

**LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DENTRO DEL SECTOR QUIMICO EN
LA CIUDAD DE CARTAGENA: DIAGNOSTICO Y PERSPECTIVAS**

DIANA PEREZ TORRES

LAURA SERRANO ARIAS

CORPORACION UNIVERSITARIA TECNOLOGICA DE BOLIVAR

FACULTAD DE ECONOMIA

CARTAGENA DE INDIAS

2003

**LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DENTRO DEL SECTOR QUIMICO EN
LA CIUDAD DE CARTAGENA: DIAGNOSTICO Y PERSPECTIVAS**

DIANA PEREZ TORRES

LAURA SERRANO ARIAS

Trabajo de Grado presentado para optar al título de Economistas

Director

JORGE ALVIS ARRIETA

Economista

CORPORACION UNIVERSITARIA TECNOLOGICA DE BOLIVAR

FACULTAD DE ECONOMIA

CARTAGENA DE INDIAS

2003

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Cartagena, 15 de Abril de 2.003

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	
1. GENERALIDADES Y ESTRUCTURA EMPRESARIAL DE LAS PYMES EN EL SECTOR QUIMICO DE CARTAGENA	15
1.1 RESEÑA HISTORICA DE LA INDUSTRIA QUIMICA EN CARTAGENA	15
1.1.1 Origen de la industria en el Caribe colombiano	15
1.1.2 Primeras plantas manufactureras en Cartagena	16
1.1.3 La primera refinería del país en Cartagena	16
1.1.4 La refinería de Ecopetrol en Mamonal	16
1.1.5 Auge industrial de Cartagena	17
1.2 COMPOSICION INDUSTRIAL DE CARTAGENA	18
1.2.1 Estructura de su economía	18
1.2.2 Características de la industria	19
1.3 EL CONTEXTO DE LAS PYMES EN CARTAGENA	19
1.3.1 Importancia de las Pymes	20
1.3.2 Características de las Pymes	20
1.4 CARACTERISTICAS GENERALES DE LA ESTRUCTURA EMPRESARIAL DE LAS PYMES DEL SECTOR QUIMICO DE CARTAGENA	22
1.4.1 Productos que fabrican las empresas	22
1.4.2 Tipo de organización jurídica	23
1.4.3 Pymes del sector según activos	24
1.4.4 Pymes del sector según año de iniciación de operaciones	25
1.4.5 Ubicación de las Pymes del sector químico en la ciudad	26

1.4.6 El empleo generado por las empresas	28
1.4.7 Local donde funciona la empresa	29
2. PROBLEMATICA GENERAL Y GRADO DE COMPETENCIA DE LAS PYMES DEL SECTOR QUIMICO DE CARTAGENA	31
2.1 LOS PROBLEMAS DEL SECTOR	31
2.1.1 Depresión de la demanda	32
2.1.2 Grandes competidores	32
2.1.3 Altos costos de insumos	33
2.1.4 Impuestos locales	33
2.1.5 Disminución de ganancias	34
2.2 PROBLEMAS DEL ENTORNO MACROECONOMICO QUE AFECTAN A LAS PYMES DEL SECTOR QUIMICO	35
2.3 CARACTERISTICAS DE LA COMPETENCIA EN EL SECTOR	37
2.3.1 Calificación del nivel de competencia	37
2.3.2 Reducción de beneficios	38
2.3.3 Estrategias de competencia	40
3. DINAMICA Y ARTICULACION DE LAS PYMES EN EL MERCADO DEL SECTOR QUIMICO	43
3.1 PRINCIPALES PROVEEDORES DE MATERIAS PRIMAS	43
3.2 PRINCIPALES CLIENTES DE LAS PYMES DEL SECTOR QUÍMICO	44
3.3 MERCADOS POR FUERA DE LA CIUDAD DE CARTAGENA	45
3.3.1 Porcentaje de Pymes que venden por fuera de Cartagena	45
3.3.2 Mercados por fuera de Cartagena	46
3.3.3 Dificultades para incursionar en mercados externos	47
3.4 ARTICULACIÓN CON LA GRAN EMPRESA DEL SECTOR QUÍMICO	48
3.4.1 Nivel de articulación con la gran empresa	48
3.4.2 Calificación del grado de articulación con la gran empresa	50
3.5 EXPECTATIVAS DEL SECTOR	51

3.5.1 Tipo de expectativas	51
3.5.2 Disposición para realizar alianzas estratégicas	52
3.5.3 Apoyo gubernamental	53
3.5.4 Expectativas sobre el proyecto de Olefinas	54
4. CARACTERISTICAS DE LA GESTION EMPRESARIAL EN LAS PYMES DEL SECTOR QUIMICO	57
4.1 DESARROLLO DE LA GESTION ADMINISTRATIVA	57
4.1.1 Lineamientos de gestión administrativa	57
4.1.2 Estilo de dirección	59
4.1.3 Manejo del capital humano	61
4.2 POLITICA DE INVERSION	63
4.2.1 Gasto de inversión en las Pymes	63
4.2.2 Razones de la inversión en las Pymes	65
4.2.3 Sistematización de los procesos administrativos	66
4.3 GESTION DE COSTOS	67
4.3.1 Estructura de costos	68
4.3.2 Financiamiento	69
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	74
BIBLIOGRAFIA	80
ANEXOS	83

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Pymes del sector químico según organización jurídica	24
Gráfica 2. Las Pymes del sector químico de Cartagena según valor de los activos	25
Gráfica 3. Pymes del sector químico según año de iniciación de operaciones	26
Gráfica 4. Localización de las Pymes del sector químico en la ciudad	27
Gráfica 5. Número de trabajadores en las Pymes del sector químico de la ciudad	28
Gráfica 6. Proporción de empleados que laboran temporalmente en el negocio	29
Gráfica 7. Local donde funciona la empresa	30
Gráfica 8. Principales problemas de las Pymes del sector químico de Cartagena	32
Gráfica 9. Principales problemas para las Pymes del sector químico en el entorno macroeconómico actual	35
Gráfica 10. Calificación del nivel de competencia entre las Pymes del sector químico en Cartagena	38
Gráfica 11. Nivel de disminución de ganancias de las empresas	39
Gráfica 12. Principales estrategias de competencia que utilizan las empresas	40
Gráfica 13. Proveedor principal de materia prima en las pymes del sector químico de Cartagena	43
Gráfica 14. Principales clientes de las pequeñas y medianas empresas del sector químico de Cartagena	44
Gráfica 15. Porcentaje de Pymes que venden en mercados por fuera de la ciudad de Cartagena	45

Gráfica 16 Mercados por fuera de la ciudad de Cartagena	46
Gráfica 17. Principales dificultades para incursionar en el mercado externo	47
Gráfica 18. Nivel de articulación con las empresas del sector químico	49
Gráfica 19. Calificación de la articulación con la gran empresa del sector químico	50
Gráfica 20. Expectativas del negocio en los próximos 12 meses	52
Gráfica 21. Está dispuesto a realizar alianzas estratégicas con otras empresas	53
Gráfica 22. Ha recibido apoyo gubernamental	54
Gráfica 23. Política de gestión administrativa en las Pymes del sector químico de la ciudad de Cartagena	58
Gráfica 24. Estilo de dirección en las Pymes del sector químico de Cartagena	60
Gráfica 25. Las actividades de gestión del recurso humano en las Pymes del sector químico	61
Gráfica 26. Gasto para inversión en las Pymes del sector químico	63
Gráfica 27. Razón de las inversiones en las Pymes	65
Gráfica 28. Procesos administrativos sistematizados en las Pymes del sector químico	66
Gráfica 29. Principal rubro en la estructura de costos de las Pymes	68
Gráfica 30. Principal fuente de financiamiento del capital de trabajo	70
Gráfica 31. Tiene un plan de inversión futuro para su empresa	71
Gráfica 32. Tipo de financiamiento que se utilizará para desarrollar el plan de negocio	71
Gráfica 33. Principales problemas para tener acceso al crédito	72

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Principales industrias de Cartagena en 1912.	84
ANEXO B. Formato de Encuesta. La pequeña y mediana empresa en el sector químico de Cartagena: diagnóstico y perspectivas.	85

RESUMEN

1. Título: LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DENTRO DEL SECTOR QUIMICO EN LA CIUDAD DE CARTAGENA: DIAGNOSTICO Y PERSPECTIVAS.

2. Autor: DIANA PEREZ TORRES y LAURA SERRANO ARIAS.

3. Objetivo general: El objetivo de la investigación es analizar la situación actual de las Pymes del sector químico de Cartagena, con el fin de determinar sus principales características, sus necesidades prioritarias y perspectivas de crecimiento en el actual entorno económico.

4. Metodología: Se trata de una investigación de carácter eminentemente descriptivo, debido a que se describe el comportamiento de variables importantes para el sector tales como el empleo, proveedores, clientes, márgenes de ganancias, mercados, articulación con la gran empresa, expectativas y principales problemas del contexto macroeconómico, entre otros aspectos.

5. Resultados:

1. Las Pymes del sector químico de Cartagena no constituyen una fuente de relativa importancia para la generación de empleo local, pues las estadísticas revelan que el 50% de las empresas tienen menos de 5 trabajadores. El 30% de las Pymes tienen laborando entre 11 y 20 trabajadores. Sólo un 10% tiene más de 20 trabajadores.
2. Los principales problemas del sector y que limitan su actividad en el mercado interno son la baja demanda, los grandes competidores en la industria, los altos costos de los insumos y los niveles de las tasas impositivas.
3. En las Pymes estudiadas prevalece el uso de materias primas nacionales, pues la incidencia de éstas sobre el total de las materias primas del sector es del 75%. Pero un 25% se abastece de materias primas importadas, lo cual indica un acentuamiento del proceso de dependencia externa porque algunos insumos no se fabrican localmente.
4. El sector tiene una participación moderada en el proceso de exportaciones fuera del país; apenas un 25% de las empresas exportan a mercados internacionales.
5. En la cadena de articulación entre las Pymes y las grandes empresas del sector químico existe una relación dinámica en cuanto a la compra y venta tanto de insumos como de productos terminados, independientemente del tamaño, pues en el caso de las Pymes,

éstas por sí solas no pueden crear poder de mercado para obtener ventajas en la producción.

6. La inversión de las Pymes del sector químico está estancada por la situación del ciclo económico actual, pero las expectativas indican una disposición a invertir en promoción de nuevos productos principalmente.
7. Para los próximos meses las Pymes no muestran el mejor de los panoramas para la consolidación de la actividad, pues más del 65% de los encuestados afirma que la situación del sector empeorará en el futuro próximo.
8. El sector de las Pymes químicas no ha sido objeto de una labor de asistencia, asesoría o regulación institucional impulsada directamente por el Gobierno, lo cual es una limitación muy importante para reactivar el sector.
9. En materia administrativa, se constató que en estas empresas prevalece un estilo autoritario de dirección y con poca participación de los trabajadores, baja sistematización de procesos. La financiación de capital de trabajo se da principalmente por recursos propios.

6. Director: JORGE ALVIS ARRIETA.

1. GENERALIDADES Y ESTRUCTURA EMPRESARIAL DE LAS PYMES EN EL SECTOR QUIMICO DE CARTAGENA

1.1 RESEÑA HISTORICA DE LA INDUSTRIA QUIMICA EN CARTAGENA¹

1.1.1 Origen de la industria en el Caribe colombiano. El desarrollo industrial llegó tarde a la Región Caribe de Colombia; al finalizar el siglo XIX. Lo hizo más de un siglo después de la revolución que dio origen a la manufactura moderna en Inglaterra, cuando aparecieron en Cartagena y Barranquilla las primeras plantas. En el período comprendido entre la Independencia y los años ochenta del siglo XIX, después de su período colonial, Cartagena vivió una larga crisis económica, de la cual sólo empezó a recuperarse durante los últimos años de esa década.

1.1.2 Primeras plantas manufactureras en Cartagena. Entre 1890 y 1930 aparecen en la ciudad las primeras plantas (entre ellas tejidos, calzado, jabones, bebidas, chocolate, muebles, cigarrillos, tipografía y bujías), del ingenio Central Colombia (también llamado Cincerín) y de la Cartagena Oil Refining Company, la primera refinería establecida en el

¹ Ver: OBSERVATORIO DEL CARIBE COLOMBIANO. Estructura industrial del Caribe Colombiano 1974 – 1996. Santafé de Bogotá: Universidad del Atlántico, diciembre del 2000.

país (1909), donde se procesaba petróleo traído de Estados Unidos. Esta empresa fue creada por empresarios locales (Ver anexo A).

1.1.3 La primera refinería del país en Cartagena. En 1909 se inaugura la primera refinería del país, la Cartagena Oil Refining Company, ubicada a la orilla de la bahía de Cartagena. Esta factoría tenía capacidad para producir, además del kerosene suficiente para sustituir las importaciones del país, petróleo para lámparas y gasolina de bajo octanaje para satisfacer la demanda de las lanchas y el reducido mercado automotor en la región. A mediados de la década de 1920, la Cartagena Oil Refining Company deja de existir. Sin embargo, marca un hito en la historia económica de Cartagena en la primera mitad del siglo XX.

1.1.4 La refinería de Ecopetrol en Mamonal. En 1923, el gobierno de Colombia firmó con la Andian National Corporation, filial de la Estándar Oil Company, el contrato para la construcción del oleoducto que llevaba el petróleo para la exportación desde Barrancabermeja hasta Mamonal, en Cartagena. El oleoducto fue inaugurado en 1926, y en 1957, con la construcción de la refinería de Ecopetrol en Mamonal, se abre una segunda época en el desarrollo industrial de la región Caribe de Colombia.

1.1.5 Auge industrial de Cartagena. En los años sesenta se percibe un renacer industrial en Cartagena. De hecho, se empezó la construcción de la primera planta de fertilizantes compuestos. Se fortalecía como un área importante en la fabricación de químicos industriales. En esta ciudad, hacia finales de los sesenta se inició la producción integrada de importantes productos agroquímicos, tales como insecticidas y pesticidas y se montaron nuevas plantas para la producción de fibra poliestérica.

A principios de la década siguiente, entran en funcionamiento una planta productora de PVC y una fábrica productora de negro humo, en la misma ciudad. Estos años fueron la época de mayor desarrollo de la zona industrial de Mamonal. Ésta zona industrial llegó a consolidarse como una de las áreas fabriles más importantes de la Región Caribe de Colombia. Así, en la década de los setenta, en la ciudad de Cartagena existían ya varias industrias químicas y específicamente petroquímicas, algunas plantas procesadoras de plásticos primarios; una fábrica de equipo para refrigeración y varios astilleros, entre otras plantas.

1.2 COMPOSICION INDUSTRIAL DE CARTAGENA

1.2.1 Estructura de su economía. En la actualidad la estructura económica de Cartagena se caracteriza por estar apoyada básicamente por los sectores de industria, turismo y puertos, alrededor de los cuales gira la mayor parte de su actividad económica, complementada con

el comercio, la construcción y el sistema financiero. El sector servicios es el que más aporta al Producto Interno Bruto (PIB) local con un 39.1%², destacándose actividades relacionadas con la electricidad, gas y agua, servicios financieros, alquileres de vivienda, servicios personales y del gobierno, entre otros.

El sector industrial contribuye con un 28.5% en el total de la producción de bienes y servicios de la ciudad. En este mismo orden de participación se encuentran: el sector comercio con 13.0%; el sector transporte con 11.0%; construcción con 6.5%; y por último, el sector de las comunicaciones con 1.9% de contribución al PIB local.

Por su parte, a nivel del departamento se tiene que las *sustancias químicas industriales* son el sector predominante, donde representan el 54,6% de la producción total de la región y junto con el de otras industrias manufactureras, conforman los sectores en los que Bolívar produce más³.

