

**CARACTERIZACION DE LAS EMPRESAS MIPYME CARTAGENERAS
ASOCIADAS A FENALCO**

SECTOR DE MUEBLES Y ELECTRODOMESTICOS

RITA MARIA CUADRADO FERNANDEZ

LUIS FELIPE JIMENEZ VERGARA

UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

2010

**CARACTERIZACION DE LAS EMPRESAS MIPYME CARTAGENERAS
ASOCIADAS A FENALCO**

SECTOR DE MUEBLES Y ELECTRODOMESTICOS

RITA MARIA CUADRADO FERNANDEZ

LUIS FELIPE JIMENEZ VERGARA

**Trabajo de grado para optar el titulo de
PROFESIONAL EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

Asesor

NETTY CONSUELO HUERTAS

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

2010

NOTA DE ACEPTACION

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Cartagena de Indias D. T. y C, Junio de 2010

Señores:

Comité de Investigaciones

Universidad Tecnológica de Bolívar

Ciudad

Cordial Saludo,

En mi calidad de asesor, presento a ustedes la Tesis de grado titulada: **“CARACTERIZACION DE LAS EMPRESAS MIPYME CARTAGENERAS ASOCIADAS A FENALCO SECTOR DE MUEBLES Y ELECTRODOMESTICOS”**, elaborado por los estudiantes Rita María Cuadrado Fernández y Luis Felipe Jiménez Vergara pertenecientes al programa de Finanzas y Negocios Internacionales y Administración de Empresas de la Universidad Tecnológica de Bolívar. Manifiesto mi participación y conformidad con el resultado obtenido.

Atentamente,

NETTY CONSUELO HUERTAS

Directora del programa de Administración

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Universidad Tecnológica de Bolívar - Cartagena

Señores:

Comité de Investigaciones

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Universidad Tecnológica de Bolívar

Ciudad

Estimados Señores,

Presentó a su consideración la tesis de grado: "CARACTERIZACION DE LAS EMPRESAS MIPYME CARTAGENERAS ASOCIADAS A FENALCO SECTOR DE MUEBLES Y ELECTRODOMESTICOS";; como requisito para optar el título de Profesional en Finanzas y Negocios Internacionales y/o Administrador de Empresas.

Agradecemos a ustedes la atención prestada.

Atentamente,

Rita María Cuadrado Fernández

Luis Felipe Jiménez Vergara

Este trabajo de grado lo dedicamos:

A Dios por permitirnos llegar a este momento tan importante en nuestras vidas y lograr otra meta más en nuestra carrera.

A nuestros padres quienes nos han brindado bienestar comprensión y apoyo.

A la Doctora Netty Huertas, Docente e investigadora de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, por permitirnos ser parte del grupo de trabajo, por su orientación, comentarios y atención prestada dentro del proyecto de investigación.

Rita María y Luis Felipe

AGRADECIMIENTOS

A dios por brindarme esta oportunidad de crecimiento personal, y darme la fuerzas para lograrlo

A mis padres quisiera darle el mayor de mis agradecimientos por su apoyo incondicional, colaboración y esfuerzo.

A mis hermanos y demás familiares que me brindaron apoyo y fortaleza en todo momento

A Juan Arabia quien me brindo su apoyo, comprensión en cada una de las etapas de realización.

A todas las personas que vivieron conmigo este logro, que siempre me apoyaron y en todo momento depositaron su confianza en mí.

Atentamente,

Rita María Cuadrado Fernández

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la sabiduría y fortaleza para salir adelante en mis logros.

A mis padres, por su apoyo, colaboración y cariño sin ningún interés.

A cada una de las personas que han vivido conmigo la realización de este proyecto con sus altos y bajos y que no necesito nombrar porque tanto ellas como yo sabemos que desde lo más profundo de mi corazón les agradezco el haberme brindado todo el apoyo, colaboración, ánimo y sobre todo cariño y amistad.

