

**CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS MIPYME
CARTAGENERAS ASOCIADAS A FENALCO SECTOR TEXTIL,
CUERO Y CALZADO**

116226

GABRIEL FERNANDO PUCHE CALDERON

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

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CARTAGENA

2010

**CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS MIPYME
CARTAGENERAS ASOCIADAS A FENALCO SECTOR TEXTIL,
CUERO Y CALZADO**

GABRIEL FERNANDO PUCHE CALDERON

**Trabajo de Grado para Obtener el título de
PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Asesor

NETTY CONSUELO HUERTAS

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

CARTAGENA

2010

Cartagena, 13 de Octubre de 2010

Señores:

UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

COMITE EVALUADOR TRABAJO DE GRADO

La Ciudad

Por medio de la presente, nos permitimos someter a consideración la propuesta formal del trabajo de grado titulado: **“CARACTERIZACION DE LAS EMPRESAS MIPYMES CARTAGENERAS ASOCIADAS FENALCO. SECTOR TEXTIL CUERO Y CALZADO”**, del estudiante **GABRIEL FERNANDO PUCHE CALDERON**.

Muy cordialmente,

GABRIEL FERNANDO PUCHE CALDERON

C.C. 80.871.212 de Bogotá Colombia

AGRADECIMIENTOS

Dedico este Proyecto y toda mi carrera universitaria especialmente a mi Dios por ser quien ha estado a mi lado en todo momento dándome las fuerzas necesarias para poder continuar en mi lucha día a día .

A mis padres, abuelos, tíos, tías y primos por el apoyo que me han brindado en mi crecimiento personal y profesional, sin ellos no hubiese sido posible este logro

A los amigos que siempre me han apoyado y brindado sus consejos.

A mis profesores que con su dedicación me ayudaron a obtener una meta más en mi vida.

GABRIEL FERNANDO PUCHE CALDERÓN

CONTENIDO

	pág.
0. PRELIMINARES.....	10
0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
0.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO	16
0.2.1 Objetivo General	16
0.2.2 Objetivos Específicos:	16
0.3 JUSTIFICACIÓN	17
0.4 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN.....	19
0.4.1 ESTUDIOS PREVIOS EN COLOMBIA.....	24
1. METODOLOGÍA DEL TRABAJO	27
1.1 Tipo de Estudio	28
1.2 Población	29
1.3 Muestra.....	30
1.4 Fuentes y técnica de recolección de información.....	31
2. CARACTERIZACION DE LAS PYME ASOCIADAS AL SECTOR ASOCIADAS AL SECTOR CUERO TEXTIL Y CALZADO AFILIADAS A FENALCO.....	30
2.1 Caracterización general.....	30
2.2 Evaluacion Interna y Capacidad Competitiva	35
2.3 Evaluacion por Areas.....	40
2.3.1 Analisis del Area Productiva Tecnica.....	41
2.3.2 Analisis del Area de Ventas Mercadeo.....	42
2.3.3 Analisis del Area Financiera y Contable.....	43
2.3.4 Analisis del area Administrativa y organizacional.....	44
2.3.5 Analisis del Area de Recursos Humanos.....	44
2.3.6 Analisis del area de Innovacion Tecnologica.....	45
2.3.7 Analisis del Area de Comercio Exterior.....	46
3. CONCLUSIONES.....	47

4. RECOMENDACIONES.....	48
5. BIBLIOGRAFÍA	49
6. ANEXOS.....	54

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1.....	38
Tabla 2.....	39

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1.....	32
Gráfica 2.....	33
Gráfica 3.....	33
Gráfica 4.....	34
Gráfica 5.....	34
Gráfica 6.....	35
Gráfica 7.....	41
Gráfica 8.....	43

INTRODUCCION

Las MIPYME son la principal fuente de empleo en las ciudades de nuestro país, por ello es importante aportarles el apoyo necesario para su desarrollo y que estas a su vez sigan aportando a la economía sus frutos. Pretendiendo aportar soluciones a los problemas presentados por las PYME se realizó este estudio que pretende mejorar su funcionamiento a medida que avanzan en su crecimiento o expansión. En este trabajo se quiere conocer la estructura interna de las empresas y su nivel de actualización en la implementación de nuevas técnicas organizacionales y productivas para afrontar la globalización y la competencia que esta genera.

En la actualidad existe un medio bastante competitivo para las PYME, por esto es de gran importancia implementar cambios en los procesos de innovación, ya que a través de estos se obtiene la diferenciación y la creación de economías de escala que son, según Porter (1983), “las claves para que una empresa genere valor y comience a sobresalir frente a la competencia”.

Lo anteriormente expuesto se logra teniendo en cuenta el entorno global y la economía del país, lo que significa que es muy importante implementar técnicas que permitan a las PYME adaptarse a las diferentes situaciones que presenta la economía, ya que partiendo de este punto se inician los procesos de innovación. Otro aspecto importante es tener en cuenta que el mundo actual es un mundo globalizado, lo que conlleva a las PYME a cumplir con un sin número de especificaciones y requerimientos que recae en la calidad del servicio o producto. Por lo tanto se pretende brindar una mejor formación con respecto a la puesta en marcha de nuevas tecnologías e implementación de nuevos sistemas de gestión, ya que son las principales falencias que presentan las PYME al momento de su desarrollo, como también lo es, el acceso al crédito.

La implementación de nuevas tecnologías ayudara a las PYME a ser más eficientes y competitivas, lo cual es fundamental para que sean solventes a nivel local, sobretodo para que puedan competir con las empresas

internacionales o sólidamente establecidas en el mercado nacional. En el caso de que las PYME no implementen este tipo de herramientas no tendrían la capacidad de competir, ya que sin la tecnología adecuada los procesos de desarrollo se verían retrasados, debido a su obsolescencia; esta problemática se genera debido a que muchos empresarios no desarrollan técnicas como sistemas de gestión de calidad que les permitan eliminar gastos innecesarios en el funcionamiento de su empresa, además no capacitan a sus empleados continuamente impidiendo que estos desarrollen nuevas habilidades para que las implementen dentro de la empresa. Si los empresarios llevaran a cabo estas estrategias, ayudarían a que su empresa entregara el mejor producto a sus clientes y esto a su vez les permitiría ser más competitivos en su mercado.

Para ayudar al mejoramiento PYME se realizó una encuesta y una entrevista, con el fin de obtener datos relacionados con diferentes áreas para la caracterización de las empresas PYME cartageneras asociadas a FENALCO en el sector textil, cuero y calzado; las áreas de análisis son: el área financiera y contable, recursos humanos, comercio exterior, administrativa y organizacional, ventas y mercadeo, y producción e innovación tecnológica, lo cual permitirá brindar detalles específicos de cada área del estudio.

El trabajo se encuentra conformado por los siguientes capítulos: los preliminares en los que se plantea el problema, la situación de las PYME en Cartagena, los objetivos generales y específicos, la Justificación de este trabajo, las características de las PYME, entre otras. El siguiente capítulo hace referencia a la metodología utilizada para desarrollar el proyecto, la forma de cómo se realizó, los instrumentos utilizados para su elaboración, la población total y la muestra de trabajo.

En el último capítulo de caracterización y análisis del área productiva y tecnológica, se encontrarán los resultados y los análisis del estudio realizado, por lo tanto contiene gran cantidad de cifras y porcentajes, además de las fortalezas y debilidades de las empresas, como también el impacto que tienen.

0. PRELIMINARES

0.1 Planteamiento del Problema

Las PYME se han constituido como una de las principales fuentes de desarrollo de los países de Latinoamérica, entre ellos, Colombia. Las PYME generan gran parte del empleo y la producción de bienes y servicios de estas economías. Las micro, pequeñas y medianas empresas son, en Colombia y en el mundo, un gran motor de la economía. En Colombia las PYME suman aproximadamente más del 50% del empleo nacional significan el 36% del valor agregado industrial, el 92% de los establecimientos comerciales y el 40% de la producción total del país, demostrando su importancia y su gran potencial de crecimiento. En el caso de las microempresas son, en su mayoría, empresas familiares de estratos 1, 2 y 3; sin embargo las MYPIME poseen grandes ventajas y desventajas en su estructura organizacional, debido a esto diferentes entidades del estado como FONADE, FOMIPYME, BANCOLDEX y FINDETER han creado programas de acompañamiento y mejora para cada uno de estos pequeños y medianos empresarios; cabe resaltar que no ha sido un camino fácil sino lo contrario, estos empresarios han tenido que enfrentar diversos problemas que han hecho difícil el avance pero que debido a su emprendurismo han ido avanzado poco a poco.

El crecimiento y comportamiento de las PYME ha sido clave para superar las crisis que ha enfrentado la industria de Colombia, sus microempresarios de naturaleza emprendedora han tenido varios retos, y esto no ha sido un caso solo para Colombia. Las PYME a nivel latinoamericano e internacional se han convertido en uno de las grandes factores de cambio y de desarrollo, María Teresa Victoria

Paredes¹ afirma que “El éxito en otros países no se debe solamente a la política pública de promoción de las PYME, también influyeron otros factores culturales, tales como el espíritu emprendedor y la posibilidad de establecer relaciones de ayuda mutua, confianza, responsabilidad colectiva y cooperación”.

Las estrategias de ayuda mutua y el mantener el espíritu emprendedor, pertenecen a un conjunto de características de las PYME, las cuales dejan claro que los avances que se pretenden obtener no solo se deberá al apoyo que el gobierno pueda brindarles sino también a esa particularidad que internamente tienen los pequeños empresarios que van atados a la visión, innovación y que son necesarias para crear diferenciación, caracterización que se busca estudiar en este proyecto de investigación para el caso de las empresas afiliadas a FENALCO específicamente el sector de textiles, cuero y calzado.

Según la Ley para el fomento de la micro, mediana y pequeña empresa, es decir la ley 590, las PYMES se clasifican de la siguiente manera:

- Microempresa: Personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Pequeña Empresa: Personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Mediana: Personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

¹ PAREDES, María Teresa. La relación ente la política para promover el desarrollo de las Mipymes en Colombia y los modelos de desarrollo e industrialización. Cali (Colombia) No.1 43 - 75, Agosto – 2003.

En una edición de Portafolio en el 2006 dice que² “En Colombia existen 1.343.521 empresas en los sectores de industria, comercio y servicios, que ocupan 2.818.430 trabajadores, en donde el mas del 50% de estas empresas son micro con 1.653.493 trabajadores (58.67% del total de los trabajadores). Las microempresas, en su mayoría, son empresas familiares de estratos 1, 2 y 3. La pequeña empresa está conformada por 9.099 establecimientos que generan el 6.05% del empleo, con un promedio de 19 trabajadores por empresa, y la mediana con 3.111 empresas, que ocupan el 10.29% de los trabajadores (en promedio 93 empleados)”. Lo que deja ver la gran importancia que tiene para el país el desarrollo de este segmento empresarial.

En cuanto al desarrollo sectorial de las PYME, se observa la gran concentración de la industria en aquellos segmentos basados en el aprovechamiento de los recursos naturales, tanto de origen agropecuario como minero. Este grupo de sectores representa el 71% de la producción industrial³. Si se excluye la refinación de petróleo y la industria petroquímica, la manufactura basada en el aprovechamiento de los recursos naturales representa aproximadamente el 60% del total industrial.