1.2.2 Características de la industria. Esta se encuentra concentrada principalmente en las zonas de Mamonal⁴, Ternera y El Bosque, y las actividades predominantes son la

² MERLANO DE LA OSSA, Felipe y GUTIERREZ CASTILLO, Tatiana. La industria de Cartagena de Indias. Se mantiene el optimismo empresarial. Diario El Universal. Sección Economía, 22 de octubre del 2000.

³ OBSERVATORIO DEL CARIBE COLOMBIANO, Op. Cit., p. 43.

⁴ La zona industrial de Mamonal es uno de los mas grandes emporios empresariales del país y hace parte de la zona urbana de Cartagena, ubicándose en el extremo sur oriental. En ella se radican empresas pertenecientes a los sectores industriales más importantes del ámbito nacional, tales como productos Químicos, derivados del petróleo y Plásticos, generando cerca del 5% del PIB industrial colombiano.

fabricación de sustancias químicas industriales, refinerías de petróleo, alimentos, bebidas, productos plásticos y minerales no metálicos, entre otros. A su vez estos subsectores aportan el 78.2% de la producción bruta local, el 82% del consumo de materia prima, el 64.5% del consumo de energía eléctrica; y generan el 69.2% de su valor agregado⁵. Así mismo, el sector industrial es el que más contribuye al erario público de esta localidad, a través de los impuestos de industria y comercio, predial e IVA.

1.3 EL CONTEXTO DE LAS PYMES EN CARTAGENA

En su práctica empresarial, las Pymes del sector de productos químicos no tienen grandes diferencias con el resto de las pequeñas y medianas empresas del país, por lo que primero se establecerá brevemente una reseña de las principales características de las Pymes en el país, para posteriormente definir el marco de la estructura empresarial del sector de productos químicos.

1.3.1 Importancia de las Pymes. La actividad de las Pequeñas y Medianas Empresas colombianas en los últimos años merece un especial reconocimiento, ya que este sector de la economía nacional ha contribuido de manera significativa en la generación de empleo. En Colombia, nada más la mediana, pequeña y microempresa, diseminadas por toda la

⁵MERLANO DE LA OSSA, Op. Cit., P. 4C.

estructura económica y con menos de diez trabajadores, pasan de 1.100.000 unidades, constituyendo el 84% del total de las empresas del país y participando con el 38% del empleo total con cerca de 4 millones de trabajadores⁶.

1.3.2 Características de las Pymes. En este contexto, en la ciudad de Cartagena las Pymes también han representado un sector importante para el desarrollo de la ciudad, y en particular, para la generación de empleo. Pero se trata, en su gran mayoría de organizaciones con: Capacitación insuficiente; formas de organización poco desarrolladas; rezago tecnológico; deficiente infraestructura física local; costos financieros y restricciones de acceso al crédito; no hay cultura del consumo de la calidad; entre otras, que se abordarán con más detalle en el desarrollo de este documento, para el caso concreto de las Pymes del sector de productos químicos.

Además, el sector no se encuentra capacitado para absorber la tecnología requerida y operar eficientemente en los subsectores de punta intensivos en mano de obra y sin economías de escala importantes (como ocurre en Japón con las empresas medianas). Es así como se ha venido analizando que esta actividad se enfrenta a un progresivo proceso de deterioro hasta el punto de que cada vez es mayor el porcentaje de empresas que queda funcionando en la completa informalidad, lo cual impide a su vez tener un registro acertado del número

⁶ SOCIEDAD COLOMBIANA DE ASESORIA Y ADMINISTRACION EMPRESARIAL (S.C.A.E.). Guía completa de la microempresa. SCAE LTDA., Santa Fé de Bogotá: MCMXCIII. P. 5.

existente de dichas empresas y determinar el impacto que tiene el actual entorno socioeconómico en su actividad⁷.

Lo más grave es que su disminución en la contribución al desarrollo de la ciudad ha venido acompañado del desconocimiento de estas empresas como unidades económicas y sociales importantes, cuya administración y gestión deben fundamentarse en iniciativas empresariales y económicas acordes con sus características locales. Esta situación despierta mayor preocupación considerando que durante muchos años la pequeña empresa, por ejemplo, se ha identificado como uno de los sectores de mayor desarrollo local y de generación de empleo. Máxime si se tiene en cuenta que en la actualidad el desempleo es uno de los principales problemas para la población.

1.4 CARACTERISTICAS GENERALES DE LA ESTRUCTURA EMPRESARIAL DE LAS PYMES DEL SECTOR QUIMICO DE CARTAGENA

1.4.1 Productos que fabrican las empresas. La industria química contribuye de manera importante al empleo, la tecnología y la creación de riqueza en Cartagena. A diferencia de la creencia popular, las pequeñas y medianas empresas también constituyen una parte importante de esta industria, es decir, las Pymes de la industria química de Cartagena

⁷ Además, las que funcionan legalmente, en su gran mayoría, lo hacen con un perfil administrativo y empresarial muy bajo, muy especialmente las pequeñas empresas.

desempeñan un papel importante en la economía de la ciudad. Estas empresas básicamente dominan ciertas actividades tales como cosméticos, sustancias químicas especiales, sustancias químicas delicadas y precursores farmacéuticos. Dentro de los productos principales se encuentran:

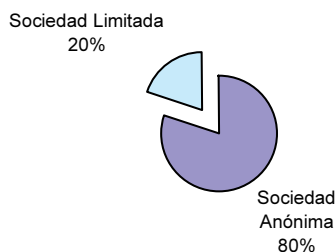
PRODUCTOS FABRICADOS POR LAS PYMES DEL SECTOR QUÍMICO DE CARTAGENA	NO. DE EMPRESAS
Elaboración de shampoo, rinse, creolina, desinfectante, insecticida, blanqueador, talco, desodorante, tratamiento capilar.	7
Fabricación y/o comercialización de productos químicos industriales, tratamiento de aguas, construcción y mantenimiento de piscinas, suministro.	1
Operación y explotación de una industria para la producción y venta de negro humo y otros productos y sustancias químicas considerados	1
Fabricación de bebidas, fabricación de productos químicos	1
Productos farmacéuticos y agroquímicos	1
Producción de envases plásticos, compra. Venta y transformación de productos químicos	1
Producción, comercialización, importación y exportación de toda clase de sustancias o productos para uso químico, farmacéutico veterinario	1
Fabricación y mercado de productos químicos necesarios para la obtención de productos populares condimentos y sabores.	1
Fabricación y venta de thinner, fabricación, distribución, comercialización de productos químicos, lubricantes	2

Fabricación, comercialización, exportación e importación de productos químicos especializados	1
Impermeabilizaciones, elaboración y distribución de productos químicos	1
Elaboración, transformación de materias primas y productos químicos en especial resinas y compuestos de polipropileno	1
Fabricación de productos plásticos y de fibra de vidrio	1
Fabricación de productos de icopor.	

Fuente: Cámara de Comercio de Cartagena.

1.4.2 Tipo de organización jurídica. La organización jurídica que más predomina en la estructura de las Pymes del sector químico de Cartagena es la sociedad anónima con un 80% del total de éstas (Gráfica 1).

Gráfica 1. Pymes del sector químico según organización jurídica.

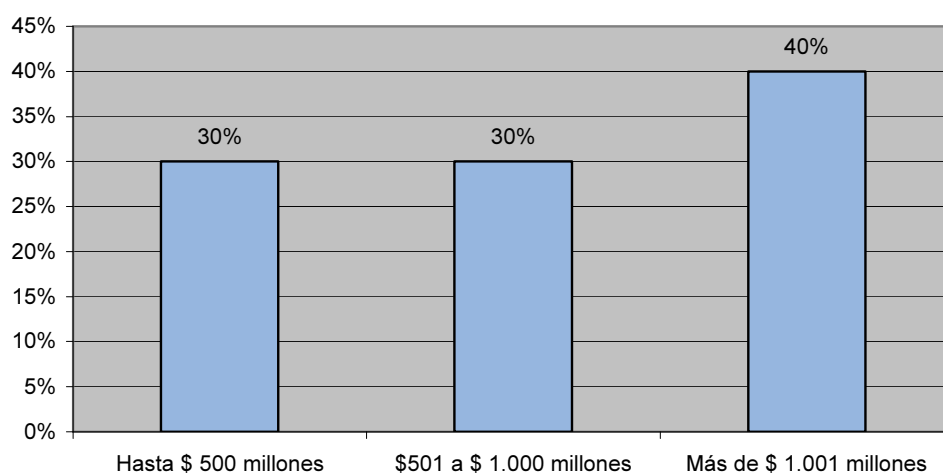


Fuente: Cálculo de los autores con base en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Cartagena.

En el mismo sentido, la sociedad limitada participa con el 20% restante. Asociado a estos hechos se encontró que, analizando la estructura de capital de estas empresas, son las pequeñas empresas las que más recurren a la figura jurídica de sociedad limitada, mientras en la mediana predomina la sociedad anónima. Cabe anotar también que más del 90% de las empresas no han tenido cambios en la organización jurídica, lo cual estaría indicando que desde la perspectiva legal las compañías del sector no han modernizado sus estructuras de capital.

1.4.3 Pymes del sector según activos. Al indagar por los datos financieros de las empresas en los registros mercantiles de la Cámara de Comercio de Cartagena, también se pudo determinar el valor de los activos, tal como se resume en la gráfica 2.

Gráfica 2. Las Pymes del sector químico de Cartagena según valor de los activos.

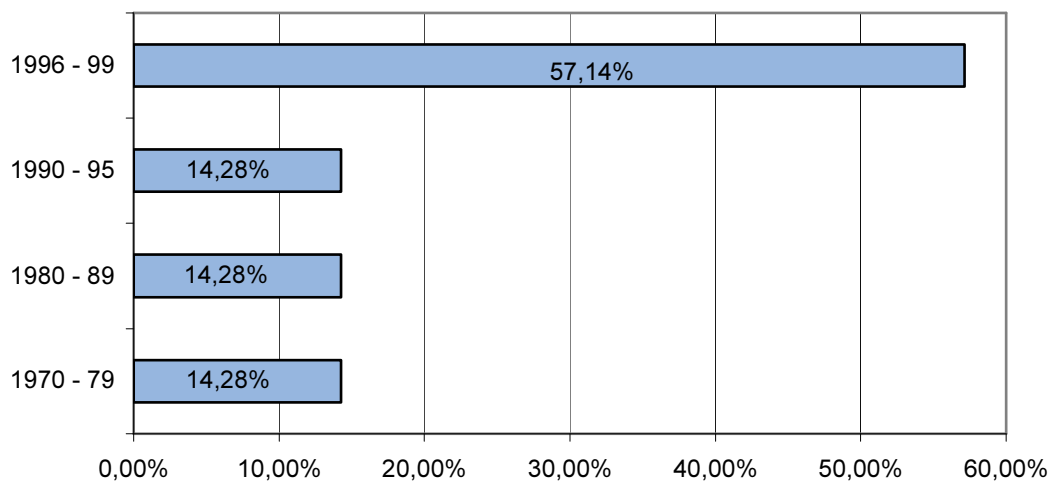


Fuente: Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Cartagena.

El 30% de las Pymes del sector químico que desarrollan esta actividad en Cartagena tienen activos inferiores a \$500 millones, mientras que otro 30% poseen activos entre \$501 y \$1000 millones y las más grandes en un 40% poseen activos que superan los \$1.000 millones. Así, en este aspecto la dinámica del sector en Cartagena lo marca en sus tendencias generales las empresas de menos de \$1000 millones en activos.

1.4.4 Pymes del sector según año de iniciación de operaciones. De acuerdo con la gráfica 3, se determinó que las Pymes del sector químico en Cartagena son relativamente nuevas; esto debido a que el 57.14% de las empresas fueron fundadas después de 1996, mientras apenas un 14,28% lo fue entre 1990 y 1995. Por tanto, se destaca de esta situación el hecho de que la mayor proporción de Pymes se crearon en los años 90.

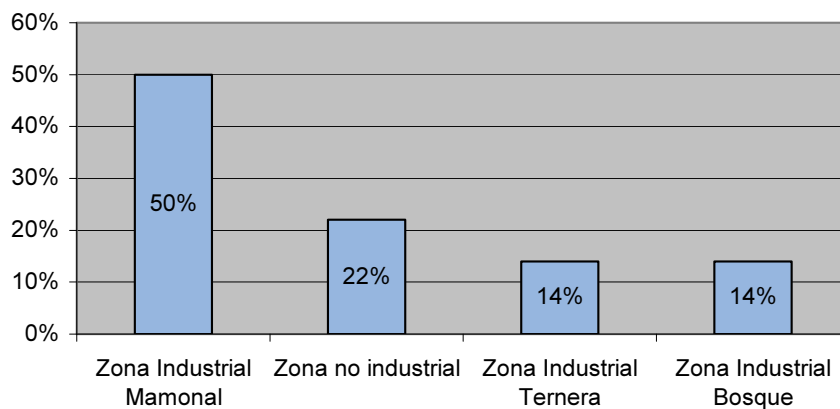
Gráfica 3. Pymes del sector químico según año de iniciación de operaciones.



Fuente: Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Cartagena.

1.4.5 Ubicación de las Pymes del sector químico en la ciudad. Otra característica que vale la pena describir de las empresas analizadas, es la localización dentro de la ciudad (Gráfica 4).

Gráfica 4. Localización de las Pymes del sector químico en la ciudad.



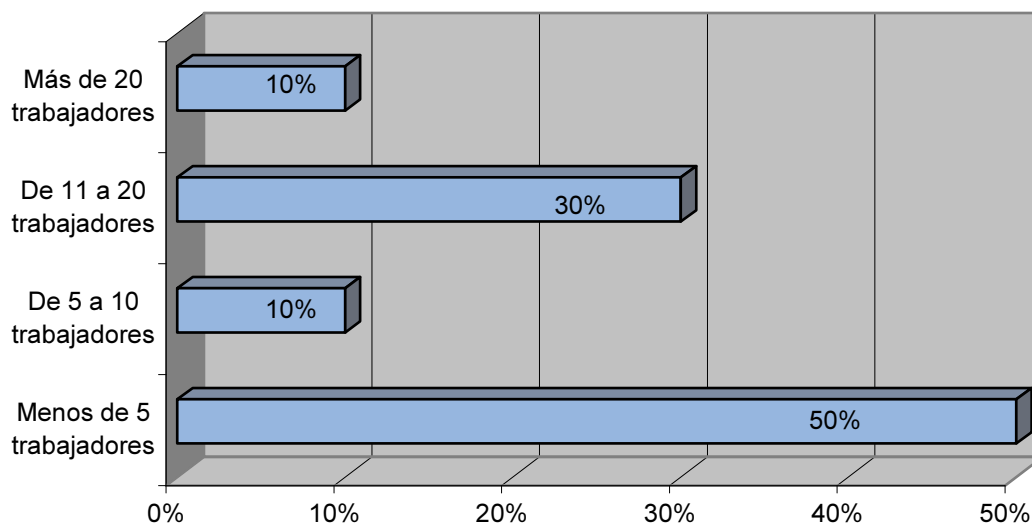
Fuente: Cálculo de los autores con base en datos de Cámara de Comercio de Cartagena.

En particular, los establecimientos objeto de estudio se ubican con mayor frecuencia en áreas de zona industrial, es decir, Mamonal, Bosque o Ternera; más del 70% de las empresas tienen esta localización. Frente a esta situación puede pensarse que estas empresas dependen altamente de su localización y cercanía a las grandes empresas del sector químico.

Por su parte, la localización en zonas diferentes a la industrial constituye sólo el 22% del total de las Pymes. Luego al encontrarse en su mayoría en zonas industriales les permite aumentar su ventaja competitiva, pues tienen un contacto fácil y rápido con los agentes económicos industriales. Esto es importante ya que disminuye sus costos de movilización.

