



# Formato de Artículos: II ENCUENTRO NACIONAL Y I INTERNACIONAL DE LA INVESTIGACIÓN FACULTAD DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA

*JAIRO BARRIOS ZARTA\**

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

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

## Titulo. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA GERENCIA MPYMES

### Resumen

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

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

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

**Palabras clave:** Análisis comparativo, gerencia, mPymes, estrategia, gestión, Innovación.

### Abstract

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

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

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

Keywords: Comparative analysis, Management, mPymes, Innovation, Strategy.

## 1 INTRODUCCIÓN

El desempeño gerencial y la gestión empresarial, es influenciado por factores internos y externos como la capacidad de liderazgo, la tecnología, los recursos humanos, financieros, sistemas de información, procesos productivos, comerciales, conocimiento de los entornos complejos y dinámicos, la estrategia competitiva, aprovechamiento de oportunidades y gestión positiva de las fortalezas de la empresa.

El objetivo de la investigación es contar con un análisis comparativo gerencial y de gestión de las empresas mPymes según estudios realizados, que conlleve a contar con información sistemática que favorezca la toma de decisiones directivas y de gestión empresarial.

Se encuentra estructurada en los siguientes apartados con los temas correspondientes. Identificación de las características generales de las empresas y los gerentes de las mPyme, estilos de dirección y liderazgo predominantes en la empresa, factores competitivos, 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.

Por otra parte, el Análisis Comparativo de la Gerencia de mPyme en el Espinal, Sur oriente del Tolima e Iberoamérica, es una contribución y reconocimiento a sus propietarios y/o administradores, que con su quehacer diario aportan al mejoramiento de la economía local y regional, generan empleo, mejoran la calidad de vida y estimulan el progreso de la sociedad, para fortalecer el entorno empresarial y educativo de los de los negocios, es necesario un real conocimiento de las técnicas y herramientas de dirección y gestión organizacional y de cuáles son las variables o factores que se convierten en los elementos claves de su éxito competitivo.

## 2. MATERIALES Y MÉTODOS

### 1.1 Tecnológicos y Materiales

Internet, bases de datos, bibliotecas virtuales, computador, grabadora, impresora, USB, Proyector de video, cámara digital. Impresos, papelería, fotocopias, bibliografía, útiles de oficina.

### 2.2 Diseño Metodológico

**2.2.1 Investigación comparada descriptiva.** Este diseño parte de la consideración de dos o más investigaciones descriptivas simples, consiste en recolectar información en varias muestras con respecto a un mismo fenómeno de interés y luego caracterizarlo en base a la comparación de los datos recolectados (Admin 2015).

Presenta su aplicación en el análisis de datos producto de fenómenos o actividades producto de la realidad, dado su relación o similitud que requieren ser agrupados y descritos sistemáticamente, que conlleven a comprender mejor su manejo.

La perspectiva de la investigación combina información de tipo cualitativo y cuantitativo.

**2.2.2 Población.** Iberoamérica. 20 países, aplicado a Empresas Industria, construcción comercio y servicios. Tamaño de 5 a 250 trabajadores.

Sur oriente del Tolima. Corresponden a una total de 2.048 microempresas, 27 pequeñas empresas y 1 mediana empresa, que fueron seleccionadas de los municipios que más se destacan de las 4 zonas empresariales identificadas en el Sur Oriente del Tolima y que tiene Activos de un millón en adelante.

Espinal. Total, de 275 mPymes. Aquellas que tengan activos superiores a cinco millones de pesos (\$5.000.000.00), y que corresponden a un total de 260 microempresas, 14 pequeñas empresas y 1 mediana empresa.

**2.2.3 Muestra.** Iberoamérica. Muestreo estratificado, tres estratos. Empresas industriales y construcción, comerciales y de servicios. Total 1970 mPymes seleccionadas.

Sur oriente del Tolima. Muestreo Estratificado con Afijación Proporcional. Total 115 mPymes seleccionadas.

