

## GESTIÓN EMPRESARIAL Y COMPETITIVIDAD EN LAS MIPYMES DEL CENTRO COMERCIAL NUEVA COLOMBIA DE LA CIUDAD DE CARTAGENA

Business management and competitiveness of the mipymes of the new Colombia commercial center from the city of Cartagena

*Armando Batista Castillo y Wilson Darío Guacari Villalba*

*Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar, Grupo de investigación GITAC, Cartagena D. T y C, Bolívar, Colombia.*

[abatista@colmayorbolivar.edu.co](mailto:abatista@colmayorbolivar.edu.co), [wguacari@colmayorbolivar.edu.co](mailto:wguacari@colmayorbolivar.edu.co)

**Cómo citar este artículo:** Batista, A., y Guacari, W. (2018) gestión empresarial y competitividad en las mipymes del centro comercial nueva Colombia de la ciudad de Cartagena., Revista INNOVA ITFIP, 3 (1), 75-81

**Recibido:** Septiembre de 2018 - **Aprobado:** Noviembre de 2018

---

### Resumen

Este artículo tiene como propósito analizar la gestión empresarial y la competitividad de los pequeños y medianos negocios ubicados en el “Centro Comercial Nueva Colombia” de la ciudad de Cartagena, de tal manera que contribuya a mejorar la toma de decisiones y garantizar su competitividad.

A partir de esta investigación se realizó un diagnóstico de la gestión empresarial con el fin de conocer los factores relevantes en las operaciones mercantiles, en el que se identificaron falencias en cuanto a la aplicación de los fundamentos básicos de la administración en relación a la planeación, organización, ejecución y control de las diferentes actividades de los negocios, de tal forma que permita la implementación de políticas y estrategias, que maximice las fortalezas y minimice sus debilidades, aprovechando las oportunidades de su ubicación estratégica en el centro de la ciudad y siendo proactivo frente a las amenazas de estos negocios en el mercado, en aras de potenciar la gestión empresarial como un modelo para mejorar la competitividad, acorde a las necesidades y requerimientos de los clientes en un entorno altamente competitivo.

Se utilizó el método de observación directa y análisis, que pretende conocer las variables más relevantes de la gestión empresarial. El estudio que se desarrolló es de tipo descriptivo de corte transversal, permitiendo tener una visión general y caracterizar las variables más relevantes de la problemática.

**Palabras clave:** Gestión empresarial, Competitividad, Mipymes, Toma de decisiones, Centro comercial

### Abstract

The purpose of this article is to analyze business management and the competitiveness of small and medium-sized businesses located in the “Nueva Colombia Shopping Center” in the city of Cartagena, in such a way that it contributes to improving decision-making and guaranteeing its competitiveness.

From this research a diagnosis of business management was made in order to know the relevant factors in the commercial operations, in which shortcomings were identified in terms of the application of the basic fundamentals of the administration in relation to planning, organization, execution and control of the different activities of the business, in such a way that allows the implementation of policies and strategies, which maximizes the strengths and minimizes their weaknesses, taking advantage of the opportunities of their strategic location in the city center and being proactive in the face of the threats of these businesses in the market, in order to promote business management as a model to improve competitiveness, according to the needs and requirements of customers in a highly competitive environment.

The method of direct observation and analysis was used, which seeks to know the most relevant variables of business management. The study that was developed was of descriptive type of cross section, allowing to have a general vision and to characterize the most relevant variables of the problem.

**Keywords:** Business management, Competitiveness, MSMEs, decision making, Shopping mall.

## 1. Introducción

La gestión empresarial y competitividad son los fundamentos que soportan la administración de cualquier empresa o negocio e incluso se podría decir que son complementarios para garantizar la supervivencia de una organización en este entorno permeado por el cambio permanente que genera nuevos retos, a los que se tienen que enfrentar las Mipymes a las que les toca mantener una lucha constante por mejorar todos los procesos de gestión empresarial, que influyen directa o indirectamente en la obtención de las metas y objetivos organizacionales en su competitividad. Es evidente que se enfrentan a la necesidad de cambios en sus paradigmas económicos, políticos, sociales, tecnológicos y culturales, en pro de su crecimiento, desarrollo, fortalecimiento, competitividad y una mejor concordancia costo-beneficio en la relación a sus competidores en el mercado.