1.4.6 El empleo generado por las empresas. Como se puede apreciar en la gráfica 5, pese a lo que se esperaría de este sector, en general no constituye una fuente de relativa importancia para la generación de empleo local, pues las estadísticas revelan que por lo menos el 50% de las empresas tienen menos de 5 trabajadores, aunque esta cifra está marcada por la predominancia de la pequeña empresa. Apenas el 30% de las Pymes tienen actualmente laborando entre 11 y 20 trabajadores, mientras que un 10% tiene más de 20 trabajadores.

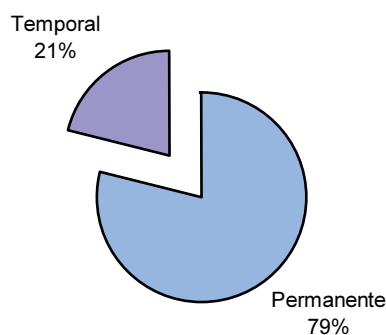
Gráfica 5. Número de trabajadores en las Pymes del sector químico de la ciudad.



Fuente: Cámara de Comercio de Cartagena.

Ahora bien, del total de empleos generados, el 79% es permanente mientras el restante 21% corresponde a empleo temporal (Gráfica 6). Por tanto, aunque resulta importante la participación de empleo permanente, en materia de los empleos temporales los encuestados manifiestan que éste tiene una tendencia creciente debido a las fuertes fluctuaciones tanto de la economía como de la industria en general, las cuales crean importantes oscilaciones en cuanto a la generación de puestos de trabajo temporal.

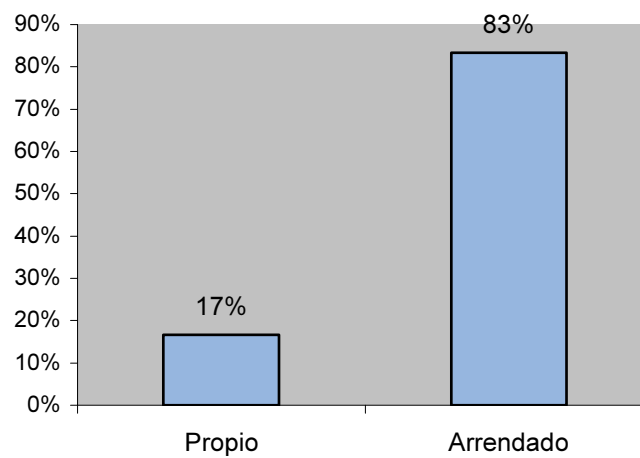
Gráfica 6. Proporción de empleados que laboran temporalmente en el negocio.



Fuente: Encuestas de los autores realizadas en febrero de 2003.

1.4.7 Local donde funciona la empresa. En este aspecto se encontró una situación en la que apenas el 17% de las Pymes del sector químico encuestadas tienen local propio, en contraste con el 83% que funciona en locales arrendados. Este punto revela una desventaja frente a las empresas que realizan sus actividades en locales propios, puesto que en general esta situación aumenta las estructuras de costos de las empresas (Gráfica 7).

Gráfica 7. Local donde funciona la empresa.



Fuente: Encuestas de los autores realizadas en febrero de 2003.

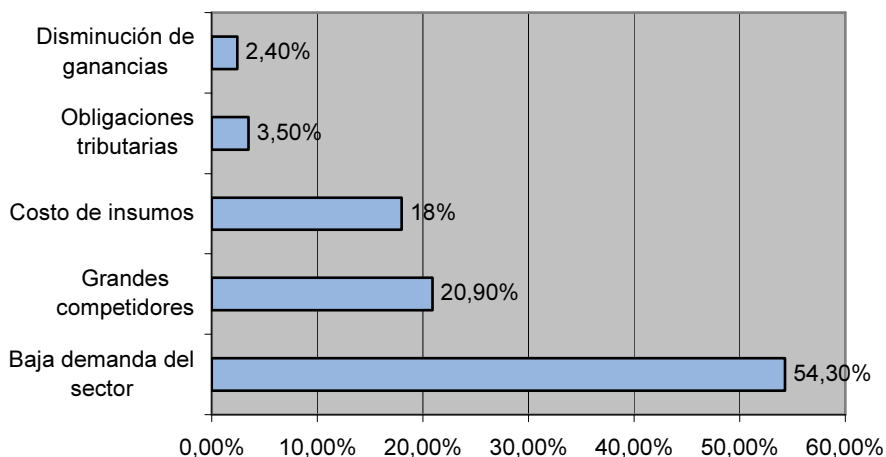
2. PROBLEMÁTICA GENERAL Y GRADO DE COMPETENCIA DE LAS PYMES DEL SECTOR QUÍMICO DE CARTAGENA

Este capítulo se estructuró con base en el enfoque teórico y conceptual descrito en el anteproyecto, y a partir de los resultados de las encuestas aplicadas al sector. Se preguntó por los problemas que causa el entorno en el que las pymes del sector químico operan, los problemas derivados del ambiente macroeconómico, el grado de competencia en el sector y las estrategias de competencia, entre otros aspectos.

2.1 LOS PROBLEMAS DEL SECTOR

Los principales problemas que se detectaron en el sector, y que impiden que estas pequeñas y medianas empresas desarrollen una mejor gestión empresarial, se presentan en la gráfica 8; luego se analizan individualmente, estableciendo sus principales connotaciones y relaciones con el problema de la competencia en el sector.

Gráfica 8. Principales problemas de las Pymes del sector químico de Cartagena.



Fuente: Cálculo de los autores con base en la aplicación de encuestas en febrero de 2003.

2.1.1 Depresión de la demanda. El primer problema de coyuntura rápidamente detectado por las Pymes de sector químico de Cartagena fue la depresión de la demanda, pues es evidente que también estas empresas enfrentan debilidades ante la caída de la demanda de productos químicos. Esta problemática depende en última instancia de la evolución de la economía local y nacional en su conjunto, lo cual ha mermado el crecimiento de este sector.

2.1.2 Grandes competidores. Dentro del conjunto de problemas de las Pymes del sector químico, se encontró como segundo principal problema del entorno, la presencia de grandes competidores. En efecto, la encuesta demostró que para el 20.90% de estas empresas, las

dificultades relacionadas con la competencia de grandes competidores en el mercado de productos químicos son mayores a otros problemas generados por el mismo entorno del sector, por ejemplo, problemas derivados de los altos impuestos locales, entre otros.

2.1.3 Altos costos de insumos. De otro lado, los altos costos de insumos son el tercer principal problema con el que se identifican los encuestados, pues afirman que en la actualidad los costos de abastecimiento de insumo tienen un efecto negativo en la estructura de costos de las pequeñas y medianas empresas del sector químico.

2.1.4 Impuestos locales. Por su parte, los impuestos locales son el principal problema para el 3,50% de las empresas. Aquí vale la pena aclarar que la fijación de las tasas de tributación e impuestos en sus diversas modalidades son variables que pueden perfectamente transferirse a los precios de los productos químicos, por lo que se usa el concepto de impuesto indirecto cuando la imposición se incorpora en el costo del producto repercutiendo en el pago que hace el consumidor final. Por su parte el concepto de los impuestos directos establece la prohibición de repercutir el tributo en el precio que paga el consumidor, afectando únicamente la utilidad del empresario.

El problema se debe precisamente a que los tributos locales y nacionales como el de industria y comercio, cargos por registro mercantil, predial, la retención en la fuente, el

impuesto a la renta y recientemente las transacciones financieras, tienen relación inmediata con los impuestos indirectos por su impacto en los precios de los insumos que compran estas empresas, y con los impuestos directos que disminuyen en definitiva los excedentes de la Pyme.

De las respuestas obtenidas se deduce que esta perspectiva del problema se complica en los períodos de recesión, ya que baja notablemente la demanda para el producto químico que elaboran, y si a eso se le suma que el precio de los productos aumenta por efecto de los mayores impuestos, la situación empeora hasta el punto de que se incrementan los problemas de acumulación de deudas. Ahora bien, este problema de la tasa impositiva es considerado como una dificultad no solo de las pymes del sector químico, sino para todo el resto de empresas del sector industrial y agentes económicos, pues todos tienen las mismas responsabilidades fiscales.

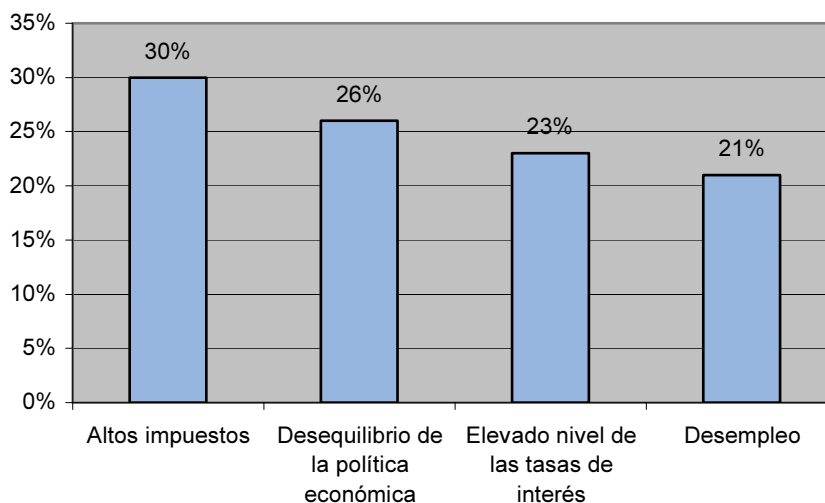
2.1.5 Disminución de ganancias. También surgió como problema la disminución de los márgenes de ganancias, razón por la cual estos empresarios están actualmente evaluando y ajustando sus estructuras de costos y son conscientes de que sus márgenes se han reducido como consecuencia del mayor grado de competencia en los mercados de productos químicos, tal como se había mencionado, constituyéndose en una gran amenaza para el crecimiento de su actividad.

Aunque no aparece en la gráfica 8, se tiene que el bajo perfil de la gestión también es revelador de la resistencia al cambio de los pequeños y medianos empresarios del sector químico, que aunado a la posición secundaria en la toma de decisiones con relación a la modernización técnica, son igualmente una limitante a la operación del negocio, tal como se verá más adelante. Así, en general se tiene que los principales problemas para la operación de las Pymes estudiadas son: Baja demanda, grandes competidores, los altos costos de insumos, las obligaciones tributarias y bajos márgenes de ganancias.

2.2 PROBLEMAS DEL ENTORNO MACROECONOMICO QUE AFECTAN A LAS PYMES DEL SECTOR QUIMICO

En la gráfica 9 se presentan los principales problemas que identificaron los empresarios de las Pymes del sector químico en el entorno macroeconómico.

Gráfica 9. Principales problemas para las Pymes del sector químico en el entorno macroeconómico actual.



Fuente: Cálculo de los autores con base en la aplicación de encuestas en febrero de 2003.

De acuerdo con la información suministrada por los empresarios de las Pymes del sector químico de Cartagena, se tiene que por lo menos el 30% de ellos califica a los altos impuestos como el principal problema del entorno que afecta negativamente su crecimiento. Entre tanto, para el 26% de los encuestados se encontró que el principal problema creado por el entorno macroeconómico de las empresas es la inestabilidad económica y su expresión en una política económica inestable, que repercute negativamente en el sector químico.

El 23% manifestó estar insatisfecho con las altas tasas de interés. Si a esto se suma que otro 21% opinó que el principal problema es el desempleo, el cual es visto como un agravante de la situación de demanda, se infiere que, en general, las políticas económicas y

empresariales adelantadas tanto por el gobierno nacional como local no han sido pertinentes para acelerar el crecimiento y desarrollo del sector de los pequeños y medianos negocios de productos químicos.

En síntesis de esta parte, se tiene que la encuesta reveló que la identificación de la problemática del sector respecto al logro de mayores niveles de competitividad es recurrente, siendo los principales problemas: la baja demanda, la presencia de grandes competidores y el problema impositivo (por la debilidad de las reglas de juego tributarias) en su impacto sobre precios de los insumos, cuando se identifican problemas relacionados con la operación del negocio, y la inestabilidad de la política económica como variable de impacto macroeconómico, cuando se analizan los factores del entorno que afectan el desempeño del negocio.

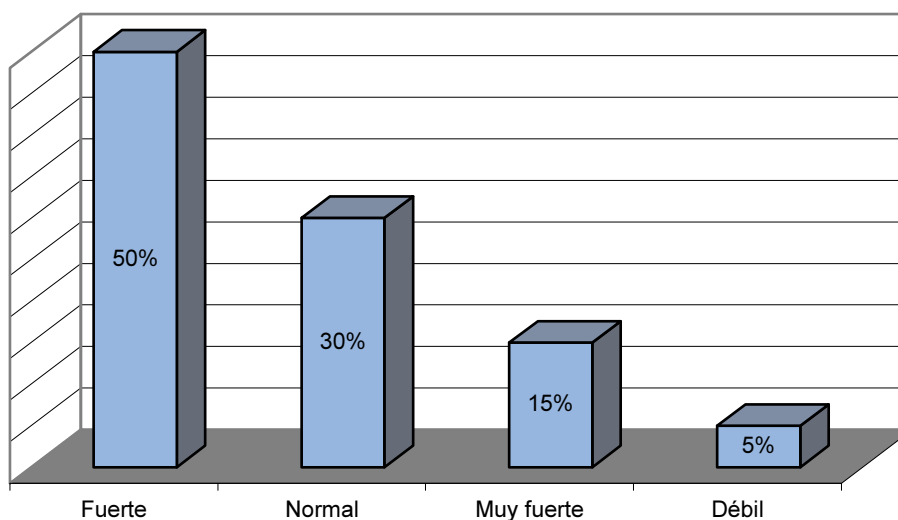
2.3 CARACTERÍSTICAS DE LA COMPETENCIA EN EL SECTOR

Es evidente que la globalización y la mayor competitividad han impuesto cambios irreversibles en la actividad económica y empresarial de las Pymes del sector químico. Por ello, uno de los principales problemas para estas empresas en el actual contexto económico es la consolidación de una política de reorganización empresarial y modernización administrativa, puesto que ésta ya no puede funcionar de manera tradicional en el actual ambiente económico. Por tanto, en esta parte del capítulo se caracterizan tres aspectos

importantes de la competencia del sector: el grado de competencia, el nivel de reducción de las ganancias con relación a la mayor competencia, y a continuación se analizan las principales estrategias que emplean para enfrentar a la competencia.

2.3.1 Calificación del nivel de competencia. Se indagó por la opinión respecto al nivel de competencia en el sector, entendida como una alternativa para evaluar la dificultad que en la actualidad tienen las Pymes de productos químicos en referencia para poder sobrevivir, atraer mayor cantidad de clientes y maximizar el beneficio, a partir de la presencia de grandes competidores que acaparan el mercado de la ciudad de Cartagena (Gráfica 10).

Gráfica 10. Calificación del nivel de competencia entre las Pymes del sector químico en Cartagena.

