal-Tolima, Colombia, from their vision and directive action. The information was obtained through the application of a structured survey, with questions of qualitative and quantitative type, in this case with a value scale of 1 to 5; in the same way, the systematic observation and use of reliable and pertinent secondary sources, on previously established issues.

The importance and impact of mSMEs in the service sector is undeniable, in the generation of employment and economic and social development, as well as that of managers and / or owners, who with their tenacity and effort assume the decision and the challenge and create and develop company, their vision and proactive management capacity, entail to the existence of more companies with diversity of products and services in the local, regional, national and international environment, requiring the application of skills related to leadership, managerial abilities and skills and management, in a globalized environment, where uncertainty and risk are the day to day, which means that those who are better prepared and competitive will survive.

The predominant leadership style in the mSMEs of services, is the synergic one (orientation to the social relations and fulfillment of task). It is perceived an increase in employees, sales, informal planning, and most used competitive strategy is defensive, it is expected proliferation of companies, increase competition and power customers. The organizational units are incipient, tendency to consolidate. The management of human, commercial, accounting-financial, innovation, quality and ICT resources is weak. Managers are aware that they must improve management significantly.

**Keywords:** mSMEs (micro, Small and Medium-sized enterprises), administration, leadership, strategy, management, innovation.

## 1. INTRODUCCIÓN

La gerencia contemporánea está afrontando grandes retos en épocas de globalización, tratados de libre comercio, desarrollo de nuevas tecnologías e innovación permanente; responsabilidad que debe asumir, con liderazgo, visión estratégica, gestión eficiente y eficaz de los recursos disponibles en pro del cumplimiento de objetivos y competitividad de las mPymes, por lo cual el reconocimiento del sector y la actividad específica es fundamental para su sostenibilidad y permanencia en el mercado.

El presente y futuro al que se enfrenta la gerencia de mPymes es un entorno complejo y dinámico, lleno de incertidumbre y riesgo, condiciones constantes en el que hacer de la dirección de las empresas, el reto de la gerencia contemporánea es hacer de ese entorno el lugar más propicio para que su empresa se desarrollen y puedan competir, es decir, los gerentes deben desafiar el problema de la gestión empresarial a partir de una renovada perspectiva y mantener en ella un sólido perfil gerencial, caracterizado por un liderazgo proactivo y visión estratégica, direccionando su equipo de trabajo y alcanzar los objetivos, la capacidad innovadora en busca de nuevas oportunidades y formas de hacer las cosas y lograr mejores resultados, optimización de recursos y resultados, excelente comunicación con sus colaboradores para la adecuada ejecución de actividades, además de toda la disposición y actitud para que se genere un clima organizacional y empresarial colaborativo y de impacto social.

La función de este trabajo, es ofrecer una visión integral y sistemática de las cuestiones valoradas, evidenciando el pensamiento y la forma en que son gerenciadas las mPymes en el Espinal-Tolima, desde las características propias del directivo, sus virtudes y limitantes en el liderazgo, su visión y perspectiva del negocio, las ventajas competitivas del sector, la gestión funcional, el manejo de tecnologías y la innovación, entre otras.

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

Se reconoce el poco nivel de investigación en el campo de la gerencia y/o dirección, liderazgo y gestión de mPymes en lo local y regional, por lo cual se pretende, que este trabajo puede ser referente para otras investigaciones, que coadyuven al mejoramiento de la actividad gerencial y de gestión. De igual manera, como soporte al diseño curricular en el área y las temáticas de estudio en el ámbito profesional de la administración y organizaciones.

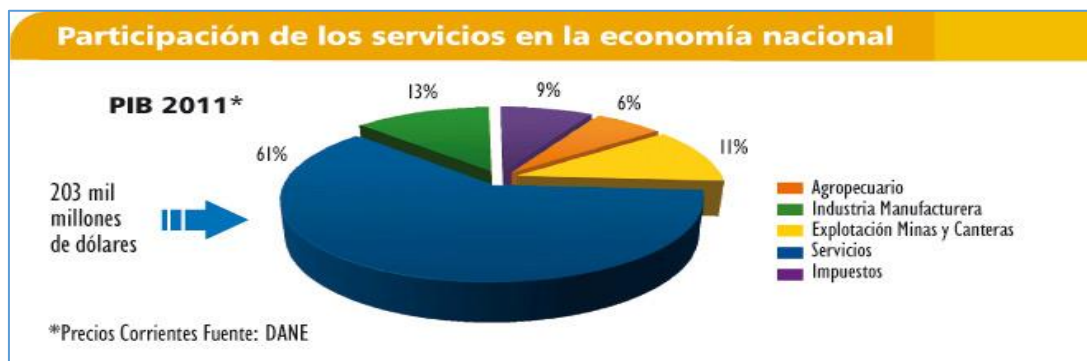
Para ello se formuló el siguiente problema de Investigación. ¿Qué factores y variables externas e internas inciden en el desempeño de los gerentes o propietarios en la dirección de las mPymes del sector servicios y que alternativas se pueden plantear, que conlleven a mejorar su eficacia en la organización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

El objetivo de la investigación, es entonces. Realizar un caracterización y análisis de los estilos de dirección y liderazgo, estrategia competitiva y de gestión administrativa que inciden en el desarrollo de las mPymes del sector servicios en el Espinal-Tolima, Colombia. y a la vez, servir como punto de referencia para otras investigaciones, que contribuyan al progreso de la actividad gerencial.

## Fundamentación Teórica

**Sector servicios en el ámbito mundial.** Conocidas también como actividades terciarias intensivas en mano de obra, conocimiento, dinamizador empresarial, entre otras. Según Clío. Redis.es (2013). El sector servicios es el que más volumen de puestos de trabajo crea y el que más transacciones comerciales registra. Según el Banco Mundial, el Sector servicios es el motor de las economías latinoamericanas, impulsor de productividad, educación, empleo, destinos turísticos, inversión. De la Torre (2013). Genera el 74.3% PIB y el 80% empleo urbano. Martínez (2013).

En relación a lo anterior. “El sector servicios es el que más volumen de puestos de trabajo crea y el que más transacciones comerciales registra” (Serrano, 2011). Sus procesos son intensivos en mano de obra, impacta el desarrollo social por la generación de ingresos en las familias, producto de la relación laboral del trabajador-empresa, dinamiza el sector empresarial por la demanda de los servicios y la generación de valor agregado.