Atentamente,

Luis Felipe Jiménez Vergara

CONTENIDO

INTRODUCCION	15
0. PRELIMINARES.....	17
0.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
0.2. OBJETIVOS.....	23
0.2.1. General	23
0.2.2. Específicos.....	23
0.3. JUSTIFICACION.....	24
0.4. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION	25
0.4.1. Estudios previos en Colombia.....	25
1. METODOLOGIA DEL PROYECTO.....	29
1.1. TIPO DE ESTUDIO.....	30
1.2. POBLACIÓN.....	31
1.3. MUESTRA	32
1.4. FUENTES Y TECNICAS DE RECOLECCIÓN	32
2. ANALISIS DE LAS CONDICIONES ORGANIZACIONALES EN LAS PYME	33
2.1. FENALCO.....	34
2.2. CARACTERIZACION GENERAL	35
3. EVALUACION INTERNA.....	39
3.1. EVALUACION ADMINISTRATIVA.....	39
3.2. EVALUACION COMERCIAL	39
3.3. EVALUACION RRHH	40
3.4. EVALUACION PRODUCCION	41
3.5. EVALUACION COMERCIO EXTERIOR.....	41
3.6. EVALUACION CONTABLE Y FINANCIERA	42
3.7. EVALUACION TECNOLOGICA.....	43
4. CAPACIDAD COMPETITIVA	45
4.1. FORTALEZAS Y DEBILIDADES	45
4.1.1. COMERCIAL.....	45
4.1.2. FINANCIERA	46

4.1.3.	INNOVACION Y DESARROLLO.....	47
4.1.4.	ADMINISTRACION	48
4.1.5.	RECURSOS HUMANOS.....	49
5.	DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DEL SECTOR	51
6.	CONCLUSIONES.....	53
7.	RECOMENDACIONES	54
8.	BIBLIOGRAFIA	55
9.	ANEXOS	56

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: SECTOR DE MUEBLES Y ELECTRODOMESTICOS	31
Tabla 2: EVALUACION ADMINISTRATIVA	39
Tabla 3: EVALUACION COMERCIAL	40
Tabla 4: EVALUACION RRHH	41
Tabla 5: EVALUACION DE LA PRODUCCION	41
Tabla 6: EVALUACION DEL COMERCIO EXTERIOR.....	42
Tabla 7: EVALUACION CONTABLE Y FINANCIERA	43
Tabla 8: EVALUACION TECNOLOGICA	44
Tabla 9: AREA COMERCIAL	46
Tabla 10: AREA FINANCIERA	47
Tabla 11: AREA DE INNOVACION Y DESARROLLO	48
Tabla 12: AREA DE ADMINISTRACION.....	49
Tabla 13: AREA DE RECURSOS HUMANOS	50

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: FINANCIACIÓN DEL NEGOCIO	36
Ilustración 2: VÍNCULO DEL GERENTE CON LA EMPRESA.....	37
Ilustración 3: NIVEL DE ESTUDIO DEL GERENTE.....	38
Ilustración 4: TELARAÑA DEL SECTOR.....	52

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: ENCUESTA.....	56
Anexo 2: ASPECTOS GENERALES DE LAS EMPRESAS.....	69

RESUMEN

A partir de la influencia de la globalización en el entorno empresarial, hay que detenerse a observar y analizar diferentes aspectos organizacionales que permitan empezar a planificar, organizar y reestructurar cada una de las áreas organizacionales de desempeño de las micro, pequeñas y medianas empresas; con el fin de tener una caracterización más apropiada para cada una de ellas según su funcionamiento, de aquí surge la puesta en marcha de este estudio, buscando analizar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) de cada una de las empresas asociadas a FENALCO pertenecientes al sector de muebles y electrodomésticos, y así caracterizarlas dependiendo sus actividades.

La caracterización de las empresas MIPYME asociadas a FENALCO del sector de muebles y electrodomésticos es el objeto de hacer un estudio analítico de las siguientes áreas; Área productiva – técnica del negocio, Área de ventas – mercadeo del negocio, Área financiera y contable, Área administrativa y organizacional del negocio, Área de recursos humanos del negocio, Área de innovación tecnológica y área de comercio exterior que posteriormente nos permiten tener claridad en la situación actual de las MIPYME.

INTRODUCCION

El levantamiento de empresarios y la creación de nuevas empresas componen uno de los factores críticos fundamentales para el desarrollo de cualquier sistema económico.

Las MIPYME hoy por hoy se han convertido en una de las principales fuentes de empleo y sostenimiento de muchas familias colombianas, de ello surge la necesidad de brindarle el apoyo necesario para su buen funcionamiento; las micro, pequeñas y medianas empresas tienen la gran ventaja de adaptarse fácilmente a las condiciones cambiantes de los mercados, en gran parte se debe al uso intensivo de la mano de obra y los bajos costos en los que incurren.

