

**CARACTERIZACIÓN DE LAS MIPYMES ASOCIADAS A ACOPI.
ÁREA ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL, Y ÁREA DE LA GESTIÓN DE
LOS RECURSOS HUMANOS**

NATALIE PORTO PADILLA

CÓDIGO: 03-11-011

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CARTAGENA

2008

**CARACTERIZACIÓN DE LAS MIPYMES ASOCIADAS A ACOPI.
ÁREA ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL, Y ÁREA DE LA GESTIÓN DE
LOS RECURSOS HUMANOS**

**NATALIE PORTO PADILLA
CÓDIGO: 03-11-011**

**Trabajo de grado, para optar el título de
PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ASESOR: NETTY HUERTAS CARDOZO

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARTAGENA
2008**

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Ciudad y fecha (día, mes, año)

CONTENIDO

	pág.
LISTA DE CUADROS.....	
LISTA DE GRAFICAS.....	
LISTA DE ANEXOS.....	
RESUMEN.....	
INTRODUCCIÓN.....	1
1. DISEÑO DEL TRABAJO	2
1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	7
2. OBJETIVOS.....	8
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	8
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
3. JUSTIFICACIÓN.....	10
4. ANTECEDENTES.....	11
5. METODOLOGIA DEL TRABAJO.....	14
5.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA METODOLOGIA DEL TRABAJO	14
5.2 ETAPAS DEL TRABAJO	14
6. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	15
6.1 FUENTES DE LA INFORMACIÓN	15
6.2 ELEMENTOS DE LA POBLACIÓN	17
6.3 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	17
7. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS Y DE LAS ENCUESTAS DE LAS MIPYMES ASOCIADAS A ACOPI – SECCIONAL BOLÍVAR PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL, Y EL ÁREA DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	18
7.1 ASPECTOS GENERALES SOBRE MIPYMES	18
7.1.1 Microempresas	18
7.1.2 Pequeñas y Medianas Empresas	19
7.2 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LAS MIPYMES AFILIADAS A ACOPI – SECCIONAL BOLÍVAR EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL, Y EN EL ÁREA DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	20
7.2.1 Análisis de la Entrevista	20
7.2.2 Análisis de la Encuesta.....	22
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	31
8.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES A NIVEL GREMIAL: ACOPI – SECCIONAL BOLÍVAR.....	31

8.2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES A NIVEL UNIVERSIDAD.....	32
8.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES A NIVEL MIPYMES.....	32
REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA.....	36
ANEXOS.....	37

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Cifras relativas a las MIPYMES en Colombia.	7
Cuadro 2. Distribución de la población por actividad.	16
Cuadro 3. Distribución de la población por sector económico.	16
Cuadro 4. Fortalezas, Debilidades e Impacto del Área Administrativa y Organizacional.	25
Cuadro 5. Fortalezas, Debilidades e Impacto del Área de la Gestión de los Recursos Humanos.	27

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Grafica 1. Análisis de la Entrevista área Administrativa y Organizacional, y área de la Gestión de los Recursos Humanos.	22
Grafica 2. Promedios para las MIPYMES afiliadas a ACOPI – Seccional Bolívar.	23
Grafica 3. Fortalezas y Debilidades del Área Administrativa y Organizacional.	26
Grafica 4. Impacto del Área Administrativa y Organizacional.	27
Grafica 5. Fortalezas y Debilidades del Área de la Gestión de los Recursos Humanos	29
Grafica 6. Impacto del Área de la Gestión de los Recursos Humanos.	30

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Diseño de Entrevista.	38
Anexo B. Telaraña del diagnostico organizacional.	44
Anexo C. Diseño de la Encuesta.	46
Anexo D. Resultados de la Encuesta.	51
Anexo E. Ejemplo de la telaraña del diagnostico organizacional de la Empresa Inmobiliaria El Conquistador.	52
Anexo F. Plan de Trabajo.	53

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es caracterizar el área Administrativa y Organizacional, y el área de la Gestión de los Recursos Humanos de las empresas MIPYMES asociadas a ACOPI – seccional Bolívar, con el fin de identificar sus fortalezas y sus debilidades para lograr una mejor gestión en estas áreas y un desarrollo armónico de la empresa.

Las MIPYMES generan mucho empleo, cuentan con un gran potencial para adaptarse a nuevas tecnologías e innovar, son muy flexibles al cambio y tienen vocación de proveedor y distribuidor dentro de la cadena de valor.

En Cartagena las MIPYMES juegan un papel importante en su campo socioeconómico, como fuertes generadoras de ingresos, empleos y tributos. De igual forma, se enfrentan a un sin número de retos y dificultades que condicionan su permanencia e inciden en su desempeño y que limitan su competencia.

Por esto es necesario establecer una discusión sobre los diferentes problemas y obstáculos que enfrentan las MIPYMES en Cartagena y buscar las posibles perspectivas que puedan tener, con el fin de articular los programas de promoción, sostenimiento y asesoría por parte de las asociaciones que como ACOPI, están comprometidas con el futuro de las mismas, y así se pueda promover el mejoramiento del entorno social y económico en el cual se desenvuelven las MIPYMES.

Para realizar este proyecto acudimos a herramientas cualitativas (grupos focales con expertos, entrevistas profundas con grupos de interés), y cuantitativas (estadística descriptiva y de indicadores relevantes), para recolectar la información y para hacer el análisis de la encuesta y de la entrevista diseñada.

De acuerdo con los resultados arrojados por este estudio, ACOPI – Seccional Bolívar, debe socializar más los diferentes servicios que presta y debe emprender en forma urgente una campaña de afiliaciones.

Por su parte, la Universidad debe fomentar entre sus estudiantes y sus egresados el espíritu del emprendimiento y estimular a los empresarios para que admitan que los estudiantes realicen prácticas en sus empresas;

Por todo lo anterior las MIPYMES deben establecer políticas, en las cuales fortalezcan las características positivas, y traten acogiéndose a las recomendaciones dadas, de eliminar aquellas características negativas.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo denominado “Caracterización del área Administrativa y Organizacional, y del área de la Gestión de Recursos Humanos de las empresas MIPYMES asociadas a ACOPI – seccional Bolívar”, hace parte de un trabajo integral que están desarrollando ACOPI seccional Bolívar – Universidad Tecnológica de Bolívar, bajo el título: “Caracterización de las MIPYMES afiliadas a ACOPI – Seccional Bolívar y cuya finalidad es la de caracterizar las MIPYMES afiliadas a ACOPI – Seccional Bolívar, mediante el análisis de los aspectos organizacionales y prácticas administrativas, de tal forma que sirva de herramienta para la formulación de unas estrategias en materia de innovación y desarrollo”¹.

Vamos a tratar dentro de este segmento del estudio general, la temática concerniente al área Administrativa y Organizacional, y a el área de Gestión de Recursos Humanos en las MIPYMES, sus fortalezas y sus debilidades. Partiremos de unas premisas que fijan las bases para el desarrollo del trabajo, tales como:

- Problemática inherente al manejo del área Administrativa y Organizacional.
- Problemática inherente al manejo de los Recursos Humanos.
- Una definición del problema general.
- Los objetivos mismos del trabajo.
- Las conclusiones, las cuales nos pueden llevar hacia un cuestionario básico que permita al emprendedor hacer periódicamente una autoevaluación de la marcha de su empresa en todos los rubros, en especial, el desempeño del área Administrativa y Organizacional, y del área de los Recursos Humanos.

¹ Título dado por el departamento de investigaciones de la Universidad Tecnológica de Bolívar al estudio citado.

1. DISEÑO DEL TRABAJO

1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Con el fin de adecuar y allanar el camino que nos conduzca a la identificación del problema partiremos de unas premisas básicas que son:

- **Definición:** Tal y como lo establece la Ley 905 de 2004 modificatoria de la Ley 590 de 2000, “se entiende por micro, pequeña y mediana empresa toda unidad de explotación económica realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana”.
- En Colombia se considera microempresa, aquella unidad económica con menos de 10 trabajadores. Se considera pequeña empresa, aquella unidad económica que tiene entre 10 y 50 trabajadores, y unos activos entre 501 y 5.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes. Mediana empresa se considera, aquella unidad económica que tiene unos activos entre 5.001 y 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes o entre 51 y 200 trabajadores.
- Las MIPYMES son el mayor número de empresas de un país. En Colombia ascienden a 1.343.521, y están repartidas en los sectores industrial, comercial, agrícola, pecuario y servicios, que ocupan alrededor de 2.818.430 trabajadores².
- Las MIPYMES son la base del desarrollo económico y social de un país.
- Casi todas las grandes empresas se iniciaron como MIPYMES.

²² Casa Editorial EL TIEMPO S.A. Caja de Herramientas para PYMES. Bogotá. Edición Portafolio 2006.

- Todos los gestores o creadores o emprendedores, al fundar su empresa tienen la visión de que en un momento dado se convierta en una empresa grande.
- Las MIPYMES, micro, pequeña y mediana empresa, son actores fundamentales del desarrollo productivo y de la reactivación económica³. En efecto, generan mucho empleo, cuentan con un gran potencial para adaptar nuevas tecnologías e innovar, son muy flexibles al cambio y tienen vocación de proveedor y distribuidor dentro de la cadena de valor.
- Es una realidad que a pesar de la importancia que para el desarrollo del país tienen las MIPYMES, en Colombia es toda una odisea fundar, crear, desarrollar y hacer que una MIPYME sea exitosa.
- A pesar de su gran número, y de la importancia para el desarrollo económico del país, adolecen de una problemática muy especial, que mas adelante detallaremos.
- En el área Administrativa y Organizacional, y en el área de la Gestión del Recurso Humano, existe un hecho de singular significado y es que, una persona, muchas veces el emprendedor, se desempeña en varias áreas por economizar en el gasto y esto trae consecuencias graves hacia futuro.

En el caso colombiano, el emprendedor o gestor, se ve abocado a enfrentar un sin número de problemas y retos para los cuales debe encontrar solución con el fin de que su proyecto no fracase.

Esta problemática se puede clasificar así:

- Problemas de carácter endógeno⁴.

³ www.camarasogamoso.org/documentos/CaracterizaciónMYPIMES

⁴ ENTREVISTA con Gustavo Pérez Restrepo, Economista. Cartagena, Agosto 20 de 2008.

- Problemas de carácter exógeno.
- Problemas de carácter mixto.

Dentro de los problemas de carácter endógeno podemos destacar:

- Ignorancia o desconocimiento de la normatividad legal y de los pasos previos que se deben dar para crear una MIPYME.
- Ignorancia o desconocimiento de las normas y procedimientos relativos a la administración, el control, las finanzas, la producción, las ventas y el mercadeo, así como de los principios relativos al manejo del recurso humano.
- La reticencia a buscar ayuda, o asesoría, o consultoría, por temor al costo o a la pérdida de protagonismo.
- Cuando se trata de empresas de familia, los problemas inherentes a la sucesión en el mando.
- La evasión tributaria como consecuencia de un falso concepto de ahorro.
- La evasión de las obligaciones inherentes a la Seguridad Social por el mismo falso concepto de ahorro.
- La falta de separación de identidades entre la empresa, como persona jurídica, y el empresario, como persona natural.
- La dependencia en mayor o menor grado, de subsidios, exenciones y gabelas de carácter estatal que desvirtúan la misión de emprendedor y empresario, convirtiendo al emprendedor en un pordiosero y al Estado en un mecenas. Esto hace que se pierda el objetivo o misión fundamental que es: producir, vender, ganar, diversificar, crecer y multiplicar.