**Dinámica y comportamiento del sector servicios en Colombia.** Según Clavijo (2013), el sector genera el 61% del PIB y el 69% del empleo. Según Pinzón (2013) “Colombia hace parte de los 30 destinos del mundo identificados en el mercado offshore para prestar servicios”.

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

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

**Sector servicios en el ámbito regional y local.** Comentando el informe de la Andi, Lara (2012) manifiesta. El sector más representativo fue el de actividades de servicios sociales, comunales y personales, los servicios financieros y empresariales. La Andi (2013) manifiesta que el Espinal y la Región presentan pérdida competitividad del sector agropecuario y crecimiento de mPymes. Según la Cámara de Comercio 2008 - 2012, existe concentración hacia la constitución de personas naturales, conllevando a que las empresas del Espinal tengan el carácter de mPymes y presenten innumerables deficiencias de dirección y gestión empresarial.

**El liderazgo y los estilos de dirección y gerencia,** tiene su origen en los teóricos de la administración y su desarrollo en la aplicación en la gestión empresarial, producto de sus aciertos y limitantes y dada la importancia actual, se resume la idea distintiva.

La división del trabajo de Taylor (1911) definió un rol específico para los jefes y los subordinados: el administrador es considerado como el elemento pensante de la organización, mientras que el trabajador es el elemento ejecutor de las tareas. Henry Fayol (1916), fue el primero en investigar el comportamiento gerencial y el primero en sistematizarlo. Las investigaciones adelantadas por Elton Mayo en los estudios de

Hawthorne (1924-1933) concluyeron que los empleados pondrían más empeño en el trabajo, si piensan que la gerencia se interesa por su bienestar y los supervisores les prestan atención especial. (Stoner, J. y Wankel. 1996).

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

Son múltiples los estudios (Lewin, 1951; Argyris, 1957; Maslow, 1954; McGregor, 1960; Likert, 1965) que sugirieron que los gerentes deberían aprender a utilizar las capacidades del personal, poniendo mayor énfasis en las virtudes que éstos debían desarrollar para lograr su exitoso direccionamiento, se destacó la capacidad de comunicación, crear un ambiente positivo de trabajo, resolver conflictos, etc. (Stoner, J. y Wankel. 1996).

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

Por su parte, Duro (2006) tomado de Sánchez (2008, p.4), quien destaca los trabajos de Bennett, 1994; Jhon, 1996; Schultz y Schultz, 1994; Saal y Knight, 1995; Spector, 1996; Robbins, 1994; Garvin y Sorensen, 1991; Zaccaro, Blair y Peterson, 1995; Brewer, 1995; Mainiero y Tromley, 1994; y McElroy y Stara, 1992). Comenta que el liderazgo es un tema obligado en las recientes teorías generales sobre el comportamiento organizacional, la psicología organizacional y la dirección y administración de empresas en épocas de globalización y competitividad.

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

**Perspectiva y modelo de liderazgo seleccionado.** Referenciando a Sánchez (2008), la perspectiva de la contingencia, se inscribe en la lógica y funcionalidad de los modelos bidimensionales (Blake y Mouton, Hersey y Blanchard, entre otros) considera que dichos estilos se mueven en dos dimensiones independientes, dimensión orientada hacia las tareas y/o, dimensión orientada hacia las relaciones, pero que en cierta forma pueden llegar a complementarse. El liderazgo situacional, es un modelo desarrollado por Paúl Hersey y Kenneth Blanchard, que sostiene que el estilo más eficiente de liderazgo varía según la madurez de los colaboradores. El gerente que desarrolle liderazgo en sus colaboradores, aumente su confianza, les ayude a aprender su trabajo y cambiará constantemente de estilo. Hersey, P y Blanchard K. (2010). En la gerencia mPymes es característico que los gerentes se adapten constantemente al entorno cambiante de los negocios, presiones y los riesgos permanentes, harán que su estilo cambie de orientación, según la situación y el momento.

Continuando con **el modelo de liderazgo situacional**, Sánchez (2007) hace referencia a las dos dimensiones u orientaciones: 1. Tareas (resultados): normas, objetivos y estándares, control, desempeño, ordenes, responsabilidades, poder. 2. Personas (relaciones): comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo, ambiente de trabajo, relaciones directivo, colaboradores, motivación.

**Estrategia competitiva.** R. E. Miles y C. C. Snow (1978) distingue tres configuraciones estratégicas en las organizaciones: prospectivas (exploradoras), defensivas y analizadoras, que se sintetizan a continuación. Porter (1979), identifica cinco fuerzas competitivas que identifican la intensidad de la competencia.

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

El fenómeno de creación de empresas como emprendimiento. Schumpeter (1934) lo conceptualiza como nuevas combinaciones, métodos, fuentes organizaciones, Kirzner (1973) nuevas oportunidades y posición de equilibrio, Drucker (1985) es un acto de innovación, Herbert y Link (1988) una forma de encarar la incertidumbre, Timmons (1997) es una forma de pensar, razonar y actuar con enfoque holístico con atención al equilibrio, El Grupo Lenox (1997) necesidad de una teoría del emprendimiento, Drucker (1997) la innovación es el instrumento específico del empresario innovador, Nueno (2009) el emprendimiento se ha vuelto un tema

de investigación. Krizner (2006) Incubadoras de Empresas. Propiciar ambientes de creación innovadora.

El Emprendimiento es un fenómeno complejo, que está vinculado a factores sociales, culturales y económicos (Buame, 1992; Audretsch, 1995; Audretsch & Thurik, 2001; Reynolds et al, 2001; Kantis, 2002/2004). Según (Porras 2006) el emprendimiento puede abordarse desde la perspectiva del pensamiento complejo autopoiésico. (Morin1990) se pregunta “¿Qué es la complejidad?”

McClelland (2007). En su enfoque psicológico motivacional, sostuvo que todos los individuos poseen: necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación. En sus investigaciones concluyo que la necesidad de logro está asociada directamente con la capacidad de emprendimiento.

**mPymes.** Son las micro, pequeña y medianas empresas, consideradas como toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana (Ley 590 de 2000).