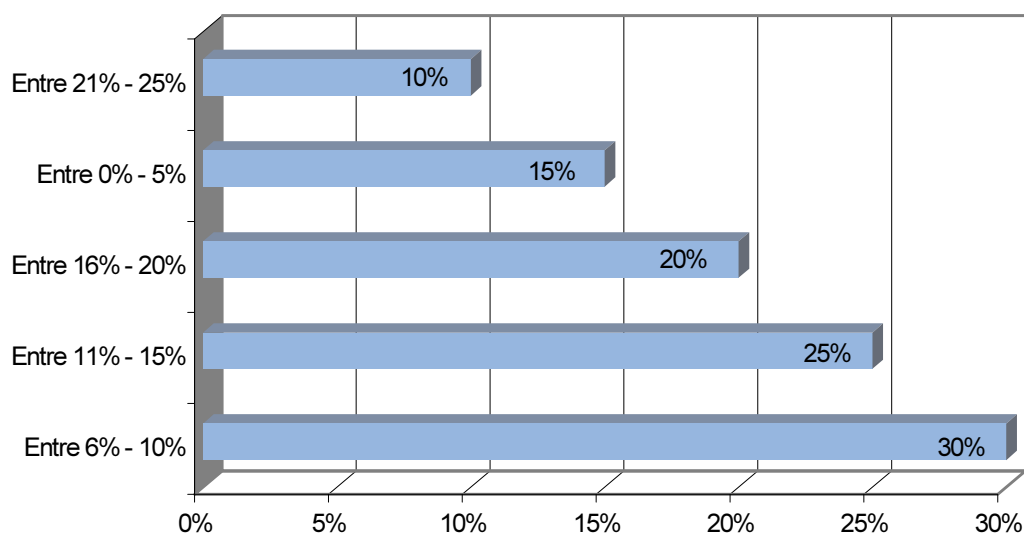


Fuente: Cálculo de los autores con base en la aplicación de encuestas en febrero de 2003.

Un 50% de las empresas consideran que la competencia es fuerte. Sólo el 15% dice que la competencia es muy fuerte. El 30% de las empresas considera normal la competencia porque la caída de la demanda y la recesión económica afecta a todos por igual, es decir, no existen diferencias por tamaño de las Pymes del sector químico.

2.3.2 Reducción de beneficios. Siguiendo el análisis del grado de competencia en el sector, es importante anotar en qué medida se ha disminuido el margen de ganancias de las pequeñas y medianas empresas del sector químico. Ver gráfica 11.

Gráfica 11. Nivel de disminución de ganancias de las empresas.



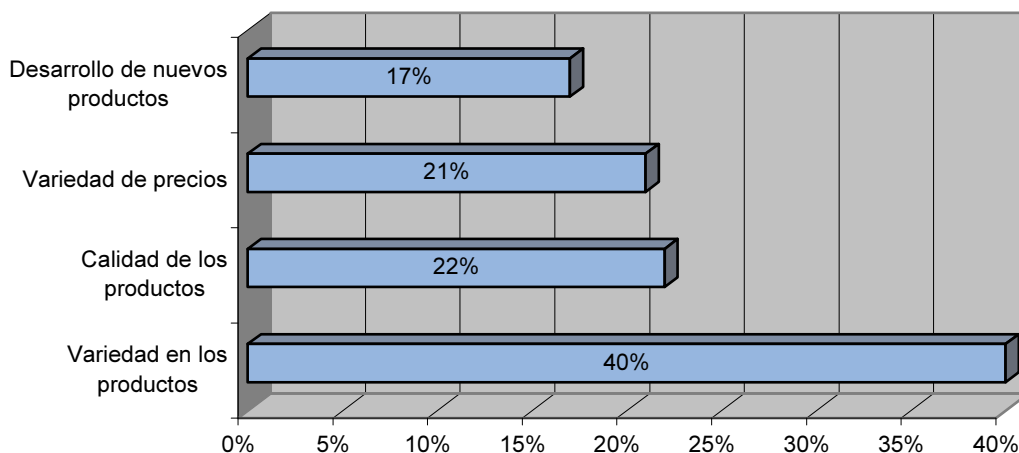
Fuente: Cálculo de los autores con base en la aplicación de encuestas en febrero de 2003.

Con relación al nivel de reducción del margen de ganancias, se encontró que un 30% de las empresas en el sector lo calculan entre el 6% y el 10%, siendo más frecuentes, lo cual corrobora lo encontrado a través de las encuestas respecto a que los niveles de competencia se han visto alterados con la caída de la demanda por la recesión económica que afecta al sector de productos químicos y la capacidad de compra de los clientes.

En esta misma perspectiva, en cuanto al porcentaje de utilidad que recibe la empresa por concepto de ventas, los datos correspondientes a esta dimensión revelan un rendimiento positivo que, sin embargo, no alcanza valores particularmente elevados en febrero del año 2003, fecha en que se realizaron las encuestas. En este sentido, la mediana de las utilidades sobre ventas, según los mismos encuestados, se sitúa en torno al 6%.

2.3.3 Estrategias de competencia. El anterior resultado puede tomarse como un síntoma de lo que está pasando con relación a las estrategias de competencia en el sector. En el entorno empresarial de los establecimientos analizados las estrategias de competencia se definen como las decisiones, políticas y acciones que adelantan las empresas para mejorar su participación y hacerse más competitivo dentro del sector, como también para afectar positivamente los canales de abasto de insumos para sus productos.

Gráfica 12. Principales estrategias de competencia que utilizan las empresas.



Fuente: Cálculo de los autores con base en la aplicación de encuestas en febrero de 2003.

En la actualidad los problemas que enfrentan las Pymes del sector químico de la ciudad de Cartagena en el nuevo entorno económico exigen una reorganización empresarial y una conciencia de los cambios impulsados por la situación competitiva en el mercado, convirtiéndose a su vez en un impulso para realizar estrategias para enfrentar a la competencia local; en particular, si se tiene en cuenta que hacer transformaciones en este sentido significan quedar con ventajas competitivas al bajar costos y ganar poder de negociación con sus proveedores de insumos.

En este sentido, se puede apreciar en la gráfica 12 que un hecho muy particular es que las estrategias que más se están implementando son las de ofrecer variedad en los productos, más usual en el 40% de las Pymes. La explicación puede estar relacionada con la necesidad de los pequeños y medianos negocios del sector químico de dar especificidad a sus

productos mediante nuevas preparaciones o combinaciones, o simplemente mantener las ventajas de localización. La diferenciación por calidad es la principal estrategia para el 22% de las empresas, dejando a la mayor variedad por precios de los productos en un tercer lugar, con mayor prioridad en el 21% de las empresas.

Es interesante señalar que ninguna empresa de las encuestadas indicó la ausencia de estrategias de competencia; esto implica que en algún sentido el espíritu empresarial se está empezando a revelar como necesario para sobrevivir a la competencia de las Pymes en el sector de productos químicos de Cartagena, y que el concepto de estrategia ya no es extraño a ningún nivel de empresa pequeña o mediana de este tipo.

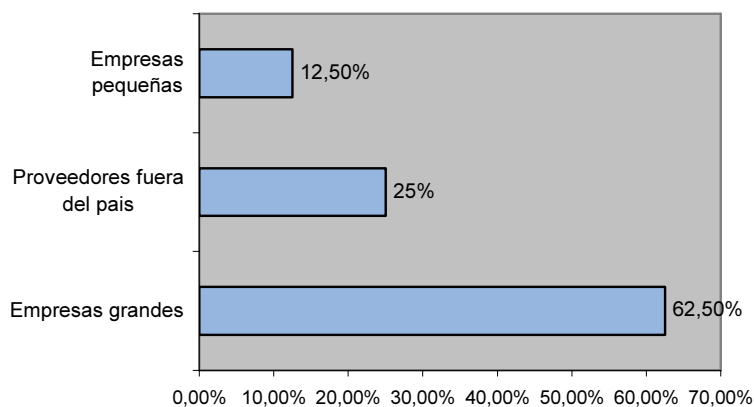
Además, han entendido que su problema principal es hacer más productivas las empresas, y por lo tanto, se han enfocado en una estrategia de minimización de costos que recuperen o mantengan la disminución de márgenes de ganancias. Han comprendido que la mayor productividad debe estar acompañada de la ampliación de segmentos de mercado, con promoción y publicidad de la variedad de productos, tal como se verá más adelante.

3. DINAMICA Y ARTICULACION DE LAS PYMES EN EL MERCADO DEL SECTOR QUIMICO

3.1 PRINCIPALES PROVEEDORES DE MATERIAS PRIMAS

La mayoría de las pequeñas y medianas empresas químicas estudiadas usan materias primas nacionales, pues la incidencia de éstas sobre el total de las materias primas del sector estudiado es del 75%. En general, son las grandes empresas el principal proveedor de materias primas en las unidades analizadas (62.5%), las cuales consumen esencialmente materias primas de origen nacional, como se puede observar en la siguiente gráfica.

Gráfica 13. Proveedor principal de materia prima en las pymes del sector químico de Cartagena.



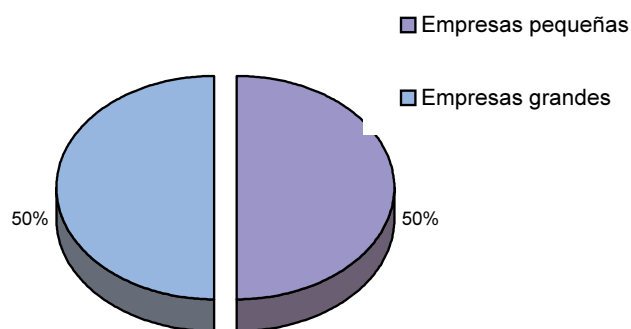
Fuente: Fuente: Encuestas realizadas a las Pymes del sector químico de Cartagena, en febrero de 2003.

Por el contrario, con relación al uso de materias primas importadas, se observa que el 25% de las empresas tienen proveedores fuera del país. Este comportamiento se explica por las empresas que elaboran una amplia gama de productos a partir de materias primas básicas, que, en muchos casos, no se fabrican localmente o dejaron de fabricarse a partir de 1990 por cierre de líneas de producción o desaparición de empresas, acentuando un proceso de dependencia externa en estas pymes.

3.2 PRINCIPALES CLIENTES DE LAS PYMES DEL SECTOR QUÍMICO

Lo encontrado con respecto a los principales clientes indica que la pequeña empresa y gran empresa se reparten en porcentajes iguales su participación como clientes de las Pymes objeto de estudio, cada una con un 50%.

Gráfica 14. Principales clientes de las pequeñas y medianas empresas del sector químico de Cartagena.



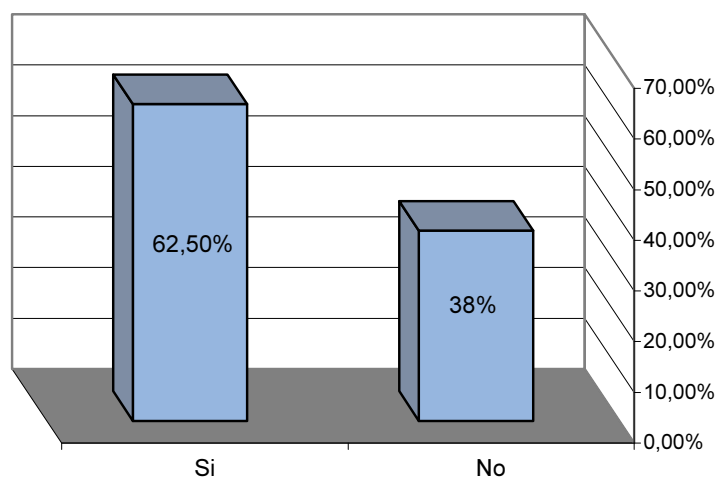
Fuente: Fuente: Encuestas realizadas a las Pymes del sector químico de Cartagena, en febrero de 2003.

Por otra parte, aunque no aparece referenciado en la gráfica 14, la participación en la contratación pública entre las Pymes fue nula, tal vez debido a una escasa oportunidad de demanda de productos químicos por parte de las empresas del sector público.

3.3 MERCADOS POR FUERA DE LA CIUDAD DE CARTAGENA

3.3.1 Porcentaje de Pymes que venden por fuera de Cartagena. El 62.5% de las empresas ha tenido este tipo de experiencia, tal como se aprecia en la gráfica 15.

Gráfica 15. Porcentaje de Pymes que venden en mercados por fuera de la ciudad de Cartagena.

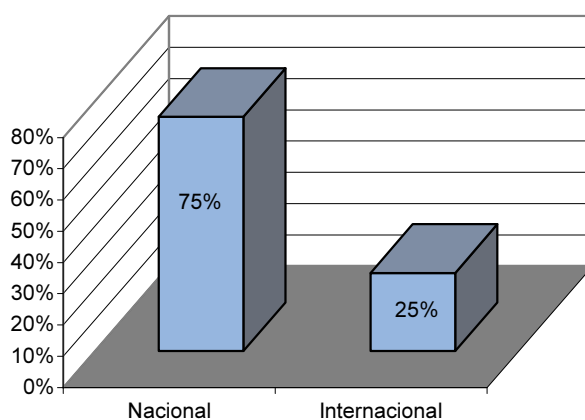


Fuente: Encuestas realizadas a las Pymes del sector en febrero de 2003.

Estas cifras son muy representativas y demuestran que una proporción significativa de las Pymes del sector químico de Cartagena, no sólo ha extendido sus ventas por fuera del contexto local sino que han superado algunas de las barreras para el acceso tanto al mercado interior como externo, pues las Pymes del sector químico tienen que hacer frente a muchas dificultades que son comunes a todas las Pymes de otros sectores, tales como la complejidad de la legislación y de la administración, la carencia de recursos para la gestión y comercialización, y problemas de acceso a financiaciones a largo plazo y a fuentes de información competentes, entre otros problemas conexos a la conquista de mercados.

3.3.2 Mercados por fuera de Cartagena. Los porcentajes de exportación fuera de la ciudad son muy diferentes, el 75% nacional contra solo el 25% internacional, tal como se puede apreciar en la gráfica 16.

Gráfica 16 Mercados por fuera de la ciudad de Cartagena.

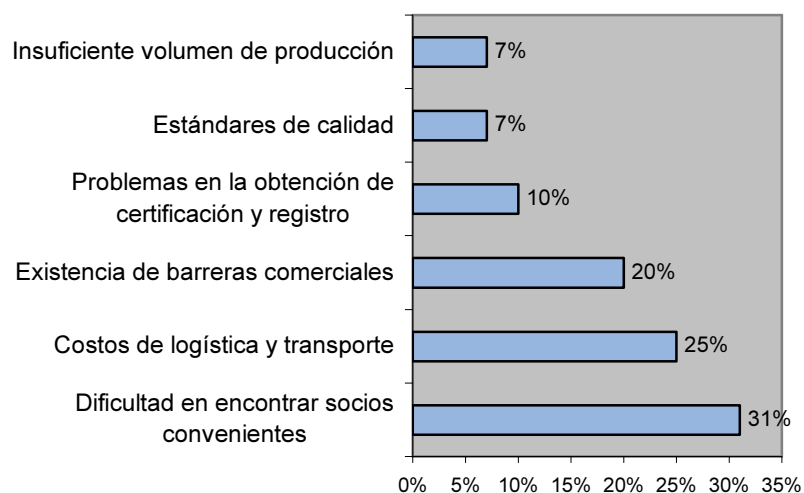


Fuente: Encuestas realizadas a las Pymes en febrero de 2003.

Con esto se tiene que las Pymes del sector químico tienen una participación moderada en el proceso de internacionalización, siendo superadas por las grandes empresas en la industria química de la ciudad. La mayoría de las Pymes que desarrollan ventas fuera de Colombia, lo hacen esencialmente a países como Estados Unidos, Panamá, Costa Rica, El Salvador y República Dominicana. Así, parece que por término medio las Pymes del sector químico no participan en la globalización de mercados del mismo modo que los grandes grupos químicos, y mucho menos que sus similares en otras industrias de la ciudad.

3.3.3 Dificultades para incursionar en mercados externos. En este mismo sentido, los problemas principales con los que se encuentran las Pymes químicas para poder exportar varían según las características de la empresa. (Ver gráfica 17).

Gráfica 17. Principales dificultades para incursionar en el mercado externo.



Fuente: Encuestas realizadas a las Pymes del sector químico en febrero de 2003.

