

### III Congreso Internacional de Posgrados en Investigación Latinos en Administración y Estudios Organizacionales

**Mesa de Trabajo:** Administración de pequeñas y medianas empresas y de empresas familiares

#### LA ADMINISTRACION DE LAS PYMES EN LA CIUDAD MEDELLIN, COLOMBIA, UNA APROXIMACION DESDE LA LITERATURA.

**Autores:**

Francisco Javier Montoya Ríos, Ms.C. Docente Universidad San Buenaventura [francisco.montoya@usbmed.edu.co](mailto:francisco.montoya@usbmed.edu.co)

Brenda Lizarazo, Contadora Pública [brendalizaraso@hotmail.com](mailto:brendalizaraso@hotmail.com)

Danny Mauricio Londoño, Contador Público [maurousb@hotmail.com](mailto:maurousb@hotmail.com)

#### INTRODUCCIÓN

En Colombia las Pymes representan un 96% de las empresas, aportando significativamente al desarrollo de la economía, generando empleo, aumentando la rentabilidad de los inversionistas y siendo competitivos en el mercado. Por esta razón cobra importancia el estudio y el análisis del proceso administrativo que se ejecuta en las pymes (Cantillo, 2011). En el desarrollo de esta investigación se han entendido la Pymes, según lo enunciado en la Ley 590 de 2000 y la Ley 905 de 2004 del Congreso de la República de Colombia que las define como:

**Microempresa:** Planta de personal no superior a los 10 trabajadores, con activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales vigentes.

**Pequeñas Empresas:** Personal entre 11 y 50 trabajadores con activos totales entre 501 y 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

**Medianas Empresas:** Personal entre 51 y 200 trabajadores con activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes. (Congreso de la República de Colombia, 2000)

Así mismo, la ley aclara que para la clasificación de aquellas micro, pequeñas y medianas empresas que presenten combinaciones de parámetros de planta de personal y activos totales diferentes a los indicados, el factor determinante para dicho efecto, será el de activos totales (Congreso de la República de Colombia, 2000). A nivel más general, se podría decir que las Pymes son aquellas entidades en las que la mano de obra se brinda por parte de los miembros de la familia" y

en las que el control accionario y el manejo administrativo lo disfrutaran los miembros de una o de varias familias de la misma rama genealógica (Jimenez Ortíz, 2013).

El propósito de este estudio es conocer la administración en las Pymes (pequeñas y medianas empresas) de Medellín, Colombia y su caracterización partiendo de la literatura reciente sobre el tema, de igual manera, en la investigación se ha abordado, específicamente el término administración como lo referido al concepto de proceso administrativo, englobado en el círculo virtuoso de planeación, organización, dirección y control, que se debe dar en cada área de la empresa; generando una perspectiva más amplia del concepto administración a los directivos, permitiendo tomar decisiones relevantes que conduzcan al mejoramiento continuo de la empresa (Aguilar, 2013).

Uniendo los dos apartados anteriores, de objeto y práctica, se encuentra, en el centro de este estudio la búsqueda por implementar un buen modelo administrativo que tiene múltiples intentos y respuestas de identificación en las falencias que se presentan constantemente. La respuesta final a esta problemática aún no está dicha, pero un buen acercamiento es que independiente del modelo o la forma, el objetivo es mejorar la utilización de los recursos para la sobrevivencia de la organización. Lo que lleva a la pregunta central de si las pymes tienen una administración plasmada y clara que busque el logro de los objetivos, o más bien existen unos objetivos empíricos que buscan alcanzar metas personales.

Este documento hace parte integral del estudio “Las Pymes del Centro de la Ciudad de Medellín, un estudio de caracterización”, que busca caracterizar la aplicación del proceso administrativo de las Micro y pequeñas empresas del centro de la ciudad de Medellín para contrastar la realidad con los planteamientos teóricos de las principales escuelas administrativas. Un estudio realizado en un año, apoyado por la Universidad San Buenaventura Seccional Medellín. El primer objetivo de este estudio se responde con este documento, que es la identificación del quehacer de las Pymes en la literatura reciente. (Montoya Ríos, 2013)

Es de aclarar que este documento no pretende ser un estado del arte, sino una identificación la literatura más reciente sobre el tema específico y sus principales categorías de análisis.