En este sentido, el presente trabajo de investigación, pretende analizar la gestión empresarial y la competitividad de los pequeños y medianos negocios ubicados en el Centro Comercial Nueva Colombia de la ciudad de Cartagena, de tal manera que contribuya a mejorar la toma de decisiones para garantizar su competitividad y sostenibilidad. Asimismo realizar un diagnóstico de la gestión de esta Mipymes a una problemática que está relacionada con la falta de conocimiento en gestión empresarial, que puedan evidenciar posibles fallas o deficiencias en la planeación, organización, ejecución y control de las diferentes actividades en la operación de los negocios, que puedan impedir el correcto cumplimiento de los procesos administrativos, a través de estrategias y herramientas de gestión que les permitan convertir sus debilidades en fortalezas y sus amenazas en oportunidades, dando como resultado una gestión administrativa acorde a los requerimientos del entorno.

Desde la óptica del análisis de la gestión empresarial se debe evaluar distintos elementos y factores influyentes en las actividades y operaciones de los negocios. Es por ello, que todas las organizaciones deben estudiar su funcionamiento para determinar si realmente están cumpliendo con la razón de su creación y objetivos, de no ser así es necesario encontrar la causa del problema, de tal manera que puedan llegar a conclusiones para mejorar la toma de decisiones garantizando la supervivencia y la competitividad de estos negocios.

En concordancia con los objetivos propuestos en la investigación, se tomaron como referentes teóricos los fundamentos de la gestión empresarial como el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar una empresa; es la técnica que busca resultados de máxima eficiencia en la coordinación de actividades y las personas que integran una empresa.

Según Cassini (2008), El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín *gestio* y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

Para Koontz & O'Donnell (2004), “la gestión empresarial, estudia la estructura de la organización y define los papeles de las personas en la misma”. La contribución más importante de este enfoque ha sido definir y analizar las tareas que son necesarias para crear y potenciar una empresa. Es por ello que estas Mipymes deben revisar la forma como están administrando sus negocios, para poder identificar si están utilizando de herramientas de gestión empresarial que les permita mejorar la toma de decisiones o la aplicación así sea de forma empírica del proceso administrativo ósea planear, organizar, dirigir y controlar las actividades que realizan en la gestión de sus negocios.

En este sentido, Gitman (1986), afirma que la “gestión empresarial comprende la concreción de las políticas, mediante la aplicación de estrategias, tácticas, procesos, procedimientos, técnicas y prácticas”. Es por esto que la administración de cualquier empresa o negocio se basa en la aplicación de directrices o principios y en estrategias para cada una de actividad que son claves de una de una empresa u organización.

En este orden de ideas, el entorno actual de estas Mipymes representa retos y oportunidades para que cambien y se adecuen a las necesidades de sus clientes siendo flexibles, que a su vez tienen políticas que cambian con el propósito de alcanzar sus metas a corto, mediano y largo plazo, que junto a la productividad y en los resultados mes a mes les permiten ser negocios estables, rentables y competitivos en el mercado.

Para Van Horne (1995), la gestión empresarial no se puede entender separada de la gestión financiera y menos de la gestión económica. Es por ello que el desempeño financiero de las empresas o negocios son los que prácticamente validan la gestión empresarial. En ese mismo sentido la toma de decisiones financiera, en el corto, mediano y largo plazo, influye en las situaciones generales de estas empresas o negocios.

Ahora bien, las Mipymes deben revisar la gestión de todos los recursos en su interior, como lo son el talento humano, los recursos materiales, el manejo del dinero y en general todos aquellos recursos que están involucrados en la cadena de valor de una empresa. En las pequeñas y medianas empresas, el uso de una buena administración también es necesario e indispensable establecer los procesos y métodos para realizar cada tarea, le permite a la empresa o negocio tener un mejor nivel de competitividad.



En este sentido la competitividad empresarial está relacionada con la capacidad de las empresas para optimizar sus procesos, minimizar sus costos de operación y la producción y comercializar productos y servicios de excelente calidad que generen valor a sus clientes. A continuación, revisaremos algunos conceptos de competitividad empresarial.