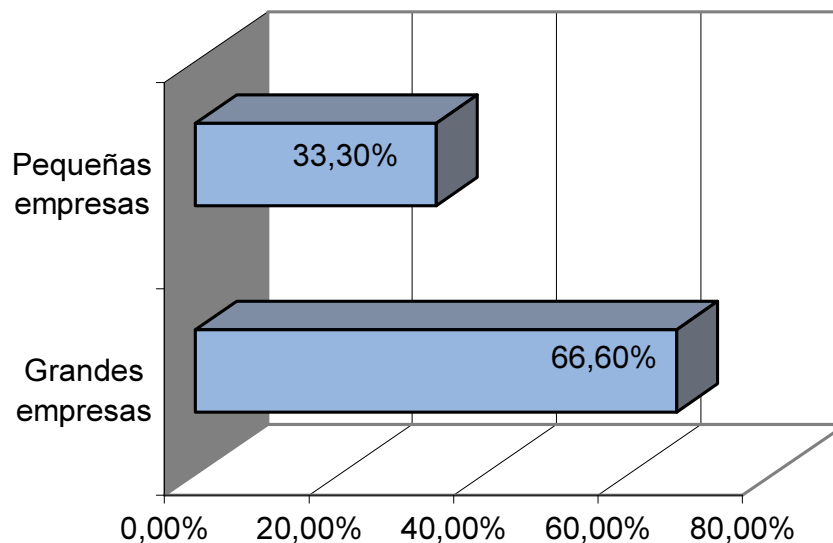
Pero en general, las quejas más comunes relacionadas con la exportación son: dificultad en encontrar socios convenientes (31%), costes de logística y transporte (25%), existencia de barreras comerciales (20%), problemas en la obtención de certificados y registros, problemas con los estándares de calidad e insuficiente volumen de producción.

3.4 ARTICULACIÓN CON LA GRAN EMPRESA DEL SECTOR QUÍMICO

3.4.1 Nivel de articulación con la gran empresa. La generación de relaciones entre las empresas analizadas y las grandes empresas del sector químico son una garantía de mejorar la articulación del sector industrial donde estas se desempeñan. Máxime si se tiene en cuenta que las Pymes de la industria química desempeñan un papel importante en Cartagena, pues dominan ciertas actividades tales como pinturas, cosméticos, sustancias químicas especiales, sustancias químicas delicadas y algunos precursores farmacéuticos que necesariamente requieren materias primas de la gran empresa. Por tanto, las encuestas indagaron por las relaciones o nivel de articulación con las grandes empresas del sector.

(Ver gráfica 18).

Gráfica 18. Nivel de articulación con las empresas del sector químico.

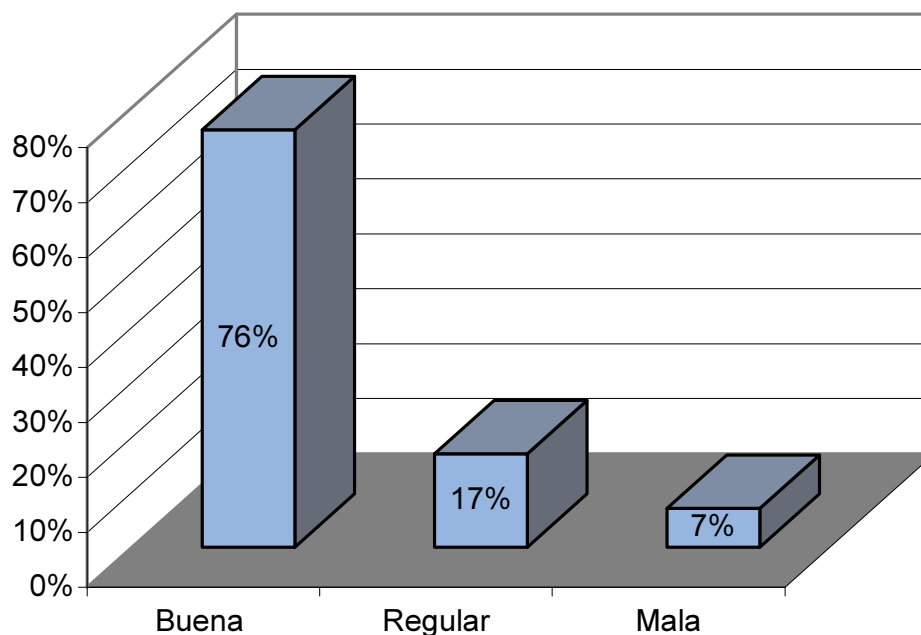


Fuente: Encuestas realizadas a las Pymes del sector químico en febrero de 2003.

Por tamaño de empresa se mantiene la importancia de las grandes empresas del sector químico. Aunque en niveles más bajos, las pequeñas empresas también son importantes para los empresarios del sector en cuanto a la generación de relaciones con el resto del sector químico.

3.4.2 Calificación del grado de articulación con la gran empresa. Al preguntarse por las relaciones concretas con las grandes empresas del sector químico se encontró, como ya se había anticipado, que las Pymes califican como beneficiosa la articulación con la gran empresa del sector como se puede ver en la siguiente gráfica.

Gráfica 19. Calificación de la articulación con la gran empresa del sector químico.



Fuente: Encuestas realizadas a las Pymes del sector químico en febrero de 2003.

Se encontró que un alto porcentaje de las Pymes le reconocen como buenas la relación con las grandes empresas del sector (76%), reflejando cómo la cadena de articulación de todo el sector tiene una importante cobertura en el ámbito de grandes establecimientos, pues parte de las Pymes son simplemente procesadoras de la producción de las grandes empresas químicas de la ciudad. Mientras que para un 17% ha visto como regular la articulación con

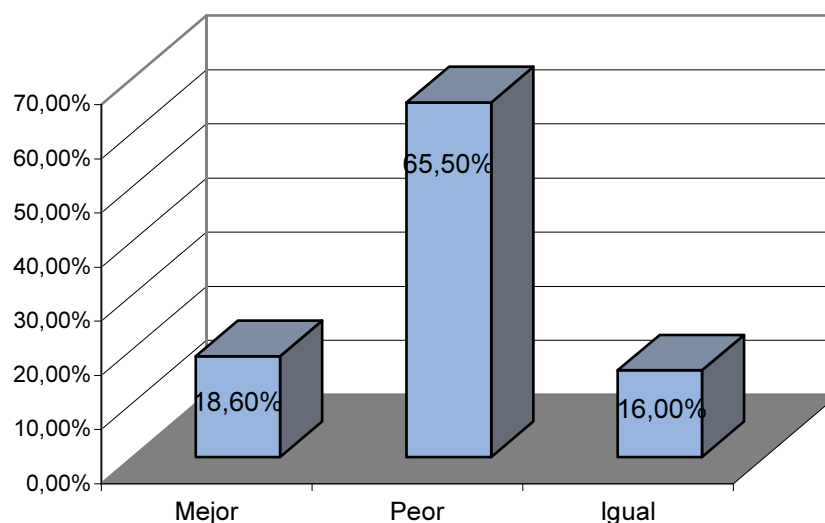
estas empresas. Sólo un 7% de las empresas percibe claramente como mala la dinámica de articulación con la gran empresa.

Siguiendo estos resultados, se encuentra que en la cadena de articulación entre las Pymes y grandes empresas del sector químico, en general, existe mayor relevancia en la red local de articulación de los mismos industriales del sector químico, situación que permite dinamizar la producción de estas empresas, pues ellas por sí solas difícilmente pueden crear poder de mercado para obtener ventajas en la producción. Es decir la cadena producto consumo del sector químico involucra tanto a las Pymes como a las grandes empresas de este ramo en la ciudad.

3.5 EXPECTATIVAS DEL SECTOR

3.5.1 Tipo de expectativas. Para los próximos 12 meses, las pequeñas y medianas empresas del sector químico no muestran el mejor de los panoramas para la consolidación de la actividad, según la propia opinión de los empresarios encuestados. Este comportamiento poco prometedor puede apreciarse al encontrar que la mayor parte de los directivos confesó albergar expectativas poco favorables para la mejoría del sector en el futuro próximo (Gráfica 20).

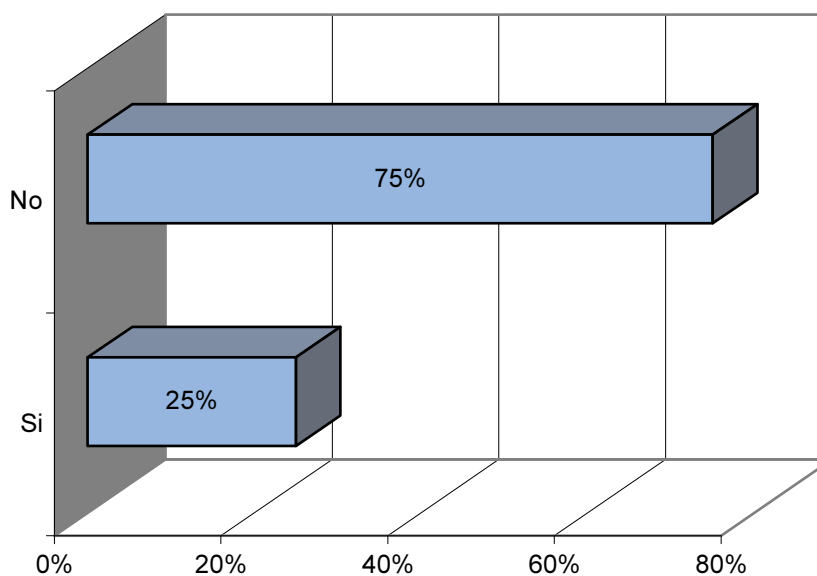
Gráfica 20. Expectativas del negocio en los próximos 12 meses.



Fuente: Encuestas realizadas a las Pymes del sector químico en febrero de 2003.

3.5.2 Disposición para realizar alianzas estratégicas. Primero debe aclararse que las alianzas estratégicas surgen como acuerdos de voluntad y cada parte conserva cierto grado de libertad. En los contratos las partes están obligadas contractualmente a realizar ciertas actividades. Una de las consecuencias de realizar estas alianzas es la de lograr la reducción de costos y la mejor utilización de los activos. Los resultados respecto a la disposición de las Pymes del sector químico a realizar alianzas estratégicas con otras empresas se presenta en la siguiente gráfica.

Gráfica 21. Está dispuesto a realizar alianzas estratégicas con otras empresas.



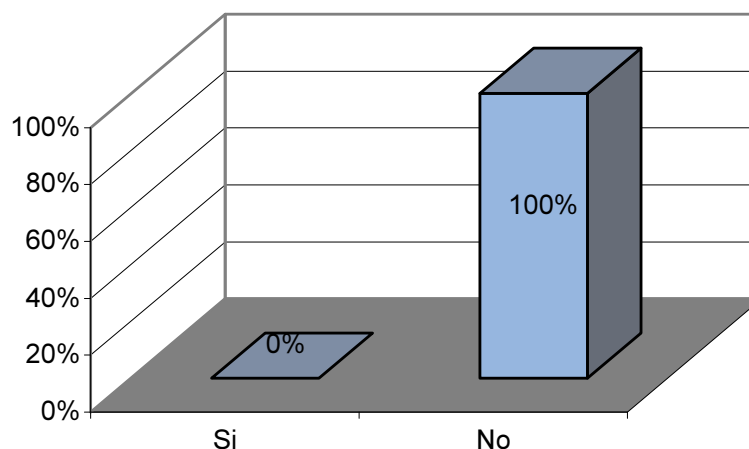
Fuente: Encuestas realizadas a las Pymes del sector químico en febrero de 2003.

Los resultados de la gráfica insinúan que las Pymes del sector químico no han optado por construir alianzas estratégicas para racionalizar sus costos de abastecimiento de materias primas, transporte y distribución, principalmente, pues apenas el 25% admite tener la intención de realizar alianzas estratégicas principalmente con los propósitos señalados. Por lo dicho, este esquema de asociación no cuenta con la credibilidad en las Pymes del sector químico desaprovechándose una oportunidad para articular más estrechamente a las empresas de este importante sector.

3.5.3 Apoyo gubernamental. Cuando se preguntó por el tipo de apoyo gubernamental que ha recibido se encontró que no hay ninguna forma de relación institucional con organizaciones del Estado, respecto a un apoyo específico útil para el sector de las Pymes

encuestadas. Por tanto, no se ha consolidado una relación de beneficios para el crecimiento del sector por parte del gobierno.

Gráfica 22. Ha recibido apoyo gubernamental.



Fuente: Encuestas realizadas a las Pymes del sector químico en febrero de 2003.

En otras palabras, lo que indican estos resultados es que el sector de las Pymes químicas no ha visto una labor de asistencia, asesoría y regulación institucional para el sector que impulse directamente el Gobierno. Más aún, se percibió en los encuestados falta de credibilidad en los programas y políticas económicas del actual gobierno.

3.5.4 Expectativas sobre el proyecto de Olefinas. Considerando que en el complejo industrial de Mamonal se discute el proyecto sobre la construcción de la Planta de Olefinas

y la ampliación y modernización de la refinería de Cartagena, lo cual impactará en los procesos productivos y administrativos de la industria petroquímica, se preguntó al empresario qué beneficios considera que tendría para su negocio la realización de dichos proyectos.

1. **Disminuye la importación de materias primas.** Esto se debe a que el proyecto propone aumentar la capacidad actual de la refinería de 76.000.000 barriles diarios de producción a 140.000.000⁸. Por tanto, considerando que hoy la industria localizada en Mamonal contiene el principal enclave petroquímico del país y que la capacidad de la refinería actualmente no da abasto para la demanda de materias primas para productos químicos, implicaría abastecer a esta industria local de 40.000 barriles de Nafta⁹, mejorando la oferta de insumos y abaratando los costos. Es decir, le posibilitaría a la industria química producir internamente sus propias materias primas, suprimiendo importaciones en el 25% de las Pymes que usan materias primas importadas, tal como se mostró al principio de este capítulo.

2. **Genera más articulación en el sector.** La falta de provisión de insumos químicos básicos impide que los eslabonamientos productivos sean mayores en la ciudad de Cartagena, por falta de integralidad de la cadena, que se rompe por las deficiencias de la refinería. Con el proyecto se puede dinamizar la economía, en especial el sector

⁸ Ver: GUERRA RINCON, Fernando. Cartagena y la refinería de Ecopetrol. Pasado, presente y futuro. Universidad de Cartagena. 2002. P.11.

⁹El Nafta es la materia prima básica de las Olefinas.

químico. A su vez, la construcción de la planta de olefinas permitiría la consolidación de la industria plástica del país, la cual mantiene una importante relación con la industria química.

3. **Genera más empleos.** En general, esto se debe a que el proyecto, en sus estimaciones generaría 3.600 empleos directos y 36.000 indirectos además de 1200 empleos especializados que las universidades podrían proveer¹⁰. Esta situación puede mejorar el ingreso de buena parte de la población desempleada, lo que también puede impulsar un incremento en la demanda de productos químicos elaborados por las Pymes analizadas, contribuyendo a una mejor dinámica de la producción y empleo del sector.

¹⁰ Op., cit. P.11.