**El sector terciario.** Lo componen aquellas actividades económicas, cuya finalidad no es producir bienes, sino prestar servicios al consumidor, o a los productores del sector primario o secundario. Se trata de un sector muy heterogéneo, en el que cabe cualquier actividad pública o privada que no sea productora de objetos físicos, sino que creen valor a partir de elementos intangibles. Así estas actividades pueden ir desde la educación, o la sanidad hasta el turismo, el transporte o el comercio, cuya actividad se basa en el servicio al ciudadano o cliente (Buzo, 2000).

Hipótesis

**H1.** En las organizaciones objeto de estudio existe un estilo de dirección y liderazgo predominante del gerente, el cual puede ser caracterizado en función de su orientación hacia las tareas (resultados) y/o las personas (relaciones).

**H2.** Los niveles de capacitación, planificación, estratégica competitiva y gestión administrativa en las mPymes, están en un nivel de desarrollado intermedio o bajo.

## 2. MATERIALES Y METODOS

El enfoque de la investigación es Holísticos, desde la gestión del conocimiento y la innovación. Se ve la necesidad de aplicar diversos enfoques, métodos y técnicas, centrado en los objetivos como logros secuenciales de un proceso complejo, continuo y progresivo.

Tipo de diseño de la investigación: Mixta. Cualitativa (se aplica la escala de Likert) y cuantitativa (se cuantifican las respuestas).

Nivel de Investigación: exploratorio ((examina un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes en el municipio y la región); descriptivo (identifica características, propiedades, dimensiones y regularidades, del fenómeno estudiado); explicativo (establece en qué condiciones se manifiestan los fenómenos físicos y sociales estudiados).

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

En la realización de la investigación se tuvo en cuenta la clasificación de las mPymes que corresponde a: Microempresas, pequeñas y medianas empresas que comprenden el 100% de las empresas de servicios existentes en El Espinal, sector que presenta gran dinamismo. Los participantes son los Gerentes de mPymes del Sector Servicios del Espinal afiliadas a la Cámara de Comercio. En busca de una muestra más homogénea y características comunes, se delimito la población de las microempresas, que tengan activos superiores a cinco millones de pesos (\$5.000.000.00) y que corresponden a 260 microempresas, 14 pequeñas empresas y 1 mediana empresa, para una población de 275 mPymes.

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

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

$$n = \frac{(1.96)^2 \times (0.50 \times 0.50) \times 275}{275 \times (0.10)^2 + (1.96)^2 \times (0.50 \times 0.50)}$$

$$n = \frac{2.6896 \times (0.25) \times 275}{275 \times (0.01) + (3.28) (0.25)} = \frac{184.91}{3.5} = 51.79 \quad n=52$$

La técnica de recolección de datos utilizada fue una encuesta estructurada de tipo mixta, con preguntas de tipo cualitativo con aplicación de la escala de Likert y preguntas de tipo cuantitativo, que mide las variables establecidas y aplicada a la muestra seleccionada, el instrumento aplicado fue el cuestionario, de igual manera, la investigación se apoyó en información secundaria existente sobre la temática tratada.

Proceso de investigación empírica. Diseño del cuestionario, validación, realización del trabajo de campo: El procedimiento de recolección de datos se realizó directamente a los Gerentes de las mPymes, quienes respondieron a las diferentes preguntas establecidas de manera muy proactiva; una vez obtenidos los datos se procedió a su organización, tabulación, interpretación y análisis sistemática de la información, con el fin de elaborar los resultados e informe final de la investigación.

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 3.1 RESULTADOS

La presente investigación sobre gerencia de mPymes del sector servicios en el Espinal, indaga sobre el pensamiento y la gestión directiva, realizando una caracterización y análisis de la empresa y el gerente o empresario. El estilo de dirección y liderazgo predominante es el sinérgico, los factores competitivos varían según el criterio de los gerentes, con estructura organizacional y del recurso humano en proceso de consolidación, la gestión empresarial presentan desarrollos y limitantes importantes, la acción innovadora se da en dos sentidos: por las capacidades de dirección y por el entorno competitivo.

##### 3.1.1 Características generales de la empresa y el gerente

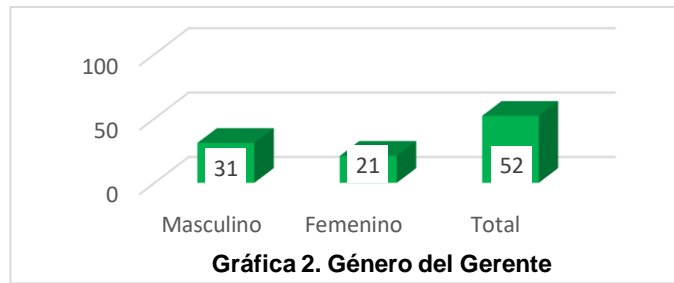
Esta sección, desempeña el papel de identificar las características generales de la población objetivo, que son las empresas y los gerentes de las mPymes del sector servicios del Espinal –Tolima, encontrando que la mayoría de gerentes son casados, el 82,7% de los gerentes de las mPymes encuestados tienen menos de 45 años, con un amplio camino por recorrer, en alta proporción tiene estudios de técnico profesional, tecnológico y profesional, los estudios de posgrado son bajos, la mayoría de mPymes tiene más de seis años de funcionamiento que conlleva a su consolidación en el mercado y son dirigidas en mayor proporción por hombres, tendencia a cambiar por la incursión de la mujer en el mercado laboral.