En Colombia el desarrollo de las MIPYME es de vital importancia para explicar la evolución que ha tenido el país; por tanto los gobiernos de economías desarrolladas y en desarrollo encaminan sus energías en la creación de ambientes adecuados y eliminación de obstáculos que obstruyan el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Colombia no es la excepción de los demás países, donde se presenta una barrera muy fuerte y de influencia directa como lo es el acceso al crédito, es por esto que junto con entidades gubernamentales y entidades como FENALCO, se están creando oportunidades para mejorar la situación que se evidencia en el país.

Las MIPYME del sector de muebles y electrodomésticos no están alejadas de la situación que se presenta en muchas de ellas las cuales atraviesan por problemas estructurales, escasa capacidad de negociación, baja calidad de productos, ausencia de área de producción, dificultades administrativas y financieras. El entorno en el que se encuentran presenta situaciones muy cambiantes y las exigencias del mercado cada día aumentan mas, convirtiéndose esto en un factor clave para el desarrollo y crecimiento de cada una de las empresas pertenecientes al sector.

El presente trabajo está subdividido en capítulos donde se explica detalladamente cada uno de los aspectos a evaluar:

Capitulo 0: Preliminares, se presenta el planteamiento del problema, objetivos, justificación y antecedentes de la investigación.

Capitulo 1: metodología de trabajo en la que se plantea los mecanismo que se utilizaron en relación a la elaboración del proyecto.

Capitulo 2: análisis de las condiciones organizacionales en las MIPYME, que se presenta una situación general del desarrollo de éstas y los aspectos más trascendentes y la evolución que han tenido a través del tiempo

Capitulo 3: caracterización general, se trata de aspectos claves de las empresas evaluadas específicamente, su situación y los diversos aspectos organizacionales.

Capitulo 4: evaluación interna, se evalúan aéreas específicas como lo es el área administrativa, comercial recursos humanos, producción, contable y financiera y comercio exterior, el desarrollo que tienen y como las manejan en la empresa.

Capitulo 5: capacidad competitiva, se evalúan las fortalezas y debilidades en las áreas antes mencionadas.

Capitulo 6: diagnostico organizacional del sector, muestra la situación general del sector de muebles y electrodomésticos de las empresas afiliadas a FENALCO en la ciudad de Cartagena.

0. PRELIMINARES

0.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Uno de los retos más importantes que afrontan en la actualidad las PYME Colombianas y de Cartagena es mantenerse competitivas en los mercados nacionales. Para permitir que las PYME de nuestra región puedan desarrollar estas habilidades dentro del mercado, se presenta en este documento el contexto, marco legal, estructuración y organismos que apoyan a estas estructuras en nuestro país y en la región.

Dentro de la economía global y nacional siempre existe la tendencia a tener distintas empresas de diferente relevancia de acuerdo a recursos, mercados y empleados. Las PYME en Colombia a través del tiempo constituyen organizaciones importantes para la economía generadoras de empleo en vista de su gran participación en el desarrollo económico de la nación. Es por esto que los gobiernos Colombianos han dado mucha relevancia a este tipo de instituciones a través de gremios y asociaciones de acompañamiento y mejora para cada uno de estos pequeños y medianos empresarios. Existen aún varios desafíos por vencer pero con la ayuda de políticas y acompañamiento a los emprendedores se podrán mejorar la competitividad regional y nacional.

En Colombia la ley para el fomento de la Micro, Pequeña y Mediana empresa la rige la Ley 205 de 2004, modificación de la Ley 590 de 2000. Esta Ley clasifica las PYME como: Microempresa cuando poseen un personal no superior a diez (10) trabajadores y cuando tiene activos totales inferiores a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMLV). Por otra parte clasifica la Pequeña empresa como aquella que está conformada con un personal que oscila entre once (11) y

cincuenta (50) personas, y que posee activos totales superiores a quinientos uno (501) pero menores que cinco mil un (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV). Así mismo, la Mediana empresa la conforma aquella que posee entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores y que tiene activos totales entre cinco mil un (5.001) y quince mil(15.000) SMMLV.