4. CARACTERISTICAS DE LA GESTION EMPRESARIAL EN LAS PYMES DEL SECTOR QUIMICO

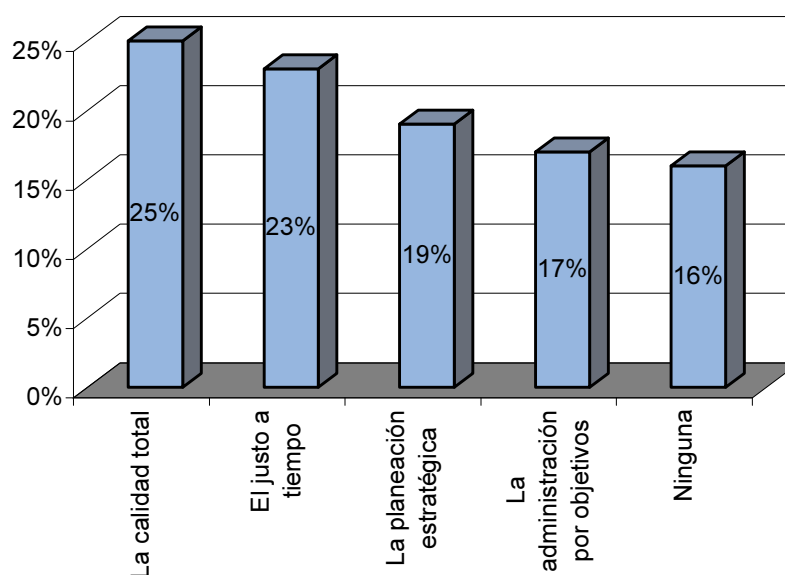
En esta parte del capítulo se consideran a continuación las llamadas tecnologías de gestión, que han surgido como alternativa a la simple compra de herramientas y equipos para lograr incrementar la competitividad de las empresas; con esta parte del trabajo se complementa el análisis de la situación de las Pymes del sector químico en la ciudad, en aras de obtener un diagnóstico integral sobre su realidad. Para tal efecto, fue necesario desarrollar algunas preguntas tendientes a examinar su grado de desarrollo en la gestión administrativa, e igualmente se evalúa tanto la política de inversión como la gestión de costos en el sector, factores también determinantes de su estado actual.

4.1 DESARROLLO DE LA GESTION ADMINISTRATIVA

4.1.1 Lineamientos de gestión administrativa. Dentro de este marco, como aparece en la gráfica 23, las estadísticas permiten determinar cuáles han sido las tendencias administrativas con mayor aplicación en las Pymes del sector químico, siendo estas la

calidad total, el justo a tiempo, la planeación estratégica y la administración por objetivos, principalmente.

Gráfica 23. Política de gestión administrativa en las Pymes del sector químico de la ciudad de Cartagena.



Fuente: Realización de encuestas al sector en febrero de 2003.

El mayor número de Pymes (25%) manifestó que la principal innovación administrativa es la aplicación de calidad total¹¹. Este resultado se justifica en que el suministro de productos y servicios químicos de alta calidad, se ha convertido en la clave de éxito para competir en los mercados locales. El nivel de calidad que esperan muchos de los clientes y

¹¹ Según la teoría de la calidad total, las empresas ya no pueden esperar a que los clientes presenten una queja, un reclamo o una sugerencia para mejorar sus bienes y servicios. Se requiere una actitud proactiva, que conozcan a su clientela, que permanezcan a la escucha de sus clientes actuales y potenciales, que identifiquen elementos para determinar la forma como el producto satisface los requerimientos del consumidor.

consumidores sigue aumentando a medida que los competidores principales elevan sus normas de calidad. Por tanto, en respuesta a la demanda por productos químicos de mejor calidad, varias Pymes del sector están adoptando nuevas prácticas de administración basadas en la calidad total.

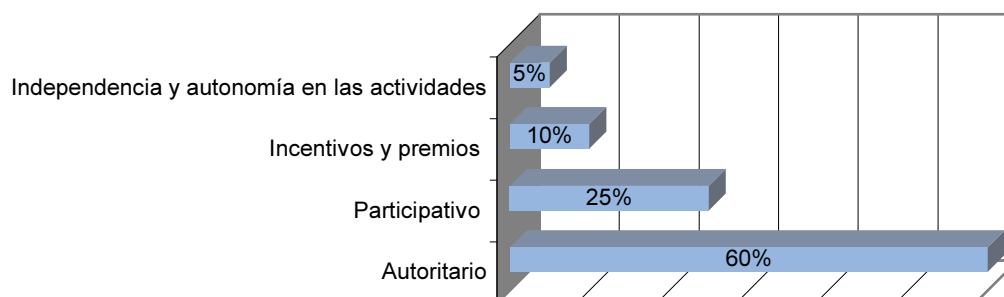
Los cambios más importantes también ocurrieron en la introducción de justo a tiempo (23%) y mejoría de los sistemas de planeación estratégica representada en el 19% de los encuestados. El 16% de las Pymes no utilizan herramientas administrativas innovadoras para la mejora de la gestión y la competitividad. No obstante este último resultado, el diagnóstico general es que las pequeñas y medianas empresas del sector químico de Cartagena consideran en suma importancia dentro de sus prioridades el uso de herramientas de gestión, pues la estadística muestra un alto interés en el uso de las tecnologías blandas.

4.1.2 Estilo de dirección. Como marco conceptual el estilo administrativo se puede definir como la forma o manera de desarrollar la práctica administrativa y gerencial de una empresa, de acuerdo con el carácter propio que la organización da a sus acciones empresariales. El estilo administrativo de las Pymes analizadas también se relaciona con la disposición de los recursos al interior de la organización para orientar las decisiones fundamentales y el conjunto de políticas necesarias a la consecución de unos objetivos de corto, mediano y largo plazo.

A este respecto se obtuvo que el 60% de estas Pymes mantienen estilos de dirección autoritarios en el que el proceso de toma de decisiones y dirección se centraliza en el

gerente o administrador de la empresa. Se infiere entonces que la gestión no incluye en sus prioridades el manejo extendido de la información, ni el uso de herramientas de gestión que posibiliten una gerencia más abierta y participativa.

Gráfica 24. Estilo de dirección en las Pymes del sector químico de Cartagena.



Fuente: Realización de encuestas al sector en febrero de 2003.

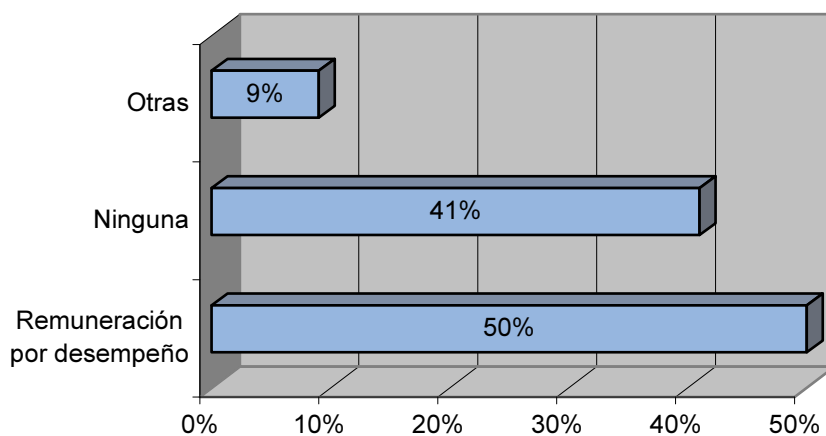
La estadística también muestra que existen nuevas tendencias en el sector respecto a la necesidad de estilos novedosos de dirección de los pequeños y medianos negocios del sector químico. Hay nuevos estilos de gestión, como la gerencia con participación activa de los trabajadores, la cual fue representativa en un 25% de las Pymes; la existencia de

incentivos y premios por aumentos en la eficiencia y eficacia del trabajador; y la independencia y autonomía en cada actividad.

Dentro de este panorama, para caracterizar la modernización del sector desde el panorama administrativo hace falta describir las principales herramientas de gestión del capital humano, entendido como el recurso esencial para la búsqueda de crecimientos sostenibles en estas empresas.

4.1.3 Manejo del capital humano. Las estrategias de gestión del recurso humano se refieren a aquellos criterios para el establecimiento de objetivos de desempeño de los empleados de tal forma que afecten directamente las decisiones de los trabajadores y los orienten hacia la acción. Aunque no parece tener mucha relevancia este aspecto en el conjunto de pequeñas y medianas empresas del sector químico, en su gran mayoría tienen estrategias definidas para la promoción y cualificación del recurso humano.

Gráfica 25. Las actividades de gestión del recurso humano en las Pymes del sector químico.



Fuente: Realización de encuestas al sector en febrero de 2003.

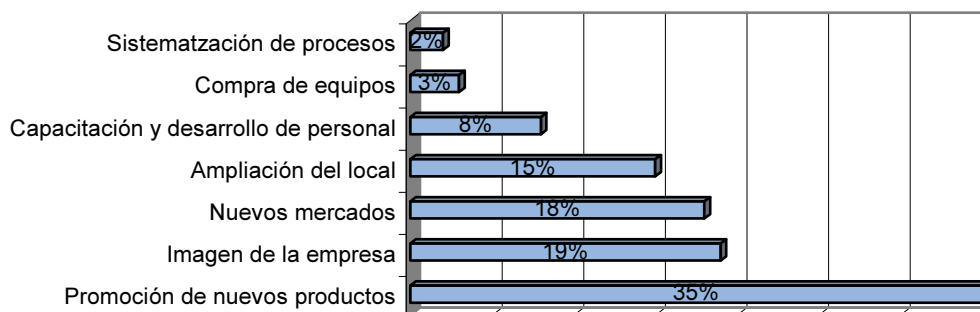
En la gráfica 25 dentro de las principales estrategias que en el conjunto del sector se encuentran como prioritarias se tienen la remuneración según rendimientos y productividad, que es practicada en el 50% de las empresas encuestadas. Sin embargo, el 41% de las empresas del sector parece desconocer la importancia que tiene el recurso humano en el nuevo modelo de gestión empresarial; lo cual indica que en un buen porcentaje se desconoce el fundamento de que los procesos de incorporación tecnológica en las empresas dependen crucialmente de los procesos de aprendizaje y construcción de culturas para la innovación en el recurso humano. Por tanto, en este sentido encontrar que más del 40% de las Pymes en el sector no identifica ninguna técnica de gestión del recurso humano, es una debilidad estructural evidente.

Esto es más problemático, similar a los otros rasgos de la modernización cuando se encuentra que son precisamente las pequeñas empresas las que predominan en la estructura general del sector, las que no consideran como estratégico una gerencia para el aprendizaje y la innovación del recurso humano. Otros mecanismos de gestión del recurso humano son los programas de capacitación y entrenamiento, nuevos sistemas de evaluación y selección de personal, programas de desarrollo motivacional, programas de participación laboral en la toma de decisiones, y actividades de integración al interior de las empresas.

4.2 POLITICA DE INVERSION

4.2.1 Gasto de inversión en las Pymes. Ante una situación de recesión económica como la actual, las Pymes del sector químico restringieron sus decisiones de inversión y en su gran mayoría no deseaban invertir para el corto plazo. Como se puede apreciar en la gráfica 26, las tendencias de inversión muestran la necesidad de invertir en la promoción de nuevos productos (35%) e imagen de la empresa (19%), para responder a una demanda más calificada y exigente. Además, complementariamente a lo anterior, el 18% de los encuestados aseguró que la inversión prioritariamente se orienta al desarrollo de nuevos mercados.

Gráfica 26. Gasto para inversión en las Pymes del sector químico.



Fuente: Realización de encuestas al sector en febrero de 2003.

Tampoco se puede desconocer que la transformación de las Pymes del sector corroboran la importancia de la inversión en la ampliación física del local (15%), motivados por mejores y mayores usos del espacio físico en sus puntos de producción o de venta. Se tiene que el 8% de las Pymes objeto de estudio consideran prioritario adecuar su capital humano a las nuevas condiciones de competencia y manejo de los negocios; sólo ese porcentaje le da prioridad a la necesidad de invertir en capacitación técnica en áreas específicas como producción, planeación, manejo de registros contables y aplicaciones estadísticas, entre otras actividades.

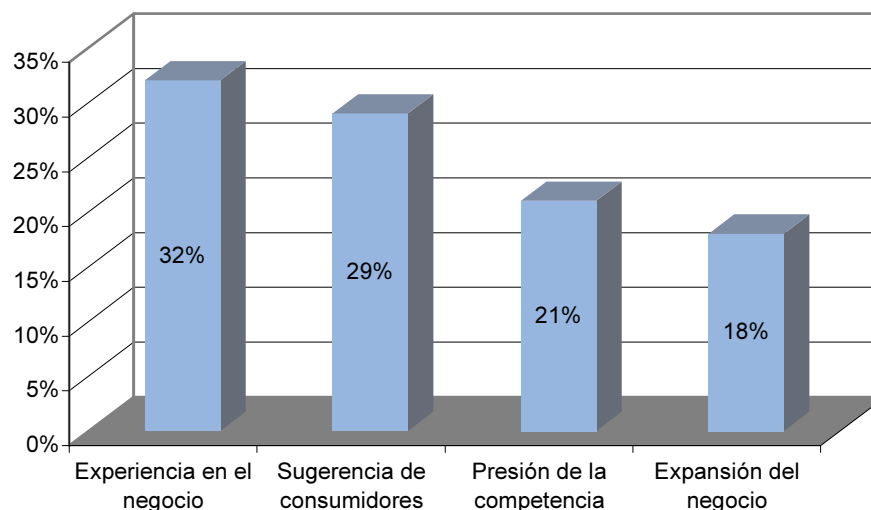
Además, apenas un 3% de las Pymes consideran la compra de equipo como una decisión de inversión prioritaria en el corto plazo, y como el inicio o la continuación de los procesos de

modernización. En general, se encontró que para este pequeño porcentaje de empresas la adquisición de capital físico induce mejoras en la eficiencia como en el manejo de la información sobre los diferentes procesos de la empresa. También es importante que sólo el 2% invirtió en sistematización de procesos. Cabe anotar que aunque no se tiene un dato puntual sobre el tipo de equipos priorizados en la inversión de empresarios, existen indicios a partir de las encuestas de que las computadoras son uno de los principales instrumentos de modernización en el ámbito administrativo.

Así, mientras la compra de equipo, la sistematización de procesos y la ampliación de la planta responden seguramente a las necesidades identificadas por la experiencia en el negocio y las necesidades de expansión, la compra de nuevos insumos y la búsqueda de otros mercados están ligados a la presión de la competencia y las exigencias de los clientes.

4.2.2 Razones de la inversión en las Pymes. Las necesidades de inversión están motivadas por cuatro causas principales: la experiencia en el negocio, las sugerencias de los clientes, la presión de la competencia y la expansión del negocio.

Gráfica 27. Razón de las inversiones en las Pymes.

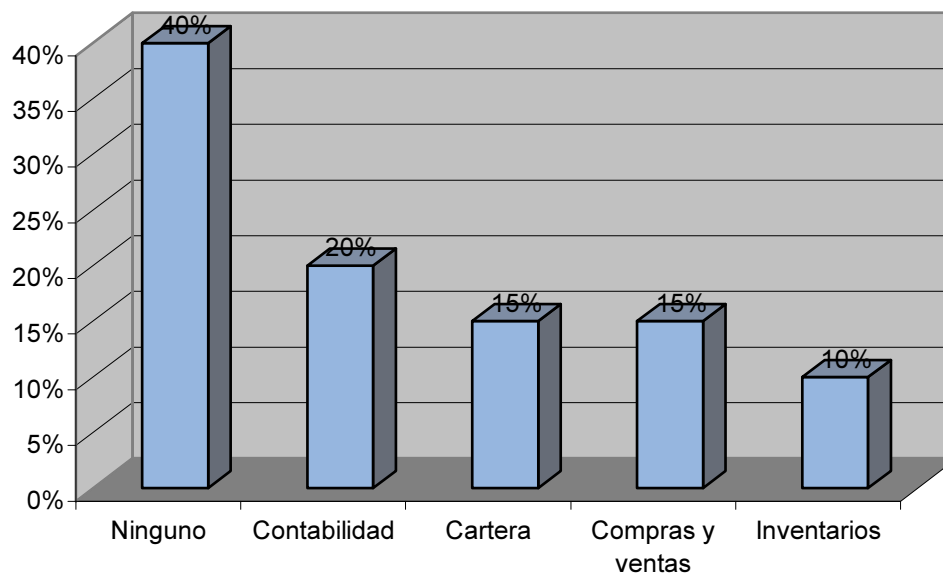


Fuente: Realización de encuestas al sector en febrero de 2003.