Según Lall, Albadalejo y Mesquita (2005), el concepto de competitividad surge de las bases teóricas de la administración de empresas, y como uno de los parámetros en que basa el análisis de la gestión empresarial; "Las compañías compiten para captar mercados y recursos, miden la competitividad según su participación relativa en el mercado o su rentabilidad y utilizan la estrategia de la competitividad para mejorar su desempeño". La competitividad de una empresa o negocio radica en la capacidad de una empresa para ofrecer un producto o un servicio que supere ampliamente las expectativas y necesidades de sus clientes, a través del manejo más eficiente de sus recursos en relación a otras empresas competidoras, para ser competitiva implica una adecuada administración de los recursos, incrementando su productividad, en consonancia con las necesidades y requerimientos del mercado.

Desde esta perspectiva no se pueden deslindar los conceptos de gestión empresarial y de competitividad porque de una forma está concatenados uno con el otro. Para que una empresa o negocio sea competitivo de debe realizar una buena gestión empresarial que administre y proporcione servicios para el cumplimiento de las metas y objetivos, proveer información para la toma de decisiones, realizar el seguimiento y control de la recaudación de los ingresos, del manejo de las cuentas por cobrar, de las existencias, como elementos claves para su competitividad del mercado.

## 2. Materiales y Métodos

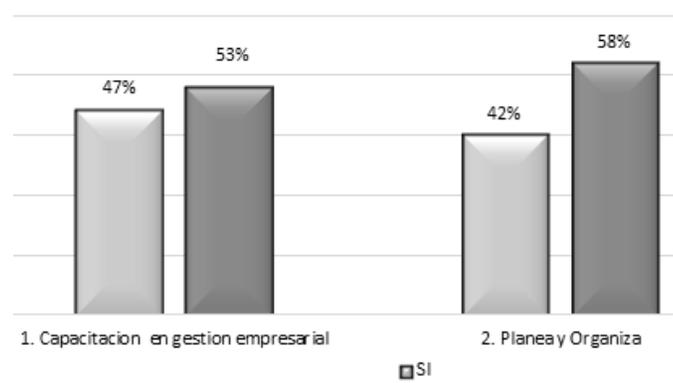
En el desarrollo de la presente investigación se trabajó con los métodos de observación directa y análisis. La observación directa es el punto de partida de donde se tomaron las primeras impresiones, en cuanto a la gestión empresarial de estos negocios, como un factor clave para su competitividad en el mercado, complementado con un análisis documental el cual permitió recopilar la información pertinente, identificando los antecedentes generales en relación al problema de investigación. Se utilizó una investigación de tipo descriptiva de corte transversal, con la que caracterizaron las variables más relevantes en cuanto a la gestión empresarial de los comerciantes del centro comercial Nueva Colombia.

De igual manera, se utilizó un diseño de campo en el que aplicaron 36 encuestas de una población de 120 comerciantes con el fin de cotejar información que se había

recopilada previamente en el centro comercial, desarrollando luego la clasificación y la tabulación con fin de llegar a conclusiones, donde surgirán las propuestas finales para dar respuesta satisfactoriamente al problema de investigación.

## 3. Resultados y Discusión

En el desarrollo de esta investigación se realizaron encuestas a las Mipymes del Centro Comercial Nueva Colombia Se logró conocer la opinión de los mismos respecto a la gestión empresarial, información que se tomaran como referentes para el diseño de la propuesta de intervención que dé respuestas a las necesidades para mejorar su competitividad en el mercado.



**Figura 1. Gestión empresarial planeación y organización**

Fuente: Elaboración propia

Capacitación en gestión empresarial.