Los principales problemas de carácter exógeno son:

- La poca atención del Estado hacia las MIPYMES.
- La alta y variada carga impositiva.
- La tramitomanía, tanto para la creación y legalización de una empresa, como los trámites posteriores cuando está en marcha, y además, la gran cantidad de informes y reportes mensuales, bimensuales, trimestrales, semestrales y anuales, que se deben entregar a las diferentes instancias u organismos estatales.
- La escasez de información acerca de los beneficios que algunas ciudades brindan en especial a las MIPYMES que se radiquen en su territorio, tales como exenciones temporales de impuestos o gravámenes.
- La escasez de información acerca de las líneas de crédito de fomento y/o líneas de crédito especializadas para MIPYMES.
- La falta de socialización de los programas de estímulo y fomento a emprendedores y MIPYMES.
- El asfixiante papeleo para la creación y puesta en marcha de ciertos tipos de empresa, como las de alimentos, bebidas, medicamentos, pesca, marinas y muelles, explotaciones madereras, etc.
- Falta de una legislación clara, definida y actual acerca de las MIPYMES. La ley 590 de 2000 y sus posteriores reformas están obsoletas y el documento CONPES 3484 apenas se está dando a conocer.

Los problemas de carácter mixto se pueden sintetizar así:

- Desconfianza recíproca entre Emprendedores, Estado y Banca, que dificulta las negociaciones, y el acceso a los posibles créditos.

- La falta del sentido gremial existente, tanto en emprendedores, como en gremios, pues los primeros no muestran un deseo de agremiarse y luchar unidos, y los segundos, no tienen una política agresiva de afiliaciones, hecho muy visible en las MIPYMES de Bolívar.

Las organizaciones cuentan con tres tipos de recursos: **Recursos Materiales, Recursos Técnicos y Recursos Humanos**. La armonía en el manejo de estos recursos, redundará en una buena administración y en unos buenos resultados.

Así mismo, los Recursos Humanos son fundamentales para el buen funcionamiento de una empresa, ya que una buena o mala gestión en esta área repercutirá en los otros dos pilares de la organización: Los Recursos Técnicos y los Recursos Materiales⁵.

La problemática general descrita en las páginas anteriores, repercute el área Administrativa y Organizacional, y de Gestión de los Recursos Humanos, porque hay que enfocar la empresa como un todo.

Los Recursos Humanos no se pueden entender bajo el enfoque del esfuerzo o la actividad humana, sino que también comprenden otros factores como: conocimientos, experiencias, motivaciones, intereses vocacionales, actitudes, aptitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Los **Recursos Humanos** son fundamentales en el funcionamiento de una empresa porque pueden mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos técnicos y materiales, lo cual no sucede a la inversa.

⁵ GISPERT, Carlos y José A. Vidal. Enciclopedia Practica de la Pequeña y Mediana Empresa. Grupo Océano. Barcelona, España. 2006. Págs. 277-278.

Por su parte el área Administrativa y Organizacional, como encargada de armonizar el todo, o sea los recursos materiales, los recursos técnicos y los recursos humanos, es el área que en definitiva marca la pauta en el desarrollo de la empresa.

Las cifras relativas a las MIPYMES en Colombia son⁶:

Cuadro 1.
Cifras relativas a las MIPYMES en Colombia

Cantidad	1.343.521
Número de trabajadores	2.818.430
Número de Microempresas	1.330.085 (99%)
Número de trabajadores de Microempresas	1.653.854 (58.67%)
Número de pequeñas empresas	9.099
Número de trabajadores en pequeña empresa	170.515 (6.05%)
Número de empresas medianas	3.111
Número de trabajadores en mediana empresa	290.016

Estas cifras por si solas hablan de la importancia de las MIPYMES en el ámbito socioeconómico nacional.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, expuestas las razones y la problemática general de las MIPYMES, a sabiendas que los problemas de las MIPYMES afectan frecuentemente todas las áreas, y por último, conociendo que las MIPYMES no tienen, en su gran mayoría, una división o separación estricta por áreas y/o funciones, es decir, que a veces un mismo funcionario, se desempeña en varias áreas, se puede definir el problema dentro de la siguiente pregunta:

¿Cuáles son las características que destacan el área Administrativa y Organizacional, y la Gestión de los Recursos Humanos en las MIPYMES afiliadas a ACOPI – seccional Bolívar?

⁶ Casa Editorial EL TIEMPO S.A. Caja de Herramientas para PYMES. Bogotá. Edición Portafolio 2006.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

El objetivo General del presente trabajo de investigación, no es otro que el de “Caracterizar las MIPYMES afiliadas a ACOPI – seccional Bolívar”, en los temas relacionados con el manejo de el área Administrativa y Organizacional, y de Gestión de Recursos Humanos en aspectos tales como:

- Organización general.
- Visión y Misión de la Empresa.
- Cómo Realizan las labores administrativas.
- Planes de trabajo a corto, mediano y largo plazo.
- Manuales de procedimientos y procesos administrativos.
- Distribución y asignación de funciones.
- Preselección y selección del personal.
- Enganche, entrenamiento y capacitación.
- Cargos – Asignación de funciones inherentes al cargo. Manuales de procedimientos.

De tal forma que sea una herramienta para formular políticas y diseñar métodos que conlleven a un desarrollo, tanto de la empresa como tal, como del factor humano vinculado a ella.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Como objetivos específicos se pueden detallar los siguientes:

- Identificar y caracterizar las falencias y necesidades que puedan tener las MIPYMES afiliadas a ACOPI – Seccional Bolívar, en el área Administrativa y Organizacional, y en especial lo concerniente a definir su misión, su visión, sus planes a corto, mediano y largo plazo.
- Identificar y caracterizar las necesidades y falencias que puedan tener las MIPYMES afiliadas a ACOPI – Seccional Bolívar, en cuanto hace relación a políticas generales de Gestión del Recurso Humano.
- Evaluar la estructura organizacional en general, y en el área de los Recursos Humanos, con base en las necesidades analizadas anteriormente, con el fin de identificar sus fortalezas y sus debilidades para que se logre una mejor gestión en estas áreas (Administrativa y Organizacional, y Recursos Humanos), y un desarrollo armónico de la empresa.

3. JUSTIFICACIÓN

Este proyecto se justifica por la importancia de las MIPYMES en el ámbito económico nacional y su influencia notable en el desarrollo socioeconómico del país como generadoras de riqueza, empleo y exportaciones; así como agentes de desarrollo de gestores, creadores y emprendedores, además como coadyuvantes en la génesis y desarrollo de otras MIPYMES.

En Cartagena las MIPYMES cumplen también un papel preponderante en el campo socioeconómico de la ciudad, como fuertes generadoras de ingresos, empleos y tributos.

A pesar de lo anterior, y como lo hemos visto, las MIPYMES se enfrentan a un sin número de retos y dificultades que condicionan su permanencia e inciden en su desempeño, a la vez que limitan su competencia.

Por lo anterior, es sano y útil, establecer una discusión sobre los diferentes problemas y obstáculos que enfrentan las MIPYMES en Cartagena y buscar las posibles perspectivas que puedan tener, con el fin de articular los programas de promoción, sostenimiento y asesoría por parte de las asociaciones que como ACOPI, están comprometidas con el futuro de las mismas. Esto con el fin de que las asociaciones y los empresarios busquen que las políticas públicas también se articulen con las políticas de estas y así se pueda promover el mejoramiento del entorno social y económico en el cual se desenvuelven las MIPYMES.

4. ANTECEDENTES

A diario escuchamos, en los diferentes escenarios de la vida nacional, que las MIPYMES son el motor de la economía de un país; que, "son actores fundamentales del desarrollo productivo y de la reactivación económica"⁷.

Se ha efectuado un buen número de estudios, investigaciones, análisis, etc., y se han escrito varios libros y algunos trabajos y tesis de grado al respecto, casi todos, enfocados al estudio de las características y la problemática inherente a las MIPYMES. Algunos de ellos analizan la problemática de las MIPYMES a nivel Latinoamérica, otros a nivel país, y otros a nivel regional; Muchos, tratan los problemas de algunas áreas (producción, administración, financiamiento) y, algunos más estudian las características generales a todas las MIPYMES.

Juan Carlos Ramírez Guzmán, en su obra "Pymes más competitivas", en la introducción anota: "las Pymes latinoamericanas, tienen necesidades particulares, únicas y diferentes, que hacen que muchos de los principios fundamentales de la Administración deban ser adaptados y ajustados antes de implementarlos adecuadamente"⁸. Esto quiere decir, que antes de sugerir cualquier adaptación o cambio, en una o varias áreas de la empresa, se debe conocer las características de las MIPYMES.

Por su parte, David Guillermo Puyana Silva, Jefe del Departamento de investigaciones de la Escuela de Negocios y Ciencias Empresariales de la Universidad Sergio Arboleda, en un avance publicado en internet, de la

⁷ www.camarasogamoso.org/documentos/caracterizacionmipymes.

⁸ RAMIREZ G, Juan Carlos. Pymes más competitivas. Mayol Ediciones.

investigación: "La Pyme y su situación en Colombia", anota: "En los últimos años, el gobierno, la academia y el sector privado, particularmente el financiero, han dirigido sus estrategias de apoyo y promoción de sus servicios hacia el sector de la micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), al darse cuenta que es en este sector empresarial donde se puede tener el pivote para alcanzar un acelerado crecimiento de nuestra economía, y aunque siempre se habían considerado importantes, hoy han llegado a ser imprescindibles al proyectarse como una de las mejores opciones para lograr la plena reactivación de la economía, aun con todas sus falencias como es la falta de gestión organizacional, financiera, comercial y administrativa".

Jorge Alvis Arrieta y Fernan Acosta Valdelamar, en su trabajo "Determinantes de dinámica económica de la microempresa en Cartagena", acota; "La importancia que ha adquirido la microempresa en la economía colombiana durante los últimos años, es incuestionable, así como sus aportes a la generación de empleo. Este proceso en Cartagena, ha seguido unos patrones similares a los del país, lo cual ha permitido el incremento del número de microempresas a nivel local. Tales características generan muchas inquietudes respecto a la dinámica de este tipo de empresas, especialmente en lo referente a su estructura, y la forma como estas desarrollan sus actividades". Más adelante los mismos autores destacan: "Aunque se han realizado algunos trabajos sobre el sector microempresarial en Cartagena (trabajos de grado, informes técnicos, diagnósticos, entre otros), la mayor parte de esto realizan análisis de corto plazo y análisis coyunturales"⁹.

Pero el antecedente más importante, surge de la necesidad imperiosa de conocer realmente cuales son las características de las MIPYMES de Bolívar en el momento actual, con miras a mantener y/o aumentar sus fortalezas, y suprimir las debilidades a corto y largo plazo.

⁹ ALVIS A, Jorge y Acosta V, Fernan. Determinantes de la dinámica económica de la microempresa en Cartagena. Páginas 4 y 6.

Otros libros, trabajos, documentos y publicaciones relacionados con el tema son:

- Estrategias Gerenciales y sociales de la pequeña y mediana empresa en Cartagena, por Liliana Pérez Mendoza, Gerardo Franco Valencia y Lewis León Baños, publicado por la Universidad de Cartagena.
- Situación y Necesidades de la pequeña y mediana empresa, por Álvaro Cala Hederich, publicado por la Universidad Sergio Arboleda de Bogotá en el 2005.
- Desafíos actuales de las empresas en Colombia, publicado por la facultad de Administración, de la Universidad del Rosario de Bogotá.
- Revista MisiónPyme, dirigida por Adriana Macías Villamarin, publicación de Media Solutions S.A. de Bogotá.
- Revista LatinPyme, especializada para pequeña y mediana empresa. Publicación de Servicio internacional de comunicaciones – Bogotá.
- Portafolio. Edición Especial sobre Pymes. Publicación de casa Editorial El Tiempo del martes 31 de julio de 2007.

5. METODOLOGÍA DEL TRABAJO

5.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA METODOLOGÍA DEL TRABAJO

Para la realización de este proyecto acudimos a la utilización de herramientas cualitativas y cuantitativas adecuadas para el levantamiento de la información y para sus análisis. En particular se diseñó una encuesta con el propósito de Caracterizar las MIPYMES, empleando metodologías cualitativas (por ejemplo, grupos focales con expertos, entrevistas profundas con grupos de interés) que sirvieron al propósito de este estudio.

En cuanto a herramientas cuantitativas se hizo uso de la estadística descriptiva y de indicadores relevantes para completar el análisis cualitativo ya mencionado.