## **UBICACIÓN DE LA CIUDAD.**

El centro de la ciudad de Medellín alberga 17 barrios, 110.000 personas que viven allí, 300.000 personas que trabajan allí, 22.500 negocios o establecimientos comerciales (Alcaldía de Medellín, 2013), y por muchos años ha sido el pulmón

financiero y económico de la ciudad, es así como las grandes empresas iniciaron con la ubicación de sus oficinas en esta parte de la ciudad, y aún hoy hay muchas instituciones con reconocimiento nacional e internacional que tienen sus representaciones en el centro de la ciudad.

Poco a poco la dinámica de crecimiento y desarrollo de la ciudad ha ido generando dinámicas productivas y de gestión que han hecho que las empresas, especialmente las más grandes, busquen otros lugares para su ubicación, decisiones tomadas desde la estrategia, que van abriendo nuevos espacios al interior del centro de la ciudad. Los espacios dejados por estas empresas han sido ocupados por nuevas empresas. De esta manera el centro de Medellín ha mantenido su dinámica económica creciente.

Al interior de él se pueden encontrar diferentes tipos de organizaciones productivas, desde las grandes multinacionales o empresas de servicios, hasta el empleo informal, que ha crecido considerablemente en este sector, debido a que es una zona de tránsito de muchísimas personas, lugar de concentración de diferentes medios de transporte, lo que la hace un caldo de cultivo preferencial para todo tipo de iniciativas empresariales. Incluso, el plan de desarrollo de Medellín (Alcaldía de Medellín, 2012) tiene como uno de sus objetivos base la construcción de “una ciudad con un sistema jerárquico de centralidades en equilibrio dinámico, a partir del centro tradicional y representativo, con recuperada calidad y significación.” (Alcaldía de Medellín, 2012, pág. 393), y debido a esto hay un programa específico para él, denominado Intervención Integral del Centro, y a nivel de seguridad se propone el plan de acción especial en seguridad para la comuna 10- La Candelaria.

El centro se constituye desde esta perspectiva en lugar de desarrollo natural de la ciudad. Esto implica, así mismo, una identificación clara de las características del sector. Es clara la cantidad de estudios realizados alrededor del componente de seguridad, vulnerabilidad, urbanismo, construcción, entre otras, pero de igual manera se ha dado por obvio el componente administrativo en el sector, alrededor del cual se ha trabajado el componente de informalidad, pero dejando de lado las empresas formalmente constituidas de características PyME, pues de las grandes empresas se ocupan estudios sectoriales y macroeconómicos.

## **METODOLOGÍA**

Se ha realizado una búsqueda en bases de datos especializadas. La siguiente tabla, Tabla 1, muestra cómo se realizó la búsqueda, partiendo de palabras clave, teniendo siempre como referente el contexto regional, pues no se buscaba realizar una caracterización general de las Pymes, que ya la literatura ha dado cuenta de

ello ((Anktouf, 2008; Cantillo, 2011; Chiavenato, 2005; Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009; Mintzberg, 1979; Thompson, 2009; entre muchos otros), sino de identificar la características de las Pymes de la Ciudad de Medellín.

**Tabla 1. Búsqueda inicial en base de datos**

Fecha	Base de datos	Ecuación de búsqueda	Resultados
02-03-13	v lex	Modelos administrativos' and "Pymes"	10,000
02-03-13	v lex	nuevas tendencias de administracion	10,000
02-03-13	v lex	administracion en pymes	10,000
02-03-13	Revista virtual Pro	Modelos administrativos'	36
02-03-13	Revista virtual Pro	herramientas pymes	95
02-03-13	Revista virtual Pro	tendencias administrativas pymes	2
02-03-13	Revista virtual Pro	pymes en medellin	2
02-03-13	Revista virtual Pro	modelos administrativos en medellin	62
02-03-13	Revista virtual Pro	procesos administrativos	169
02-03-13	Revista virtual Pro	procesos administrativos en pymes	13
02-03-13	Lex Base	modelos administrativos	1
02-03-13	Science Direct	Administrative models	5,491
02-03-13	Science Direct	Administrative processes	6,046
02-03-13	Science Direct	SMEs in medellin	16
02-03-13	Science Direct	Administrative tools	77,870
02-03-13	Science Direct	Administrative SMEs in medellin	8
02-03-13	Revista virtual Pro	nuevas tendencias de administracion	26
02-03-13	Revista virtual Pro	tipos de administracion	59
02-03-13	Revista virtual Pro	tendencias administrativas	123
01-03-14	ScienceDirect	Microempresas en colombia	21
01-03-14	ScienceDirect	Administración en pymes	65
02-03-14	ScienceDirect	Administración en pymes	5
02-03-14	ScienceDirect	tecnologia pymes	2
02-03-14	ScienceDirect	Procesos en las pymes	102
02-03-14	ScienceDirect	Economía pymes	118