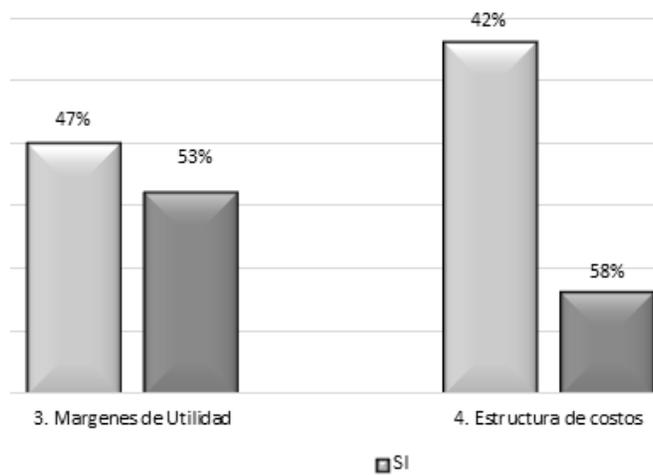
Del total de población encuestada el 53% manifiesta que de los comerciantes que aún no han recibido capacitación en gestión empresarial, esto significa que no puede utilizar herramientas administrativas para mejorar la gestión y la toma de decisiones por falta de conocimiento, o quizás no las consideran de vital importancia para su negocio, el 43% que ha recibido capacitación en instituciones como el Sena, Cámara de Comercio y programas del gobierno local y nacional para el fortalecimiento de las Mipymes. Es por ello que podemos inferir que la gran mayoría falta capacitación en gestión empresarial y esto afecta la supervivencia y la competitividad de estos negocios.

Planifica y organiza todas actividades a realizar en su negocio.

Del total de la población de microempresarios encuestados el 58% manifestó que no planea, ni organiza las actividades de su negocio, esto significa que existe un total desconocimiento de la importancia de planeación y la organización en la gestión empresarial de un negocio, el 42% manifestó que si planea y organiza las actividades de su negocio, de lo anterior podemos inferir que las pequeñas y medianas empresas, el uso de una buena gestión administra-

tiva también es necesario e indispensable, debido a que al establecer procesos y métodos para realizar cada tarea, le permite planear y organizar todas sus actividades para tener un mejor nivel de competitividad, porque se sistematizan todos los elementos y recursos en su interior, que están involucrados en la cadena de valor de una empresa.

Ahora bien, la planeación y organización son la base fundamental de una adecuada gestión empresarial, porque permite una apropiada selección de los objetivos, metas, estrategias y actividades, que tiene como principal función debe ser la de evitar entrelazar esfuerzos y responsabilidades. Para ello, se deben establecer relaciones efectivas de autoridad y responsabilidad, que ayudan a alcanzar objetivos comunes y a una gestión eficaz y eficiente del negocio.



**Figura 2. Márgenes de utilidad y estructura de costos**  
Fuente: Elaboración propia

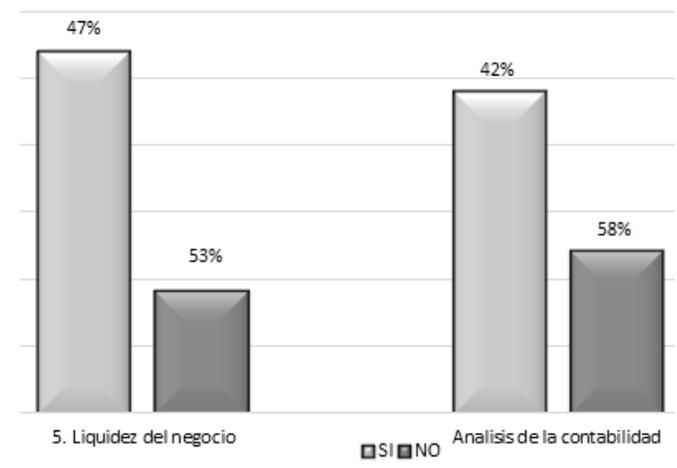
### Mecanismo para determinar los márgenes de utilidad en los productos.

Del total de la población encuestada el 56% manifiesta que tiene definidos mecanismos para determinar sus márgenes de utilidades y 44% que no, esto significa que posible que omitan costos asociados a la operación del negocio e incluso este vendiendo producto al costo o con un margen de utilidad muy bajo o demasiado altos que irían en contra de la rentabilidad y la supervivencia del negocio.

### Estructura de costos en la operación de su negocio.

Es evidente que la mayoría de los microempresarios el 78% manifiesta que tiene claridad sobre estructura de costos, como fundamento de la gestión de un negocio en la toma de decisiones, el 22% que no tiene claridad de sus lo cual es preocupante, lo implica en incurrir en sobre costo de la operación y la competitividad del negocio.