Los principales sectores son: Alimentos, Cuero y Calzado, Muebles y Madera, Textil y Confecciones, Artes Gráficas, Plástico y Químico, Metalúrgico y Metalmecánico, Autopartes y Minerales no Metálicos. Dada la importante participación de las MIPYME en la economía nacional, se puede deducir que un punto estratégico para el desarrollo económico del país es impulsar la

² Casa Editorial EL TIEMPO S.A. Caja de Herramientas para PYMES., Bogotá, Edición PORTAFOLIO 2006. Normas de Aseguramiento de las MIPYMES. •CAMARA DE COMERCIO, Creación Ventaja competitiva para Colombia, Bogotá, 2003 DANE, CONFECAMARAS, Cifras actualizadas a 2007. Mipymes.com “Características de las PYMES en Colombia. Expopyme.

³DANE, CONFECAMARAS, Cifras actualizadas a 2007. Mipymes.com “Características de las PYMES en Colombia. Expopyme.

productividad en estas empresas para hacerlas más competitivas en el mercado nacional e internacional, utilizando mecanismos que cambien la manera de administrarlas y manejarlas; en ese sentido, la obtención de la calidad total no es fácil pero si posible.

Cuando se habla de *calidad*, debe entenderse que el concepto va más allá de las características físicas del producto o servicio que se ofrece, pues además incluye la capacidad de la empresa para rebajar los costos, lo que la hace mucho más viable financieramente en el largo plazo y le da la capacidad de ofrecer precios más competitivos.

Por otra parte la situación en Cartagena, acorde a datos suministrados por la Cámara de Comercio de Cartagena, teniendo en cuenta su jurisdicción la cual incluye a Cartagena y 18 municipios del norte del departamento registró un total de 14.687 empresas en el primer semestre de 2007, sumando un activo total de \$11.643.721 millones de pesos. La mayor participación de las empresas se encuentran en las micro representando el 91.1%; las PYME, por su parte representaron el 8.4% y el 0.6% restante las grandes empresas, que concentran el mayor volumen de activos (81.9%)

Las microempresas se dedican en un 53.4% a actividades del comercio al por menor, resaltando: comercio de alimentos, prendas de vestir y sus accesorios. Las microempresas que desarrollan labores industriales se dedican en su mayoría a la fabricación de prendas de vestir, panaderías y fabricación de muebles de hogar.

Las PYME se han convertido sin duda en generadoras de empleo, en impulsadoras de las economías y de vital atención para los gobiernos, por esto se han creado diferentes instituciones que permitan el acompañamiento en ese camino lleno de inconvenientes que una pequeña empresa debe vencer para poder salir adelante.

El Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas – FOMIPYME - fue creado por la Ley 590 de 2000, apoya a través de la financiación de micro, pequeños y medianos empresarios. Cuenta con \$20 mil millones anuales provenientes del presupuesto Nacional. Su objeto es la financiación de proyectos, programas y actividades para el desarrollo tecnológico de las MIPYME y la aplicación de instrumentos no financieros dirigidos a su fomento y promoción⁴, esto demuestra la atención que cada vez más a través de los años se centra en las PYME como motor de la economía, y es por esto que sus empresarios tienen características que aportan al éxito de sus negocios, a la construcción de sus ideas y desarrollo de sus negocios.

En presentación de Mauricio Cárdenas mencionaba que "todos los éxitos tienen detrás a grandes empresarios y como componente de esto cita la importancia para estos empresarios de la innovación y de las mejoras en productividad como objetivo permanente de una empresa, además de esto debe considerar las exportaciones, realizar un seguimiento al mercado internacional y resalta igual la importancia de las agremiaciones ya que estas pueden contribuir a superar obstáculos y la comunicación entre empresas"⁵,

Por otro lado, con el propósito de alcanzar las metas establecidas por el Gobierno en el Plan Nacional de Desarrollo 1998 – 2002, PROEXPORT Y ACOPI⁶ acordaron realizar el Programa EXPOPYME, programa dirigido a promover la adaptación de las PYMES colombianas a las exigencias de la economía mundial (globalización, competitividad y apertura al exterior), resultado de una concertación entre los gremios, el sector público, el privado y la academia.

⁴ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Estructura Productiva y el comercio Exterior del Departamento de Bolívar. Bogotá, 2004. P.50Portafolio.com, EL gremio de las PYMES y su situación en la economía 2008. EDUNews, Artículo sobre encuesta realizada por ANIF en 2010 Edunewscolombia.

⁵ CARDENAS, Mauricio. Las lecciones de nuestra propia historia. Fedesarrollo. Bogotá, 2007

⁶ Scientia et Technica Año XIII, No 34, Mayo de 2007. Universidad Tecnológica de Pereira. ISSN 0122-1701. Algunas aproximaciones al problema de financiamiento de las pymes en Colombia.

Según la encuesta realizada por ANIF en el 2009, las PYME en Colombia no han sido ajenas a la transformación productiva del país y aunque todavía subsisten problemas estructurales de productividad y competitividad, su esfuerzo en estos aspectos les permitió, en ese año, tener incrementos importantes en sus principales indicadores financieros. En el sector industria el 41% de los empresarios de las PYME del sector industria manifestaron, en la encuesta realizada por ANIF, que la situación económica mejoró durante el segundo semestre del 2009. En el mismo período del 2008 fueron 32% los empresarios los que consideraron esta misma tendencia. En el sector comercio el 40% de los empresarios consultados en la encuesta manifestaron una mejoría en su situación económica durante el segundo semestre del 2009. Aquellos que manifestaron lo contrario se ubicaron en un 20%, presentándose una disminución del 9%. En el segundo semestre del 2008 esta percepción llegó a ser del 31%.

Además, se encuentran las actividades relacionadas con la construcción, que se vieron beneficiadas gracias a la mayor inversión en infraestructura el año pasado. Resulta interesante observar que todas estas actividades son realizadas en su mayoría por empresas PYME. Por ejemplo, en transporte y construcción, más de la mitad de las empresas pertenecen a este segmento y, asimismo, en 2008 registraron crecimientos anuales en ventas cercanos al 30%.

Por otra parte la universidad Autónoma de México en su publicación “Algunas aproximaciones al problema de las PYME en Colombia”, resume la manera como los principales obstáculos presentados por las medianas y pequeñas empresas, impiden su expansión y fortalecimiento en los siguientes puntos:

- Restricciones al crédito.
- Dificultades en la identificación y acceso a la tecnología adecuada.
- Formalización y absorción de nuevas tecnologías.
- Limitaciones técnicas y competitivas que imponen las escalas de producción.
- La deficiente infraestructura física.

- Falta de asociatividad empresarial.
- Carencia de directivos con capacidad gerencial y pensamiento estratégico.
- Dificultad de cimentar la articulación del sector con la gran empresa y con los sistemas de compras estatales.
- La inestabilidad política, la inflación, la tasa de cambio.
- La delincuencia común.
- Los impuestos exagerados.
- La corrupción en diferentes ámbitos, entre otros.

Todos estos factores, las ventajas, la importancia de las PYME en la economía nacional, la problemática que viven a diario y en casos de pequeñas empresas de familia los problemas con la consecución de los recursos, la negativa de créditos hace que sea necesario realizar una investigación que permita a través de las empresas afiliadas a FENALCO conocer cuáles son las características especiales de estas empresas, las necesidades, la problemática que presentan, en que áreas presentan deficiencias, definir sus debilidades y fortalezas, para que posteriormente estas empresas cuenten con los resultados arrojados por el estudio y así puedan generar estrategias que le permitan desarrollar nuevas ideas para mejorar su desempeño.

0.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

0.2.1 Objetivo General

Caracterizar las MIPYME afiliadas a FENALCO Cartagena específicamente las dedicadas al la comercialización del calzado, cuero y textiles a través del análisis de los diferentes aspectos en su estructura organizacional, administrativa y de producción, para aportar sugerencias en pos de un mejor funcionamiento de estas.

0.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis de la estructura organizacional de cada una de estas empresas para identificar las posibles falencias que estas tienen en cuanto

a la estructura y el manejo de cada uno de sus procesos, implementación de controles y verificación de estos en las actividades más críticas que componen el sistema administrativo de las empresas.

- Identificar las debilidades y fortalezas en cuanto a producción y comercialización de cada uno de sus productos y/o servicios que contribuyen a su propio desarrollo y a responder por las exigencias de su entorno.
- Analizar las potencialidades, necesidades y problemáticas que tienen las MIPYME de Cartagena en materia de comercio exterior que permita identificar y evaluar las oportunidades que le ofrece el mercado externo.
- Identificar los factores que inciden negativamente en el proceso de comercialización y mercadeo de los productos del sector textil, cuero y calzado, a través del estudio de la situación presentada en la actualidad y las relaciones internas que se establecen.
- Evaluar la estructura financiera utilizada por cada una de las MIPYME que serán analizadas con la finalidad de identificar sus fortalezas, debilidades y necesidades para el mejoramiento de la gestión de esta área.
- Identificar qué debilidades poseen las MIPYME en cuanto a la implementación de nuevas herramientas tecnológicas para crear y poner en marcha estrategias que les permitan innovar en cuanto al uso de nuevos recursos tecnológicos.

0.3 Justificación

Las pequeñas y medianas empresas (PYME) son importantes para el crecimiento económico y contribuyen de forma considerable al desarrollo económico tanto de los países desarrollados como de los países en desarrollo. Las PYME en Colombia, son muy importantes por su nivel de participación en la economía lo cual contribuye a una fuente de empleo significativo.

Cabe destacar que debido a su bajo desarrollo económico, tecnológico e inconsistencia en el adelanto de investigación por parte de los entes reguladores

de las PYME, sirve para justificar los métodos que estas han implementado en la actualidad. Estas empresas requieren nuevas estrategias que le permitan ser más competitivas pues no tienen la exigencia de normalizar sus procedimientos, ya que son muy pocos y requieren un trato especial en el nivel de información que estas manejan; pues es muy simple y no son del alcance de las normas de contabilidad e información financiera internacional, sin embargo este tipo de acciones ha generado que las PYME sean menos competitivas dentro del mercado que cada día se encuentra más globalizado y competitivo.

“Los principales problemas de las MIPYME están asociados a los bajos niveles de productividad, por el rezago tecnológico y el escaso nivel físico y humano.” La principal causa de ésta, radica en la falta de conocimiento y preparación básica y técnica tanto de los inversores (propietarios) como de la mano de obra. En el estudio realizado por la ANIF se observó que “En la mayoría de las PYME la mano de obra es no calificada” lo cual constituye un bajo rendimiento en la productividad, generando una amplia barrera a la empresa para poder ingresar al mercado competitivo.

La falta de acceso al mercado financiero establece otra barrera para el crecimiento y consolidación de las MIPYME, lo cual limita la implementación de tecnología de punta que ayude al desarrollo, crecimiento y fortalecimiento de la productividad.

En nuestra ciudad las MIPYME son grandes fuentes generadoras de empleo. Es por ello que se debe replantear la forma de actuar de este tipo de empresas; realizando una investigación que permita identificar las falencias que poseen en su estructura administrativa, contable y de mercadeo, con la finalidad de articular y crear programas que le permitan a asociaciones como (FENALCO, etc.) promover el mejoramiento del entorno social y económico en el que se desenvuelven las MIPYME.