Hasta esta parte se puede decir que con respecto a la inversión, el sector de pequeñas y medianas empresas químicas está afectado por el clima recesivo en los negocios y la baja demanda, que se refleja en las prioridades dadas a la inversión y donde el deseo de no invertir a corto plazo es mayoritario; esto especialmente jalonado por las expectativas de las pequeñas empresas. Se reconoce una dinámica importante de inversión en las áreas de nuevos productos, imagen de la empresa y nuevos mercados.

4.2.3 Sistematización de los procesos administrativos. La búsqueda de la calidad también ha conllevado a las Pymes del sector químico a la incorporación de innovación a los procesos administrativos para mejorar la competitividad.

Gráfica 28. Procesos administrativos sistematizados en las Pymes del sector químico.



Fuente: Realización de encuestas al sector en febrero de 2003.

Para los administradores de estas empresas, sistematizar es una fortaleza sólo en la medida en que esa modernización sea confiable y manejada eficazmente por parte de los trabajadores que la gestionan. Aunque existen diferentes formas o canales para el proceso de sistematización de algunas actividades administrativas, los más empleados son los computadores.

Al menos el 40% de las Pymes no tienen sistematizado ningún proceso administrativo, es decir, no tienen computadores con programas de apoyo para realizar operaciones de

planeación, proyección de ventas, control presupuestal, sistema de costos e inventario, entre otros, los cuales son realizados de forma manual, sin mayores resultados que permitan establecer el estado real de la empresa en un momento determinado para tomar los correctivos pertinentes.

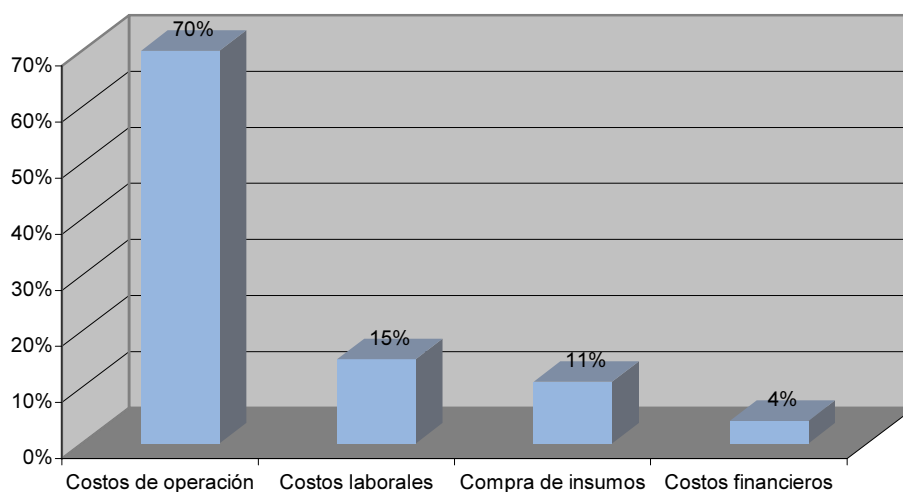
4.3 GESTION DE COSTOS

Sin duda los costos también son un problema para las empresas analizadas al momento de establecer el precio del producto, puesto que es posible que una pequeña empresa del sector venda temporalmente productos químicos por debajo del costo de adquisición de insumos para igualar la competencia, para generar flujo de caja o incluso para incrementar la participación de mercado, pero a largo plazo es obvio que no podrá sobrevivir vendiendo sus productos por debajo del costo.

Por lo tanto, estas Pymes al momento de vender los productos tienen mucho cuidado al analizar todos los costos que implica este proceso, de tal manera que puedan incluirse en el costo total del producto. Luego de considerar los costos asociados a un determinado producto, los administradores también tienen en cuenta los costos que el producto comparte con otras actividades como el servicio de distribución.

4.3.1 Estructura de costos. De acuerdo con los resultados de la investigación, la estructura de costos de este sector está determinada en un 70% por los costos de operación; en un 15% por los costos laborales; en un 11% por el costo de compras de materiales; y el costo financiero en un 4%; tal como se puede observar en la gráfica 29.

Gráfica 29. Principal rubro en la estructura de costos de las Pymes.

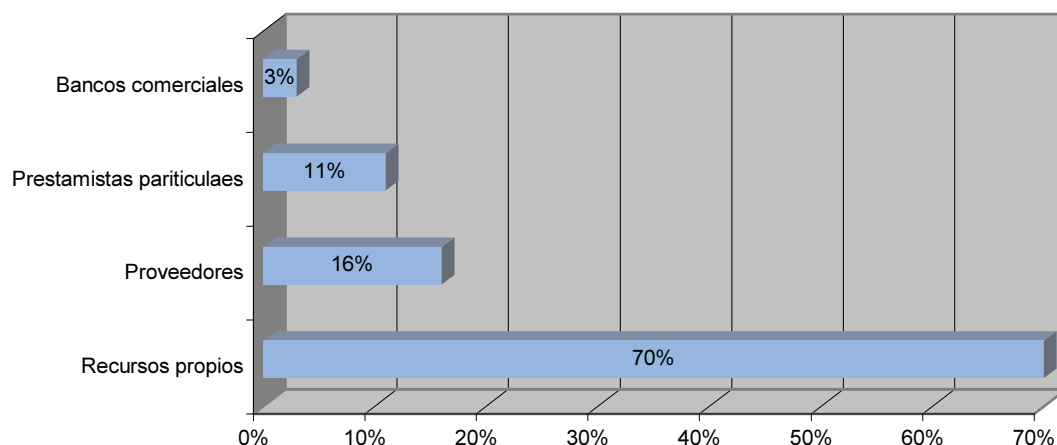


Fuente: Realización de encuestas al sector en febrero de 2003.

Otra manera de entender este resultado es que los recursos de las pequeñas y medianas empresas, en particular el capital y el trabajo, también tienen importancia en torno a las actividades de operación, provisión y financiación, es decir, son colocados al servicio de la estrategia de reducción de costos.

4.3.2 Financiamiento. Las Pymes dependen mucho de su propia estructura y explotación del capital. Tienen dificultades reales para la obtención de préstamos a bajo interés y solucionan a menudo sus problemas de financiación utilizando fuentes informales, tales como la autofinanciación. En efecto, en cuanto al financiamiento del capital de trabajo para la compra de insumos y costos de operación, se encontró que acorde con la estructura financiera de las Pymes, el mayor porcentaje de estas financian normalmente su compra con recursos propios, como se puede observar en la gráfica 30.

Gráfica 30. Principal fuente de financiamiento del capital de trabajo.



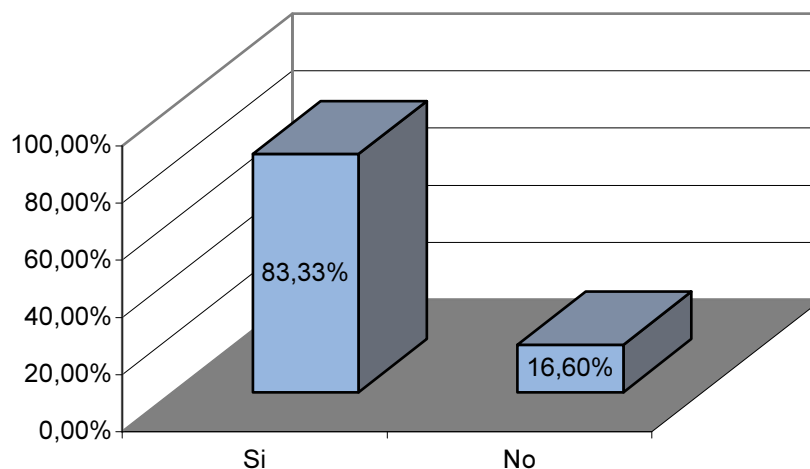
Fuente: Realización de encuestas al sector en febrero de 2003.

Proveedores y prestamistas también son utilizados aunque en una proporción muy mínima para la financiación de las pequeñas y medianas empresas del sector químico. Los bancos comerciales son utilizados por el 3% de las Pymes. Por tanto, es significativo resaltar que la

autofinanciación es la fuente más utilizada. Esto se puede explicar porque la estructura y el tamaño de sus activos significan que las Pymes encuentran más dificultades que las empresas más grandes, pues son consideradas por los bancos como de alto riesgo.

No obstante lo anterior, las expectativas de inversión muestran interesantes hechos. En primer lugar, que las empresas consideran un plan para realizar inversiones en el futuro. Así se deduce de la gráfica 31, pues más del 80% de las Pymes reconoce su motivación o proyección para realizar inversiones en el futuro, pese a los problemas de financiación.

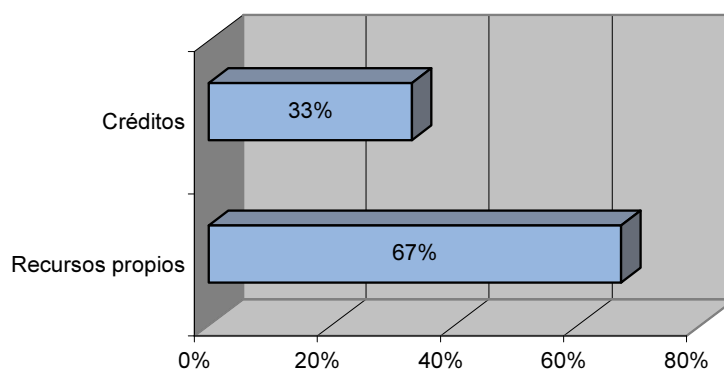
Gráfica 31. Tiene un plan de inversión futuro para su empresa.



Fuente: Encuestas realizadas por los autores en febrero de 2003.

En segundo lugar, se reafirma el mecanismo de la autofinanciación para desarrollar el plan o idea de negocio, tal como aparece en la gráfica 32.

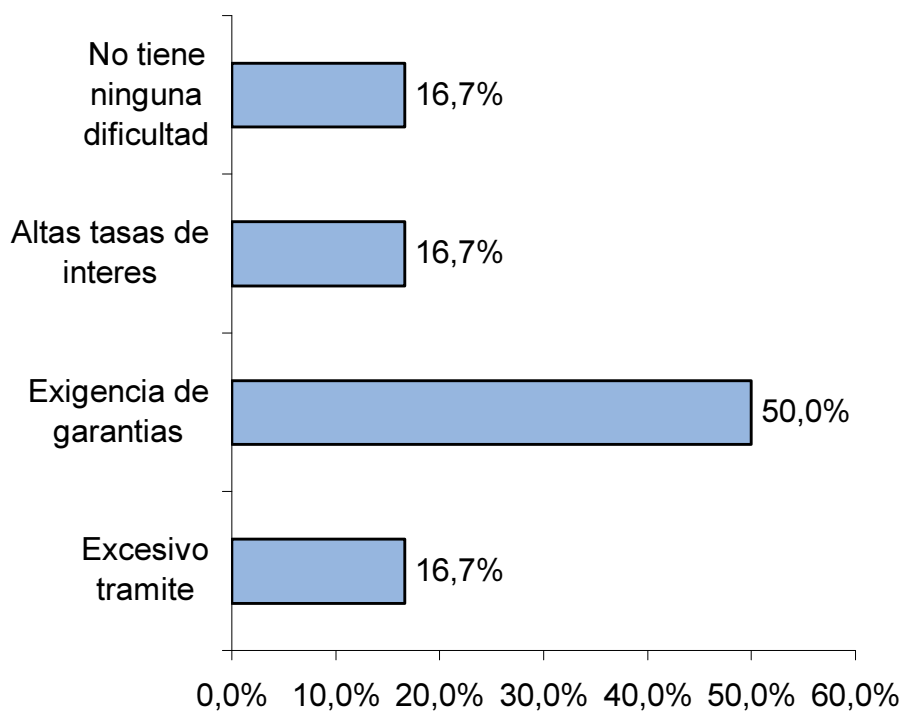
Gráfica 32. Tipo de financiamiento que se utilizará para desarrollar el plan de negocio.



Fuente: Encuestas realizadas por los autores en febrero de 2003.

Cabe destacar que entre las principales dificultades para acceder al crédito se tienen las que se enuncian en la gráfica 33. En general se encontró que el principal problema está relacionado con las exigencias de garantías que respalden el crédito (50%). Solo algo más del 16% de los empresarios señaló que no hay dificultad para acceder al crédito. Las tasas de interés (16,7%) y el excesivo trámite (16,7%) también son vistos como limitantes para la obtención del crédito.

Gráfica 33. Principales problemas para tener acceso al crédito.



Fuente: Encuestas realizadas por los autores en febrero de 2003.

Para hacer frente a sus problemas de financiación de la inversión, las Pymes necesitan un acceso más fácil a una financiación a largo plazo, capital riesgo y a la creación de un mercado de capital para la Pyme.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. En general, las Pymes del sector químico de Cartagena no constituyen una fuente de relativa importancia para la generación de empleo local, pues las estadísticas revelan que el 50% de las empresas tienen menos de 5 trabajadores. Apenas el 30% de las Pymes tienen actualmente laborando entre 11 y 20 trabajadores. Sólo un 10% tiene más de 20 trabajadores.
2. Los principales problemas identificados por las Pymes del sector químico y que limitan su actividad en el mercado interno son la baja demanda, los grandes competidores en la industria, los altos costos de los insumos y los niveles de las tasas impositivas, que también inciden en la dinámica económica de éstas empresas.
3. En la mayoría de las Pymes estudiadas prevalece el uso de materias primas nacionales, pues la incidencia de éstas sobre el total de las materias primas del sector es del 75%. No obstante, un 25% de las Pymes se abastece de materias primas importadas, lo cual indica un acentuamiento del proceso de dependencia externa porque algunos insumos no se fabrican localmente. Esta limitación puede superarse con la ejecución del proyecto de ampliación de la Refinería de Cartagena que posibilitaría producir internamente las materias primas que actualmente se tienen que importar.

4. El sector tiene una participación moderada en el proceso de exportaciones fuera del país, pues apenas un 25% de las empresas exporta a mercados internacionales. La mayoría de estas ventas se hacen esencialmente a países como Estados Unidos, Panamá, Costa Rica, El Salvador y República Dominicana. Entre los principales problemas para incursionar en el mercado externo se encuentran: dificultad en encontrar socios convenientes, costes de logística y transporte y la existencia de barreras comerciales.

5. Se encontró que en la cadena de articulación entre las Pymes y las grandes empresas del sector químico existe una relación dinámica en cuanto a la compra y venta tanto de insumos como de productos terminados, independientemente del tamaño, pues en el caso de las Pymes, éstas por sí solas no pueden crear poder de mercado para obtener ventajas en la producción. Por tanto, se tiene que la cadena producto consumo del sector químico involucra tanto a las Pymes como a las grandes empresas de este ramo en la ciudad. Teniendo en cuenta lo anterior, se infiere que la relación entre las pymes y las empresas grandes se limita a la comercialización, debido a que dichas Pymes tienen líneas de producción muy diferentes a la de la gran industria, lo cual impide que exista una relación basada en el suministro de insumos por parte de las Pymes hacia la gran empresa.

6. La inversión de las Pymes del sector químico está estancada por la situación del ciclo económico actual, pero las expectativas indican una disposición a invertir en

promoción de nuevos productos principalmente. Además, la estructura de costos de este sector está determinada principalmente por los costos de operación (70%).

7. Para los próximos meses las Pymes no muestran el mejor de los panoramas para la consolidación de la actividad, pues más del 65% de los encuestados afirma que la situación del sector empeorará en el futuro próximo.
8. Es preocupante el hecho de que el sector de las Pymes químicas no ha sido objeto de una labor de asistencia, asesoría o regulación institucional impulsada directamente por el Gobierno, lo cual es una limitación muy importante para reactivar el sector.
9. En materia administrativa, se constató que en estas empresas prevalece un estilo autoritario de dirección y con poca participación de los trabajadores, baja sistematización de procesos. Más del 40% de las empresas del sector no identificó alguna herramienta de gestión del recurso humano, por lo que parece ignorarse la importancia que tiene este recurso en el nuevo modelo de gestión empresarial, lo cual es una debilidad estructural evidente. Por su parte, la principal innovación administrativa en las Pymes es la aplicación de calidad total, justificado en que el suministro de productos químicos de alta calidad es favorable para competir en los mercados locales.
10. Los encuestados admiten que sus márgenes de ganancias se han reducido como consecuencia de la baja demanda y el mayor grado de competencia en los mercados a

partir de la actual recesión económica, por lo que consideran pertinente ajustar y evaluar sus estructuras de costos actuales.