Por otro lado, una adecuada estructura de costos, permite obtener máximos resultados con una mínima inversión, gracias a una planificación correcta que permita invertir poco y conseguir mucho. Cabe anotar que una buena gestión empresarial debe orientarse a utilizar los recursos físicos, humanos y financieros de tal manera que se encuentre la mejor combinación, lo cual debería ayudar a minimizar los costos y por ende una mayor rentabilidad de la empresa o negocio.



**Figura 3 Liquidez del negocio y análisis de la contabilidad**  
Fuente: Elaboración propia

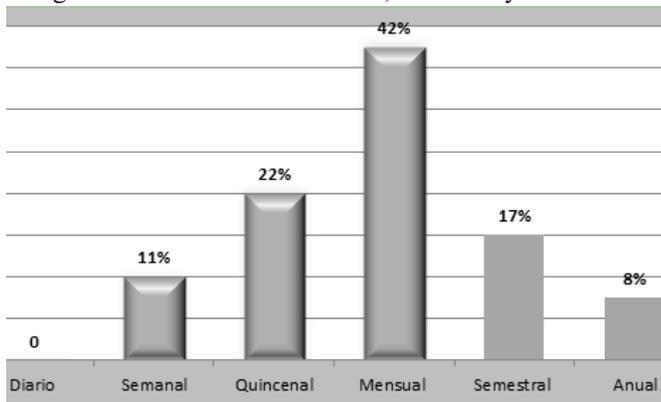
### Liquidez de su negocio es suficientes para cubrir sus obligaciones.

Ante este interrogante el 67% de microempresarios manifestaron que los ingresos de sus negocios les permiten cumplir con sus obligaciones, que reflejo del como un buen apalancamiento financiero necesario del negocio y parámetro de buena gestión empresarial, el 33% que no implica que no se tiene claridad en el manejo de ingresos y egresos del negocio, lo tiene repercusiones en la liquidez del negocio, sobre endeudamiento y la competitividad del negocio.

### Análisis la contabilidad para la toma decisiones.

Según la población encuestada, el 75% de los microempresarios si realizan el respectivo seguimiento a su contabilidad de acuerdo al cuaderno donde relacionan la compra y venta de artículos basándose en esto toman las decisiones. Es preocupante de que el 25% de estos no realice este procedimiento; por que dejan en un total desconocimiento sus ingresos y egresos para su bienestar propio, son estos valores los que apoyan la gestión empresarial del negocio, utilizándolos adecuadamente en la toma de decisiones en el negocio.

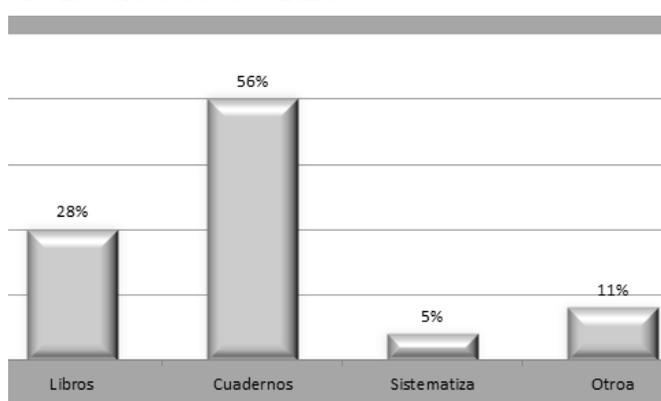
Por otro lado, aquí conviene analizar el concepto de liquidez como capacidad de una empresa para obtener dinero en efectivo y de esta forma hacer frente a sus obligaciones o deudas de corto plazo. Lamentablemente, la falta de liquidez es un problema por el que atraviesan muchas empresas, esto es lo que realmente impide que puedan realizar una buena gestión contable, facilite la toma de decisiones que le permita conocer la situación financiera actual de la empresa, visualizando el presente y planeando el futuro de la empresa o negocio en términos económicos, contables y financieros.