Para la realización de la encuesta se involucró a estudiantes que se encontraban desarrollando su trabajo de grado.

5.2 ETAPAS DEL TRABAJO

Para obtener los resultados esperados, fue imprescindible definir y enumerar una serie de etapas dentro de la metodología a seguir. Estas etapas son:

- Diseño general del trabajo.
- Diseño del instrumento para la recolección de la información (encuesta-entrevista).
- Selección del personal encuestador.
- Definición de cada una de las herramientas a utilizar.
- Realización de la encuesta-entrevista.
- Procesamiento de la información.

- Caracterización en cada una de las áreas establecidas.

6. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

6.1 FUENTES DE LA INFORMACIÓN

Como anotamos, la información necesaria para la investigación, se obtuvo por medio de la estadística, tanto cualitativa como cuantitativa, y además, utilizando un sistema de doble respuesta.

Inicialmente se diseñó una encuesta que contemplaba mucha información, pero que se hacía demasiado engorrosa para ser respondida por los empresarios MIPYME. Esta encuesta se anuló y se procedió a diseñar dos herramientas complementarias: una entrevista que permitía, no solamente obtener respuestas valederas directamente del emprendedor, sino también, preparar el terreno para que colaborara en la respuesta correcta a la encuesta. Con la entrevista se buscaba obtener una información puntual y exacta, que debía ser respondida directamente por el emprendedor al entrevistador.

Esta entrevista arrojó unos resultados, cuyos valores fueron tabulados (Ver anexo A. Diseño de Entrevista; Anexo B. Telaraña el Diagnostico Organizacional; y Anexo E. Ejemplo de la telaraña del diagnostico organizacional de la Empresa Inmobiliaria El Conquistador).

Terminada la entrevista con el representante de la MIPYME se le dejaba una Encuesta (Ver Anexo C. Diseño de la Encuesta), que debía responder en el menor tiempo posible, y luego cuando estuviese lista, avisaba al entrevistador para que la recogiera.

Los resultados de esta encuesta también fueron tabulados (Ver Anexo D. Resultados de la Encuesta), y del estudio y análisis de estos tabulados, surgieron

conclusiones, deducciones, que al analizarlas, permiten hacer una caracterización del grupo de MIPYMES afiliadas a ACOPI – seccional Bolívar.

No fue tarea fácil realizar las entrevistas y las encuestas, puesto que algunas de las MIPYMES ya no estaban en la dirección que estaba registrada en ACOPI – Seccional Bolívar, y otras, no habían legalizado una desafiliación en ACOPI, a pesar de estar liquidadas. Esto redujo el tamaño de la muestra de 27, de una población total de 65 empresas, discriminadas así:

Cuadro 2. Distribución de la población por actividad

TIPO DE EMPRESA	CANTIDAD
EXPORTADORAS NO	7
EXPORTADORAS NO HAY INFORMACION	55
	3
TOTAL	65

Cuadro 3. Distribución de la población por sector económico

TIPO DE EMPRESA	CANTIDAD
ALIMENTOS	3
ARTES GRAFICAS	4
COMERCIAL	5
CONSTRUCCION	12
GAS / INDUSTRIAL COMBUSTIBLE	4
METALMECANICA	21
OTROS	6
PLASTICO – QUIMICO	2
SERVICIOS	8
TOTAL	65

Después de seleccionar la muestra, obtener, clasificar, organizar y graficar los datos, se procedió a tabular con el fin de hacer un análisis descriptivo.

6.2 ELEMENTOS DE LA POBLACIÓN

A pesar de que en la sola ciudad de Cartagena existen más de 2.000 MIPYMES, la población escogida para el estudio fue las 65 MIPYMES afiliadas a ACOPI – Seccional Bolívar. Sin embargo, no se distorsiona en forma grave los resultados obtenidos, puesto que nos atreveríamos a decir, que las MIPYMES en Colombia adolecen de unas características similares y constantes, sobre todo en las área Administrativa y Organizacional, y la Gestión de los Recursos Humanos.

6.3 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La información que se obtuvo y que hace parte del proyecto general, se envió a la Dirección del proyecto, quienes utilizando una matriz estadística en Microsoft Office Excel, obtuvieron una tabulación de los datos, y luego nos los enviaron para evaluarlos, graficarlos y sacar las conclusiones.

7. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS Y DE LAS ENCUESTAS DE LAS MIPYMES ASOCIADAS A ACOPI – SECCIONAL BOLÍVAR PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL, Y EL ÁREA DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

7. 1 ASPECTOS GENERALES SOBRE MIPYMES

7.1.1 Microempresas.

En concordancia con lo establecido en la Legislación Colombiana sobre MIPYMES, tenemos que un porcentaje muy alto de estas, tanto a nivel país, como a nivel departamental, en Bolívar, se enmarca dentro del rango de las microempresas (poseen menos de 10 trabajadores) y corresponden a:

- Microempresas dedicadas a la comercialización de bienes (tiendas, graneros, bares, almacenes, etc.).
- Microempresas dedicadas a la producción y comercialización de bienes (productoras de jugos, productores de alimentos en general, productoras de partes y piezas, etc.).
- Microempresas dedicadas al sector servicios (administradoras de propiedades y/o arrendadoras de apartamentos, oficinas; Talleres de reparación de diversos tipos de artículos, peluquerías y salones de bellezas, pequeños restaurantes, empresas de mensajería, etc.).

Este tipo de microempresas presenta unas características muy singulares, como son:

- Propiedad: Generalmente son unidades unifamiliares con un solo propietario.

- Administración: Generalmente a cargo del mismo propietario o alguien de su familia.
- Producción: Generalmente sobre pedido, y cuando producen para stock, lo hacen sin ninguna planificación.
- Venta: Se hace en una relación directa con el cliente. Es muy poca la intermediación.
- Contabilidad: Muy pocas tienen una contabilidad organizada, la gran mayoría mezclan las cuentas del dueño o propietario con las del negocio, y no llevan un registro pormenorizado de las transacciones.
- Obligaciones de carácter tributario y/o fiscal: Generalmente las tratan de evadir al máximo, o por ignorancia, o por picardía.
- Estados financieros: Generalmente no elaboran este tipo de informes, venden sin factura, cobran sin recibos, y en general, sacan cuentas de utilidades o pérdidas por cálculos mentales y calculadora.
- Manejo de Personal: Adolecen de un sistema adecuado de contratación, pagan un salario acomodaticio, nunca el mínimo. La contratación obedece más a la inmediatez que a la lógica. El personal que manejan lo vinculan sin contrato de trabajo, no lo afilian a la Seguridad Social; la capacitación que se les brinda es mínima in-situ.

Estas características son comunes a esas pequeñas unidades como son: tiendas, graneros, bares, salones de billares, pequeños almacenes, peluquerías, carnicerías, lavaderos de vehículos, talleres de reparación, talleres de modistería o confección, zapaterías, floristerías, etc.

7.1.2 Pequeñas y Medianas Empresas.

En realidad se puede asegurar que las empresas afiliadas a ACOPI – Seccional Bolívar, están dentro del rango de pequeñas y medianas empresas, o por nivel de activos, o por número de trabajadores. Las pequeñas, porque o tienen más de 10 trabajadores y menos de 50, o tienen más de 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes. Las medianas, porque tienen más de 50 trabajadores, o poseen activos totales de más de 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Aunque, las pequeñas y medianas empresas afiliadas a ACOPI - Seccional Bolívar, presentan una problemática común a todas las MIPYMES del país, como es: falta de crédito, falta de preparación de sus directivas, falta de mercados, poca vocación exportadora, falta de sentido gremial, etc.; tienen ciertas fortalezas que se deben destacar, y que más adelante analizaremos.

7.2 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LAS MIPYMES AFILIADAS A ACOPI – SECCIONAL BOLÍVAR EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL, Y EN EL ÁREA DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Para realizar este estudio nos basamos en un análisis de los resultados de la entrevista personal y un análisis de las respuestas que los emprendedores y/o propietarios, dieron a la encuesta que se les dejó y se les reclamó después.

7.2.1 Análisis de la Entrevista.

Los resultados del análisis a las respuestas dadas en la entrevista, nos muestran los siguientes valores:

En el área Administrativa y Organizacional, tenemos:

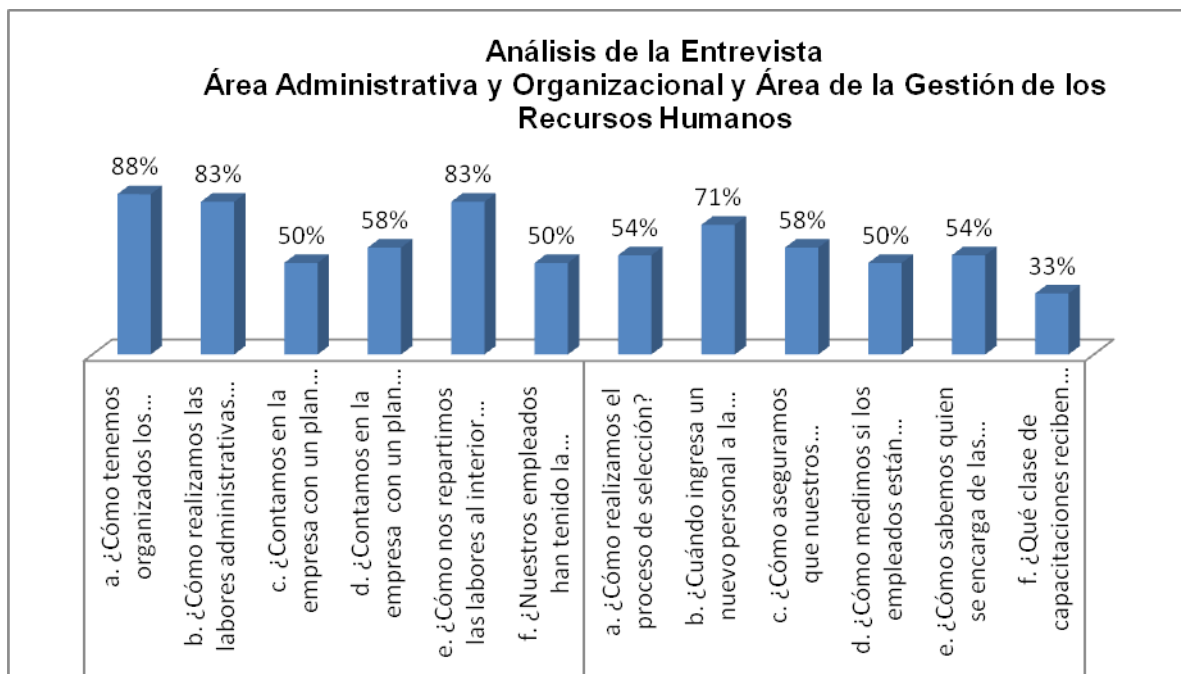
- Un 88% de las MIPYMES entrevistadas tienen ordenada y archivada la documentación del negocio.
- Un 83% de los entrevistados cuentan con personal administrativo y este es pagado por la empresa.

- Un 50% de los entrevistados afirman tener Manuales de Trabajo y los reglamentos necesarios.
- El 58% dicen tener planes de trabajo a mediano plazo para ciertas actividades del negocio.
- Un 83% aseguran tener las funciones bien definidas.
- El 50% aseguran que han capacitado a su personal en algunas áreas.

En el área de la Gestión de los Recursos Humanos, tenemos que:

- El 54% afirma que realiza el proceso de reclutamiento de personal, de acuerdo a necesidades predeterminadas.
- Dice el 71% que tiene a su personal vinculado con contrato de trabajo escrito y que respeta el periodo de prueba.
- El 58% tiene su personal afiliado a Administradoras de Riesgos Profesionales.
- El 50% dice que hace las inspecciones de control por medio del jefe inmediato.
- Sostiene el 54% que tienen un Manual de Funciones y un perfil para cada cargo, que conjuntamente con el organigrama, da claridad con respecto a la asignación de tareas.
- Por último, el 38% afirmó que son los compañeros de trabajo del nuevo empleado quienes se encargan de indicarle la tarea que debe realizar, sin que haya más capacitación.