El crecimiento y comportamiento de las PYME ha sido una herramienta clave en el desarrollo de la economía Colombiana. De los sectores destacados en nuestro país dentro del desarrollo de las PYME han sido las áreas de Alimentos, Cuero y Calzado, Muebles y Madera, Textil y Confecciones, Artes Gráficas, Plástico y Químico, Metalúrgico y Metalmeccánico, Autopartes y Minerales no Metálicos. Estos sectores han sido clave para superar las crisis a las que se ha visto y ha tenido que enfrentar la industria de Colombia.

Dentro de los factores de éxito de las PYME en la región se encuentran el espíritu emprendedor, la posibilidad de establecer relaciones de ayuda mutua, confianza, responsabilidad colectiva y cooperación. Estos aspectos conforman un conjunto de características de las PYME, no solo el apoyo que el gobierno pueda brindarles sino también esa particularidad que internamente tienen los pequeños empresarios que van atados a la visión e innovación que son necesarias para crear diferenciación.

La Encuesta Anual Manufacturera refleja que las PYME representa el 63% del empleo; el 45% de la producción manufacturera, el 40% de los salarios y el 37% del valor agregado reunidos en un 96.4% de los establecimientos. La tendencia en la distribución geográfica establece que la PYME se concentra el 70% en Cundinamarca–Bogotá, Antioquia, Valle y Atlántico.¹

¹ Revista la Barra Edición No. 17, Especial PYME, Marzo de 2006, página 49

Según el DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, en su primera encuesta nacional de micro establecimientos de comercio, servicios e industria realizada en el último trimestre de 2001, en el año 2000 en Colombia existían 967.315 micro establecimientos, de los cuales el 58 por ciento estaba en el comercio, el 30 por ciento en servicios y el 12.5 por ciento en la industria. Durante ese periodo, los micro establecimientos generaron 1.094.755 empleos. La relación de empleo por establecimiento es del 1.8 por ciento en el sector comercio, 2.8 por ciento en la industria y 2.5 por ciento en los servicios. La encuesta señala también que en el 2000 existían alrededor de 7.600 establecimientos industriales con más de 10 trabajadores y 120.785 microempresas. En el comercio, los establecimientos con más de 20 trabajadores totalizaban 3.832, ocupaban a 215.818 personas y realizaban ventas por 40.2 billones de pesos. Los micro negocios con no más de 10 trabajadores eran 558.000, generaban 556.775 empleos y registraban ventas de 8 billones de pesos².

Históricamente la principal actividad económica de Cartagena a mediados de 1900 hasta 1950 fue la actividad portuaria. A mediados de estos años y a raíz de la expansión comercial los sectores de la construcción, el sector industrial, de servicios y comercial han tenido un gran auge. La industria representa hoy en día el 80 por ciento del producto regional. Su desarrollo en la primera década de los 90s activó la pequeña y mediana industria aumentando las ya establecidas, enfocándose en las PYME. De acuerdo con datos suministrados por la Cámara de Comercio de Cartagena la mayor participación de las empresas se encuentran en la micro representando el 91.1 por ciento; las PYME, por su parte representaron el 8.4 por ciento y el 0.6 por ciento restante las grandes empresas, que concentran el mayor volumen de activos en un 81.9 por ciento³.

² ACOPI EXPOPYME PROEXPORT. Portal Business Col Sección PYMES.

³ Cuadernos de coyuntura económica Cartagena de Indias. Indicadores Económicos de Cartagena. Primer semestre 2007, página 13.

El efecto de la desaceleración económica que ha sufrido el país en general, se ha visto más acentuado sobre el sector de las PYME que sobre el de las grandes empresas, reflejado en una reducción significativa en las ventas, en la acumulación de inventarios, o el aplazamiento de proyecto de inversión, en la contracción del empleo y en una menor utilización de la capacidad productiva⁴.

El Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas FOMIPYME creado por la Ley 590 de 2000 ha permitido el desarrollo de este sector empresarial por medio de convocatorias para cofinanciar programas y proyectos.