02-03-14	Legiscomex	Pymes	198
02-03-14	ScienceDirect	centro de medellin	923
02-03-14	Gale cengage learning	Pymes medellin	4
03-03-14	ScienceDirect	Costos pymes	30
Total documentos			121,487

Fuente: Elaboración propia.

De esta tabla podemos encontrar que, una gran cantidad de artículos con alguna relación, pero que requerían de una revisión más específica para lograr llegar a algo real, que además sirviera para el objetivo central del estudio, pues la gran mayoría de lo encontrado eran generalidades o el tópico central distaba mucho de lo requerido.

Después de realizar una depuración y filtrado de los documentos se llega a lo siguiente, :

**Tabla 2. Depuración de búsqueda acotada.**

Fecha	Base de datos	Ecuación de búsqueda	Resultados
02-03-13	v lex	pymes que tengan modelos administrativos en medellin	1
02-03-13	v lex	procesos administrativos de pymes en medellin	2
02-03-13	v lex	INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS EN PYMES	6
02-03-13	Revista virtual Pro	ADMINISTRATIVOS EN PYMES en medellin	1
02-03-13	Revista virtual Pro	modelos administrativos en pymes en medellin	5
02-03-13	Revista virtual Pro	procesos administrativos en pymes en medellin	6
	ScienceDirect	Microempresas en colombia	21
09-03-14	ScienceDirect	administracion en pymes organización colombia (2014,2013,2012)	7
09-03-14	ScienceDirect	Administración en pymes	5
09-03-14	ScienceDirect	tecnología pymes	2
09-03-14	ScienceDirect	procesos en las pymes crecimiento credito (2010,2011)	2
09-03-14	ScienceDirect	economía pymes competencia internacional colombia (2011,2012,2013,2014)	11
09-03-14	Legiscomex	Pymes (2014)	4

09-03-14	ScienceDirect	(centro de medellin capital social) AND LIMIT-TO(cids, "287546","Estudios Gerenciales") AND LIMIT-TO(yearnav, "2014,2013,2012"	7
09-03-14	Gale cengage learning	Pymes Medellin	4
Total documentos			84

Fuente: Elaboración propia.

Con este número de documentos, que es real para trabajar y cuyos límites han sido más adecuados a las necesidades del documento se procedió a realizar una revisión para identificar las principales características reportadas por la literatura. Lo encontrado hace parte del siguiente apartado.

## HALLAZGOS

En primer lugar se encuentra la Investigación realizada por Luis Fernando Bustamante y Sara Cristina Aguilar (2013), donde inicialmente proponen una caracterización simple del desarrollo del proceso administrativo (Aguilar, 2013), como se ve en la

**Tabla 3. Caracterización del proceso administrativo.**

Planeación	Organización	Dirección	Coordinación	Control
Planear investigación	Capacitar a los empleados	Construir equipos	Liderar equipos	Monitorear avances
Realizar investigación	Diseñar las actividades	Establecer reglas	Motivar al personal	Corregir desviaciones
Seleccionar información relevante	Probar las actividades	Explicar metas	Comunicar los avances	Realimentar planes
Analizar información		Resolver dudas	Ejecutar planes	
Formular planes		Ejecutar actividades		
Socializar planes				

Fuente: Elaboración propia basada en (Bustamante & Aguilar, 2013)

Partiendo de la anterior caracterización, se resaltan algunos retos de gestión intercultural en las actividades de internacionalización de microempresas de Medellín, partiendo del proceso administrativo, y esta información cobra sentido

desde los procesos iniciales que deben cumplir los microempresarios de esta ciudad.