Grafica 1. Análisis de la Entrevista área Administrativa y Organizacional, y área de la Gestión de los Recursos Humanos.



7.2.2 Análisis de la Encuesta.

El análisis de la encuesta vamos a dividirlo en tres partes: En la primera parte veremos las generalidades; en la segunda, la evaluación interna; y en la tercera parte, las fortalezas, debilidades y el impacto de las mismas.

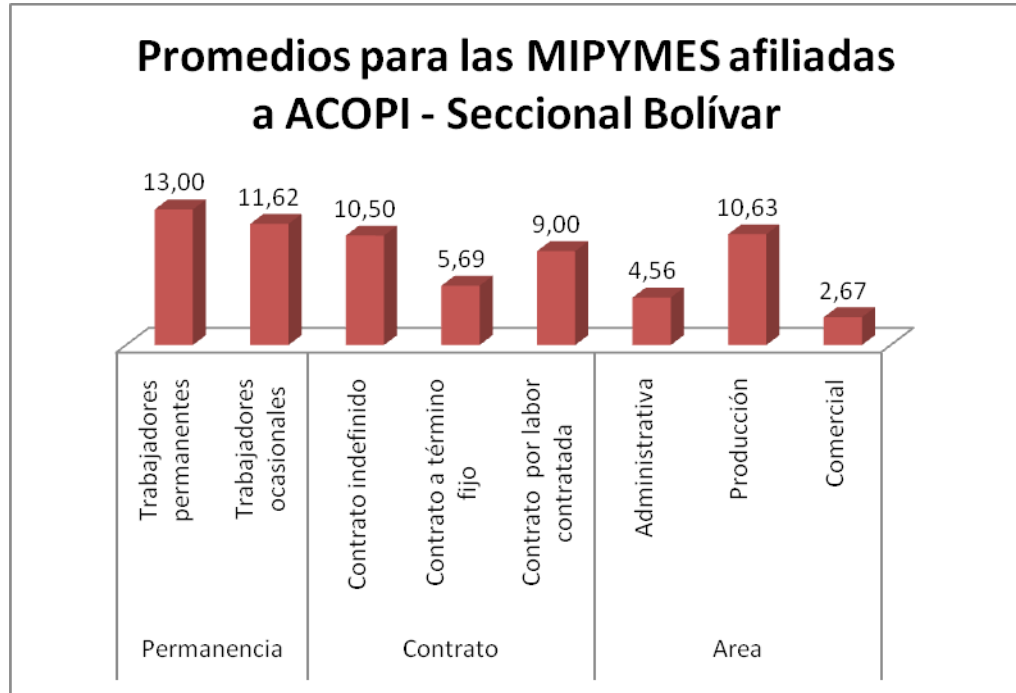
- **Generalidades:** Tienen un número promedio de 3 socios por empresa. Tienen más o menos 21 trabajadores empleados, de los cuales, 13 son permanentes. Además, 11 tienen al personal con contrato a término indefinido, 6 a término fijo; y se ocupan en el área comercial 3, en la de producción 11 y en la administrativa 5 trabajadores en promedio.

En cuanto a los recursos utilizados para la iniciación del negocio, del total de encuestados 24 utilizaban recursos propios, 2 no utilizaban recursos

propios; y en cuanto a recursos provenientes de préstamos, 8 los han utilizado y 18 no han tenido acceso o no los han utilizado.

Estas empresas se iniciaron con un promedio de 4 trabajadores.

Grafica 2. Promedios para las MIPYMES afiliadas a ACOPI – Seccional Bolívar.



- **Evaluación Interna:**

De acuerdo, tanto a los resultados de la Entrevista, como a los resultados de la Encuesta, procedimos a evaluar y catalogar las respuestas de los empresarios a las mismas, con los siguientes resultados.

Área Administrativa y Organizacional

- 25 empresas, equivalentes al 92,6%, tenían clara la misión, la visión, los objetivos y las metas; 2 empresas equivalentes al 7,4%, no las tenían.
- 23 empresas o sea el 85,2%, tienen estrategias establecidas; 4 o sea el 14,8%, no las tienen.

- 21 empresas que equivalen al 77,8%, elaboran planes periódicamente; 6 o sea el 22,3%, no.
- 25 empresas equivalentes al 92,6%, tienen organigrama definido; 2 equivalentes al 7,4%, no.
- 20 empresas lo cual significa el 74,1%, afirman que la estructura organizacional es adecuada para la ejecución de los planes de la empresa; el 25,9% o sea 6, no.

Área de la Gestión de los Recursos Humanos

- 24 (88,9%) empresas afirman tener descritos los objetivos, las funciones, las responsabilidades y el perfil de cada cargo, 3 (11,1%), no.
- 23 (85,2%) empresas dicen tener mecanismos para motivar al personal, 4 (14,8%), no.
- 20 (74,1%) empresas afirman tener políticas de control de gestión, 7 (25,9%), no.
- 24 (88,9%) empresas dicen que proporcionan inducción a los nuevos empleados, 3 (11,1%), no.
- 27 (100%) empresas afirman tener todo el personal afiliado a EPS.
- 25 (92,6%) empresas dicen tener el personal afiliado a una ARP, 2 (7,4%), no.
- 26 (96,3%) empresas afirman tener su personal afiliado al sistema obligatorio de pensiones, 1 (3,7%), no.
- 26 (96,3%) empresas afirman tener su personal afiliado a una caja de compensación, 1 (3,7%), no.

- 25 (92,6%) empresas afirman que sus empleados conocen las normas de seguridad industrial, 2 (7,4%), no.
- 19 (70,4%) empresas tienen programas de Seguridad Industrial, 8 (29,6%), no.

Es posible que los empresarios por falta de socialización, tanto de la Entrevista, como de la Encuesta, hayan falseado algunas respuestas, desviando así las conclusiones, pero esto es un concepto estrictamente personal, que no puedo probar, pero me lo forme al ver como en las respuestas que dieron al Capítulo 3 de la Encuesta, titulado Algunas Cifras, ciertos empresarios dieron cifras que no tenían ninguna concordancia lógica.

- **Fortalezas, debilidades e impacto:**

Cuadro 4. Fortalezas, debilidades e impacto del Área Administrativa y Organizacional

	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Imagen Corporativa	71%	17%	4%	0%	4%	0%	33%	25%	4%
Responsabilidad social	38%	42%	0%	0%	13%	0%	17%	50%	4%
Uso de planes estratégicos	33%	25%	13%	0%	25%	0%	29%	33%	13%
Flexibilidad de la Estructura Organizacional	33%	33%	4%	8%	13%	0%	13%	42%	17%
Comunicación y control Gerencial	67%	13%	8%	0%	8%	0%	46%	21%	8%
Orientación empresarial	67%	13%	4%	4%	4%	4%	42%	13%	21%
Sistema de toma de decisiones	58%	29%	4%	0%	4%	0%	54%	8%	13%
Sistema de coordinación	50%	33%	0%	0%	13%	0%	50%	21%	4%
Evaluación de gestión	46%	29%	4%	0%	13%	4%	46%	25%	4%

De esta tabla deducimos, que un 71% de las empresas tienen una alta imagen corporativa, una mediana responsabilidad social (apenas un 38%, tienen fortaleza); También, el uso de planes estratégicos, apenas es fortaleza para el 33% de las empresas, lo mismo que la flexibilidad de la estructura organizacional.

En cuanto a comunicación y control gerencial, y orientación empresarial el 67% tiene una fortaleza alta; el sistema de toma de decisiones es de alta fortaleza en el 58% de las empresas, lo mismo que el sistema de coordinación con el 50% de las empresas; y en la evaluación de la gestión, solamente el 46% tiene fortaleza.

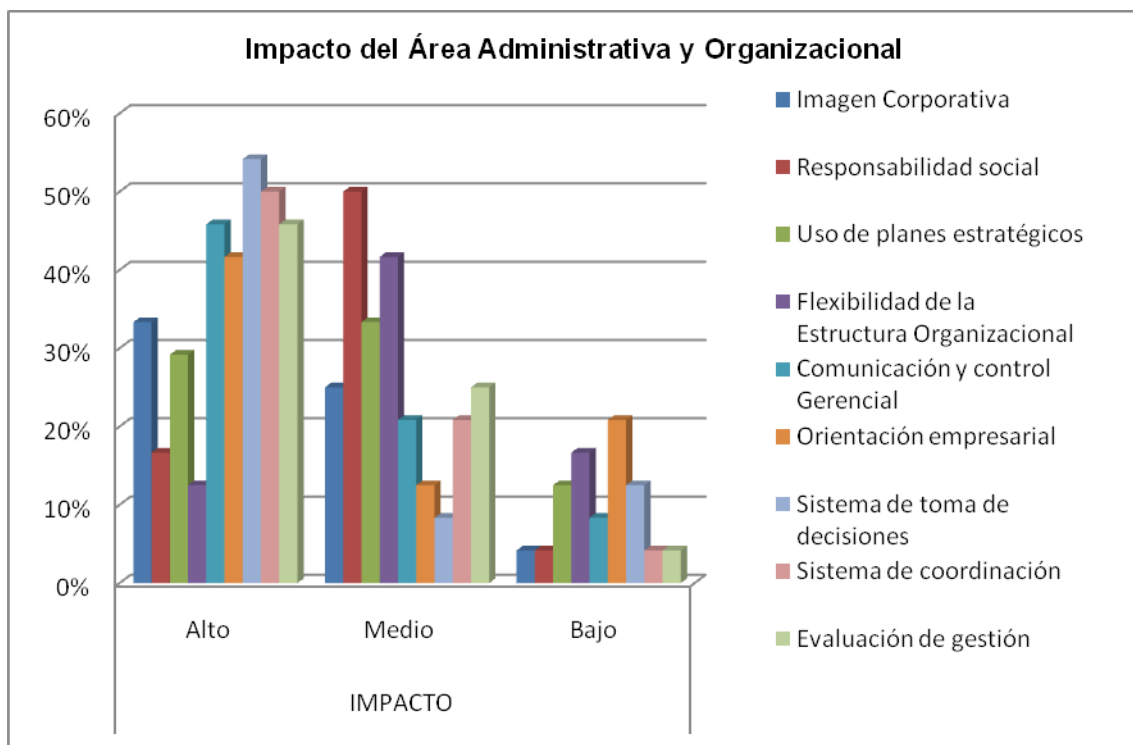
En cuanto al impacto, vemos como apenas un 33% consideran de alto impacto la imagen corporativa; la comunicación y el control gerencial un 46% lo considera de alto impacto; al sistema de toma de decisiones un 54% lo considera de alto impacto; al sistema de coordinación un 50% le asigna alto impacto; y el 46% le asigna alto impacto a la evaluación de gestión.

Se deduce al comparar las fortalezas, las debilidades y el impacto, que los empresarios o las empresas deberían buscar fortalecer aquellas áreas que implican alto impacto.

Grafica 3. Fortalezas y Debilidades del Área Administrativa y Organizacional.



Grafica 4. Impacto del Área Administrativa y Organizacional.