**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.

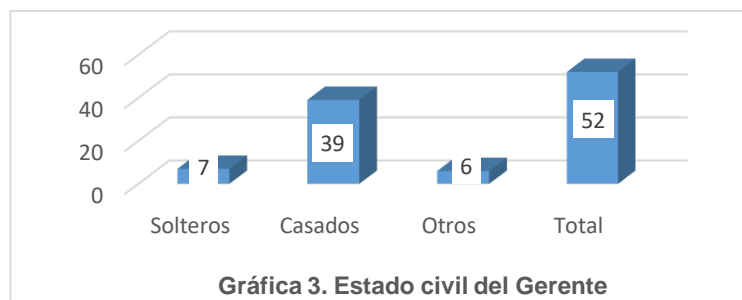


**Género del gerente.** El 59,6% de las mPymes de servicios están siendo dirigidas por personas de sexo masculino y el 40,4% por mujeres, esta participación se relaciona con la antigüedad de las empresas, dada

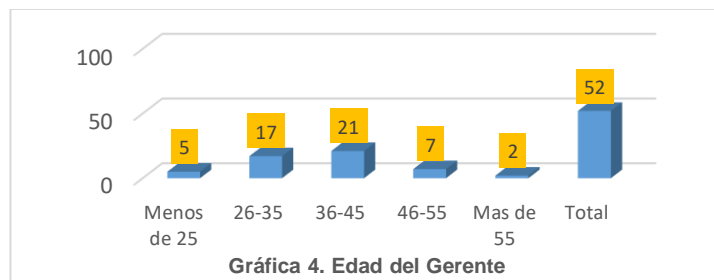
que la incursión de las mujeres en el mundo empresarial es relativamente nueva y por tanto la ocupación de puestos directivos.



**Estado civil del gerente.** El 75% de los gerentes 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.



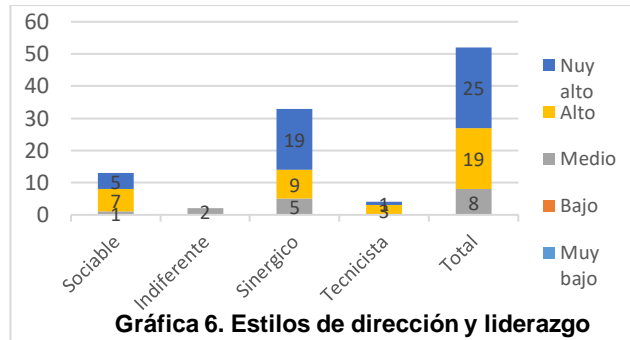
**Edad del gerente.** Se encontró que el 40,4% están entre los 36- 45 años, 32,7% entre 26 a 35 años y el 9,6% son menores de 25 años (ver gráfica. 4). Analizando el acumulado se observa que el 82,7% de los gerentes de las mPymes encuestados tienen menos de 45 años, lo cual indican que tienen alto potencial para desarrollar su carrera empresarial en tan dinámico sector.



**Nivel de estudios del gerente.** 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.



**Estilos de dirección y liderazgo predominante en la empresa.** 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 gráfica. 6). 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.

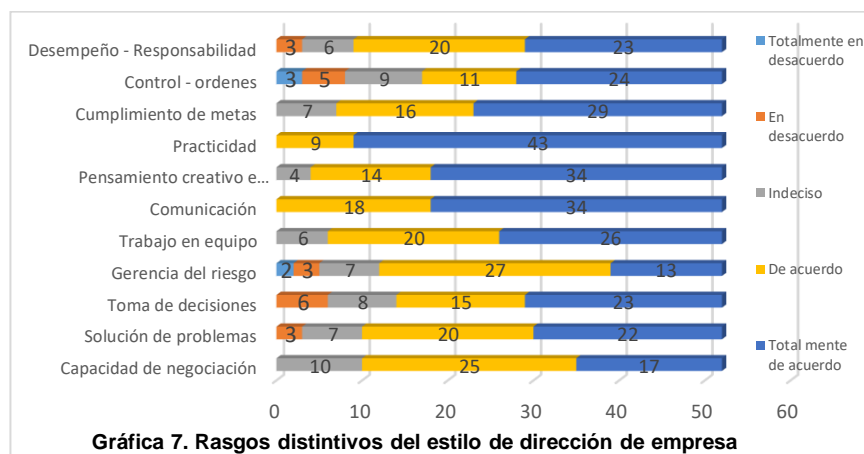


**Rasgos que caracterizan el estilo de dirección y liderazgo en la empresa.** Permite la identificar detallada o específicamente la orientación o énfasis de la gerencia hacia las tareas o las personas y sus múltiples interrelaciones, como un modelo bidireccional y dinámico, predominante en las mPymes.

**Orientado a las personas.** Valoraciones: 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

**Orientado a las tareas.** **Valoración:** 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.

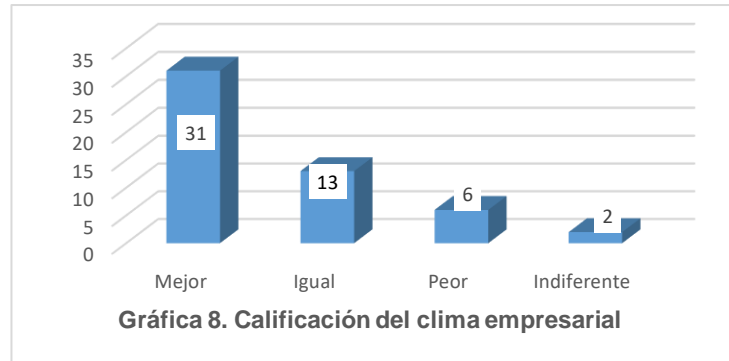
Se observa que los rasgos del estilo de dirección predominantes en la gerencia de mPymes del sector servicios en el nivel 5 son: practicidad, comunicación, pensamiento creativo e innovador, cumplimiento de metas, trabajo en equipo, los demás rasgos muestran una influencia significativa.



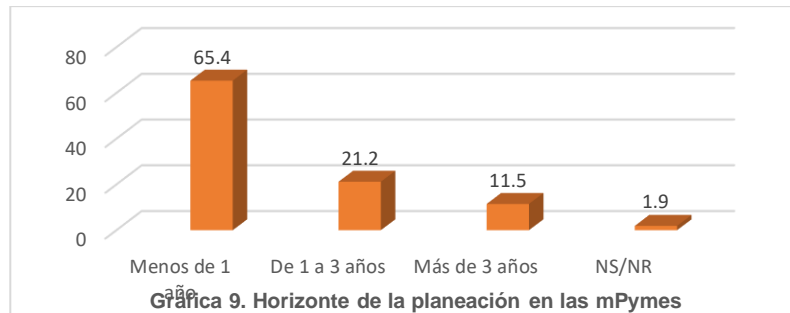
**3.3 Factores competitivos.** El papel que desempeña esta unidad en la resolución del objetivo principal relacionados con factores y variables de visión, planificación y estrategia competitiva utilizada por los gerentes de las mPymes encuestadas, que inciden en el desempeño presente y futuro.