Espinal. Muestreo aleatorio simple. Total 52 mPymes seleccionadas.

Etapas. Organización, tabulación, interpretación y análisis de los datos. Informe de resultados.

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 3.1 Identificación

**Antigüedad De Las Empresas.** En el estudio realizado en la ciudad de El Espinal los datos se encuentran agrupados en cinco intervalos, para lograr un punto de comparación se buscó la media para datos agrupados arrojando en edad promedio de 19,7 años; para las empresas de la región, con los datos agrupados en siete intervalos, se encontró una edad promedio de 8,7 años, y para el estudio Iberoamericano se calculó una media 16,7 años.

**Edad de los gerentes.** En Iberoamérica la media de edad de los gerentes es de 47 años, mientras que a nivel regional es de 37 años y a nivel local de 36 años. A primera vista se puede percibir que los gerentes en los tres ámbitos geográficos son relativamente jóvenes.

**Formación académica de los gerentes.** A nivel de Iberoamérica el 69% son profesionales, en la región el 40,9% son técnicos/tecnólogos y Localmente el 48% son técnicos/tecnólogos.

Estilos de dirección y liderazgo. Localmente predomina el liderazgo sinérgico con el 63,5%, regionalmente el sinérgico con el 44,3%.

#### 3.2 Liderazgo

En la identificación sobre los estilos de dirección y liderazgo se establecieron los rangos: Sociable, Indiferente, Sinérgico y Tecnista con una escala cuantificable progresiva de 1 a 5

Regional, sinérgico: 44,3%, sociable: 33,9% Local, sinérgico: 63,5%, sociable: 25%.

#### 3.3 Competitividad

**Promedio de Empleados.** Iberoamérica: 41, regional: 13, local: 9. Con proyecciones de incremento en los próximos años.

**Clima Empresarial.** En Iberoamérica, Igual 38,5%, regional, mejor 40% local, mejor 59,6%.

**Realización de planeación estratégica.** Iberoamérica: 61,4%, Regional: 69,6%, Local: 36,5%.

**Horizonte de la planeación.** Iberoamérica, mediano 79,4%, regional, mediano 42,9% local, corto 62,3%.

**Estrategia competitiva más utilizada.** Iberoamérica, analizadora: 41,1%; región, analizadora 27,8%; local, defensiva: 36,5%.

**Características del entorno competitivo.** En relación a las fuentes completivas, las mPymes de Iberoamérica, regional y local, presentan puntuaciones similares relacionadas con: facilidad de entrada al mercado, elevada competencia, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de proveedores y facilidad de productos sustitutos, reflejo de las características y capacidad de estas organizaciones.

#### 3.4 Gestión Empresarial

**Gestión Financiera Y Herramientas Contables.** La utilización de estas herramientas de gestión presentan similares comportamientos en las mPymes de Iberoamérica y local, en relación a: implantación del sistema contable, manejo del sistema de costos, elaboración de presupuestos, análisis situación económico financiera con puntajes entre 3,3 y 3,8, excepto las regionales que presentan puntajes inferiores entres de las herramientas valoradas.

**Gestión del talento humano.** Las mPymes de Iberoamérica y Local, presentan puntajes similares entre 3,1 a 3,8 en relación a planificación de personal, reclutamiento y selección, formación y capacitación, evaluación del desempeño, contratos de trabajo, prevención de riesgos laborales, política retributiva, a nivel regional presenta puntajes inferiores excepto riesgos, contratos de trabajo.

**Capacidad Innovadora.** En la región y lo local se destacan al participación porcentual entre el 62,6% al 75% de las actividades de mejoras en productos/servicios, comercialización de nuevos productos/servicios, mejoras en los procesos productivos y adquisición de equipo y enseres y a nivel de Iberoamérica se destacan dirección y administración 49,2%, compras y aprovisionamiento 46,7%. Muchas de las innovaciones llegan de los proveedores.

La experiencia es un factor muy importante para determinar el éxito y la permanencia de las MPymes en los mercados.