11. La financiación de capital de trabajo se da principalmente por recursos propios, por lo que en general, tienen dificultades reales para la obtención de préstamos a bajo interés y solucionan a menudo sus problemas de financiación utilizando fuentes informales como la autofinanciación. Ante esta situación, es evidente la necesidad de tener un acceso más fácil a una financiación a largo plazo y la creación de un mercado de capital para la Pyme del sector químico.

Con base en las anteriores conclusiones, y con el fin de fortalecer al sector, a continuación se plantean las siguientes recomendaciones:

1. Fortalecer los mecanismos administrativos y operativos de la empresa con el fin de hacerse más competente apoyándose en la capacitación permanente.
2. Adelantar la modernización y organización de las Pymes analizadas a través de formas asociativas como las alianzas estratégicas que les permita reducir costos de insumos y explotar las economías de escala.

3. Aprovechar las líneas de créditos especiales y los mecanismos económicos de financiación que estimulen la ampliación y modernización de las pequeñas y medianas empresas del sector.
4. Proponer ventas de productos químicos a organismos estatales sobre la base de que estos deben fomentar la realización y dinámica del sector.
5. Participar en los programas de incubación de empresas de base industrial, con el fin de aportar al desarrollo empresarial del sector químico local. Estimular la creación de otras empresas en la misma línea del negocio o en otra a partir de alianzas estratégicas con otros grandes industriales del sector.
6. Promover el desarrollo de capacitaciones en el área de producción, contabilidad, ventas, tributación y mercadotecnia tanto para los directivos como para los trabajadores de la Pymes del sector químico, aspectos claves para el desarrollo empresarial de la misma.
7. Exigir del gobierno local mejor infraestructura de transporte, confiable y de mejor calidad.
8. Exigir al interior de la cadena de proveedores la reducción en el número de intermediarios que no generen valor agregado.

9. Fortalecimiento del papel regulador del Estado y su función como garante de la competencia y defensa del sector de las Pymes, promoviendo el desarrollo regional y subsectorial de los productos químicos a nivel interno.

BIBLIOGRAFIA

ALVIS ARRIETA, Jorge Luis; ACOSTA VALDELAMAR, Fernan. Determinantes de la dinámica económica del sector microempresarial de Cartagena de Indias. Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar, Cámara de Comercio de Cartagena. Octubre de 2002.

BAEZ RAMIREZ, Javier Eduardo y CALVO STEVENSON, Haroldo. La economía de Cartagena en la segunda mitad del siglo XX. Diversificación y rezago. Departamento de Investigaciones de la Universidad Jorge Tadeo Lozano – Seccional Caribe. 1999.

BARROW, Colin. La esencia de la administración de pequeñas y medianas empresas. Madrid: Prentice Hall, 1997.

BOTERO, Cecil y GUZMAN, Alvaro. Análisis del sector de las Pymes exportadoras de Cartagena. Tesis de Grado. Facultad de Administración de Empresas. CUTB. Cartagena, 2000.

BUENO CAMPO, Eduardo. Fundamentos de economía y organización industrial. España: Editorial Mc Graw Hill, 1996.

CAMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA. Estructura empresarial de Cartagena. 2002.

GOMEZ, José María. Estrategia para la competitividad de las Pymes. Madrid: Editorial Mc Graw Hill, 1997.

GUERRA RINCON, Fernando. Cartagena y la refinería de Ecopetrol. Pasado, presente y futuro. Universidad de Cartagena. 2002.

GUERRERO, Andrés Manuel. Las diferencias entre Pymes de subsistencia y las dinámicas. ¿De qué tipo es su empresa? www.gestiopolis.com

MARTINEZ DEL CAMPO, Manuel. Factores para el proceso de industrialización. México: Fondo de la Cultura Económica. 1977.

MERLANO DE LA OSSA, Felipe y GUTIERREZ CASTILLO, Tatiana. La industria de Cartagena de Indias. Se mantiene el optimismo empresarial. Diario El Universal. Sección Economía, 22 de octubre del 2000.

OBSERVATORIO DEL CARIBE COLOMBIANO. Estructura industrial del Caribe Colombiano 1974 – 1996. Santafé de Bogotá: Universidad del Atlántico, diciembre del 2000.

PORTAFOLIO. Viernes 26 de noviembre de 2001.

Revistas: Acoplásticos, Estadísticas Básicas y Cuadernos de Coyuntura de la Cámara de Comercio de Cartagena.

RUIZ, Andrés Fernando. La innovación en las Pymes. www.gestiopolis.com

SEGOVIA, Rodolfo. Cartagena, puerto y plaza próspera. Cartagena: Editora Bolívar Ltda. 1990.

SENA. Entorno PYMES. Informativo para la mediana y pequeña industria. No. 9. ACOPI – PRODES. 1998.

SOCIEDAD COLOMBIANA DE ASESORIA Y ADMINISTRACION EMPRESARIAL (S.C.A.E.). Guía completa de la microempresa. SCAE LTDA., Santa Fé de Bogotá: MCMXCIII.

ANEXOS

Anexo A. Principales industrias de Cartagena en 1912.

Nombre	Año de Fundación	Principales propietarios	Número de operarios
Fábrica de Hilados y Tejidos	1892	Banco Unión	160
Cartagena Oil Refining Company	1909	Diego Martínez y Co.	60 a 80
Fábrica de Calzado de la Espriella Hermanos	1903	Espriella Hermanos	60
Tenería la Constancia	1891	Espriella Hermanos	25
Manufacturas de Tejidos de Punto	1909	Justo M. de la Espriella	32
Fábrica de Medias de Visbal e Hijos	1908	Visbal e Hijos	ND
Fábrica de Sebo	1908	Rafael Ruiz	ND
Fábrica de Chocolate	1883	Lequerica Hermanos	6
Fábrica de Bujías Estearicas	1883	Lequerica Hermanos	16
Panadería Benedetti	1909	Benedetti Hermanos	20 a 22
Fábrica de Cigarrillos	1899	Nicolás Emiliani	ND
Fábrica de Jabones Tres Soles y Sebo Tres Estrellas	1909	Joaquín Araujo y Compañía	18
Fábrica de Gaseosas de Carlos Román	1882	Carlos Román	ND
Tipografía Mogollón	1906	J. V. Mogollón	60
Fábrica de Muebles	1889	Lequerica Hermanos	11

Fuente: José P. Urueta y Eduardo Gutierrez de Piñeres, Cartagena y sus cercanías, Tipografía Mogollón, Cartagena, 1912.

**Anexo. B. Formato de Encuesta. La pequeña y mediana empresa en el sector químico
de Cartagena: diagnóstico y perspectivas.**

I. CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA

1. Edad de la empresa _____ (años)

2. ¿Cuál es el tipo de organización jurídica de la empresa?

3. ¿Qué productos fabrica la empresa?

4. El local donde funciona la empresa es

a. Propio _____

b. Arrendado _____

c. Otro _____

5. ¿Cuál es el costo promedio de producción por mes? \$ _____

6. Valor promedio de los activos de la empresa? \$ _____

7. ¿Cuál es el porcentaje de utilidad sobre las ventas? _____ %.

II. EMPLEO

1. Al inicio de sus actividades cuantos empleados permanentes tenía la empresa _____

2. En la actualidad cuantos empleados permanentes tiene la empresa? _____

3. Cuantas personas laboran temporalmente en el negocio? _____

4. Número de empleados según tipo de ocupación

No. personas

a. Propietarios y socios _____

b. Familiar no remunerado _____

c. Administrativos _____

d. Operarios, obreros _____

e. Aprendices _____

5. Número de empleados permanentes según nivel educativo

- No. personas
- a. Con educación primaria _____
- b. Con educación secundaria _____
- c. Con educación técnica _____
- d. Con educación tecnológica _____
- e. Con educación vocacional _____
- f. Con educación universitaria _____
- g. Sin ninguna educación formal _____

III. MERCADO

1. Cuáles son sus clientes principales
- a. Gran empresa
- b. Pequeña empresa
- c. Empresas del sector público
- d. Otros _____
2. Cuál es su proveedor principal de materia prima
- a. Empresas grandes
- b. Empresas pequeñas
- c. Proveedores fuera del país
- d. Otros _____
3. ¿Su empresa vende en mercados por fuera de la ciudad de Cartagena?
- Si No
4. ¿A qué mercados por fuera de Cartagena ha vendido?
- a. Nacional
- b. Internacional
- A qué países _____
5. Si no ha incursionado a mercados externos, señale las principales dificultades que ha encontrado en el mercado. Señale la principal.
- a. Falta de información de mercados
- b. Deficiencias en el transporte
- c. Insuficiente volumen de producción
- d. Competencia de mayor calidad
- e. Falta de capital
- f. Otro _____
6. ¿Cuál es el nivel de articulación de entre su empresa con las grandes empresas del sector químico?
Califique en términos porcentuales _____ %
7. La articulación con la gran empresa ha sido
- Buena
- Regular
- Mala
8. Califique los principales problemas que afectan el desempeño de la empresa. Califíquelos como Bajo (1), Medio (3), Alto (5).
- a. Baja demanda _____
- b. Impuestos locales _____
- c. Contrabando _____

- d. Alto precio de compra _____
- e. Grandes competidores _____
- f. Poca liquidez _____
- g. Competencia desleal _____
- h. Altos costos de arriendo _____
- i. Altos costos de financiamiento _____
- j. Baja rotación de cartera _____
- k. Bajo margen de comercialización _____
- l. Otro. ¿Cuál? _____
9. Califique la forma como repercutieron los siguientes problemas de inestabilidad económica en la actividad de la empresa. Califíquelos como Bajo (1), Medio (3), Alto (5).
- a. Altos niveles de inflación _____
- b. Altas tasas de interés _____
- c. Inestabilidad de la política económica _____
- d. Desempleo _____
- e. Altos impuestos nacionales _____
- f. Otros. ¿Cuáles? _____
10. ¿Qué beneficios considera usted tendría su empresa con la instalación de la planta de oleofinas en la ciudad de Cartagena? (tres principales)

11. ¿Que tipo de desventajas podría tener su empresa ante la instalación de la planta de oleofinas?

IV. INVERSIÓN

1. ¿Cuánto fue el monto de capital al iniciar el negocio? \$ _____.
2. ¿Cuánto es el valor de los activos fijos del negocio? (Máquinas, herramientas, muebles, estantes, equipos de oficina, inmueble, etc.) \$ _____.
3. ¿Qué porcentaje de utilidad recibe por concepto de venta? _____ %
4. ¿Tiene un plan de inversión futuro para su empresa?
- Si
- No
5. ¿Qué tipo de financiamiento implementará para desarrollar el plan o idea de negocio?
- a. Recursos propios
- b. Crédito
- c. Aporte de los socios
- d. Recursos gubernamentales
- e. Otros _____.

6. En qué grado (Alto - Medio –Bajo) dio prioridad de inversión a los siguientes aspectos:

- a. Desarrollo de nuevos mercados _____
- b. Desarrollo de imagen de la empresa _____
- c. Compra de nuevos productos _____
- d. Capacitación y desarrollo del personal _____
- e. Ampliación del local _____
- f. Sistematización de procesos operativos y administrativos _____
- g. Compra de equipos _____
- h. No quiere invertir _____

7. ¿Cuál es la principal causa que motiva su inversión?

- a. Expansión del negocio _____
- b. Presión de la competencia _____
- c. Sugerencia de clientes _____
- d. Experiencia en el negocio _____

V. FINANCIAMIENTO

1. ¿Alguna vez ha solicitado crédito desde el inicio de su negocio?

- a. Si y lo obtuvo
- b. Si y no lo obtuvo
- c. Está en trámite
- d. No.

2. Si obtuvo el crédito, en qué lo invirtió

- a. Compra de maquinaria
- b. Compra de materia prima
- c. Compra o reparación del local
- d. Pagar deudas
- e. Otra razón _____

3. ¿Cuáles son las principales dificultades para tener acceso al crédito?

- a. Excesivo trámite
- b. Exigencia de garantía
- c. Altas tasas de interés
- d. Referencias bancarias
- e. No tiene ninguna dificultad

4. ¿Solicitará crédito en los próximos 12 meses?

- Si
- No

5. ¿Cuál será el destino del crédito a solicitar?

- a. Compra de maquinaria
- b. Compra de materia prima
- c. Compra o reparación del local
- d. Pagar deudas
- e. Otro _____

6. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta su empresa? señale las tres más importantes en su orden

VI. EXPECTATIVAS

1. ¿Cuáles son sus expectativas del negocio en los próximos 12 meses?

- a. Crecerá, en que porcentaje _____%
- b. Decrecerá, en que porcentaje _____%
- c. No sabe _____

2. ¿Estaría dispuesto a realizar alianzas estratégicas con otra empresa? Señale en que aspectos.

- a. Producción
- b. Ventas
- c. Publicidad
- d. Capacitación
- e. Investigación
- f. Información de mercados
- g. Tecnologías
- h. Otras _____

3. ¿Que tipo de apoyo gubernamental ha recibido?

- a. Capacitación
- b. Respaldo financiero
- c. Información de mercados
- d. Incentivos tributarios
- e. Asesorías
- f. Otras _____

VII ADMINISTRACION

1. ¿Cuál es la principal herramienta de gestión organizacional en la empresa?

- a. Administración por objetivos _____
- b. Planeación estratégica _____
- c. Justo a tiempo _____
- d. Calidad total _____
- e. Logística comercial _____
- f. Benchmarking _____
- g. Otra. ¿Cuál? _____
- h. Ninguna _____

2. ¿Especifique cómo es el estilo de dirección en la empresa?

- a. Se promueve la participación y el trabajo en equipo en la empresa _____
- b. El proceso de dirección y toma de decisiones está centralizado en el gerente _____
- c. Existe independencia y autonomía en cada cargo _____
- d. Reconocimiento e incentivos a las personas por el cumplimiento de resultados _____
- e. Ninguno _____

3. ¿Cuál es la principal actividad de gestión del recurso humano?

- a. Actividades de integración _____
- b. Programas de participación laboral _____
- c. Programas de desarrollo motivacional _____
- d. Remuneración según rendimientos y productividad _____
- e. Capacitación de personal _____
- f. Ninguna _____

4. ¿De las siguientes funciones, cuáles tienen un proceso administrativo automatizado?

- a. Contabilidad _____
 - b. Cartera _____
 - c. Almacén e inventarios _____
 - d. Compra y/o ventas _____
 - e. Nómina _____
 - f. Ninguno _____
5. Especifique el principal rubro en la estructura de costos de la empresa.
- a. Costos financieros _____
 - b. Costos de operación _____
 - c. Compra de mercancía _____
 - d. Costos de operación _____
6. ¿Cuál es el grado de competencia en la actividad del sector constituido por las pequeñas y medianas empresas del sector químico en la ciudad?
- a. Inexistente _____
 - b. Normal _____
 - c. Fuerte _____
 - d. Muy fuerte _____
 - e. Débil _____
7. ¿Cuáles son las dos principales estrategias de competencia que utiliza?
- a. Venta de nuevos productos _____
 - b. Mayor variedad _____
 - c. Bajar costos de operación _____
 - d. Promoción y publicidad _____
 - e. Diferenciación por calidad _____
 - f. Especialización en un segmento del mercado _____
 - g. Bajar márgenes _____