Los retos identificados son los siguientes (Bustamante & Aguilar, 2013):

- **Incierto pero indiferente:** la importancia de los planes empresariales, pero aun no son formulados y mucho menos llevados a la práctica.
- **Anarquía en la acción empresarial:** Nunca se implementa un plan de acción o patrones determinados que se deban cumplir en la organización.
- **Tu visión, mi visión:** Tener claridad en las posibilidades que permitan incrementar el éxito y generar una planeación estratégica de actividades.
- **Aquí solo mando yo:** Tiene dificultades para adaptarse a los cambios del entorno y, por ende, controlar los comportamientos.
- **Yo soy el jefe:** una de las dificultades del líder de una microempresa, que normalmente es el dueño, es el de repartir funciones y más aun de constituir equipos de trabajos.
- **No hay tiempo para saber:** Elementos como el lenguaje, la educación, la estética, además de los valores, son reconocidos por los microempresarios como posibles causas de malentendidos.
- **Primero lo primero:** Los microempresarios no busca una relación intercultural, por el contrario solo están dirigidos a un cumplimiento de metas y obtener resultados.
- **Sistema cerrado de gerencia:** Se evidencio que los microempresarios solo algunas veces emprendían acciones para realimentar lo realizado en comparación con lo esperado y muy pocas veces tomaban correctivos ante estas desviaciones.
- **Primer y último intento:** No se cuenta con un equipo de trabajo especializado para cada proceso
- **Mañana miramos:** Los microempresarios no realizan procesos de capacitación a los empleados, lo cual no permite que estos tengan las capacidades y habilidades para dar solución a diferentes situaciones.

Estos retos se consideran relevantes ya que no sólo están configurados como retos en sí mismos, sino que en su definición incluyen las características de las Pymes que se identificaron y se desean mejorar, cambiar o consolidar, según el reto. En definitiva, estos retos permiten tener una visión amplia con respecto a cómo ser competitivos en el exterior pero se requiere empezar su implementación al interior del país, si cada Pyme tiene en cuenta y adopta estos.

Uno de los elementos principales en la identificación anterior es la necesidad de establecer planes estratégicos que permitan implementar el desarrollo hacia el

éxito y disminuir los riesgos posibles que aseguren oportunidades de crecimiento y reconocimiento. En una economía como la de Colombia y en búsqueda de mejores propuestas y desarrollos de negocios se han destinado algunos recursos que financien proyectos de innovación, mejoramiento y fortalecimiento de las Pymes (EFE, 2014), este respaldo se dio con el objetivo de que estas empresas no solo crecen rápido, sino que generan empleo siendo competitivas y rentables para el país.

Cuando se piensa en invertir es necesario tener una perspectiva amplia y clara con respecto a una gran idea de negocio, es por esto que las pymes brindan la seguridad de crear un nuevo perfil innovador, pero más que la idea de negocio es indispensable dar claridad e identificar las falencias que se tienen y trabajar en las mejoras colectivas permitiendo innovación y sostenimiento en la competitividad. Llegando entonces a identificar los principales aspectos a tener en cuenta en la administración de las Pymes en la ciudad de Medellín (Vélez, Holguin, & De la Hoz, 2008)

Para lograr un buen desarrollo en la administración de las Pymes es importante tener en cuenta los siguientes aspectos (Vélez, Holguin, & De la Hoz, 2008):

➤ **Gestión comercial y de mercadeo:**

Los gerentes toman un papel muy importante de direccionar hacia una meta y organizar todas las estrategias posibles para lograr la subsistencia; es el arte de pensar, de decidir, de actuar, de hacer que las cosas se realicen, de obtener resultados.

Es importante conocer que el área comercial y de mercadeo debe de trabajar en conjunto puesto que según el estado de la empresa comercial determina posibles estrategias y mercadeo determina como mantenerse en el medio.

➤ **Gestión de talento humano:**

El principal activo con que cuenta una empresa es el personal, por medio de su saber-hacer y desarrollo de operaciones que permiten desarrollar un eficiente proceso productivo.

➤ **Gestión Financiera:**

Como resultado de una buena administración se cuenta con esta área, ya que de esta depende la empresa para



Algunos reportes financieros nos determinan decisiones relevantes como la capacidad operativa, endeudamiento actual y los mecanismos de financiación que se toman logrando objetivos tales como: el deber ser, crecer y permanecer.

El buen manejo de las políticas financieras es el resultado de un desarrollo en los procesos generando un crecimiento, expansión y consolidación de la empresa, y son necesarios para conocer la liquidez, rentabilidad y endeudamiento de la misma.