Esta investigación será de gran importancia y beneficio para las empresas participantes, ya que a través de esta investigación, las empresas participantes

podrán identificar sus falencias en su estructura interna, oportunidades del entorno y las diferentes estrategias que pueden ser implementadas por ellos para ser más competitivos en su mercado. En lo que respecta a esta investigación se analizará el sector de textiles, cuero y calzado.

0.4 Antecedentes de investigación

En Colombia las Micro, pequeñas y medianas empresas según la Ley 590 del año 2000, la cual fue creada buscando el desarrollo de las antes mencionadas, define “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”, lo anterior dependiendo de una serie de parámetros donde se entra a clasificar las PYME.

Esta ley fue creada debido al alto impacto reconocido en la economía de los países por la pequeña y mediana empresa, es por esto la necesidad de crear y mantener la unión del Estado, sector privado y académico en pro del desarrollo de estas empresas, creando estrategias que les permitan ser más competitivas, además del acompañamiento para enfrentar el sin número de retos y obstáculos al que se enfrentan en el día a día. Como resultado de esa unión de estos tres organismos es que se ha permitido por ejemplo del sector académico más investigación, estudio, diagnósticos que permiten reconocimientos en fortalezas y debilidades y a partir de estos generar estrategias, repercutiendo en los empresarios en su toma de decisiones. Por otra parte el Estado, por ejemplo en la Ley 590 además incluye el FOMIPYME, fondo que permitirá la cofinanciación de estas empresas, además en el artículo 14 de la misma ley, se hace referencia a la promoción, donde obliga a las entidades públicas y al mismo Ministerio de Desarrollo a promover ferias locales u otras actividades a nivel nacional para beneficiar a las MIPYME.

Y es que hoy en día es una realidad demostrada en los años anteriores de cómo las MIPYME son el acelerador de las economías y todo los beneficios generados a

las naciones desde el entorno local a pesar de las falencias que presentan a nivel financiero, organizacional, aspectos importantes de descubrir a través de esta investigación.

0.4.1 Estudios previos en Colombia

Para realizar el proyecto de investigación que permitirá caracterizar las pequeñas y medianas empresas afiliadas a FENALCO que pertenecen al sector textil, cuero y calzado de la ciudad de Cartagena, se han analizado diferentes estudios anteriores hechos en Colombia; estos permiten complementar la información para este proyecto y reafirma la gran necesidad de la ejecución de este trabajo de investigación.

A continuación se relacionan los estudios que aportan para el desarrollo de este proyecto:

- **La Pyme y su situación en Colombia.**

Autor: David Guillermo Puyana Silva⁷ Revista Civilizar No.6. Junio de 2004.

Este trabajo realizado por la Universidad Sergio Arboleda, aporta y complementa con sus conclusiones la problemática para las PYME en Colombia, la falta de gestión y deficiencias que no le permitía tener un mejor desarrollo, se encuentra además importante el factor de competitividad clave para implementar en las PYME y la necesidad de unir un bloque entre el Estado y sector privado que ayude a estos microempresarios.

- **Algunas aproximaciones al problema de financiamiento de las Pymes en Colombia.**

Autores: Jhon Jairo Sánchez⁸ , **Jaime Osorio G.**⁹ , **Ernesto Baena M.**¹⁰

⁷ Jefe del Departamento de Investigaciones de la Escuela de Negocios y Ciencias Empresariales. Universidad Sergio Arboleda.

Esta investigación realizada en el 2007, con datos del 2006, permite ser base para el estudio referente al financiamiento de las PYME, uno de los problemas que más aqueja al grupo de pequeñas y medianas empresas del país. Además del problema de financiamiento enuncia otros aspectos referentes a los obstáculos e inconvenientes mayormente presentes este tipo de Empresas, reafirma la falta en la mayoría de las veces de conocimiento de los empresarios y la falta muchas veces de asesoría especializada en el tema.

- **Competencias, el camino para la competitividad de las Pymes. Fascículo 10.**

Autores: Programa de Divulgación Científica¹¹. Universidad del Rosario.

La Universidad del Rosario a través del Programa de Divulgación Científica y de sus publicaciones posee resultados de investigaciones varias referente a las PYME, en este caso este estudio destaca la importancia de que estas compañías no pierdan sus características particulares sino que en base a estas logren desarrollar competencias que la ayuden a una mejor organización.

- **Encuesta de comportamiento y opinión de la pequeña y mediana industria de Colombia. INFORME DE RESULTADOS. CUARTO TRIMESTRE 2.007.**

Autores: CINSET / ACOPI / FUNDACIÓN KONRAD ADENAUER.

Esta encuesta realizada en marzo de 2008 permite conocer diferentes datos acorde al instrumento aplicado; encuesta que cubría diferentes puntos como manejo administrativo, situación financiera y problemáticas a las que se han tenido que enfrentar. Para este proyecto de investigación es importante porque

⁸ Economista, M.Sc Profesor asociado Coordinador programa de Administración Industrial. Universidad Tecnológica de Pereira.

⁹ Magister en Administración. Profesor auxiliar. Universidad Tecnológica de Pereira.

¹⁰ Ingeniero Industrial, Ph. D. Universidad Tecnológica de Pereira. Director Incubar Eje Cafetero.

¹¹ Rector Hans Peter Knudsen Q. • Vicerrector José Manuel Restrepo A. • Síndico Carlos Alberto Dossman M. Secretario General Luis Enrique Nieto A. • Gerente Comercial y de Mercadeo Marta Lucía Restrepo T. • Director del Programa de Divulgación Científica y Director del Centro de Gestión del Conocimiento y la Innovación Luis Fernando Chaparro O. • Gerente del Programa de Divulgación Científica - Margarita María Rivera V. • Periodistas Científicos - Julio Norberto Solano J. y Claudia Bedoya M. • Diseño y Diagramación Ekon7 - Juan Manuel Rojas De La Rosa • Corrección de Estilo - Editorial Universidad del Rosario • Impresión OP Gráficas • Pre-prensa y circulación El Tiempo.

dentro de las conclusiones luego del procesamiento de los datos esta la necesidad de estructuración necesaria para enfrentar los cambios que le exige el entorno con la internacionalización. Además resaltamos que la caracterización que se busca con este proyecto de investigación será aporte en este punto porque luego de estar caracterizada pueden los empresarios tomar las decisiones que convenga de acuerdo con los resultados que se obtengan luego de la aplicación del instrumento.

- **Situación de la pequeña y mediana empresa. Revista electrónica de difusión científica – Universidad Sergio Arboleda Bogotá – Colombia Diciembre 2005.**

Autor: Álvaro Cala Hederich¹²

En este trabajo se ratifica por ejemplo la necesidad de realizar proyectos de investigación para el estudio de las PYME, cosa que han venido realizando diferentes universidades del país, dentro de estas la Universidad Sergio Arboleda. En el desarrollo de este trabajo también se descubren deficiencias en ciertas áreas necesarias de atención para las MIPYME, se plantea una necesidad latente del acompañamiento, asesoría, para cambios que deben realizar cada una de estas empresas en su organización interna así como la importancia de sector público y privado y de una representación gremial que los beneficie.

En la Universidad Tecnológica de Bolívar, se han realizado de igual forma varios trabajos de investigación con estudios que sirven de antecedente para el proyecto y permitirán realizar comparativos al final del mismo. A continuación se detallará los estudios previos seleccionados para la investigación y una descripción propia objetiva.

¹² Decano de la Escuela de Negocios y Ciencias Empresariales de la Universidad Sergio Arboleda. Profesor de Economía Colombiana y Desarrollo Económico. Gerente de la Oficina de comercio de la Embajada de España en Colombia Máster of Science The Pennsylvania University (Major en Industrial Engineering, y Minor en Economics and Business Administration); Dirigente empresarial, gremial y académico de diversas entidades públicas y privadas.

Investigador de la universidad Sergio Arboleda, Estudio de Microempresas

- **Análisis del sector de las pequeñas y medianas empresas (PYME) exportadoras de la ciudad de Cartagena.**

Autor: Cecil Alfonso Botero Ballestas

Álvaro Antonio Guzmán Martínez¹³

Este proyecto de investigación de los estudiantes antes mencionados obtiene como resultado una descripción de la situación de hace 9 años de las PYME, donde tenían estas un lento desarrollo y sobresalían las desventajas que se tenían frente a otras empresas en el extranjero, se hizo palpable la necesidad de realizar estudios, que permitieran un mayor apoyo para estos empresarios, de igual forma destacan que las PYME son para ese entonces un potencial de desarrollo que no debía descuidarse y esto es algo que se extiende hasta nuestros tiempos, a pesar de que al pasar los años cada vez es mayor el espacio y la atención que ocupan estas empresas, así mismo siguen teniendo deficiencias tecnológicas entre otras para lo cual el proyecto de caracterización será de gran ayuda.

- **Balance de las MYPIMES en el sector calzado para el año 2007**

Autores: María Hernández

Esta investigación hace referencia sobre la situación de la industria del calzado la cual aporta a la gran industria de las manufacturas de cuero, la cual genera alrededor de 20 mil empleos directos que sumados a los creados por las micro y famiempresas con cierto grado de informalidad superarían los 100 mil puestos de trabajo. En la actualidad se destacan productos como zapatos deportivos, con una participación cercana al 40% del total de la producción nacional, seguido por las botas, calzado casual para hombre y mujer, zapatillas sintéticas y calzado para niño. De acuerdo con la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus manufacturas, ACICAM, entre enero y junio de 2007 el sector exportó US62.6 millones, registrando un crecimiento del

¹³ Tesis presentada en el año 2000 para optar por el grado de Administrador de Empresas de la UTB.

88% frente a las ventas externas registradas durante los primeros siete meses de 2006.

Venezuela fue su primer destino de exportación con un crecimiento del 258% frente al mismo periodo de 2006, representando el 67.6% del total de las exportaciones, seguido de Ecuador, México y Panamá.

- **Diagnóstico general e importancia de las pequeñas y medianas empresas en el desarrollo económico y social de la ciudad de Cartagena en el período de 1994-2004**

Autores: Nelly Patricia Beetar Valdivieso.

Karina Patricia Puello Espinosa¹⁴

Esta monografía de grado realizada en el 2007 es un estudio en donde ratifican la falta de información estadística en referencia a las PYME, así mismo demuestra para ese año que el 91.5% de la estructura empresarial de la ciudad de Cartagena corresponde a las pequeñas y medianas empresas, la problemática que poseen, la incidencia de estas en la economía para el periodo señalado en la investigación como por ejemplo se destaca el factor de generación de empleo que ofrecen teniendo estas una gran incidencia social en el país.

- **Asociatividad en la Pymes de la ciudad de Cartagena como estrategia para su competitividad internacional.**

Autores: María de los Ángeles Teherán Forero, Gustavo Eduardo Méndez Wiesner¹⁵

Este trabajo se centra en el análisis de la asociatividad de las PYME, dentro de esto analiza igualmente lo que es cultura de cooperación, las estrategias que cada una desarrolla y que le aportan a su competitividad, aunque principalmente analiza las formas de cooperación que sean aquellas que les permitan mejorar aspectos

¹⁴ Tesis presentada en el año 2007 para optar por el título de Profesional en Finanzas y Negocios Internacionales.

¹⁵ Trabajo de grado presentado en el año 2003 para optar por el título de Ingenieros Industriales

como la gestión, productividad entre otros. Destacan así mismo la importancia de asociarse de trabajar en grupo buscando un fin y estar así mejor preparados para la apertura del comercio exterior.