Predominio del estilo de liderazgo sinérgico, frente al mecanicista, sociable e indiferente, sistema de planeación poco formalizado, estilo de dirección centralizada con predominio de dirección empírica, estructura organizacional poco formalizadas tipo funcional, aplicación de administración tradicional-empírica. Deficiencias en manejo de personal, estrategias comerciales, financieras. Crítico en innovación & desarrollo a nivel interno, aplicación de TIC.

## **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1 Conclusión**

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

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

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

Los estilos de liderazgo sinérgico, es decir la suma de las partes es mayor que el todo, es preferido y el estilo de liderazgo tecnicista lo es también en menor proporción, lo que confirma la tendencia de las empresas iberoamericanas a preferir gerentes con educación universitaria; porque de cierta manera la academia proporciona mayor tecnicismo y profesionalismo a las gerencias de las empresas.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **4.2 Recomendaciones**

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

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

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

.- Estos estudios comparativos son muy importantes y suministran información situacional que vive oculto al ojo menos conocedor sobre aspectos y factores que pueden influenciar de mayor manera en el éxito y sobrevivencia a largo plazo de las empresas y las mPymes en general.

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

#### **4.3 Valor Añadido**

- Aporte al desarrollo investigativo en el campo de la dirección y gestión empresarial.
- Reconocimiento y enriquecimiento a la actividad gerencial y empresarial en general.
- Continuidad de aquellas investigaciones en la temática gerencial y empresarial.

- Reconocimiento a la actividad directiva y de gestión de los gerentes.
- Ofertar servicios de consultoría y asesoría empresarial.

#### 4.4 Futuras líneas de acción

- Referente para otras investigaciones en otros sectores, por actividades, análisis comparativos y evaluativos.
- Reflexión sobre potencialidades de la acción gerencial y su gestión.
- Diseño de estrategias y programas de profesionalización de directivos.
- Asesoría y consultoría a mPymes.

## 5. REFERENCIAS

- FAEDPYME (2009). Análisis estratégico para el desarrollo de las mPymes en Iberoamérica. España.
  - BERNATE, Rafael y otros (2014). Análisis estratégico de la gerencia de mPymes en el Sur Oriente del Tolima. ITFIP. Espinal-Tolima.
  - BARRIOS ZARTA (2016), Jairo. Análisis estratégico de la gerencia de mPymes del Sur Oriente del Tolima. ITFIP, Espinal-Tolima. **ISBN: 978-958-99233-5-1.**
  - SÁNCHEZ MANCHOLA (2012). Ivan Dario. Los estilos de dirección y liderazgo. Propuesta de un modelo de caracterización y análisis, Cali. Universidad del Valle.
  - 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.
  - BARREIRO de Souza, Kenia y otros (2012). Análisis de la estructura productiva del sector servicios en países diferentes niveles de desarrollo. Revista CEPAL. P. 108.
  - 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.
  - R. E. Miles y C. C. Snow (1978). Tomado de Rodeloy Castellanos Cruz (2013). Pensamiento, herramientas y acciones de la estrategia.
- <http://educativo.cuscomania.com/investigacion-descriptiva-comparativa/>  
<http://www.impulsapopular.com/gerencia/2282-estilos-gerenciales-que-se-pueden-aplicar-a-tu-pyme>  
<http://www.degerencia.com/articulo/importancia-del-area-de-gestion-humana-para-la-ce>  
<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-ntp.pdf](http://www.proexport.com.co/sites/default/files/periodico_de_las_oportunidades-ntp.pdf)  
[http://www.elmundo.com/porta/noticias/economia/colombia\\_fortalecera\\_sector\\_de\\_servicios](http://www.elmundo.com/porta/noticias/economia/colombia_fortalecera_sector_de_servicios)

\*Administrador de Empresa  
Magister en Educación  
Magister en Administración  
Profesor Titular y Coordinador del programa  
Administración de Empresas - ITFIP