### ➤ **Gestión Operativa**

En el proceso de brindar un bien o servicio a la sociedad es importante determinar las actividades que se deben ejecutar para lograr un óptimo desarrollo del mismo, recopilando la información necesaria y brindar los elementos indispensables para obtener clientes satisfechos, aceptación en el mercado y un gran resultado en los estados financieros. (Diego Velez, 2008)

Conocer estas gestiones nos permiten tener un panorama más amplio y acorde con respecto a cómo una Pymes puede llegar a impactar la sociedad y como debe ser su estructura organizacional en esta sociedad tan competitiva y como mantenerse en el mercado, esto es un conjunto de acciones que van ligadas entre sí con el único fin de generar ingresos y ser sostenibles en el medio.

## **CONCLUSIONES**

Las conclusiones iniciales de esta revisión bibliográfica inician por conocer la gran labor e importancia que tienen los empleados en estas empresas ya que de ellos dependen el crecimiento de la misma, por esta razón los planes estratégicos son una gran labor y exigencia que la empresa puede hacer.

Las pymes son el negocio del momento, por esto es importante reconocer las oportunidades y debilidades que presentan el mercado.

El desarrollo de estas gestiones puede ser una tarea un poco difícil pero no imposible, debido a que la empresa debe de crecer para poder empezar a identificar áreas con distintas tareas y que vayan acorde al mismo propósito, pero para iniciar se puede tener una identificación de estos roles y lograr un desempeño viable.

Conocer la gestión y organización que deben tener las pymes y como la buena administración de las mismas es lo que permite que sean reconocidas en el mercado y generar ingresos.

## **Bibliografía**

- Abegunde, A. (2011). The Act of Street Commercial Activities in the downtown of African Cities. *Interdisciplinary Journal of Contemporary research in Business*, 29-40.
- Alcaldía de Medellín. (Julio de 2012). Plan de desarrollo 2012-2015: Medellín, un hogar para la vida. Medellín, Antioquia, Colombia.
- Alcaldía de Medellín. (04 de Abril de 2013). *Medellín.gov.co*. Recuperado el 04 de Abril de 2013, de Datos generales de Medellín:  
<http://www.medellin.gov.co/irj/portal/negocios?NavigationTarget=navurl://588efd9b399a11a9bec30b613a92d3c1>
- Anktouf, O. (2008). *La Administración: entre tradición y renovación*. Cali: Guëtan Monn editeur lteé.
- Bustamante, L. F., & Aguilar, S. C. (11 de 11 de 2013). *Science Direct*. Obtenido de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000825>
- Cantillo, D. C. (17 de 07 de 2011). Un país de Pymes. *El Espectador*.
- Cardesín Díaz, J. (2009). Downtown Los Ángeles. En A. Fernández de Rota, J. Brandariz García, & R. González, *La globalización en crisis: Gubernamentalidad, control y política de movimiento*. (págs. 71-89).
- Chiavenato, I. (2005). *Administración: proceso administrativo*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Congreso de la República de Colombia. (10 de Julio de 2000). Ley 590. "Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa". Bogotá, Bogotá, Colombia.
- EFE. (05 de 02 de 2014). *Legiscomex*. Obtenido de Legiscomex:  
<http://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/G/gobierno-colombia-destinara-usd25-millones-apoyar-mipymes-feb-5-14-15not/gobierno-colombia-destinara-usd25-millones-apoyar-mipymes-feb-5-14-15not.asp?Codidioma=ESP>
- HELLRIEGEL, D., JACKSON, S., & SLOCUM, J. (2009). *Administración: un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning Editores S.A.
- Jimenez Ortíz, Y. B. (2013). *Aplicacion del proceso de planeación para una empresa de transporte de material y residuos peligrosos*. Cholula: UDLAP.

Minzberg, H. (1979). *The structuring of Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.

Montoya Ríos, F. J. (2013). *Las Pymes del Centro de la ciudad de Medellín, un estudio de caracterización*. Medellín.

Ramírez Castaño, A. (2011). Actitudes de los emprendedores de micro y pequeñas empresas frente a la adquisición de información externa para la toma de decisiones comerciales. *Revista Científica de America Latina*, pag. 159-173.

Thompson, J. (29 de 07 de 2009). *Administración en teoría*. Obtenido de <http://administracionenteoria.blogspot.com/2009/07/definicion-de-administracion.html>

Vélez, D., Holguin, H., & De la Hoz, G. A. (12 de 2008). Estudio exploratorio en Colombia. *Dinámica de la empresa familiar Pyme*. Colombia.