Para el estudio de caracterización de empresas afiliadas a FENALCO, la asociatividad en el proyecto anteriormente mencionado se podría destacar en el funcionamiento del gremio, el acompañamiento a las empresas afiliadas donde se busca un objetivo común y el beneficio de las que hacen parte de este gremio nacional. Todos estos proyectos antes relacionados, en alguna parte de su estudio informan de la importancia y necesidad de estar acompañados, algunos son más claros y enuncian los gremios como aspecto importante para el desarrollo de las PYME, así mismo la problemática que las mismas presentan, sus dificultades y retos. Además, los estudios anteriores aportan como base de esta investigación, de comparativo y de avances en varios aspectos que a la fecha afectan el comportamiento de las PYME en la ciudad.

- **CARACTERIZACION DE LAS MIPYMES**

Autor: Jorge Emilio Barbosa, Confecamaras.

Esta investigación muestra detalladamente el total de PYME creadas en cada uno de los departamentos que compone nuestro país, con lo cual pretenden mostrar la incidencia de la MIPYME en el panorama empresarial colombiano, por otra parte el estudio permite observar a través de porcentajes la participación de los sectores, en el cual el sector del cuero y calzado ocupa el 40% del total.

- **EI SECTOR DEL CALZADO EN COLOMBIA**

Autor: Embajada de España en Colombia. ¹⁶

¹⁶ Análisis de sector cuero, textil y calzado en Colombia, Embajada de España en Colombia

Este estudio realizado a principios de 2004, complementa este proyecto de modo que en el mismo, realizan un análisis a través del cual muestran el auge del sector textil, cuero y calzado en Colombia. Así mismo, se presenta un breve análisis desde el punto de vista de la demanda, en el que se incluye las tendencias generales de consumo, el perfil del consumidor y la concentración geográfica del mercado. Desde el punto de vista del comercio, se describen los principales canales de distribución, los precios y márgenes comerciales y la importancia de la promoción y publicidad en el sector. Por otra parte se observa el crecimiento que se ha generado dentro del sector por factores como la generación de expectativas favorables de la clase empresarial colombiana a raíz de la nueva administración del gobierno y a raíz de las expectativas formadas por un próximo Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y el ingreso de Colombia en el ALCA.

- **Características de las mipymes en Colombia según cifras**

**Autor: Francisco José Vázquez- Universidad Javeriana Bogotá Colombia
Enero del 2007¹⁷**

Esta investigación dice que las microempresas en su mayoría son establecimientos que ocupan menos de 5 empleados y se dedican principalmente a desarrollar actividades del sector comercio (especialmente del comercio al por menor) y del sector servicios. Esta composición sectorial no ha cambiado significativamente en relación con la registrada en 1990.

Las características más relevantes de las Microempresas, se destacan: sus altos niveles de informalidad, sus bajos niveles de asociatividad, la estrechez de los mercados a los que dirigen sus productos, el bajo nivel tecnológico y de formación de sus recursos humanos, y el limitado acceso al sector financiero. Los altos niveles de informalidad en las microempresas se reflejan en el

¹⁷ Investigación realizada por José Vázquez, profesor de la Universidad Javeriana en el 2007

elevado porcentaje de empresas que no pagan impuestos (53.5%); que no llevan registros contables (42%) y que no tienen registro mercantil (45%).

1. METODOLOGÍA DE TRABAJO

LAS ETAPAS QUE SE EJECUTARON DURANTE LA INVESTIGACION HASTA LA CULMINACION DE LA MISMA FUERON LAS SIGUIENTES:

- Revisión del instrumento de recolección de información
- Realización de encuestas-entrevistas
- Procesamiento de información

Revisión del instrumento de recolección de información

En la primera etapa de la investigación se utilizaron los instrumentos diseñados por los investigadores del IDE lo cual permitió recolectar la información necesaria a través de la investigación exploratoria, Esta herramienta facilitó la obtención de los datos de una forma eficiente y acorde a la consecución del objetivo final de esta investigación. La encuesta (Anexo 1) fue diseñada con el propósito de caracterizar las empresas y de que los empresarios definieran las fortalezas y debilidades en las diferentes áreas de la organización. El formato de guía de entrevista fue dividido en cada una de las áreas de análisis con el objeto de que al momento de realizar la entrevista, existieran unas preguntas predeterminadas para cada uno de los empresarios.

Realización de encuestas-entrevistas

Las entrevistas fueron realizadas a los directivos de las PYME, utilizando preguntas directas, las cuales tenían como objetivo principal identificar aquellas

necesidades y oportunidades que presentan las PYME analizadas en cada una de las áreas organizacionales que conforma la empresa.

Procesamiento de información

Luego de haber aplicado correctamente el instrumento seleccionado para obtener la información que se requería y de haber interactuado con los miembros de la empresa, Se procedió a procesar la información obtenida a través de matrices de contenido y de información estadística para poder caracterizar las empresas objeto de la muestra, de esta manera, se concluye que para el proceso de análisis de la información fue importante la utilización de herramientas cualitativas, los resultados fueron estudiados en conjunto con la estadística descriptiva resultado de la información cuantitativa, así fueron realizadas tablas estadísticas de comparación.

Luego de tener las empresas se pidió cita previa a la entrevista con los diferentes gerentes de las empresas asignadas, aunque se presentaron algunos percances a la hora de realizarlas como la no atención por falta de tiempo e indisposición de los gerentes; una vez acordada la cita se realizaba la entrevista y se dejaba una encuesta para en días posteriores recogerla sin el menor percance.

Estos dos instrumentos fueron la base de datos para dicho estudio. Una vez diligenciados ambos instrumentos se procedió al realizar el estudio de estos y así obtener los resultados para su posterior análisis.

1.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de de investigación utilizado fue el **Descriptivo- Analítico** ya que a través de la aplicación del método científico, se obtuvo información clara y correcta para verificar corregir y aplicar el conocimiento permitiendo conocer la realidad de el objeto de investigación.

1.2 POBLACIÓN

La población total fue obtenida a través de la base de datos de FENALCO y fue la que se muestra a continuación:

- GUSTAVO JOSE RICARDO FERNANDEZ - CALZADO LADY DIANA
- CALZADO PLAYA BLANCA LTDA (SPRING STEP)
- CARLOS ALBERTO NORDMANN OCHOA (TOTTO)
- SEVEN ONE E.U.
- CARIBE MODA LTDA
- WILLIAM CHAMS S.A.
- ELENA PATRICIA GARCIA CANTILLO. ALM. PARA NIÑOS
- GUSTAVO MAZ TOVAR - ARTESANIAS CUERO #2
- INVERIONES FLOREZ FONSECA (Boutique Dayra)
- MACATUR S.A. (Tommy Hilfiger)
- MARIA CECILIA RODAS PELAEZ (Flory tu Tienda)
- NEYLA ORTEGA TOVAR - BOUTIQUE STRENESS

Son un total de 12 Empresas Pertenecientes al sector Cuero, Calzado y Textil afiliadas a FENALCO.

1.3 MUESTRA

Como se menciona anteriormente el total de la población es de 12 de las cuales se excluyeron 6 empresas debido a que 5 de estas no se encuentran en funcionamiento actualmente y una no quiso participar en esta investigación. Por lo anteriormente mencionado la muestra fue de 6 empresas.

1.4 FUENTES Y TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

- **Fuentes primaria:** Entrevistas a directivos de las empresas.
- **Técnica de recolección:** Visita a las empresas mencionadas en la muestra con sede en Cartagena, para la realización de las entrevistas.
- **Fuentes secundaria:** Estudios previos sobre la situación de las PYME en Colombia, Informes de la Cámara de Comercio de Cartagena, estudios específicos de la empresa, artículos de revistas e Internet, tesis.
- **Técnica de recolección:** Análisis de los informes presentados.

2. CARACTERIZACION DE LAS PYME ASOCIADAS AL SECTOR CUERO TEXTIL Y CALZADO AFILIADAS A FENALCO

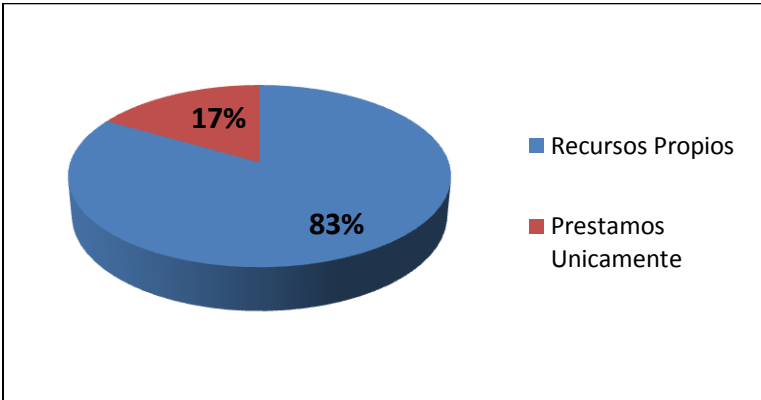
2.1 CARACTERIZACION GENERAL

De acuerdo con el tamaño de la muestra y según los resultados obtenidos en la investigación realizada, se observa que el 50% de las empresas analizadas tienen

20 ó mas años en funcionamiento mientras que el otro 50% se encuentran entre el rango de de 4 a 13 años de existencia y constitución en el mercado; lo cual representa que algunas PYME cuentan con mayor experiencia en el sector que otras. Estas manejan un promedio de socios menor a 3 personas y con un promedio de 5 empleados al iniciar sus labores para posteriormente crecer. Cabe destacar que actualmente el promedio de empleados es de 8, de los cuales 7 son empleados permanentes y tan solo 1 es empleado ocasional; sin embargo es importante resaltar que tan solo el 50% de las empresas encuestadas contratan empleados ocasionales.

En la actualidad para crear empresas se requiere de solvencia financiera; en el momento que las PYME que son el objeto de análisis iniciaron sus operaciones propias del negocio 5 de las 6 empresas contaron con recursos propios, por lo tanto prima el capital privado al momento de financiar el negocio y en segunda medida recurren a prestamos, como se puede observar en la gráfica 1. Otro aspecto importante es que dos de las 6 empresas encuestadas financiaron su negocio inicialmente gracias a recursos provenientes de Herencia familiar.

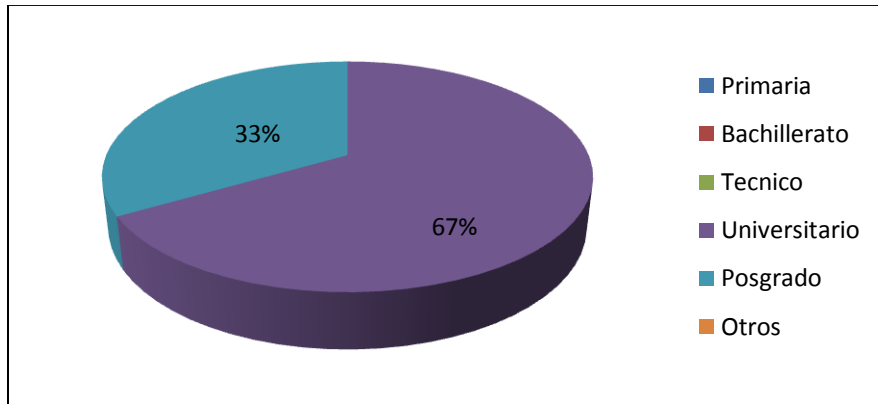
GRAFICA 1. Financiación Inicial del Negocio



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

El personal que está encargado de realizar las labores de gerencia general en las diferentes empresas encuestadas ha venido desarrollando habilidades y obtenido conocimientos para poder manejar adecuadamente su labor, el nivel de estudio del 33% de ellos es Postgrado (Gráfica 2), lo cual representa un porcentaje significativo, teniendo en cuenta que el 67% alcanza un nivel de estudio de profesional. Todos ellos han obtenido la experiencia del manejo de este tipo de negocios de manera empírica ya que le han dedicado muchos años a sacar adelante su negocio.