**Clima organizacional.** El 59,6% afirma que el clima empresarial es mejor, el 25,1% igual, el 11,5% peor y el 3,8% le es indiferente. Lo cual es positivo en términos generales.

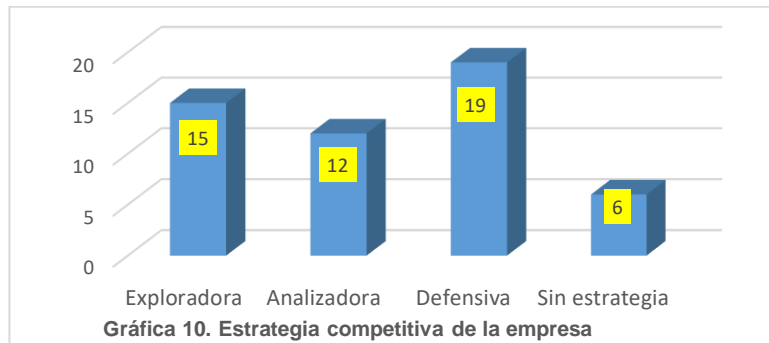




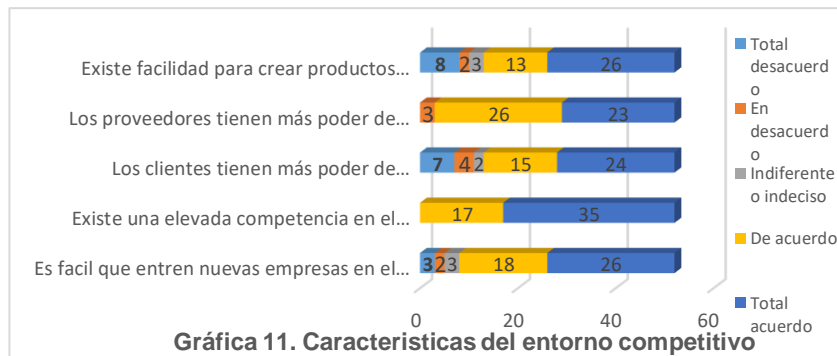
**Horizonte de la planeación.** Se preguntó a los gerentes de la mPymes si realizaban planeación estratégica formal, presentándose que 33 (3,5%), no lo realizan y 19 (36,5%) si la tienen formalizada, mostrando un bajo nivel, en tan importante función directiva. En relación al tiempo de proyección. El 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.



**Estrategia competitiva.** Predominio de la estrategia defensiva con el 36,6%, seguida de la exploradora con el 28,8% la estratégica exploradora, la analizadora con el 23,1% y sin estrategia el 11,5% sin estrategia. Estrategias reactivas, no proactivas, lo cual implica riesgoso para el futuro de las mPymes.

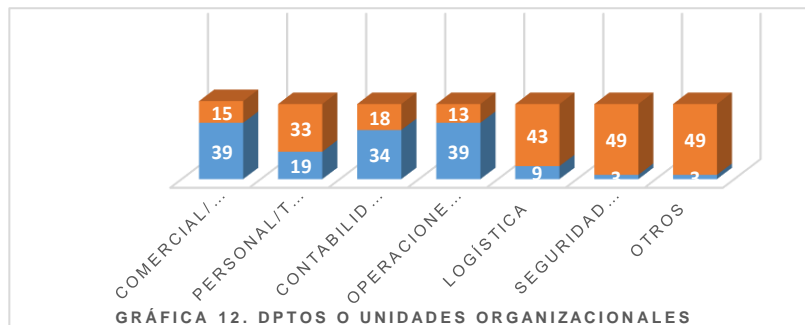


**Características del entorno competitivo.** El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, permite indagar acerca de la estructura del sector, señalando las oportunidades y amenazas que las mPymes tienen a la hora de competir dentro de su entorno específico. En la escala totalmente de acuerdo (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.

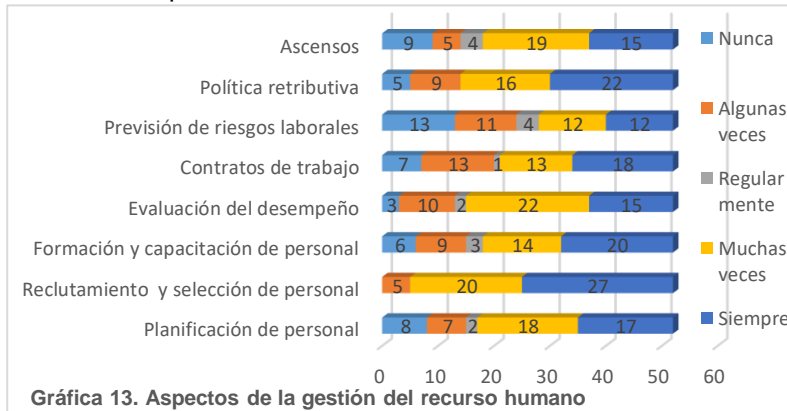


**Estructura organizacional y del recurso humano.** Esta unidad desempeña el papel de resolver el objetivo principal en el apartado de la caracterización de la estructura organizacional y del recurso humano, que inciden en el desarrollo de las mPymes del sector servicios del Espinal.

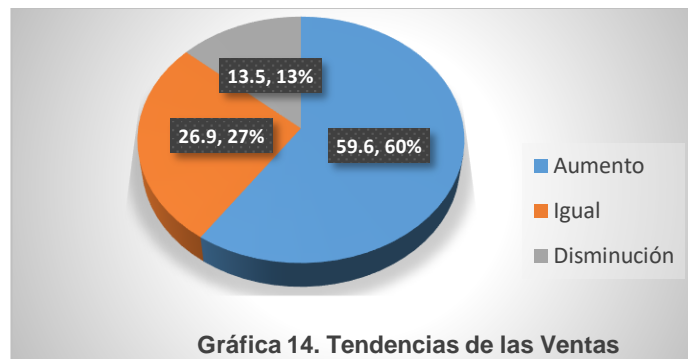
**Departamentos o unidades organizativas en la empresa.** Los más representativos de las mPymes son en su orden: operaciones/compras (39), comercialización/ventas (37), contabilidad/finanzas (34) y personal/talento humano.