Instituciones como FENALCO y las Cámaras de Comercio con alrededor de 60.000 afiliados locales también apoyan a los microempresarios mediante asesorías, estudios y estadísticas. Paralelo a esto se han creado una serie de eventos como ruedas de negocio y ferias que permiten la interacción con clientes potenciales en otros mercados. También se ha hecho mucho énfasis en la financiación mediante diferentes entidades que apoyan los diferentes programas que se han venido liderando. Los gremios en Colombia independiente del sector al que pertenece tienen una finalidad común, el beneficio de sus afiliados, acompañamiento, comunicación y así el desarrollo de las instituciones en la región.

Una de las organizaciones más importantes dentro del gremio es ACOPI, que agrupa los micro, pequeños y medianos empresarios, hoy día con alrededor de seis mil (6.000) afiliados a lo largo del país. ACOPI tiene dentro de sus funciones principales representar a los asociados ante la opinión pública, a las organizaciones privadas, a las autoridades gubernamentales y a los organismos internacionales y la segunda

⁴ Julio Enrique Arenas Puello, Aproximación a la Cartagena Empresarial: Un análisis coyuntural, 2009

desarrollar una serie de servicios de diferente tipo para beneficio de sus afiliados. De igual manera la Federación Nacional de Comerciantes, FENALCO, representa, orienta y protege los intereses del comercio y fomenta el desarrollo de la iniciativa privada, dentro de un criterio de bienestar y progreso del país, en este orden de ideas, FENALCO defiende la libertad de empresa y la iniciativa privada; propiciando escenarios de reflexión, análisis, fijación de políticas gremiales, en las distintas reuniones, asambleas, eventos sectoriales, foros, encuentros, mesas de negocios, ferias y campañas de carácter sectorial y zonal con el fin de impulsar procesos de modernización y actualización del comercio para hacerlo más competitivo ante los nuevos retos de globalización.

Uno de los principales requerimientos para enfrentar los nuevos retos es sin duda que el empresario tenga la posibilidad de conocer, evaluar y cuantificar las posibles alternativas de inversión necesaria para adelantar programas de desarrollo y modernización como también informarse de las diversas fuentes de financiación que el mercado financiero y las políticas de gobierno le ofrece. Bajo esta premisa es importante mencionar los esfuerzos e iniciativas que el gobierno y algunas entidades gremiales han manifestado a través de programas de apoyo con el fin de subsanar los problemas a los cuales se enfrentan las PYME.

En la actualidad los mayores problemas que alejan a las PYME de las grandes empresas públicas son: la falta de información sobre sistemas de contratación, los altos costos de transacción y el atraso tecnológico. Así mismo, es evidente que las empresas públicas desconocen los instrumentos y metodologías con las cuales se pueden desarrollar programas de proveedores PYME. Factores como la integración productiva, la asociatividad, el desarrollo de proveedores y las prácticas modernas de abastecimiento son vitales para asegurar la competitividad en el ambiente

de acuerdos comerciales que vive el país y que este proyecto es un medio para mejorar sustancialmente la productividad de sus empresas.

Al nivel interno una problemática de las PYME está en la visión de sus negocios y las capacidades o gestiones que desempeñen internamente, la definición de sus objetivos a largo plazo, la capacidad de su personal si es resistente a los cambios y la profesionalización de los mismos, de igual forma la gestión del personal administrativo de la empresa.

Como se ha podido apreciar dentro de nuestra economía regional y local este sector es muy importante para la recuperación financiera del país por el empleo que produce y la cantidad de producto que ofrece. Factores como las problemáticas de competitividad que viven a diario y en casos de pequeñas empresas de familia los problemas con la consecución de los recursos y la negativa de créditos hace que sea necesario realizar una investigación que permita a través de las empresas afiliadas a FENALCO conocer las características especiales de estas empresas, las necesidades, la problemática que presentan y en qué áreas, definir sus debilidades y fortalezas.

Acorde con las instituciones creadas como FOMIPYME, las Cámaras de Comercio regionales y FENALCO es importante que se desarrollen estrategias para generar mayor competitividad en las empresas locales con el objetivo de generar mayor impacto regional y un mayor desarrollo.

0.2. OBJETIVOS

0.2.1. General

Caracterizar las MIPYME afiliadas a FENALCO– Cartagena mediante el análisis de los aspectos organizacionales, producción, prácticas de comercialización y de comercio exterior, estructura financiera e infraestructura tecnológica de tal forma que le sirva como herramienta para formular unas estrategias en materia de innovación y desarrollo.