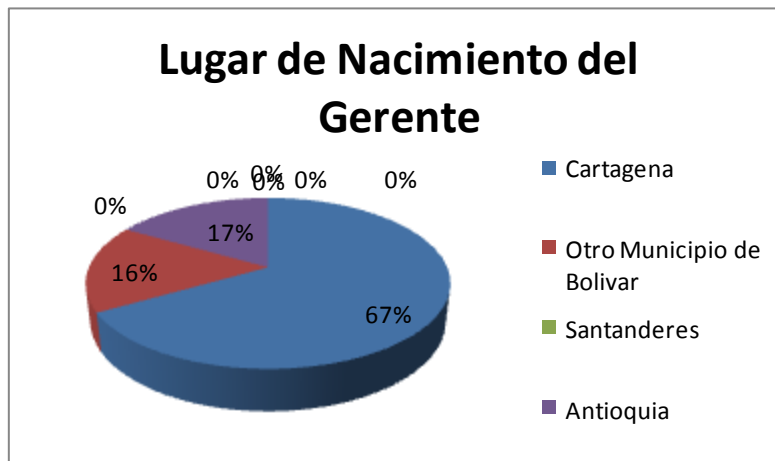
GRAFICA 2. Nivel de Estudios de la Gerencia General



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En cuanto al origen de los empresarios encuestados (Gráfica 3) se puede apreciar que el 67% de los empresarios son de la ciudad de Cartagena, el 16% es del otro municipio de Bolívar que es el Carmen de Bolívar y el 17% es de Antioquia. Esto indica que los habitantes de Cartagena son personas emprendedoras y cuentan con iniciativas de desarrollo.

GRAFICA 3. Lugar de Nacimiento del Gerente

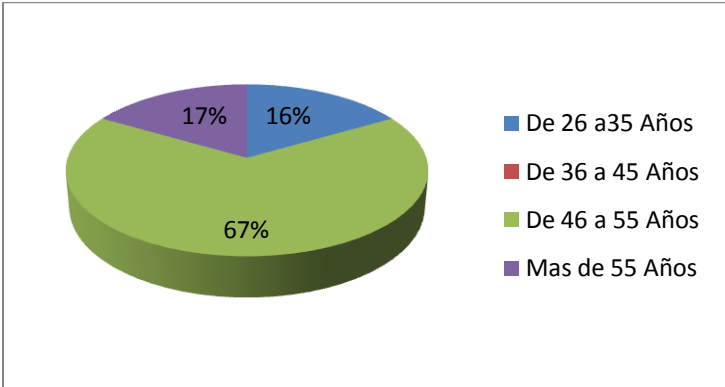


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Los gerentes de las PYME que hacen parte de la investigación tienen diferentes rangos de edad; como podemos observar en la gráfica 4 el rango con mayor porcentaje es el de 46 a 55 años con un 67% ya que solo hay una persona entre los 26 a 35 años con un porcentaje de 17% y una persona con más de 55 años

con un 16%. Esto refleja que los gerentes tienen una amplia experiencia lo cual es de gran beneficio para la empresa, sobretodo para la toma de decisiones.

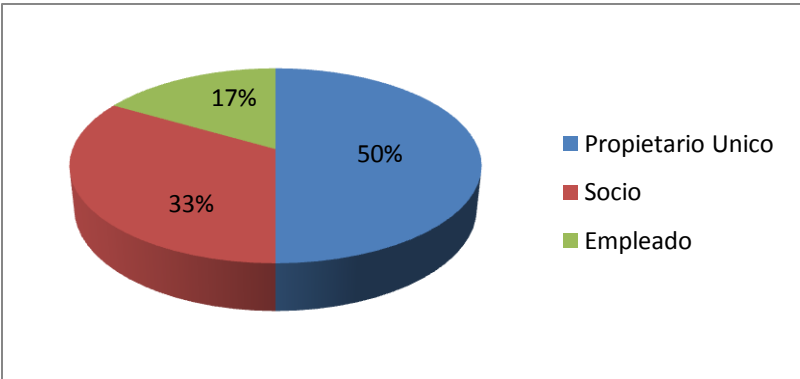
GRAFICA 4. Rango de Edad de los Gerentes



FUENTE: ELABORACION PROPIA

El vínculo directo que tienen los gerentes de las empresas que dirigen es el siguiente: En la grafica. 5 se puede observar claramente que el 50% es el propietario único, el 33% es socio y el 17% es empleado de la empresa, algo muy importante debido a que existe una relación directa entre dueño y empleados, lo cual genera muchas veces mejor supervisión a los diferente procesos que se ejecuten en la empresa.

GRAFICA 5. Vinculo del Gerente con la Empresa



FUENTE: ELABORACION PROPIA

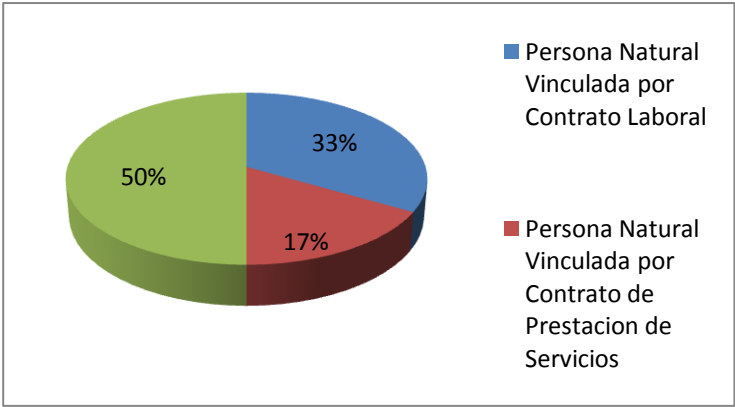
“La contabilidad en las organizaciones busca la uniformidad en los sistemas de contabilidad de manera que facilite las comparaciones de resultados y de los estados financieros”¹⁸. No obstante, resulta bastante difícil considerando que

¹⁸ Conceptos básicos de contabilidad- Iris Villalobos, Licenciad M.B.A

existen tantos sistemas de contabilidad como actividades, servicios y administradores existan.

Las PYME que hacen parte de la muestra saben de la importancia de manejar la contabilidad, debido a ello, todas aplican un sistema contable, como podemos observar en la grafica.6 en estas empresas las personas encargadas de manejar la contabilidad son persona jurídica con un 50%, en el segundo lugar se encuentra la persona natural vinculada por contrato laboral con un 33% y por ultimo se encuentra la persona natural vinculada por contrato de prestación de servicios con un porcentaje de 17%.

GRAFICA 6. Encargado de la Contabilidad de La Empresa



FUENTE: ELABORACION PROPIA

Las PYME encuestadas se dedican única y exclusivamente a la comercialización de sus productos, unos a la venta de zapatos y accesorios en cuero, otros comercializan prendas de vestir como pantalones, camisas, camisetas, cinturones, etc. Estas empresas requieren de locales comerciales bien ubicados y llamativos, que tengan fácil acceso para sus clientes. Algunas de las empresas que hacen parte del estudio poseen más de un punto de venta, con la finalidad de abarcar más zonas en la ciudad de Cartagena, sin embargo en el análisis realizado se puede observar que ninguno de estos locales comerciales es propio.

2.2 EVALUACION INTERNA Y CAPACIDAD COMPETITIVA

Los empresarios, quienes han marcado una pauta para sus empresas, lo han hecho acorde con las herramientas administrativas establecidas ya que estas empresas cuentan con una Misión, Visión, Objetivos y Metas claramente definidas que permiten un mejor desarrollo para la ejecución de sus labores; el 83% de las empresas encuestadas cuentan con un organigrama, además se encuentran claramente descritos los objetivos, las funciones, responsabilidades y perfil de cada cargo y tan solo el 17% no lo tiene, otros aspectos positivos de la gestión administrativa de estas PYME es que implementan políticas de control de gestión, lo que evidencia si los controles efectuados son buenos o necesitan mejoras. Por todo lo anteriormente mencionado puede decirse que la gestión administrativa es relativamente buena; Los Gerentes reconocen la importancia de establecer nuevas estrategias y planes para que se efectúen periódicamente en sus empresas. Todas las empresas cuentan con políticas y mecanismos para incentivar al personal, ya que ven la importancia de que sus empleados se encuentren siempre motivados para cumplir eficientemente con sus funciones.

En el análisis del área Administrativa se observó que las PYME cuentan con una imagen corporativa sólida, implementan planes estratégicos para mejorar sus procesos, manejan una buena comunicación a nivel organizacional y cuentan con condiciones para contrarrestar la competencia, por otro lado tienen plena disposición a enfrentar las diferentes condiciones cambiantes que se presentan en el mercado actual.

Haciendo referencia al área comercial se observó en el estudio que las todas las empresas que hacen parte de este estudio poseen un departamento de ventas y cuentan con una estructura que les permite llevar a cabo esa función de manera eficiente, Las funciones y tareas de los responsables del área comercial se encuentran claramente definidas, sin embargo las PYME que fueron objeto de análisis cuentan con una gran debilidad en el área comercial, ya que tan solo el 33% de estas cuenta con una unidad organizativa que se encargue de la investigación de mercados, lo cual indica que la gran mayoría de estas empresas no realizan investigaciones para penetrar nuevos mercados.

En el área comercial se evidenciaron fortalezas y debilidades ya que a pesar de que ofrecen productos de calidad, utilizan estrategias para generar lealtad y satisfacción del cliente y contar con capacidad para satisfacer la demanda debido a la disponibilidad de insumos que le ofrecen sus proveedores; tan solo el 50% de las empresas cuenta con programas para administrar a sus clientes y el 17% de las PYME que fueron analizadas implementa programas de postventa.

El área de Recursos Humanos de las PYME, cuenta con personal capacitado para cumplir con cada una de las distintas labores que deben desarrollar, cumpliendo con los objetivos, las funciones y las responsabilidades que requiere el perfil de cada cargo, teniendo en cuenta las políticas y mecanismos para el incentivo del personal. Los empleados tienen reconocimiento de los aportes sociales como lo son afiliaciones a EPS, ARP, el 83% de los empleados de estas empresas se encuentran afiliados a Cajas de compensación. Debido a que las PYME que hacen parte del análisis pertenecen al sector comercial, no reconocen la importancia de implementar un programa de seguridad industrial, por lo tanto el 50% de los empleados desconocen la importancia de tener en cuenta las normas de seguridad industrial.

En el área de Recursos Humanos se puede observar que implementan diferentes estrategias para mantener complacidos a sus empleados, generándoles un gran sentido de pertenencia a través de la estabilidad laboral, incentivos para motivar el desempeño de los empleados.