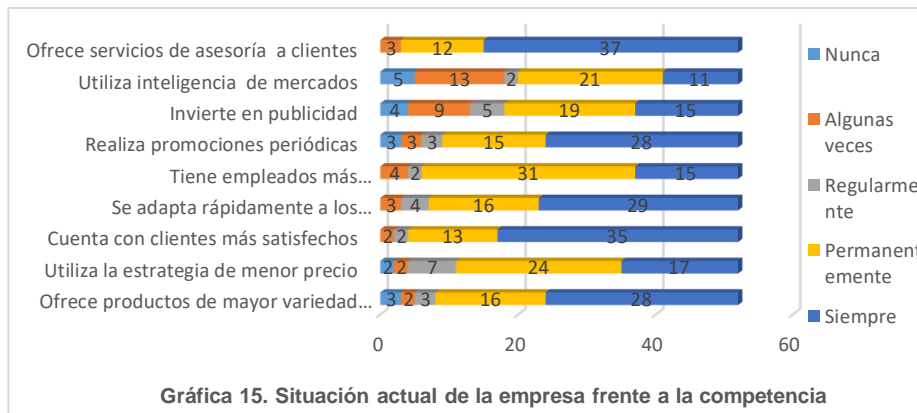
**Aspectos de la gestión del recurso humano.** Los más representativos de las mPymes son en su orden: operaciones/compras (39), comercialización/ventas (37), contabilidad/finanzas (34) y personal/talento humano (19). Las mPymes por su naturaleza y tamaño, son empresas con estructuras organizacionales formales discretas, algunas áreas se combina o están sin formalizar. En al escala siempre (5), los más representativos son: reclutamiento y selección de personal, política retributiva, formación y capacitación de personal, contratos de trabajo y planificación de personal.



**Gestión comercial y de ventas.** Los gerentes de las mPymes de Servicios en alta proporción consideran que la tendencia de las ventas es a aumentar, otros que serán iguales y pocos que disminuirán, dependiendo de la visión y la actividad que desarrollan.

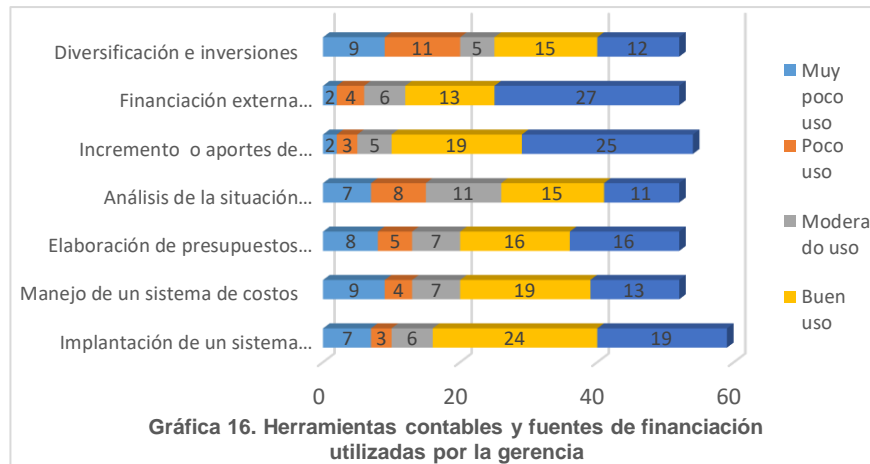


**Situación actual de la empresa respecto a la competencia.** se presentan diferentes factores considerados que inciden en su orden como: ofrecer Servicios de asesoría a los clientes, clientes más satisfechos, adaptarse rápidamente a los cambios del mercado, ofrecer productos de mayor variedad y calidad y realizar promociones periódicas, entre otras.



**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.

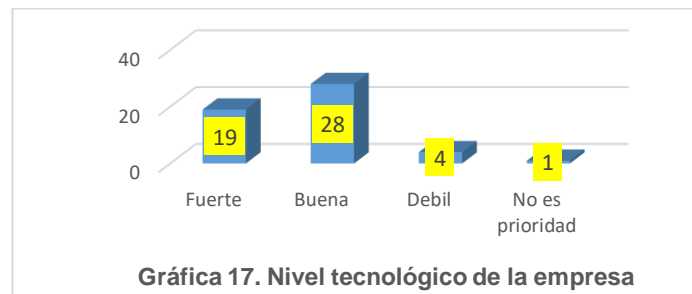
**Herramientas contables y Fuentes de financiación utilizados por la gerencia.** De las 373 respuestas, 244 (65,4%) están en la escala mucho uso y buen uso y 129 (34,6%), corresponden a las escalas de muy poco uso, poco uso y moderado uso.



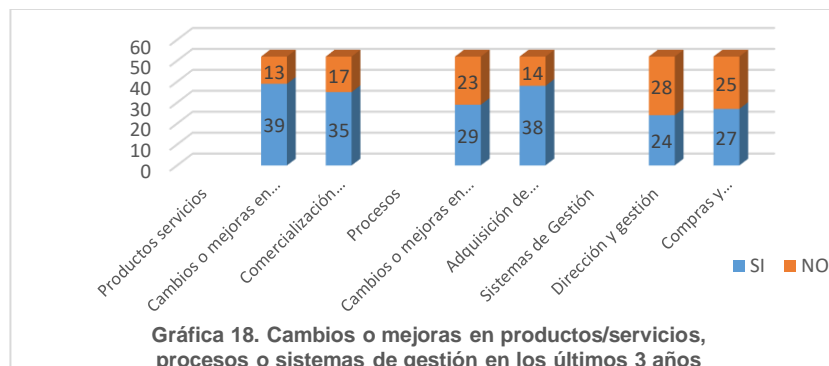
Entre las fuentes de financiación más utilizadas, por los gerentes de las mPymes de Servicios se encuentran: Fondos propios, financiación de proveedores y financiación de entidades financieras y ampliación de capital.

**Tecnología, calidad e innovación.** Los gerentes de las mPymes calificaron el nivel tecnológico de su empresa en de mayor a menor como bueno, fuerte, débil y no es prioridad, observando que no es avanzado, con respecto a los referentes nacionales e internacionales. La visión local y regional de los gerentes 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.