**Figura 4. Frecuencia en el manejo de inventarios en su negocio**

Fuente: Elaboración propia

Del total de comerciantes encuestados, el 42% manifiesta que realiza inventarios mensual, el 22% lo realiza quincenal, el 17% semestral, el 11% semanal, el 8% anual, esto significa que algunos comerciantes no tienen conciencia de la importancia de control de inventarios en la gestión administrativa del negocio, para verificar existencias de mercancías física y en documentos, conocer posibles pérdidas, averías, que referencias tienen mayor rotación y cuales menos, actualizando el stop de mercancías de acuerdo a las necesidades de los clientes.



**Figura 5. Manejo de la contabilidad del negocio**

Fuente: Elaboración propia

Según la gráfica anterior, el 56% de los comerciantes llevan su contabilidad en cuadernos, donde solo registran las ventas del día y las compras realizadas en un determinado tiempo, esto debido a la falta de conocimientos, al llevar esta clase de controles, se le va hacer difícil al momento de la toma de decisiones, el 28% lleva contabilidad en libros, de manera más formal de acuerdo al marco legal, el 5% de manera sistematizada acorde a los requerimientos del entorno actual y 11% utiliza otros medios para llevar la contabilidad, esto significa llevan la contabilidad de un manera muy rudimentaria, esto lo lleva a no saber el estado actual y real de su negocio, y le dificulta la supervivencia del mismo.

#### 4. Conclusiones y Recomendaciones

Con el proyecto de investigación se logró apreciar la existencia de deficiencias en la gestión empresarial de los pequeños y medianos negocios ubicados en Centro Comercial Nueva Colombia, las cuales están asociadas a factores internos y externos que son influyentes y originan la presencia de esta situación. Además, es relevante mencionar que los obstáculos que enfrentan las pequeñas empresas para crecer económicamente están diversificados según las condiciones actuales de cada uno de los microempresarios.

De igual forma, se pudo evidenciar la gran mayoría de los microempresarios del Centro Comercial Nueva Colombia, son muy arraigados a sus conocimientos empíricos asociados a factores como los bajos niveles de formación académica y que muchos de estos conocimientos que ponen en práctica en la administración de sus negocios, han sido inculcados por sus familiares y amigos que desarrollan este tipo de actividades comerciales, pero que no son pertinentes con el desarrollo del comercio en el contexto actual, en donde la gestión de cualquier negocio están ligados al uso de la tecnología y al manejo de herramientas de gestión empresarial.

Así mismo, se identificó que de los principales elementos encontrados la contabilidad mensual, es de manera manual y rudimentaria, aduciendo que son muy complejos los procedimientos que han de emplearse durante el registro de las transacciones comerciales, y por consiguiente la poca confiabilidad de la información financiera suministrada.

También, se pudo observar que el uso de nuevas tecnologías de información por parte de este tipo de empresas es un tema que aún no trasciende y que es de poco interés para quienes en realidad lo necesitan para mejor la gestión empresarial desde el punto de vista de la planeación, la organización, la ejecución y el control de todas las actividades en las operaciones de estos negocios.

Por consiguiente, es visible la situación de estos negocios en cuanto a sus deficiencias en la gestión empresarial. Es así como determinamos que el reto es hacerles saber a los

pequeños y medianos comerciantes del Centro Comercial Nueva Colombia, que deben mejorar los indicadores de gestión de sus negocios, motivos por los cuales se propone un programa de capacitación para los pequeños y medianos empresarios ubicados en el Centro Comercial Nueva Colombia en el que desarrollen sus aptitudes, habilidades y conocimientos, para mejorar la administración de sus microempresas, además de otorgar las herramientas de gestión administrativa, que les permitan optimizar la toma de decisiones y garantizar la supervivencia de estos negocios, siendo competitivos en horizonte del tiempo.

En consecuencia, con lo anterior se recomienda: desarrollar un programa de capacitación y asesorías con una intensidad de 90 horas, con modalidad presencial y semi presencial. Será avalado por instituciones educativas de prestigio de la ciudad tales como: Servicio Nacional de Aprendizaje-SENA, Comfenalco y la Cámara de Comercio; los cuales

cuentan con un perfil docente altamente capacitado, con conocimientos administrativos y financieros, con la capacidad de persuadir y ofrecer seguridad en sí mismo, que cuente con las competencias necesarias para adaptar la temática al nivel académico de los participantes, con una metodología teórico práctica que es la más utilizada en este tipo de capacitación y con la participación activa de microempresarios, puesto que se aprende de manera más rápida y se recuerda durante mayor tiempo.