Con respecto a los empleados, se puede observar que el tipo de contrato de trabajo que tiene mayor prioridad en las PYME Cartageneras asociadas a FENALCO que hacen parte del sector de cuero, calzado y textil es el contrato a término fijo con un promedio de cuatro empleados, seguido del contrato indefinido con un promedio de tres empleados y por último el contrato por labor contratada con 1 empleado.

Las PYME que hacen parte de la muestra no cuentan con ciclos de producción debido a que compran productos terminados para posteriormente comercializarlos, por lo tanto no trabajan con órdenes de producción ni existen cuellos de botella.

Las PYME en el área de Comercio Exterior, presentan altas y bajas, debido a que a pesar de que el 50% ha exportado alguna vez, no tienen pensado comercializar o vender sus productos fuera del país en el corto y largo plazo. El 67% de las empresas ha importado alguna vez productos para ser vendidos en sus negocios, mientras que tan solo el 33% cuenta con una persona encargada del comercio exterior. Lo más rescatable de esta área es que el 83% de las empresas cuenta con canales de distribución adecuados al mercado que pertenecen que es el comercial.

En el área Contable y Financiera de las PYME investigadas se observaron datos interesantes en cuanto a los métodos de financiación que mas utilizan, la manera como tienen organizada su contabilidad y los recursos con los que cuentan; a continuación observaremos en la tabla 1 algunos datos que permiten identificar de forma mas clara las conclusiones de esta área.

TABLA 1. Analisis Interno de la Parte Contable y Financiera de las PYME, Área Contable y Financiera

	PREGUNTAS	SI	NO
Contable y Financiera	¿En su empresa la contabilidad se lleva a través de software contable?	67%	33%
	¿Los estados financieros son preparados de manera oportuna?	83%	17%
	¿La empresa tiene inversiones en negocios de otros sectores de apoyo, pero distintos a la actividad empresarial que desarrolla?	17%	83%
	¿La empresa actualmente cuenta con capacidad financiera para realizar nuevos proyectos?	67%	33%
	¿Conoce los costos de las diferentes opciones de financiación que le ofrece un banco?	83%	17%
	¿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?	67%	33%
	¿Conoce las ventajas y desventajas de los préstamos bancarios diseñados para micro y pequeños empresarios?	83%	17%
	¿Conoce los métodos de financiación a través de Bancoldex, Fondo Nacional de Garantía, Proexport?	33%	67%
	¿Se realiza análisis de indicadores financieros?	83%	17%

TABLA 1. ELABORACION PROPIA

En la tabla1 se observa que el 67% de las PYME analizadas, cuentan con un software contable, mientras que el 33% utiliza otras herramientas para llevar su contabilidad, como por ejemplo los libros contables. En el 83% de las empresas se elaboran los estados financieros de manera oportuna, lo cual es de gran importancia ya que al conocer esta información a tiempo se tiene la posibilidad de tomar decisiones en cualquier momento teniendo en cuenta la situación financiera de su empresa. El 63% cuenta con la capacidad financiera para emprender nuevos proyectos, en este aspecto es importante mencionar que las PYME que hacen parte de esta investigación tienen como principal fuente de financiamiento recursos propios y prestamos a bancos. Esto se ve reflejado claramente en que el 83% de las empresas conoce las ventajas y desventajas de los préstamos bancarios y conoce los costos de las diferentes opciones de financiación que les ofrecen los bancos; el 83% de las PYME realiza análisis de la situación contable de su empresa a través de indicadores financieros.

El área Financiera muestra gran solidez, pues cuentan con fácil acceso a capital y uso de su capacidad de endeudamiento ya sea para ampliar su negocio o implementar estrategias de mercadeo. En la tabla 2 se puede observar que el 67% de las empresas cuenta con liquidez y que la rentabilidad o retorno de inversión es positivo, dividido entre 33% Fortaleza alta, 33% Fortaleza media y 17% Fortaleza baja. Es muy importante que las variables que mayor impacto tienen en la parte financiera sean positivas para estas empresas.

TABLA 2. Matriz Para evaluar la capacidad competitiva de las PYME, Área Financiera

	Variables	Fortaleza alta	Fortaleza media	Fortaleza baja	Debilidad alta	Debilidad media	Debilidad baja
		Financiera	Acceso a capital cuando lo requiera	67%	0%	17%	0%
	Uso de su capacidad de endeudamiento	33%	17%	50%	0%	0%	0%
	Rentabilidad o retorno de inversión	33%	33%	17%	17%	0%	0%
	Liquidez	67%	17%	17%	0%	0%	0%
	Estabilidad de costo	17%	17%	67%	0%	0%	0%

TABLA 2. ELABORACION PROPIA

A pesar de que el 83% de los empresarios conoce las ventajas y desventajas de los préstamos bancarios y conoce los costos de las diferentes opciones de financiación que les ofrecen los bancos y de que manejan muy bien la parte financiera de sus empresas, el 83% de los propietarios de las PYME desconocen los diferentes métodos de financiación a través de entidades como BANCOLDEX, FONDO NACIONAL DE GARANTIAS y PROEXPORT.

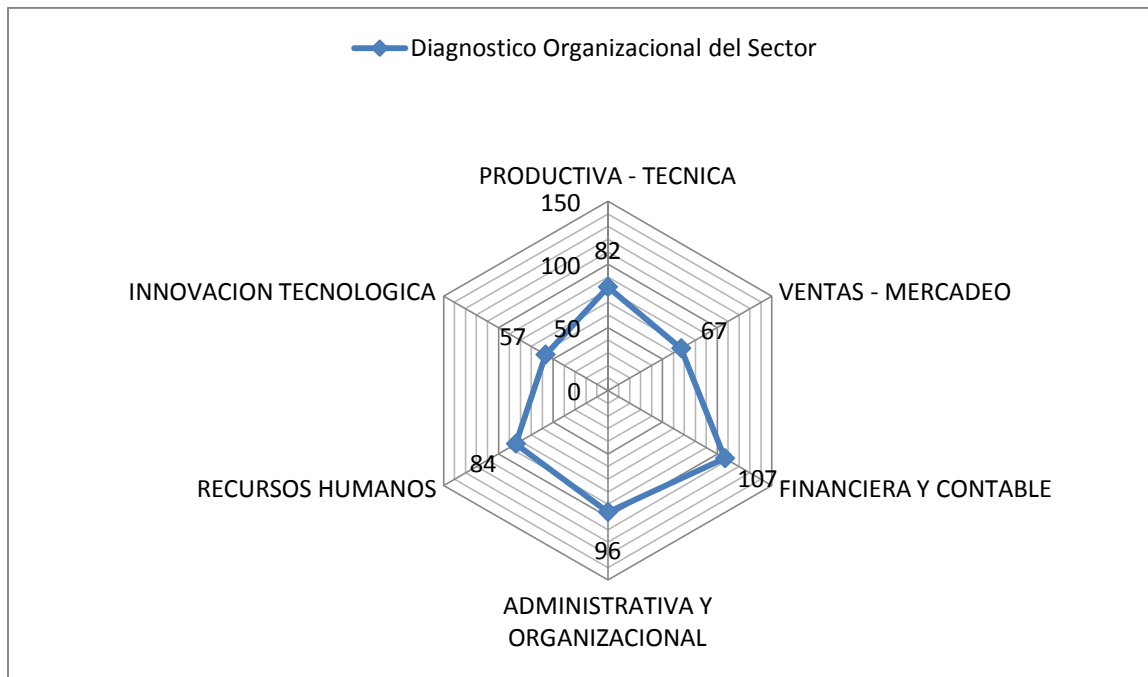
El análisis realizado a la Innovación Tecnológica muestra que el 50% de estas empresas ha implementado alguna innovación en sus procesos o productos en los últimos tres años, el 33% ha ampliado su capacidad de comercialización, el 67% de las PYME del sector cuero, calzado y textil que hacen parte de la muestra no ha implementado alguna mejora tecnológica en los últimos tres años; esto demuestra que las PYME están presentando falencias en cuanto al uso de herramientas tecnológicas para agilizar sus procesos internos.

También se observó que las variables que mayor impacto tienen para las PYME que participaron en la investigación, son capacidad de innovación, nivel de tecnología utilizado en los productos, fuerza de patentes y procesos y aplicación de tecnología de computadores. Todas las variables anteriormente mencionadas, son para las PYME unas grandes fortalezas; gracias a que comercializan productos de calidad, con gran renombre en el mercado, otro aspecto importante es que tienen claramente definido sus clientes potenciales.

2.3 EVALUACION POR AREAS

Como se ve en la grafica 7 el área mejor desarrollada en las PYME cartageneras asociadas a FENALCO es el área financiera y contable seguida de la parte administrativa y luego la de recursos humanos. Dejando de ultimo al área de comercio exterior y la parte de innovación y tecnología.

GRAFICA 7. Diagnostico Organizacional del Sector



FUENTE: ELABORACION PROPIA

2.3.1 ANALISIS DEL AREA PRODUCTIVA – TECNICA

En esta área se observó que de las PYME que pertenecen al sector cuero calzado y textiles, el 67% tiene algunos procesos de producción que se encuentran unificados y el 33% no cuenta con procesos de producción iguales, ni manuales de procesos. Al no tener manuales de procesos no se tiene descrita las actividades que se deben realizar y la manera como los empleados deben hacerla. La función de los manuales de procesos es ofrecer una descripción actualizada, precisa y clara de las actividades que conforman cada proceso.

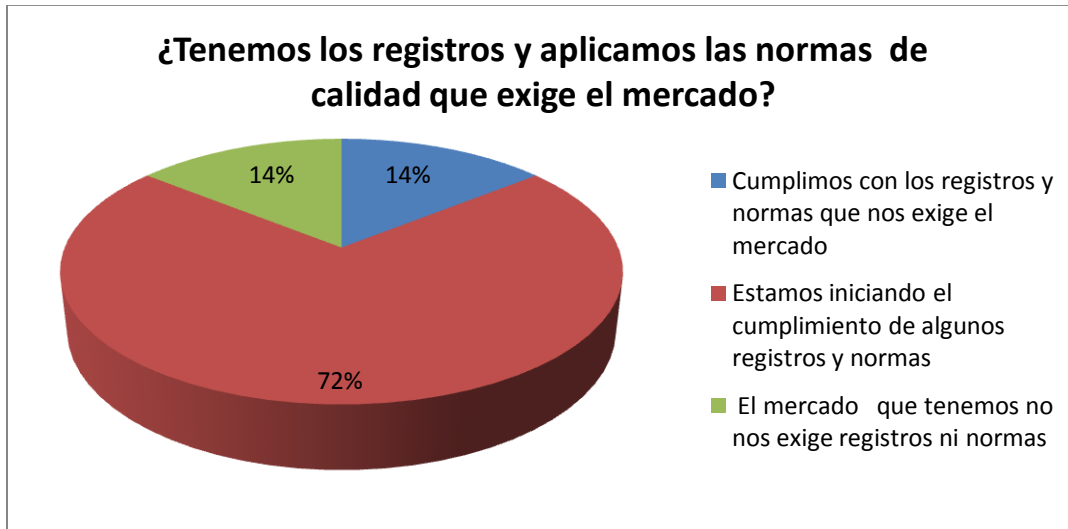
El 67% de las PYME analizadas tienen en cuenta los requisitos técnicos del cliente mientras que 33% cumple con algunos requisitos técnicos del cliente. Estas empresas siempre deben comercializar productos que satisfagan las necesidades y gustos del cliente; por eso es muy importante investigar cuales son las preferencias de los consumidores.