Cuadro 5. Fortalezas, debilidades e impacto del Área de la Gestión de los Recursos Humanos

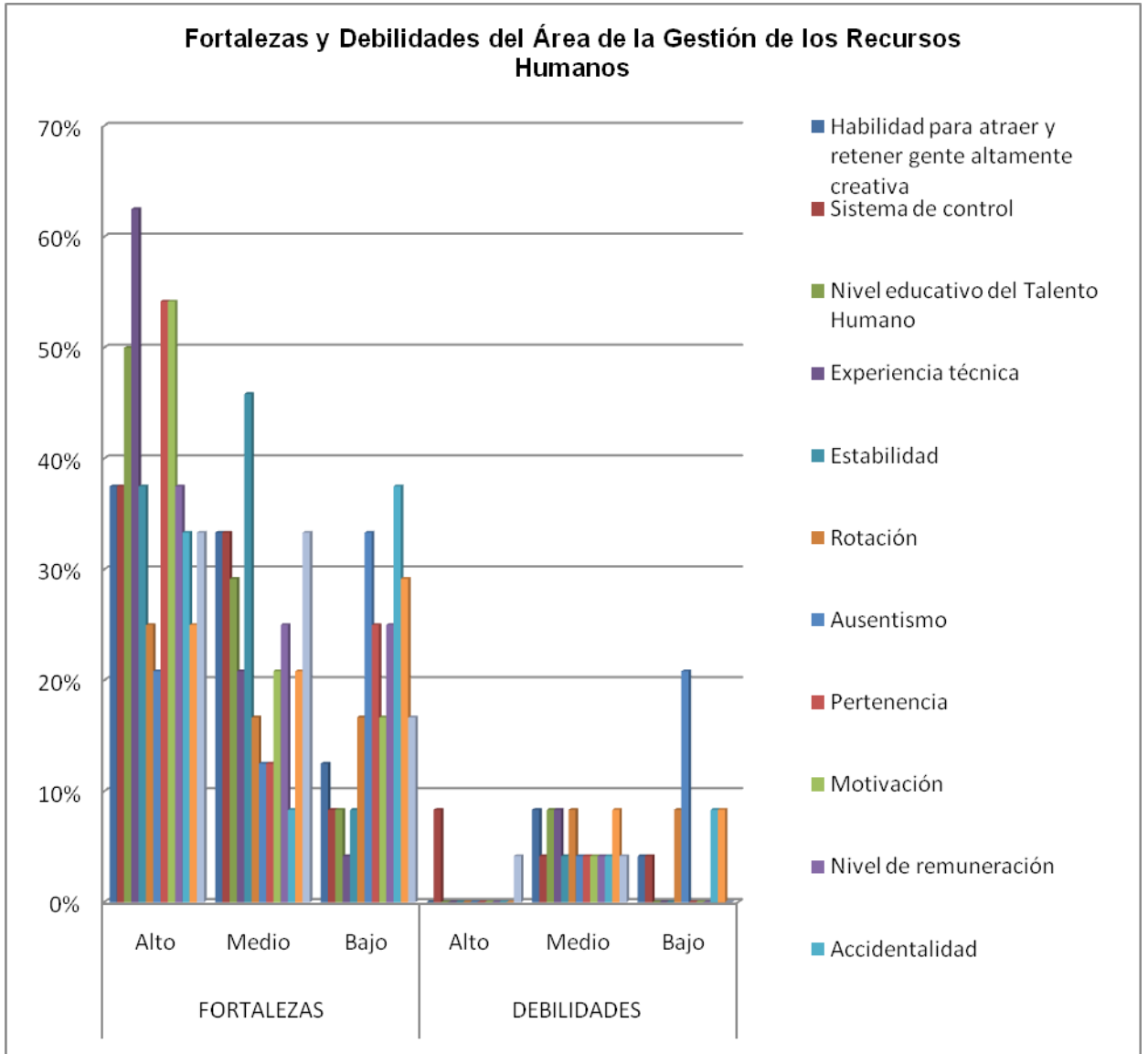
	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa	38%	33%	13%	0%	8%	4%	33%	38%	4%
Sistema de control	38%	33%	8%	8%	4%	4%	54%	13%	8%
Nivel educativo del Talento Humano	50%	29%	8%	0%	8%	0%	38%	33%	4%
Experiencia técnica	63%	21%	4%	0%	8%	0%	54%	17%	4%
Estabilidad	38%	46%	8%	0%	4%	0%	25%	38%	13%
Rotación	25%	17%	17%	0%	8%	8%	13%	50%	4%
Ausentismo	21%	13%	33%	0%	4%	21%	13%	29%	25%
Pertenencia	54%	13%	25%	0%	4%	0%	33%	29%	13%
Motivación	54%	21%	17%	0%	4%	0%	38%	29%	8%
Nivel de remuneración	38%	25%	25%	0%	4%	0%	25%	46%	0%
Accidentalidad	33%	8%	38%	0%	4%	8%	13%	25%	33%

Retiros	25%	21%	29%	0%	8%	8%	8%	33%	29%
Índice de desempeño	33%	33%	17%	4%	4%	0%	29%	38%	4%

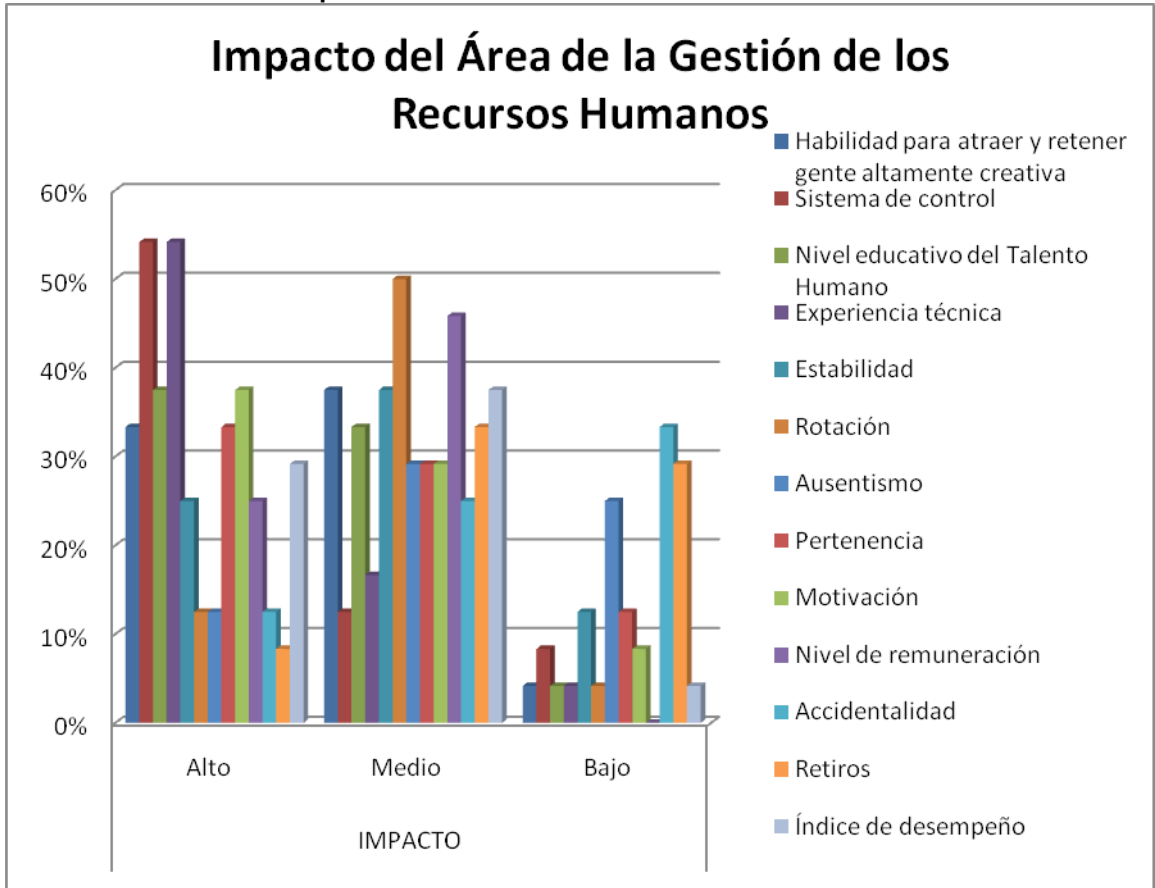
En la Gestión del Recurso Humano, un 38% de las empresas tienen fortaleza en la habilidad para retener gente altamente creativa y en el sistema de control; Un 58% tiene fortaleza en el sistema de toma de decisiones; Un 50% tienen fortaleza alta en el nivel educativo del talento humano, y 63% en la experiencia técnica. En cuanto a la estabilidad, la rotación y el ausentismo, no tienen alta fortaleza; el sentido de pertenencia y la motivación tienen alta fortaleza en un 54% de las empresas; el nivel de remuneración, la accidentalidad, los retiros y el índice de desempeño, presentan alta fortaleza en apenas un pequeño porcentaje de las empresas.

En cuanto al impacto alto, solamente para el sistema de control el 54% le asignaron alto impacto; y para la experiencia técnica un 54% le asigno alto impacto; los demás rubros, todos fueron considerados de alto impacto por unos porcentajes muy pequeños, en todo caso, menos del 50% de las empresas.

Grafica 5. Fortalezas y Debilidades del Área de la Gestión de los Recursos Humanos.



Grafica 6. Impacto del Área de la Gestión de los Recursos Humanos.



8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Por los índices mostrados, tanto de la entrevista, como de la encuesta, podemos destacar tres tipos de conclusiones a saber:

- Conclusiones a nivel gremial: ACOPI – Seccional Bolívar.
- Conclusiones a nivel Universidad.
- Conclusiones a nivel MIPYMES.

8.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES A NIVEL GREMIAL: ACOPI – SECCIONAL BOLÍVAR

- ACOPI – Seccional Bolívar debe emprender en forma urgente una campaña de afiliaciones, que le permita ser más representativa del sector, y elaborar planes sectoriales de formación y educación para sus afiliados. Estos planes deben orientarse por sectores y por áreas, o sea, por ejemplo: Sector confecciones – área de administración; víveres y alimentos – área manejo del recurso humano; y así sucesivamente, todo de acuerdo a los resultados que arroja la caracterización.
- ACOPI – Seccional Bolívar, debe socializar más los diferentes servicios que presta, los tipos de créditos existentes para MIPYMES, los cursos, seminarios que dicta y época en que los dicta.
- Por último, ACOPI – Seccional Bolívar, debe establecer un medio de información, tipo boletín mensual, que informe a los afiliados acerca de Legislación, Mercados del Exterior, Cursos y Seminarios, y todas aquellas actividades que realice al servicio del sector de las MIPYMES.

8.2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES A NIVEL UNIVERSIDAD

- Fomentar, tanto entre sus estudiantes, como entre sus egresados, el espíritu del emprendimiento, por medio de cursos especiales, diplomados, especializaciones, y hasta maestrías en MIPYMES.
- Fomentar el vínculo Empresa – Empresario – Universidad, estimulando a los empresarios para que admitan que estudiantes realicen prácticas en sus empresas, y a la vez, creando cursos especiales sobre administración en general, producción, finanzas, ventas y mercadeo, gestión de recursos humanos, dirigidos a emprendedores y empresarios MIPYMES.
- Socializar adecuadamente los diferentes estudios, investigaciones, encuestas, que la Universidad planea efectuar a través de cualquiera de sus dependencias, para que los empresarios tengan una idea clara de lo que se pretende hacer y colaboren adecuada y acertadamente en la planificación y realización de estos trabajos.

8.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES A NIVEL MIPYMES

De acuerdo a los objetivos propuestos, y en concordancia con los resultados, tanto de la Entrevista, como de la Encuesta, podemos afirmar que las MIPYMES afiliadas a ACOPI – Seccional Bolívar, presentan en general las siguientes **características**, en el área Administrativa y Organizacional, y en el área de la Gestión de los Recursos Humanos :

- **Según la Entrevista:**
 - Son organizadas en el manejo de los documentos de la empresa.

- Las labores administrativas las efectúan con personal propio, pagado por la empresa.
- No todas tienen los manuales y reglamentos de trabajo, apenas el 50%; el 42% solo tienen algunos manuales.
- Solamente algunas tienen o elaboran planes a mediano plazo.
- La gran mayoría tienen las funciones asignadas y bien definidas.
- No capacitan al personal. Capacitación solo hay en casos muy aislados.
- Seleccionan y vinculan personal de acuerdo a las necesidades.
- El personal lo tienen contratado con contrato escrito y se respeta el periodo de prueba.
- Aunque los niveles de accidentalidad son bajos, cumplen con la Ley y tienen el personal afiliado a una ARP.
- La supervisión y control corre a cargo del jefe inmediato.
- Una ligera mayoría tienen Manuales de funciones y tienen un perfil definido para cada cargo.
- Generalmente al nuevo trabajador lo capacitan sus compañeros.