**Nivel tecnológico de la empresa.** Bueno con 53,8%, fuerte con 36,5% y débil con 7,8%. Tendencia a innovar.

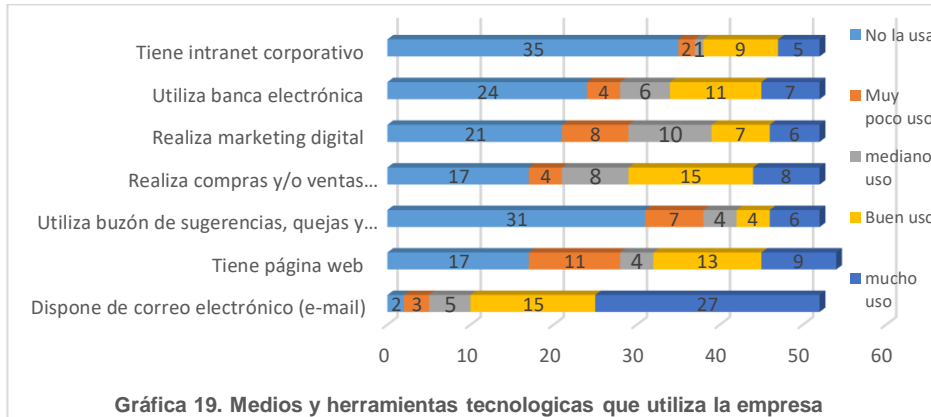


**Cambios o mejoras en productos/servicios, procesos.** Actividad innovadora: En productos y servicios. El 71.2%, lo realiza; en procesos : 64.5%, lo realiza; en sistema de gestión: 49.%, lo realiza.



**Gestión tecnológica de la información y la comunicación.** Gran debilidad de las mPymes de servicios en el Espinal, amenazando sus proyecciones regionales, nacionales e internacionales, su rentabilidad y competitividad en el mediano y largo plazo, como resultado de las grandes innovaciones de las TIC, y su aplicación la gestión del negocio en el sector.

**Medios y herramientas tecnológicas utilizadas por la empresa.** De 366 respuestas a la utilización de TIC, 40,1% no las usan, 21% les dan muy poco uso y medio uso y 38,9% buen uso (4) y mucho uso (5) mostrando baja utilización de TIC.



### 3.2 DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en la investigación, mediante la aplicación de una encuesta estructurada a los gerentes de las mPymes del sector servicios en El Espinal – Tolima, muestra que existen diferentes factores y variables, que inciden en el desempeño de los gerentes de manera positiva o negativa, según su visión y habilidades gerenciales, permitiendo plantear algunas alternativas que conlleven a reconocer y mejorar la competitividad organizacional.

Se identificaron las características generales de las empresas y los gerentes de la mPymes del sector servicios del Espinal –Tolima, planteado en el primer objetivo específico, mostrando que son personas en un potencial de productividad de varios años, que desarrollan su actividad en el sector más dinámico de la economía, por su capacidad de generar innovación y por ende valor agregado a la economía.

La investigación muestra que el estilo de dirección y liderazgo predominante en la gerencia de mPymes del sector servicios es el sinérgico, que está orientado y combina la orientación a las personas (relaciones) y el cumplimiento de tareas (resultados) según la situación que se presente. 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, según, la perspectiva de la contingencia, se inscribe en la lógica y funcionalidad de los modelos bidimensionales (Blake y Mouton, Hersey y Blanchard, entre otros).

Los anteriores resultados confirman plenamente la primera hipótesis planteada en la investigación, sobre los estilos de dirección predominante y sus rasgos característicos de la gerencia de mPymes, dado que el gerente direcciona su actuar, y se adapta a la situación contingencia, según los requerimientos del entorno competitivo en el sector y las propias características de la dirección y la gestión.

El relación a los factores competitivos como la visión, planificación, estrategia competitiva y factores competitivos utilizada por los gerentes de las mPymes, se evidencian que tiene gran incidencia en su desempeño como directivos y la proyección de la empresas, evidencian limitantes como la planeación a corto plazo e informal, el poco número de empleados, la percepción del clima organizacional y el predominio de la estrategia competitiva defensiva o reactiva, frente a la exploradora y analizadora, que son más proactivas, en este sector tan dinámico y competitivo. También se comprueba que las fuerzas competitivas planteadas por Porter, son aplicable a las mPymes, son útiles para analizar cómo se encuentra la empresas en el mercado y la competencia.

La estructura organizacional y del recurso humano, es un factor que releja el nivel de desarrollo administrativo de la Mpyme, en la investigación muestra que su estructura organizacional es bajo y muchos

departamentos o áreas no están formalizado, la gestión del talento humano es débil e informal, limitado el desarrollo de sus potencialidades y la calidad de vida de los empleados.

La gestión comercial tiende a mejorar y se percibe un incremento de ventas progresivo en los próximos años, a pesar de la llegada de nuevos competidores. La gestión contable y financiera gira al rededor de la contabilidad y la financiación externa, con poca incidencia en la gestión de costos, análisis financiero, presupuesto y diversificación de la inversión.

El nivel tecnológico de calidad e innovación, según la percepción de los gerentes de las MPymes encuestadas es buena o fuerte, para competir local y regionalmente, no así nacional e internacional, las empresas no cuentan con ISO y no le dan importancia competitiva, el nivel de innovación es generado especialmente por los proveedores de servicios y por la capacidad de liderazgo, creatividad y gestión de los gerentes y muy poco generada por los empleados.

Los resultados de la investigación muestran el cumplimiento de la hipótesis de trabajo dos, en el sentido de que los niveles de capacitación, planificación, estratégica competitiva y gestión administrativa en las mPymes, están en nivel de desarrollado intermedio o bajo. Limitando significativamente su proceso de desarrollo, limitando su capacidad competitiva y desaprovechando oportunidades de crecimiento y desarrollo en un sector que se caracteriza por ser muy dinámico e innovador.

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.

## **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1 CONCLUSIONES**

- La presente investigación 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.
- Es una motivación a la continuidad de aquellas investigaciones en la temática gerencial y empresarial de las mPymes, y un reconocimiento aplicado específicamente a un sector económico y en una localidad determinada, una caracterización del liderazgo directivo la estrategia y gestión mPymes del sector servicios en el Espinal.
- La gerencia debe por tanto desarrollar capacidades, habilidades y destrezas, asumiendo el reto de dirigir una organización con sapiencia, estrategia y sentido de servicio al cliente, rentabilidad, competitividad y generación de valor agregado, apoyado por su plantilla de personal, en el logro de la misión-visión, estrategias, políticas, objetivos establecidos.
- 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.
- Factores competitivos. 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.
- 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 de la gestión comercial y de ventas, contable y financiera, tecnología calidad e innovación y a la gestión tecnológica y de la calidad.