En cuanto al manejo de las compras de materiales e insumos, podemos observar que el 67% de las PYME hace planeación para la totalidad de las compras de insumos acorde con sus necesidades de producción mientras que el 33% hace compras en conjunto de algunos insumos.

Cuando se preguntó acerca del cumplimiento con los registros y normas que les exige el mercado; se puede observar que el 50% de las PYME contestó que cumple con los registros y normas que les exige el mercado, el 33% esta iniciando el cumplimiento de algunos registros y normas y por último, el 17% respondió que el mercado al cual pertenece no le exige registros ni normas.

Haciendo referencia al nivel de tecnificación en etiqueta, empaque y código de barras que utilizan en sus productos en el mercado que atienden, los gerentes contestaron lo siguiente: el 50% de los gerentes contestó que no cumplen algunas de estas exigencias técnicas que les exige el mercado que atienden, el 33% cumple con las exigencias técnicas del mercado especializado al que ha logrado llegar y el 17% dijo que no tiene que cumplir estas exigencias técnicas para el mercado que atienden, lo cual puede ser observado en la grafica 8

GRAFICA 8. Aplicación normas de calidad



FUENTE: ELABORACION PROPIA

Las Empresas deben aplicar controles en los productos y servicios para ser más competitivos en el mercado. Después de haber analizado este aspecto en las PYME que participaron en el estudio se encontró que el 83% de las PYME tiene algunos procesos de control de la calidad del producto o servicio y el 17% tiene control de calidad y hacen seguimiento a la calidad de los productos.

2.3.2 ANALISIS DEL AREA DE VENTAS - MERCADEO

Cuando se les preguntó a los gerentes acerca de cómo fijan el precio de venta de los productos y servicios; el 50% contestó que con algunos clientes pueden negociar el precio y algunas condiciones comerciales, el 33% dijo que pueden fijar los precios directamente con los clientes y el 17% fija el precio de venta de acuerdo a cómo lo venden sus vecinos. Las PYME para fijar el precio de venta deberán tener en cuenta factores internos como factores ambientales externos. Entre los factores internos se incluyen los objetivos de mercadotecnia, los costos y la organización. Los factores externos son el mercado y la demanda, la competencia y otros factores ambientales.

EL 67% de las PYME venden sus productos directamente a los clientes mientras que el 33% tiene algunos puntos de venta directos. En cuanto a la manera de conseguir clientes, el 67% respondió que los clientes los buscan y compran sus productos y el 33% contestó que conocen el mercado y buscan clientes constantemente.

Cuando se les preguntó si habían desarrollado nuevos productos, el 50% piensa que el mercado no les exige el desarrollo de nuevos productos, el 33% ha desarrollado nuevos productos solicitados por los clientes y el 17% ha visto la oportunidad de desarrollar nuevos productos pero no cuentan con la tecnología necesaria.

Los clientes cambian constantemente de gustos y preferencias, para ser más competitivos en el mercado las PYME deben innovar en cuanto al desarrollo de nuevos productos, deben trabajar arduamente para elaborar estrategias que les permitan agregar valor a sus productos.

Los principales clientes de las PYME que fueron objeto de estudio son el mercado local con un 50%, seguido del mercado nacional con un 33% y por último el mercado regional con un 17%.

2.3.3 ANALISIS DEL AREA FINANCIERA Y CONTABLE

En el área financiera y contable las PYME utilizan las herramientas contables y cumplen con los compromisos legales.

Después de analizar algunos aspectos del área financiera y contable, se observó que el 83% de las empresas determina el precio de sus productos teniendo en cuenta la totalidad de los costos internos y externos para determinar los precios, mientras que el 17% tiene en cuenta los costos de producción y otros tales como los administrativos, para determinar los precios. El 100% lleva la contabilidad de acuerdo con las normas legales y cumple con todas las obligaciones tributarias RUT, declaraciones, medios magnéticos, retenciones y certificados. Además planifican el uso del dinero de acuerdo con proyecciones financieras y flujos de caja.

El 100% de las PYME analizadas realiza Estados Financieros regularmente para cumplir la ley y ver la situación de la empresa permanentemente y venden la totalidad de los productos con factura.

2.3.4 ANALISIS AREA ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL

Esta es una de las áreas mas importantes en toda empresa, ya que en esta área las PYME desarrollan y ejecutan organizadamente sus actividades y operaciones, aplicando los principios que le permitan en conjunto tomar las mejores decisiones para ejercer el control de sus bienes, compromisos y obligaciones; lo cual facilita un posicionamiento en los mercados que esta participe.

En el área administrativa se encontró que el 100% de las PYME están de acuerdo con que es importante ordenar y archivar la totalidad de documentos de la organización, también el 100% de las PYME encuestadas cuenta con personal administrativo que paga la organización para que manejen dicho proceso. En cuanto al plan de trabajo a mediano plazo, el 50% cuenta con reglamentos y manuales de trabajo necesarios, mientras que el otro 50% están en proceso de elaboración de algunos reglamentos básicos de trabajo. El 50% tiene planeadas algunas actividades del negocio y el otro 50% cuenta con un documento escrito del plan de trabajo de su organización. Todas las PYME analizadas cuentan con funciones definidas, y existe una clara definición de las labores a realizar.

En cuanto a las capacitaciones que reciben los empleados de estas PYME se observo que el 83% de los empleados han sido capacitados en algunas áreas mientras que el 17% ha sido capacitado por gestiones externas a través de programas de capacitación.

2.3.5 ANALISIS DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

“El estudio de las personas constituye la unidad básica para el estudio de las organizaciones y principalmente de la Área de Recursos Humanos. Los patrones de comportamiento son los modos según los cuales la persona suele conducirse en sus diferentes actividades sociales”¹⁹

Generalmente la función de Recursos Humanos en las PYME es la reclutar y seleccionar personal, contratación, brindar capacitación a los empleados de la empresa e inducción de personal; en algunas de ellas también desempeñan la administración de la nómina de los empleados

Para realizar el proceso de selección de los empleados las PYME analizadas utilizan dos modalidades: el 50% determina la necesidad, pasa un formato

¹⁹ ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS, FRENCH WENDELL

establecido por la empresa a la persona encargada quien hace un proceso de reclutamiento y selección y el otro 50% tiene en cuenta el perfil del cargo y lo compara con personal recomendado por lo empleados.

Cada vez que ingresa un nuevo empleado a la PYME, el tipo de contratación que comúnmente utiliza el 100% de ellas es el contrato escrito, además definen un periodo de prueba. En cuanto al seguro contra accidentes de trabajo, el 100% de las PYME se encuentran afiliados a un a ARP.

Para medir el desempeño de sus empleados, el 50% de las PYME realiza evaluaciones de desempeño periódicamente para evaluarlos e identificar que capacitaciones requieren sus empleados, en el 33% de las PYME es el jefe inmediato quien se encarga de verificar la calidad del producto o servicio y en el 17% no se realiza esta evaluación ya que el empleado que no sirve o esta insatisfecho se va. Las capacitaciones que reciben los empleados se dan de dos maneras, una cuando el empleado ingresa a la organización y los compañeros se encargan de indicarle las diferentes tareas que debe realizar y la otra es cuando la ARP, FENALCO y otra organización les ofrece alguna capacitación.

El 67% de las PYME cuenta con un manual de funciones y un perfil de cargo que junto con el organigrama da claridad al cargo y el 33% tiene claro que a pesar de que son una empresa familiar, tienen claras las tareas que cada uno debe cumplir y solo una persona se encarga de la toma de decisiones.

2.3.6 ANALISIS DEL AREA DE INNOVACION TECNOLOGICA

La innovación tecnológica es la más importante fuente de cambio en la competencia existente entre firmas competidoras y el factor más frecuente en la desaparición de las posiciones consolidadas. Esta se considera introducción de logros de la ciencia y la tecnología. “El proceso de Innovación tecnológica le permite a las PYME combinar las capacidades técnicas, financieras, comerciales y administrativas y permiten el lanzamiento al mercado de nuevos y mejorados productos o procesos.”²⁰

La implementación de recursos tecnológicos en las PYME permite que agilicen sus procesos, eliminando pasos innecesarios y utilizando nuevos métodos para realizar las actividades propias de su funcionamiento.

²⁰ Pavón J. Y A. Hidalgo (1997) Gestión e Innovación. Un enfoque estratégico

Lastimosamente tan solo el 33% de las PYME han hecho innovación en algunos de sus procesos, estos realizaron dicha innovación porque las herramientas que utilizaban anteriormente terminaron su vida útil, otros se vieron obligados a implementar innovaciones debido al crecimiento de la demanda del mercado. Por lo anteriormente mencionado solo el 33% posee una cultura de innovación mediana ya que el otro 67% no han analizado la posibilidad de implementar innovaciones en sus procesos.

El 50% de los gerentes de las PYME opinan que el motivo por el cual innovarían en sus procesos se da por la motivación generada por el cliente y el otro 50% opina que la motivación es generada por la gerencia.

2.3.7 ANALISIS DEL AREA DE COMERCIO EXTERIOR

En esta área, encontramos que las PYME analizadas, no presentan mucho conocimiento acerca del tema; el 50% respondieron que contaban con experiencia en Exportación e importación mientras que el otro 50% no tiene experiencia al respecto. Otro aspecto relevante es que cuando se les preguntó acerca de las percepciones que tenían sobre el proceso de internacionalización, el 67% opinó que definitivamente no les interesaba por los altos costos y el riesgo que implicaba, el 17 % piensa que podrían exportar pero no cuentan con los recursos financieros, tecnológicos y humanos necesarios para realizar ese tipo de acción; y el 16% piensa que definitivamente se requiere para el crecimiento de la organización. Solo una de las 6 PYME que hacen parte de la muestra importa en la actualidad, por lo tanto el 83% de las empresas no cuenta con una unidad administrativa dedicada a la actividad.

Creer que los principales obstáculos para consolidar los esfuerzos hacia la Exportación de sus productos son las barreras internas y externas, solo una empresa contestó que no había impedimento para exportar sus productos. Una de las empresas cree que uno de los factores que puede favorecer en mayor medida al proceso de internacionalización de su empresa es que cuenta con su producto y ha investigado sobre el mercado.

3. CONCLUSIONES

Después de haber hecho el análisis de la información recogida a través de las entrevistas y encuestas, observé que algunas de las PYME asociadas a FENALCO pertenecientes al sector textil, cuero y calzado cuentan con 20 o más años de funcionamiento y otras que son relativamente nuevas. Estas cuentan con un gran potencial en sus procesos contables. Sin embargo se les debe brindar mucho apoyo para que implementen estrategias que les permitan realizar todos los procesos de la organización con un alto nivel de calidad. Estas empresas son dirigidas en su mayoría por personal altamente capacitado, que han llegado a un nivel de estudio de posgrado, y tienen un amplio conocimiento del manejo organizacional.

Las PYME asociadas a FENALCO son empresas que pueden desarrollar un buen balance en cuanto a la tecnología a pesar de que los resultados no fueron muy favorables, se puede decir que se encuentran en condiciones de competencia, sin embargo sería muy beneficioso para estas empresas implementar innovaciones tecnológicas y mejorar de esta manera sus procesos, lo cual facilitara cumplir sus metas de manera fácil y sencilla.