0.2.2. Específicos

- Analizar las condiciones organizacionales que sirvan de base para evaluar las estructuras, estilo de dirección, procesos y recursos con que cuentan de tal forma que permitan identificar sus limitaciones y potencialidades de las MIPYME de Cartagena.
- Identificar las debilidades y fortalezas en términos de producción y comercialización de sus productos y/o servicios que limitan o contribuyen a su desarrollo y a responder por las exigencias de su entorno.
- Analizar las potencialidades, necesidades y problemáticas que tienen las MIPYME de Cartagena en materia de comercio exterior que permita identificar y evaluar las oportunidades que le ofrece el mercado externo.
- Evaluar la estructura financiera de las MIPYME de tal forma que sirva para identificar sus fortalezas, debilidades y necesidades para el mejoramiento de la gestión de esta área.
- Identificar las necesidades que tienen las MIPYME en materia de innovación con el fin que les permita formular planes de fortalecimiento de la infraestructura tecnológica a estas empresas.

0.3. JUSTIFICACION

Las MIPYME ocupan un lugar muy importante en el sector económico en Cartagena y en el país en general. Estas micro, pequeñas y medianas empresas son y han sido en varios países los motores de la economía, grandes generadoras de empleo y en Colombia no son excepción. Así mismo, las MIPYME enfrentan a diario sin número de dificultades y obstáculos aunque compartidos con el resto del tejido empresarial nacional, que condicionan su permanencia, inciden en su desempeño y limitan su competencia.

Es por ello que se plantea hacer una discusión sobre los diferentes problemas y obstáculos que enfrentan las MIPYME en Cartagena y las posibles perspectivas en este campo para dichas organizaciones, con el fin de articular los programas de promoción y sostenimiento por parte de asociaciones (FENALCO, etc.) a estas estructuras industriales, y que las Políticas Públicas promuevan el mejoramiento del entorno social y económico en el que se desenvuelven las MIPYME.

Este proyecto será de gran importancia para los empresarios el lograr realizar la caracterización de sus empresas, según el sector seleccionado le permitirá desarrollar estrategias, toma de decisiones donde finalmente sea impulso para el sector y pueda mejorar en sus debilidades y reforzar las fortalezas, igualmente podrá desarrollar competencias y así logrará contrarrestar cada vez más las dificultades y corregir falencias a nivel interno.

0.4. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

“En Colombia, de acuerdo con la definición de la ley 590 de 2000 y la ley 905 de 2004 y la modificación en el artículo 75 de la Ley 1151 de 2007. Para todos los efectos, se entiende por micro, incluidas las famiempresas, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda conjuntamente a los siguientes parámetros: Número de Trabajadores Permanentes y Valor de las Ventas Brutas Anuales y/o Activos Totales”⁵.

0.4.1. Estudios previos en Colombia

Para este proyecto de investigación que facilitará la Caracterización por sectores de las PYME afiliadas a FENALCO se cuenta con una serie de estudios realizados anteriormente en Colombia que facilitaran y complementaran este proyecto, y ratifican la realización de este trabajo de investigación. A continuación se presentarán estudios relacionados con el proyecto que sirven de base para el estudio realizado:

- **TLC Colombia con el Triangulo del Norte de Centroamérica. “desarrollo de un marca estratégico aplicado a un sector de la PYMES colombianas para su potenciación, penetración y posicionamiento”.**

Autor: Montes Aragón, Carlos Mauricio. Bogotá: Universidad de los Andes, 2008. Tesis Facultad de Administración.

⁵ http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2000/ley_0590_2000.html

Este trabajo deja un aporte documental en la formulación estratégica sectorial de las PYME colombianas en su penetración y posicionamiento en el triangulo del norte de centro América. Con las nuevas oportunidades abiertas para los acuerdos internacionales firmados entre ambas regiones.

El trabajo contiene un análisis que ofrece una idea precisa y fundamentada (Documental) de la situación, perspectivas y oportunidades inherentes al Tratado de Libre Comercio entre ambas regiones.

- **Plan de negocios para la colección de una comercializadora internacional de muebles mediante el uso de la capacidad productiva de PYMES de muebles según su especialidad.**

Autor: Peñaranda Villamizar, Carlos Eduardo. Bogotá: Universidad de los Andes, 2007. Tesis pregrado, Facultad de Ingeniería Industrial.