- **Según la Encuesta:**

- Son sociedades.
- Tienen un número de empleados mayor de 11.
- Tienen en promedio 13 o más trabajadores permanentes, todos con contrato de trabajo escrito.

- Ocupan un buen número de personas ocasionales.
- En promedio tienen 4 personas a nivel administrativo, 11 en producción y 3 en el área comercial.
- Generalmente trabajan con recursos propios, en parte por las dificultades para obtener créditos bancarios o de fomento, y en parte, porque el crédito extrabancario es muy oneroso.
- La gran mayoría inicio actividades con menos de 10 trabajadores.
- Tienen definida la misión, la visión y los objetivos de la empresa. Así mismo, periódicamente elaboran algún tipo de plan.
- La gran mayoría tienen un organigrama y reconocen que la estructura organizacional es la adecuada para la ejecución de los planes de la empresa.
- Tienen los objetivos, las funciones, las responsabilidades y los perfiles de cada cargo descritos y claros.
- Tienen políticas de motivación para el personal y para controlar la gestión.
- Por último, las decisiones son tomadas por el gerente en la gran mayoría de los casos.

Acorde con las anteriores características, con los resultados del análisis de la Entrevista y de la Encuesta, recomendamos lo siguiente:

- Buscar formación para sí, y para sus empleados y trabajadores, sobre todo en aquellas áreas en las cuales tengan falencias y debilidades, como en el área Administrativa y Organizacional, en nuestro caso, y en el área de la Gestión de los Recursos Humanos.

- Buscar asesoría o consultoría para tratar de legalizar todos aquellos asuntos que no están siendo tratados con el rigor que exige la Ley (tributación, contratos de trabajo, seguridad social, etc.).
- Concientizarse de la necesidad que tiene de agremiarse, para que así, a través de los gremios, como ACOPI, tengan acceso fácil y oportuno a cursos, seminarios, diplomados, y demás cursos de formación relacionados con la administración y el manejo de las MIPYMES.
- Concientizarse de que la evasión de impuestos, y la evasión o elución en seguridad social son funestas.
- Evaluar periódicamente las diferentes áreas de la empresa, en especial, la de Administración y Organización y la de Gestión del Recursos Humano, haciéndolo en forma realista para detectar exactamente donde tiene fortalezas, para mantenerlas; y donde tiene debilidades, para buscar la forma de revertirlas en fortalezas.
- Brindar a su personal, capacitación permanente, tanto dentro de la empresa, como a través de terceros, con seminarios, cursos y prácticas que se dictan a través de entidades especializadas.
- Mejorar los índices de reclutamiento y de contratación, sobre todo en los aspectos legales (contratos firmados, respeto al periodo de prueba).
- Implantar y mejorar los sistemas de seguridad industrial.
- Por último, recordar que el estudio, la preparación, la dedicación, la tenacidad, y las buenas ideas nos hacen verdaderos emprendedores y empresarios, y por lo tanto, hombres libres.

REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA

- **REFERENCIAS**

- Casa Editorial EL TIEMPO S.A. Caja de Herramientas para PYMES., Bogotá, Edición PORTAFOLIO 2006.
- www.camarasogamoso.org/documentos/CaracterizaciónMYPIMES.

- **BIBLIOGRAFÍA**

- COVO, Torres Augusto. Administración-Introducción a lo básico- Graficas Koral S en C, Cartagena, Colombia. Tercera Edición. 1996.
- SHELDON, Oliver. La Filosofía del Management. Ediciones Orbvis SA, Barcelona, España. 1985.
- DAVILA, Carlos. Historia Empresarial de Colombia. Monografía # 20. Uniandes. 1992.
- SOTO, Pineda Eduardo y Simón L. Doland. Las PYMES ante el desafío del siglo XXI: los nuevos mercados globales. Thomson Editores S.A. de C.V. México D.F. 2004.
- GISPERT, Carlos y José A. Vidal. Enciclopedia Practica de la Pequeña y Mediana Empresa. Grupo Océano. Barcelona, España. 2006.
- RAMIREZ, Juan Carlos. La consultoría: un acelerador del crecimiento en las PYMES. Revista LatinPyme. Págs. 13-16. Edición No.29. Año 6. Junio 2007.

- CAMACHO, Eduardo Andrés. La Gastronomía, un sector prometedor para las PYMES. Revista LatinPyme. Pág. 32. Edición No. 20. Año 6.
- Revista LatinPyme.
- Portafolio, Edición Especial de Pymes. Junio 31 de 2007.

ANEXOS

Anexo A. Diseño de Entrevista.



Universidad
Tecnológica de Bolívar
CARTAGENA DE INDIAS

1. SECCIÓN UNO: PRESENTACION

La Universidad Tecnológica de Bolívar y ACOPI Bolívar en su deseo de contribuir a mejorar la competitividad de la ciudad y del Caribe, han decidido realizar el presente estudio, cuyo objetivo es realizar la caracterización de las empresas MIPYME afiliadas a ACOPI, y establecer las necesidades que tienen en materia de innovación tecnológica, entre otras.

Solicitamos a usted nos colabore con la información aquí contenida, la cual será estrictamente confidencial.

Nombre de la compañía:

Nombre del encuestado:

Fecha:

—

2. SECCIÓN DOS: INFORMACIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA

Diligencie la siguiente sección teniendo en cuenta la actividad(es) económica(s) que desarrolla la empresa

2.1. ¿En que consiste el negocio de la empresa?

3. SECCIÓN TRES: ANÁLISIS DEL AREA PRODUCTIVA – TECNICA DEL NEGOCIO

Para cada una de las siguientes preguntas, **POR FAVOR MARQUE CON UNA “X”**, y selecciones la casilla de la respuesta que más se acerque **al estado REAL y ACTUAL de su organización:**

- a. **¿Cómo es la forma en que producimos, transformamos o prestamos el servicio?**
- A) No existen procesos de producción iguales, ni manuales de procesos
 - B) Existen algunos procesos de producción que están unificados
 - C) Existen procesos de producción iguales (estandarizados) y manuales de procesos
- b. **¿Cómo cumplimos los requisitos técnicos de distintos clientes?**
- A) No diferenciamos requisitos para nuestros clientes
 - B) Cumplimos con algunos requisitos técnicos para algunos clientes
 - C) Producimos teniendo en cuenta los requisitos técnicos de distintos clientes
- c. **¿Cómo se realiza el proceso de compra de materiales o insumos?**
- A) Para la fabricación de cada producto se compra en forma individual los insumos que se requieren
 - B) Hacemos compras en conjunto de algunos insumos
 - C) Hacemos planeación para la totalidad de las compras de insumos de acuerdo con las necesidades de producción
- d. **¿Tenemos los registros y aplicamos las normas de calidad que exige el mercado?**
- A) El mercado que tenemos no nos exige registros ni normas
 - B) Estamos iniciando el cumplimiento de algunos registros y normas
 - C) Cumplimos con los registros y normas que nos exige el mercado
- e. **¿Qué nivel de tecnificación en etiqueta, empaque y código de barras tenemos de nuestros productos en el mercado que atendemos?**
- A) No tenemos que cumplir estas exigencias técnicas para el mercado que atendemos
 - B) No cumplimos algunas de estas exigencias técnicas que nos exige el mercado que atendemos
 - C) Cumplimos con las exigencias técnicas del mercado especializado al que hemos logrado llegar
- f. **¿Hacemos control de calidad del producto o servicio?**
- A) No controlamos la calidad del producto o servicio
 - B) Tenemos algunos procesos de control de la calidad del producto o servicio
 - C) Tenemos control de calidad y hacemos seguimiento a la calidad de los productos

4. SECCIÓN CUATRO: ANÁLISIS DEL AREA VENTAS – MERCADEO DEL NEGOCIO

Para cada una de las siguientes preguntas, **POR FAVOR MARQUE CON UNA “X”**, y selecciones la casilla de la respuesta que más se acerque **al estado REAL y ACTUAL de su organización:**

- a. **¿Como fijamos el precio de venta de los productos y/o servicios?**
- A) El precio de venta lo fijamos de acuerdo a como lo venden mis vecinos

- B) Con algunos clientes podemos negociar el precio y algunas condiciones comerciales
- C) Podemos fijar los precios directamente con los clientes
- b. ¿En que forma vendemos?**
- A) Se vende el producto directamente a los clientes
- B) Tenemos algunos puntos de venta directos
- C) Trabajamos conjuntamente con intermediarios para atender a nuestros clientes
- c. ¿Cómo conseguimos los clientes?**
- A) Los clientes nos buscan y compran los productos
- B) Identificamos algunos clientes para disminuir la intermediación
- C) Conocemos el mercado y buscamos clientes constantemente
- d. ¿Hemos desarrollado nuevos productos?**
- A) El mercado no nos exige el desarrollo de nuevos productos
- B) Hemos visto la oportunidad de desarrollar nuevos productos, pero no tenemos la tecnología necesaria
- C) Hemos desarrollado nuevos productos solicitados por los clientes
- e. ¿Cómo damos a conocer nuestros productos a los clientes?**
- A) Les contamos a las personas conocidas sobre el producto que tenemos
- B) Tenemos catálogos de productos, pero falta desarrollar más material
- C) Hacemos promoción de los productos con diversos materiales o publicidad
- f. ¿Cuáles son sus principales clientes?**
- A) Vendemos generalmente al mercado local
- B) Vendemos generalmente al mercado regional
- C) Vendemos generalmente al mercado nacional

5. SECCIÓN CINCO: ANÁLISIS DEL ÁREA FINANCIERA Y CONTABLE DEL NEGOCIO

Para cada una de las siguientes preguntas, **POR FAVOR MARQUE CON UNA "X"**, y seleccione la casilla de la respuesta que más se acerque **al estado REAL y ACTUAL de su organización:**

- a. ¿Como determinamos el precio de nuestros productos?**
- A) No tenemos en cuenta los costos para establecer los precios
- B) Se tiene en cuenta los costos de producción y otros tales como los administrativos, para determinar los precios
- C) Se conoce la totalidad de los costos internos y externos para determinar los precios
- b. ¿Llevamos los registros contables y sus soportes?**
- A) No llevamos registros contables, ni los soporte
- B) Se llevan algunos registros contables con soportes
- C) Se lleva la contabilidad de acuerdo con las normas legales
- c. ¿Estamos Cumpliendo con las obligaciones tributarias?**
- A) No cumplimos con las normas tributarias
- B) Cumplimos con algunas obligaciones tributarias
- C) Cumplimos con todas las obligaciones tributarias. RUT, declaraciones, medios magnéticos, retenciones, certificados

- d. **¿Cómo planificamos el uso del dinero en nuestro negocio?**
- A) No planificamos el uso del dinero, gastamos el dinero en lo urgente
 - B) Planificamos algunas veces comprando lo que hemos decidido que es prioritario
 - C) Planificamos el uso del dinero de acuerdo con proyecciones financieras y flujos de caja
- e. **¿Elaboramos Estados Financieros?**
- A) No elaboramos Estados Financieros
 - B) Hacemos informes financieros sólo si es necesario, para terceros o por exigencia legal
 - C) Hacemos Estados Financieros regularmente para cumplir la ley y ver la situación de la empresa permanentemente
- f. **¿Vendemos con o sin factura?**
- A) Vendemos generalmente sin factura
 - B) Vendemos con factura a algunos clientes que lo exigen
 - C) Vendemos la totalidad de lo producido con factura

6. SECCIÓN SEIS: ANÁLISIS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL DEL NEGOCIO

Para cada una de las siguientes preguntas, **POR FAVOR MARQUE CON UNA "X"**, y seleccione la casilla de la respuesta que más se acerque **al estado REAL y ACTUAL de su organización:**

- a. **¿Cómo tenemos organizados los papeles y documentos de la Organización?**
- A) No tenemos un archivo con los documentos del negocio
 - B) Tenemos los papeles y documentos de la organización, pero sin orden
 - C) Tenemos ordenados y archivados la totalidad de documentos de la organización
- b. **¿Cómo realizamos las labores administrativas en nuestra Organización?**
- A) No tenemos personal administrativo
 - B) Las tareas se reparten entre el (o la) representante legal y la Junta Directiva
 - C) Se cuenta con personal administrativo que paga la Organización
- c. **¿Contamos en la empresa con un plan de trabajo a mediano plazo?**
- A) No contamos con manuales administrativos y/o reglamentos de trabajo
 - B) Están en proceso de elaboración algunos reglamentos básicos de trabajo
 - C) Tenemos los reglamentos y manuales de trabajo que necesitamos
- d. **¿Contamos en la empresa con un plan de trabajo a mediano plazo?**
- A) Nuestras tareas no nos han permitido planear las actividades de nuestro negocio
 - B) Se tienen planeadas algunas actividades del negocio
 - C) Contamos con un documento escrito del plan de trabajo de nuestra organización
- e. **¿Cómo nos repartimos las labores al interior de la empresa?**

- A) No hay tareas asignadas, ni plan de trabajo
- B) Existen algunos comités de trabajo
- C) Existen funciones definidas, hay una clara definición del trabajo

f. ¿Nuestros empleados han tenido la oportunidad de capacitarse?