También se observó que estas empresas son muy solidas en cuanto a su estructura financiera y administrativa, aplican la gran mayoría de las herramientas administrativas y contables existentes con la finalidad de mantener un orden en las bases de la empresa, cumplen con las obligaciones tributarias y las exigencias del Estado.

Las áreas en las que más requieren ser capacitadas las PYME analizadas son: i) estudios de mercado, ii) implementar estrategias para crear programas de postventa y iii) administración del cliente.

Las PYME no pueden olvidar que la Globalización obliga a que todas las Empresas, ya sean pequeñas, medianas o grandes; a desarrollar e implementar estrategias para eliminar costos, ofrecer productos competitivos y a diferenciarse de los competidores, ya sea por la calidad en sus productos o la atención.

Por último, pienso que este trabajo fue una experiencia muy importante para mi, pues me permitió conocer los pro y los contra que presentan las PYME pertenecientes al sector textil, cuero y calzado afiliadas a FENALCO y que se encuentran radicadas en la ciudad de Cartagena.

4. RECOMENDACIONES

Es muy importante que las entidades encargadas de ayudar al desarrollo de las PYME, les brinden capacitaciones sobre cómo exportar, programas de financiación existentes, manejo de personal, importancia de la tecnología para mejorar sus procesos y mercadeo; con la finalidad de mejorar funcionamiento de este tipo de empresas y que brinden mejores beneficios para la economía del país.

Se recomienda a los empresarios que implementen avances tecnológicos en sus procesos como llevar la contabilidad y manejar los inventarios a través de un software contable, implementar sistemas de gestión de calidad que le permita identificar plenamente qué actividades hacen parte de cada proceso y cuáles de estas actividades son las más críticas para ser controladas, a través de indicadores de gestión.

Otra recomendación a los empresarios es que creen una base de datos de sus clientes para posteriormente trabajarlos y crear en ellos fidelidad, a través de promociones y publicidad.

5. BILIOGRAFÍA

AVENDAÑO, Cruz. Hernán. Es demasiado costoso el microcrédito en Colombia. Oficina de estudios económicos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Publicado en Carta financiera de ANIF. Edición No.133. ANIF Bogotá D.C. abril-mayo 2006.

BANCO DE LA REPÚBLICA. Cuadernos de coyuntura económica Cartagena de Indias. Indicadores Económicos de Cartagena. Primer semestre 2007, pagina 13.

Banco Interamericano de Desarrollo-BID. Número de referencia MSM-117) Guía operativa para programas de competitividad para la pequeña y mediana empresa. Serie de buenas prácticas del Departamento de Desarrollo Sostenible. Washington, D. C, diciembre de 2002.

BEETAR V., Nelly Patricia. PUELLO E., Karina Patricia. Diagnóstico general e importancia de las pequeñas y medianas empresas en el desarrollo económico y social de la ciudad de Cartagena en el período de 1994-2004. Cartagena de Indias. 2007. T. 104p.

BOTERO B., Cecil Alfonso. GUZMÁN M., Álvaro Antonio. Análisis del sector de las pequeñas y medianas empresas (PYME) exportadoras de la ciudad de Cartagena. Cartagena de Indias. 2000. T.

CALA, Hederich Alberto. Situación y necesidades de la pequeña y mediana empresa. Revista electrónica de difusión científica-Civilizar. Universidad Sergio Arboleda. Bogotá, Diciembre 2005.

CALLE FERNÁNDEZ, Ana María. TAMAYO B., Víctor Manuel. Estrategia e Internacionalización en las Pymes: Caso Antioquia. Universidad de Antioquia. 2005

CARDENAS, Mauricio. Las lecciones de nuestra propia historia. Fedesarrollo. Bogotá, 2007

Casa Editorial EL TIEMPO S.A. Caja de Herramientas para PYMES., Bogotá, Edición PORTAFOLIO 2006.

CINSET / ACOPI / FUNDACIÓN KONRAD ADENAUER. Encuesta de comportamiento y opinión de la pequeña y mediana industria de Colombia. Informe de Resultados. Cuarto Trimestre 2007. Bogotá, D. C., Marzo de 2008.

Congreso de la República de Colombia. Ley 590 del 10 de julio de 2000

DANE. Boletín de Prensa. Microestablecimientos Evolución I Trimestre 2008. Bogotá D.C., 19 de Septiembre 2008

HERRERA, J. C. y J. L. Abreu. Daena: International Journal of Good Conscience. ISSN 1870-557X. Marzo 2008. Cómo gestionar la responsabilidad social en las pymes Colombianas.

Indicadores Económicos de Cartagena No.23 ICER I SEM 2007. Noviembre de 2007 Banco de la república. ISSN 1909-1737.

La Semana Económica. Asobancaria.No. 495. ISSN 0122.6657. Febrero 25 de 2005. Financiamiento de las Pymes: Un compromiso de todos.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Estructura Productiva y el comercio Exterior del Departamento de Bolívar. Bogotá, 2004. P.50.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Informe Económico 01 –Enero de 2009-COYUNTURA ECONÓMICA DE COLOMBIA 2008.

PAREDES, María Teresa. La relación ente la política para promover el desarrollo de las Mipymes en Colombia y los modelos de desarrollo e industrialización. Cali (Colombia) No.1 43 - 75, Agosto – 2003

Publicación Ceipa. Lupa Empresarial Online. ISSN 1900-2459. Marzo de 2006. El perfil financiero de las microempresas del valle de aburra y el acceso a crédito con entidades financieras.

PUYANA, Silva. David Guillermo. Revista civilizar No.6. Las Pymes en Colombia. David Guillermo Puyana Silva. Universidad Sergio Arboleda. Junio de 2004 Pág. 31.

Scientia et Technica Año XIII, No 34, Mayo de 2007. Universidad Tecnológica de Pereira. ISSN 0122-1701. Algunas aproximaciones al problema de financiamiento de las pymes en Colombia.

TEHERAN Forero, María de los Ángeles. MENDEZ Wiesner. Asociatividad en la Pymes de la ciudad de Cartagena como estrategia para su competitividad internacional. Cartagena de Indias. 2004. T.

Universidad Ciencia y Desarrollo. Programa de divulgación científica, No.10, Universidad Sergio Arboleda. ISSN 1909-0501. 2008. Competencias, el camino para la competitividad de las Pymes.

Universidad Ciencia y Desarrollo. Programa de divulgación científica, No.06, Universidad Sergio Arboleda. ISSN 1909-0501. 2007. Desafíos actuales de las empresas en Colombia.

Universidad Ciencia y Desarrollo. Programa de divulgación científica, No.15, Universidad Sergio Arboleda. ISSN 1909-0501. 2006. Comprensión del Entorno Ventaja competitiva para la empresa

ZULETA, Luis Alberto. ARBELAEZ, María Angélica. Presentación Las Mipymes en Colombia diagnóstico general y acceso a los servicios financieros. Fedesarrollo.

CONFECAMARAS, Jorge Emilio Barbosa.

Páginas de Internet

- <http://www.acopi.org.co>
- <http://www.urosario.edu.co/investigacion/descargas.php>
- www.dane.gov.co
- <http://biblioteca.unitecnologica.edu.co/catalogo/index.html>
- <http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/>
- <http://www.proexport.com.co/VBeContent/expopyme/ExpoPyme.asp>
- [http://www.monografias.com.co. Corel/Importancia.pdf](http://www.monografias.com.co/Corel/Importancia.pdf)
- <http://www.transparenciacolombia.org.co>
- <http://www.caracol.com.co>
- <http://www.iberpymeonline.org>
- <http://www.latinpyme.com.co/>
- <http://www.elcolombiano.com>
- <http://www.universia.net.co>
- <http://www.mipyme.com>

- <http://www.fundes.org>
- <http://www.innovar.org>
- <http://www.bancoldex.com>
- <http://www.cinset.org.co>
- [http:// www.fng.gov.co](http://www.fng.gov.co)
- <http://www.sena.edu.co>
- [http:// www.mincomercio.gov.co](http://www.mincomercio.gov.co)
- <http://www.minproteccionsocial.gov.co>
- <http://www.exportapymes.com>
- <http://www.sht.com.ar>.
- <http://www.portafolio.com.co>.
- <http://www.eltiempo.com/economia>.
- <http://www.dinero.com>

6. ANEXOS

 <p style="font-size: small;">Universidad Tecnológica de Bolívar CARTAGENA DE INDIAS</p>	<p>PROGRAMA</p> <p>ADMINISTRACION DE EMPRESAS</p>	 <p style="font-size: x-small;">FENALCO LA FUERZA QUE GANA BOLIVAR</p>
---	---	---

La Universidad Tecnológica de Bolívar y FENALCO-Cartagena 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 FENALCO, 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. IDENTIFICACIÓN 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):
Área	Administrativa		Producción		Comercial
Educación	Primaria		Bachillerato		Profesional
	Especialización		Maestría		Doctorado

¿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

Vinculo con la empresa: Propietario único socio empleado

En caso de haber marcado propietario único, diga su estado civil, cuantas personas a cargo tiene y cuantos de ellos son hijos

Estado civil _____ Personas a cargo Hijos

El negocio funciona en casa: propia arrendada (Sólo si aplica)

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? _____

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
¿Existe un organigrama para 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
¿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 ARP?	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
¿Existe un programa de seguridad industrial?	SI	NO
¿Los empleados conocen de las normas de seguridad industrial a seguir?	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
¿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 realiza análisis de indicadores financieros?	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? En caso afirmativo, explique brevemente:	SI	NO
¿Su empresa ha implementado la Investigación y Desarrollo en los últimos tres años?	SI	NO

3. CAPACIDAD COMPETITIVA

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 organizacional									
Habilidad para atraer y retener el talento humano									
Agresividad para enfrentar la competencia									
Talento Humano calificado para la actividad									
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								
Fortaleza del (los) proveedor (es) y disponibilidad de insumos								
Concentración geográfica de consumidores								
Administración de clientes								
Portafolio de servicios								
Programa posventa								
Capacidad para satisfacer la demanda								
Acceso a capital cuando lo requiera								
Uso de su capacidad de endeudamiento								
Rentabilidad o retorno de inversión								
Liquidez								
Estabilidad de costo								

	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
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									

4. EVALUACION POR AREAS

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:**

ANÁLISIS DEL AREA PRODUCTIVA – TECNICA DEL NEGOCIO

- 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

ANÁLISIS DEL AREA VENTAS – MERCADEO DEL NEGOCIO

- 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

ANÁLISIS DEL ÁREA FINANCIERA Y CONTABLE DEL NEGOCIO

- 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

ANÁLISIS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL DEL NEGOCIO

- 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

ANÁLISIS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

- 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 FENALCO 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

ANÁLISIS DEL ÁREA DE INNOVACION TECNOLOGICA

- 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 donde 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

ANÁLISIS DEL ÁREA DE COMERCIO EXTERIOR

- 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

En la siguiente página se encuentran preguntas relacionadas con comercio exterior. Si su empresa tiene importaciones o exportaciones agradecemos pase a la siguiente hoja. De lo contrario la encuesta finalizó.

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

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						
Europa	SI	NO						
Asia	SI	NO						