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.
- Baja cultura investigativa en sus promotores naturales como las instituciones de educación superior, los centros de investigación y las agremiaciones empresariales, por su visión de corto plazo y énfasis en lo rentable.
- En términos gerentes, perciben la investigación en el campo gerencial y de gestión como una actividad académica y no como un factor de reconocimiento y posibilidades de análisis de sus capacidades gerenciales y de gestión, que conlleven a potenciar su labor y acciones de mejoramiento.
- 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.

## **4.2 RECOMENDACIONES**

Con el propósito es el mejoramiento de la acción investigativa en el campo de la gerencia y la gestión empresarial de las mPymes, dada su importancia estratégica, se proponen las siguientes líneas de acción estratégicas.

- La investigación puede ser utilizada 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 con el desarrollo empresarial, la investigación lleva a una profunda reflexión sobre las 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.
- 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.
- Ofrecer servicios de consultoría y asesoría empresarial, por parte de las instituciones de educación superior.

**Futuras líneas 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 presenciales o virtuales muy flexibles, las cuales que debe ser aprovechada.

Mejorar la relación universidad-sector productivo-sociedad, aunando esfuerzos en el campo investigativo-relación sector externo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- CLAVIJO, Sergio (2013). Director ANIF Colombia. Con la colaboración de Alejandro Vera y Ekaterina Cuéllar. Bogotá.
- LARA, María Cristina (2012). Gerente de la Andi seccional Tolima.
- STONER, J. Y WANKEL (1996). Administración. Prentice Hall. México.
- SÁNCHEZ MANCHOLA, Iván Darío (2012). Los estilos de dirección y liderazgo. Propuesta de un modelo de caracterización y análisis, Cali. Universidad del Valle.
- CÁMARA DE COMERCIO DEL SUR ORIENTE DEL TOLIMA (2008-2012). Informe económico anual registro mercantil.
- R.E. Miles y C.C. Snow (1978). Tomado de Rodeby Castellanos Cruz (2013). Pensamiento, herramientas y acciones de la estrategia.
- HERSEY, P Y BLANCHARD K (2007). Management of organizational Behavior. Utilizing Human. Resources.



GARCIA PEREZ DE LERMA, Domingo, Martínez, Francisco... (2011). Análisis estratégico para el desarrollo de la mPymes en Iberoamérica. Informe MPYME Iberoamérica. FAEDPYME.

LIKERT, Rensis. LIKERT Jane (1986). Nuevas formas para solucionar conflictos. México. Editorial Trillas.

LIKERT, Rensis (1969). El factor humano en la empresa. España: Ediciones Deusto.

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO (2012). Programa de transformación productiva. Bogotá.

VELEZ MONTES DIEGO Y OTROS (2008). Dinámica de la empresa familiar pyme "Estudio Exploratorio en Colombia". FUNDES.

HERRERA RODRIGUEZ, Ruby Carolina...(2007). 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.

RODRÍGUEZ. Astrid Genoveva (2003). La realidad de la PYME colombiana. Desafío para el desarrollo. Fundes. Bogotá. Colombia.

GUERRAS MARTIN, LUIS Angel (2004). Problemas organizativos en los proceso de planeación estratégica. Universidad Rey Juan Carlos. Universia BusinessReview.

BARREIRO de Souza, Kenia y otros (2012). Análisis de la estructura productiva del sector servicios en países diferentes niveles de desarrollo. Revista CEPAL.

PEREZ URIBE, RAFAEL (2007). Estructura y cultura organizacional en las pymes colombianas. Análisis en empresas de Bogotá. Cuadernos de administración. Universidad del Valle. No.38.

ANZOLA ROJAS, Sérvulo (2003). Administración de pequeñas empresas. 2da ed, México: Mc Graw Hill,

CERTO C. Samuel (2004), Administración moderna. 8ª. Ed, Bogotá D.C: Prentice Hall, 2001. CHIAVENATO, Idalberto. Administración. Proceso administrativo. Bogotá D.C: Mc Graw Hill.

FRIXIONE CERON, Domingo (2003). Autodiagnóstico de pequeñas y medianas empresas. México. Editorial Limusa.

R. E. Miles y C. C. Snow (1978). Tomado de Rodolfo Castellanos Cruz. Pensamiento, herramientas y acciones de la estrategia. 2013.

HERSEY, P Y BLANCHARD K (2.007). Management of organizacional Bechavoir. Utilizing Human. Resources.

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

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo (2004). Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3ra ed, Bogotá: Mc Graw Hill.

VARELA, Rodrigo. Innovación Empresarial. Arte y ciencia en la Creación de Empresas (2012). Prentice Hall. Bogotá.

BARRIOS ZARTA, Jairo (2017). Perfil del Empresario Regional e Historia de Empresas y Empresarios. Espinal. Colombia. ITFIP, ISBN 978-958-99233-8-2.

MORA VANEGAS, Carlos. Ingeniero-administrador. Profesor Titular, Área de estudios de Postgrado, Universidad de Carabobo. Enlace: <http://www.degerencia.com/cmvanegas>

## WEBGRAFÍA

<http://clio.rediris.es/n37/oposiciones2/tema08.pdf>. 2011.

<http://www.clio.rediris.es/n37/oposiciones2/tema08.html> [www.portafolio.co](http://www.portafolio.co)

<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>.

<http://www.sela.org>

[www.caracol.com.co](http://www.caracol.com.co)

<http://clio.rediris.es/n37/oposiciones2/tema08.pdf>. 2011.

[http://www.proexport.com.co/sites/default/files/periodico\\_de\\_las\\_oportunidades\\_-\\_ptp.pdf](http://www.proexport.com.co/sites/default/files/periodico_de_las_oportunidades_-_ptp.pdf)

[http://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/colombia\\_fortalecera\\_sector\\_de\\_servicios.phd](http://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/colombia_fortalecera_sector_de_servicios.phd)