- A) Nuestro proceso empresarial es reciente y faltan programas de capacitación para los empleados
- B) Hemos capacitado a los empleados en algunas áreas
- C) Hemos gestionado con entidades externas programas de capacitación

7. SECCIÓN SIETE: ANÁLISIS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Para cada una de las siguientes preguntas, **POR FAVOR MARQUE CON UNA "X"**, y selecciones la casilla de la respuesta que más se acerque **al estado REAL y ACTUAL de su organización:**

a. ¿Cómo realizamos el proceso de selección?

- D) Solo contratamos recomendados porque no hay un área encargada del asunto
- E) Se tiene en cuenta el perfil del cargo y lo comparamos con personal recomendado por lo empleados
- F) Se determina la necesidad, se pasa formato a la persona encargada quien hace un proceso de reclutamiento y selección

b. ¿Cuándo ingresa un nuevo personal a la empresa, qué tipo de contratación es la que comúnmente utilizamos?

- A) Todos los contratos son verbales
- B) Dependiendo del cargo algunos contratos se hacen por escrito y otros son verbales
- C) Todos los trabajadores tienen contrato escrito, respetando el período de prueba

c. ¿Cómo aseguramos que nuestros empleados cumplan con las normas de Higiene y seguridad industrial?

- A) La empresa no tiene riesgos de accidentes de trabajo
- B) Aunque la empresa tiene bajos niveles de accidentalidad los empleados están afiliados a la ARP
- C) La empresa cuenta con un Comité Paritario de Salud Ocupacional que se encarga del tema

d. ¿Cómo medimos si los empleados están realizando bien su trabajo y se encuentran motivados?

- A) No lo medimos porque el empleado que no nos sirve o está insatisfecho, se va
- B) Algunas veces el jefe inmediato se encarga de verificar la calidad del producto o servicio
- C) Realizamos evaluaciones de desempeño periódicamente con ese fin y de capacitación para los empleados

e. ¿Cómo sabemos quien se encarga de las diferentes tareas y quién es el jefe directo?

- A) Como esta es una empresa familiar los jefes directos somos los miembros de la familia
- B) Aunque somos una empresa familiar, tenemos claras las tareas, pero solo uno se encarga de las decisiones
- C) Existe un manual de funciones y un perfil de cargo que junto con el

organigrama da claridad al respecto

- f. **¿Qué clase de capacitaciones reciben los empleados?**
- A) Cuando el empleado entra a la organización los compañeros se encargan de indicarle la tarea que debe realizar
 - B) Cuando la ARP o ACOPI u otra organización nos ofrece capacitación enviamos a los empleados
 - C) Con la evaluación de desempeño se determinan las necesidades de capacitación de los empleados

8. SECCIÓN OCHO: ANÁLISIS DEL ÁREA DE COMERCIO EXTERIOR

Para cada una de las siguientes preguntas, **POR FAVOR MARQUE CON UNA "X"**, y selecciones la casilla de la respuesta que más se acerque **al estado REAL y ACTUAL** de su organización:

- a. **¿Cuenta con alguna experiencia en el proceso de comercio exterior?**
- A) No tenemos experiencia
 - B) Se tiene experiencia en Importación únicamente
 - C) Se cuenta con experiencia tanto en Exportación como en Importación
- b. **¿Cuáles son las percepciones que se tiene sobre el proceso de internacionalización?**
- Definitivamente no nos interesa por los altos costos y el riesgo implicado
 - Podríamos exportar pero no contamos con los recursos (financieros, humanos y tecnológicos)
 - Definitivamente se requiere para el crecimiento de la organización
- c. **¿Cómo iniciamos el proceso de exportación?**
- A) Los clientes nos buscaron y compraron nuestros productos
 - B) Identificamos algunos clientes para incrementar nuestras ventas
 - C) Planeamos, conocemos el mercado y buscamos clientes permanentemente
- d. **¿Cómo realizamos las labores administrativas de comercio exterior?**
- A) No se cuenta con una unidad administrativa dedicada a esta actividad
 - B) Las tareas se reparten entre el personal administrativo
 - C) Se cuenta con personal administrativo dedicado solo a esta área
- e. **¿Cuáles han sido los principales obstáculos para consolidar los esfuerzos hacia la exportación?**
- A) Barreras internas (capacidad de producción, personal y estándares de calidad)
 - B) Barreras externas (acceso al mercado, trámites gubernamentales y acceso al crédito)
 - C) No tenemos barreras
- f. **¿Cuáles de los siguientes factores podrían favorecer en mayor medida el proceso de internacionalización de la empresa?**
- A) No tenemos conocimiento del mercado
 - B) Contamos con el producto y hemos investigado sobre el mercado

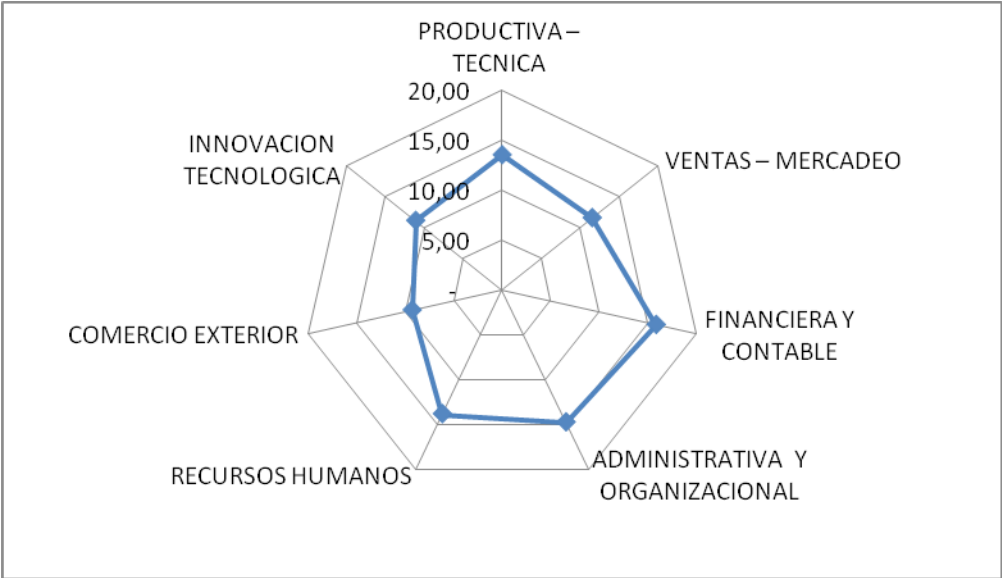
- C) Contamos con conocimiento del mercado y un compromiso organizacional con el proceso de internacionalización...

9. SECCIÓN NUEVE: ANÁLISIS DEL ÁREA DE INNOVACION TECNOLOGICA

Para cada una de las siguientes preguntas, **POR FAVOR MARQUE CON UNA "X"**, y selecciones la casilla de la respuesta que más se acerque **al estado REAL y ACTUAL de su organización:**

- a. **¿Qué tipo de innovación hemos implementado en los últimos 3 años?**
- Ninguna innovación
 - Innovación en algunos procesos
 - Innovación en procesos administrativos, productivos y otros
- b. **¿Qué nos llevo a estas innovaciones?**
- Las herramientas anteriores ya terminaron su vida útil
 - El mercado nos lo exigió por un crecimiento en la demanda
 - Por un proceso planeado para entrar a nuevos mercados.
- c. **¿Cómo considera la cultura de innovación en su empresa?**
- Baja porque no pensamos constantemente en el tema
 - Mediana porque solo en algunas áreas hemos innovado
 - Alta porque toda la compañía esta involucrada en este tema
- d. **¿En que área de su empresa se ha desarrollado más el concepto de Innovación?**
- Solo en el área de Producción
 - En algunas áreas producción y contable
 - En todas las áreas: producción, el área contable .- financiera e incluso en mercadeo y ventas
- e. **¿Cómo ha sido motivado el proceso de innovación en su empresa?**
- Motivado por el cliente
 - Motivado por la Gerencia.
 - Motivado por sus empleados
- f. **¿Para implementar la cultura de innovación en la empresa la responsabilidad debe ser?**
- De la Gerencia únicamente porque ella es la que sabe hacia dónde va la compañía
 - De los Jefes de Área que son quienes se enfrentan con los problemas diarios
 - De todos los empleados de la compañía porque es responsabilidad de todos

Anexo B. Telaraña del diagnostico organizacional.



Anexo C. Diseño de la Encuesta.

La Universidad Tecnológica de Bolívar y ACOPI Bolívar en su deseo de contribuir a mejorar la competitividad de la ciudad y del Caribe, han decidido realizar el presente estudio, cuyo objetivo es realizar la caracterización de las empresas MIPYME afiliadas a ACOPI, y establecer las necesidades que tienen en materia de innovación tecnológica, entre otras.

Solicitamos a usted nos colabore con la información aquí contenida, la cual será estrictamente confidencial.

1. IDENTIFICACION DE LA EMPRESA

Nombre o razón social _____
 NIT _____
 Teléfono _____ Número de socios _____
 Año de constitución empresa _____ Numero empleados _____

Discrimine el número de trabajadores de acuerdo con:

Permanencia	Permanentes		Ocasionales		
Contrato	Indefinido		A termino fijo		Labor contratada (Destajo):
Area	Administrativa		Producción		Comercial

¿En qué fecha inició operaciones? _____

¿De dónde provenían los recursos? _____

¿Con cuantos empleados nació la empresa? _____

¿A qué sector económico pertenece la empresa? _____

¿Hoy en día cuáles son sus principales fuentes de financiamiento? _____

¿Qué horizonte en el tiempo tiene la planeación de su empresa? _____

El encargado de la contabilidad en su empresa es:

Persona natural vinculada por contrato laboral Persona natural vinculada por contrato de prestación de servicios Persona Jurídica

Las siguientes preguntas están relacionadas con la persona que realiza las labores de Gerencia General

Vínculo con la empresa: Propietario único socio empleado

Lugar de nacimiento: _____ Sexo **M** **F**

Edad Menor de 25 años De 26 a 35 años De 36 a 45 años De 46 a 55 años Mas de 55 años

Nivel de estudios: Primaria Bachillerato Técnico Universitario Posgrado Otros

En qué área de estudios? **PROGRAMA**
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Años de experiencia en el sector productivo al que pertenece la empresa _____

Lugar donde adquirió esa experiencia _____

2. EVALUACION INTERNA

Para las siguientes preguntas, determine la respuesta que más se acerca a la realidad de su empresa.

¿Está definida la Misión, Visión, los objetivos y metas de la empresa?.	SI	NO
¿Se han establecido estrategias?	SI	NO
¿Se elaboran planes periódicamente en la empresa?	SI	NO
¿Existe un organigrama para la empresa?	SI	NO
¿La estructura organizacional es adecuada para la ejecución de los planes de la empresa?	SI	NO

PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

2. EVALUACION INTERNA

Para las siguientes preguntas, determine la respuesta que más se acerca a la realidad de su empresa.