Se desarrollarán lecturas, charlas magistrales, estudio de casos, talleres prácticos y ejercicios de simulación para el desarrollo de las habilidades en la gestión empresarial en el manejo contable, financiero y la toma de decisiones, que se operacionalizarán con el desarrollo de los siguientes módulos de formación para el desarrollo de la competitividad de estos negocios.

**Figura 6. Módulo de formación**  
Fuente: Elaboración propia



Estos módulos de formación se constituyen en la propuesta de mejora de la gestión empresarial para generar competitividad en las Mipymes ubicada en el Centro Comercial Nueva Colombia de la ciudad de Cartagena.

## 5. Referencias Bibliográficas

- Cassini, R. (2008) Definición de modelo de gestión. Editorial McGraw-Hill. México.2008.
- Chiavenato, I. (2011) Introducción a la teoría general de la administración. Editorial Mc Graw Hill Octava edición. México.
- Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración. Casos y Prácticas. Ed Trillas. 2da Edición. México. 2006. 126p.
- Gitman J. (1986). Fundamentos de Administración Financiera., México DF, Editorial Harper & Row Latinoamericana
- Gitman J. (2003). Fundamentos de Administración Financiera., México DF, Ed Pearson Educación 10ª Edición.
- Lall, S., Albaladejo, M. & Mesquita, M. (2005). La Competitividad Industrial de América Latina y el Desafío de la Globalización. Argentina: BID.

La importancia de la gestión empresarial (2017). Disponible en: <https://aplimedia.com/la-importancia-de-la-gestion-empresarial/>

Ley 590. política del gobierno nacional para el apoyo de las Mipymes. julio 10 de 2000. ministerio de comercio, industria y turismo. Bogotá.

Koontz & O'Donnell (2004), Elementos de la Administración. McGraw Hill. Tercera Edición. México.

Koontz Harold & Weihrich Heinz (1999). Administración una perspectiva global. Ed. McGraw-Hill. 11° Edición México.

Koontz Harold, Weihrich Heinz & Cannice Mark (2012). Administración una perspectiva global. Ed. McGraw-Hill. 14° Edición México.

Koontz Harold & O'Donnell Cyril. (2007) Administration moderna. Ed. McGraw-Hill. México.

Van Horne (1995) Fundamentals of financial management 9. Ed, Prentice Hall.

Stoner, Gilbert JR. Administración. Ed. Pearson Educación. 6ta Edición. 2006. 794 p

---

#### AUTORES:



##### **Armando Batista Castillo**

Docente e Investigador de la Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar, del Programa Administración en Comercio Exterior de la Unidad de Administración y Turismo, Cartagena de Indias, Colombia, integrante del grupo de investigación GITAC, categorizado en B por Colciencias. Magister en Educación – Universidad de Simón Bolívar, Especialista en Gerencia Educativa – Universidad Católica de Manizales Administrador de Empresas – Universidad del Atlántico. Celular (57) 3145321594 Email: [abatista@colmayorbolivar.edu.co](mailto:abatista@colmayorbolivar.edu.co), [arbaca29@yahoo.es](mailto:arbaca29@yahoo.es)



##### **Wilson Darío Guacarí Villalba**

Economista (Universidad de Cartagena – U de C), Candidato a Doctor en Ciencias Económico Administrativas (Universidad de Cooperación Internacional - UCIMEXICO), Magister en Finanzas (Universidad Autónoma del Caribe- UAC), Especialista en Evaluación y Desarrollo de Proyectos (Universidad Del Rosario - UR) Docente Investigador Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar - Colmayor, ha sido docente de la Fundación Universitaria Colombo Internacional-Unicolombo en los procesos de Acreditación, renovación y autoevaluación de programas de pregrado y en las cátedras de Formulación Y evaluación de Proyectos, Catedrático de la universidad Jorge Tadeo Lozano en el programa de comercio Internacional y de postgrado como asesor y evaluador de planes de negocios.