¿Está definida la Misión, Visión, los objetivos y metas de la empresa?.	SI	NO
¿Se han establecido estrategias?	SI	NO
¿Se elaboran planes periódicamente en la empresa?	SI	NO
¿Existe un organigrama para la empresa?	SI	NO
¿La estructura organizacional es adecuada para la ejecución de los planes de la empresa?	SI	NO
¿Están descritos los objetivos, las funciones, responsabilidades y perfil de cada cargo?	SI	NO
¿Existen políticas y mecanismos para motivar al personal?	SI	NO
¿Existen políticas de control de gestión?	SI	NO
¿Las decisiones las toma únicamente el gerente general?	SI	NO
¿La empresa cuenta con una Dirección Comercial con clara definición de responsabilidad, independiente y con capacidad total de decisión de su área?	SI	NO
¿Tiene la unidad o departamento de ventas la estructura adecuada para cubrir su función de ventas?	SI	NO
¿Existe en la empresa una unidad organizativa que se encargue de la investigación de mercados?	SI	NO
¿Están perfectamente definidas las funciones y tareas de los distintos responsables del área comercial?	SI	NO
¿Se brinda inducción a los nuevos empleados?	SI	NO
¿Todo el personal esta afiliado a la EPS?	SI	NO
¿Todo el personal esta afiliado a la ARS?	SI	NO
¿Todo el personal esta afiliado al sistema de pensiones?	SI	NO
¿Todo el personal esta afiliado a la caja de compensación?	SI	NO
¿Los empleados conocen de las normas de seguridad industrial a seguir?	SI	NO
¿Existe un programa de seguridad industrial?	SI	NO
¿Se trabaja con órdenes de producción?	SI	NO
¿Existe cuellos de botella en el ciclo de producción?	SI	NO
¿Cuenta la empresa con canales de distribución adecuados al mercado?	SI	NO
¿Su empresa ha exportado por lo menos una vez?	SI	NO
¿Su empresa ha importado algún recurso alguna vez?	SI	NO
¿Existe un área o persona encargada del comercio exterior?	SI	NO
¿Ha pensado participar a un programa de promoción de exportaciones?	SI	NO
¿En su empresa la contabilidad se lleva a través de software contable?	SI	NO
¿Los estados financieros son preparados de manera oportuna?	SI	NO
¿Su empresa tiene Revisor Fiscal?	SI	NO
¿La empresa tiene inversiones en negocios de otros sectores de apoyo, pero distintos a la actividad empresarial que desarrolla?	SI	NO
¿La empresa actualmente cuenta con capacidad financiera para realizar nuevos proyectos?	SI	NO
¿Conoce los costos de las diferentes opciones de financiación que le ofrece un banco?	SI	NO
¿Sabe como estimar el costo financiero de otras formas de financiación como los créditos comerciales, financiación de cuentas por pagar, financiación de inventarios, entre otros?	SI	NO
¿Conoce las ventajas y desventajas de los préstamos bancarios diseñados para micro y pequeños empresarios?	SI	NO
¿Conoce los métodos de financiación a través de Bancoldex, Fondo Nacional de Garantía, Proexport?	SI	NO
¿Se realizan análisis de indicadores financieros antes de tomar una decisión de endeudamiento?	SI	NO
¿Su empresa ha implementado alguna innovación en procesos o productos en los últimos tres años?	SI	NO
¿Su empresa ha implementado alguna ampliación de la capacidad de producción en los últimos tres años?	SI	NO
¿Su empresa ha implementado alguna mejora tecnológica en los últimos tres años?	SI	NO
¿Su empresa ha implementado alguna adquisición de maquinaria en los últimos tres años?	SI	NO
¿Su empresa ha implementado la Investigación y Desarrollo en los últimos tres años?	SI	NO
¿Estaría dispuesto a participar en proyectos que permitan la implementación de nuevas	SI	NO

Para la siguiente matriz cuyo objetivo es determinar las ventajas competitivas que tiene la organización, solicitamos:

1. Determinar si la variable a evaluar es una fortaleza o una debilidad.
2. Establecer la ponderación (Alto, Medio o Bajo) para la anterior clasificación (F o D).
3. Definir el impacto que esa variable tiene dentro de la organización.

	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Imagen Corporativa									
Responsabilidad social									
Uso de planes estratégicos									
Evaluación y pronóstico del medio									
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes									
Flexibilidad de la Estructura Organizacional									
Comunicación y control Gerencial									
Orientación empresarial									
Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa									
Agresividad para enfrentar la competencia									
Sistema de control									
Sistema de toma de decisiones									
Sistema de coordinación									
Evaluación de gestión									
Nivel educativo del Talento Humano									
Experiencia técnica									
Estabilidad									
Rotación									
Ausentismo									
Pertenencia									
Motivación									
Nivel de remuneración									
Accidentalidad									
Retiros									
Índice de desempeño									
Calidad del producto,									
Lealtad y satisfacción del cliente									
Participación del mercado									
Costos de distribución y ventas									
Grandes barreras en entrada de productos en la empresa									
Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado									
Fortaleza del (los) proveedor (es) y disponibilidad de insumos									
Concentración de consumidores									
Administración de clientes									
Portafolio de servicios									
Programa posventa									
Capacidad para satisfacer la demanda									
Capacidad para salir del mercado									

	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Acceso a capital cuando lo requiera									
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento									
Rentabilidad o retorno de inversión									
Liquidez o disponibilidad de fondos internos									
Capacidad para satisfacer la demanda									
Estabilidad de costo									
Habilidad técnica y de manufactura									
Capacidad de innovación									
Nivel de Tecnología utilizado en los productos									
Fuerza de patentes y procesos									
Efectividad en los programas de entrega									
Valor agregado al producto									
Intensidad de mano de obra en el producto									
Economía de escala									
Aplicación de tecnología de computadores									
Flexibilidad de la producción									

3. ALGUNAS CIFRAS

En el siguiente cuadro se preguntan algunas cifras que nos ayudarán a determinar tamaños, los montos no tienen que ser exactos, pero nos acercaría a la realidad de su empresa, por ello le pedimos nos ayude con la siguiente información que es absolutamente confidencial

	2007
Nivel de ventas	\$
Nivel de activos	\$
Nivel de deudas	\$
Nivel de crédito extrabancario	\$
Utilidades	\$
Valor de las Inversiones en maquinaria	\$
Valor del Software comprado	\$
Valor del Hardware comprado	\$
Valor de Equipos de Telecomunicaciones	\$

En la siguiente página se encuentran preguntas relacionadas con comercio exterior, si su empresa tiene importaciones o exportaciones, agradecemos pase a la siguiente hoja.

Muchas gracias por su tiempo, sus respuestas son valiosas para nosotros.

PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Si su empresa exporta ¿A qué regiones exporta, durante cuántos años y a través de qué canal?

REGIÓN	EXPORTA		AÑOS	Tipo de venta en el exterior			
				Vta Directa	Vta Compartida	Vta Indirecta	Otra
Norteamérica (USA - Canadá)	SI	NO					
Centro y Sudamérica	SI	NO					
Unión Europea	SI	NO					
Europeos no UE	SI	NO					
Japón	SI	NO					
China y el resto de Asia	SI	NO					
África	SI	NO					
Oceanía	SI	NO					

1. Venta Directa: A) Departamento Comercial B) Representante C) Sucursal y/o Filial Comercial D) Agente a Comisión
2. Venta Compartida: A) Joint Venture Comercial B) Consorcio de exportación C) Intercambio de redes comerciales
3. Venta Indirecta: A) Importador B) Distribuidor C) Comercializadoras (Trading Company)
4. Otra: A) Contrato de fabricación B) Licencia C) Franquicia D) Joint Venture Productivo E) Centro de producción F) Otros

Si su empresa ha tenido experiencia en importación ¿De qué regiones importa, durante cuántos años y a través de qué canal?

REGIÓN	IMPORTA		AÑOS	Tipo de compra en el exterior				Tipo de producto
				Import. Directa	Import. Compartida	A través de SIA	Otra	
Norteamérica (USA - Canadá)	SI	NO						
Centro y Sudamérica	SI	NO						
Unión Europea	SI	NO						
Europeos no UE	SI	NO						
Japón	SI	NO						
China y el resto de Asia	SI	NO						
África	SI	NO						
Oceanía	SI	NO						

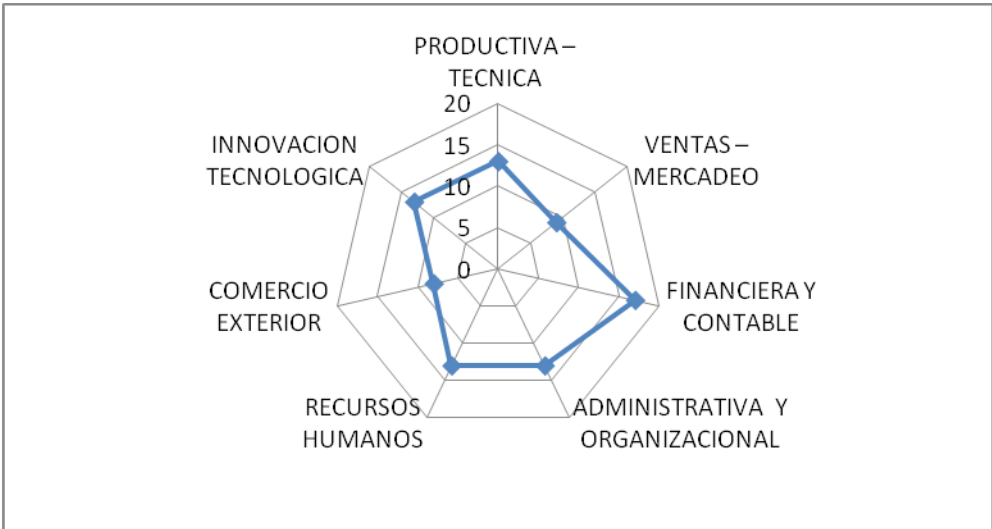
Muchas gracias por su tiempo, sus respuestas son valiosas para nosotros.

Anexo D. Resultados de la Encuesta.

Promedios para las MIPYMES afiliadas a ACOPI - Seccional Bolívar		
	Empleados con que nació la empresa	4,17
	Número de socios	2,78
	Numero empleados	20,96
Permanencia	Trabajadores permanentes	13,00
	Trabajadores ocasionales	11,62
Contrato	Contrato indefinido	10,50
	Contrato a término fijo	5,69
	Contrato por labor contratada	9,00
Área	Administrativa	4,56
	Producción	10,63
	Comercial	2,67

	SI	NO
¿Está definida la Misión, Visión, los objetivos y metas de la empresa?.	25	2
¿Se han establecido estrategias?	23	4
¿Se elaboran planes periódicamente en la empresa?	21	6
¿Existe un organigrama para la empresa?	25	2
¿La estructura organizacional es adecuada para la ejecución de los planes de la empresa?	20	6
¿Están descritos los objetivos, las funciones, responsabilidades y perfil de cada cargo?	24	3
¿Existen políticas y mecanismos para motivar al personal?	23	4
¿Existen políticas de control de gestión?	20	7
¿Las decisiones las toma únicamente el gerente general?	14	13
¿Se brinda inducción a los nuevos empleados?	24	3
¿Todo el personal está afiliado a la EPS?	27	0
¿Todo el personal está afiliado a la ARS?	25	2
¿Todo el personal está afiliado al sistema de pensiones?	26	1
¿Todo el personal está afiliado a la caja de compensación?	26	1
¿Los empleados conocen de las normas de seguridad industrial a seguir?	25	2
¿Existe un programa de seguridad industrial?	19	8

Anexo E. Ejemplo de la telaraña del diagnostico organizacional de la Empresa Inmobiliaria El Conquistador Ltda.



Anexo F. Plan de Trabajo.

Cronograma de Actividades	05- Abr	12- Abr	19- Abr	26- Abr	03- May	10- May	17- May	24- May	31- May	07- Jun	14- Jun	21-Jun
Diseño de instrumento de recolección de información												
Realización de Entrevistas												
Procesamiento de información												
Caracterización de las áreas establecidas												