Este trabajo busca medir la viabilidad económica de una comercializadora internacional de muebles que definirá la conformación de ésta, analizando los diferentes aspectos que manejan las PYME teniendo en cuenta la capacidad productiva del bien.

- **Hacia un modelo de direccionamiento estratégico de PYMES**

Autor: Molano Luna, Santiago. Bogotá: Universidad de los Andes, 2007. Tesis pregrado, facultad de Administración de Empresas.

Este estudio siendo un análisis del entorno de las PYMES con base en el modelo PEST abordado después de generalidades, características, fortalezas, debilidades y retos de las PYMES en el mundo y en Colombia con el objetivo de comprender sus potencialidades, posteriormente se analizan si modelos o metodologías de acompañamientos, soportes y desarrollo de las PYME que tienen como sustento el conocimiento y experiencia de consultores académicos y

empresarios. El examen de dicho modelo sirve de fundamento para recoger elementos conceptuales y prácticos que sirvan para proponer las líneas generales de un modelo de direccionamiento estratégico aplicado a PYME.

Se presenta una investigación con el fin de determinar actitudes, habilidades y necesidades de los gerentes – empresarios con relación a las cuatro categorías planteadas en la propuesta conceptual del direccionamiento estratégico (estrategias, procesos, medición/control, cumplimiento de los objetivos de la empresa).

- **El gran libro de las Pymes : información financiera**

Autor: Calderón Acevedo, Sergio. Bogotá: Casa Editorial El Tiempo: Portafolio, c2006.

Esta publicación tiene como propósito brindar información económica y financiera sobre las principales PYME de Colombia y su evolución, así como genera análisis complementarios relacionados con este propósito.

- **La pequeña y mediana empresa: gestión de su supervivencia**

Autor: A. C. Hazel y A. S. Reid. Barcelona – España: Editorial hispano europea.

El simple hecho que las pequeñas empresas tienen una serie de problemas por los que atraviesan, problemas específicos que pueden provocar su desaparición o su deterioro en determinadas condiciones que en una empresa consolidada con mayor envergadura no podría afectarle tan drásticamente y podría fácilmente superar. De aquí el cuestionamiento si ¿son estos problemas insolubles, o es que han sido detectados demasiado tarde? Para lograr la supervivencia de las pequeñas empresas resulta, pues, actualmente cada vez más difícil, aunque la necesidad de ello sea cada vez más necesario, puesto que la

pequeña empresa constituye la nueva y estimulante savia de la industria y el comercio.

1. METODOLOGIA DEL PROYECTO

La metodología de realización del trabajo desde su inicio hasta la culminación se llevo a cavo e las siguientes etapas:

- Revisión del instrumento de recolección de información.
- Realización de encuestas entrevistas.
- Procesamiento de la información.
- Caracterización en cada una de las áreas establecidas.

Como primera medida se llevó a cabo la contextualización de la situación actual de las MIPYME, recopilando material suficiente que permitiera tener conocimiento general de la situación de estas; posteriormente se evaluaron los instrumentos de recolección de datos de manera cuantitativa. La encuesta (**Anexo 1**) fue diseñada en miras a la caracterización de las empresas y con la intención de definir claramente fortalezas y debilidades en las distintas áreas de funcionamiento de una organización.

La encuesta fue dirigida directamente a los gerentes de las organizaciones entiéndase por esto las MIPYME, realizando preguntas concretas acerca de aspectos que permitan identificar debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas en las distintas áreas de interés. La labor de procesamiento de información se facilitó una vez estaban diligenciadas las encuestas, la que se tabuló en matrices estadísticas las que facilitaron la interpretación de datos y de esta forma se caracterizan las empresas.

Teniendo la información organizada se procede a realizar el análisis pertinente, el cual permitirá identificar los aspectos en los cuales se puedan realizar modificaciones claves para el desarrollo las empresas pertenecientes al sector de muebles y electrodomésticos.

El proceso realizado para la recolección no fue sencillo, inicio con la asignación del sector y las empresas pertenecientes al mismo, posteriormente se procedió a la realización de citas previas con los gerentes de las empresas para explicarle la labor que se realizaría y elaborar las encuestas, se presentaron una serie de inconvenientes respecto a la disposición y falta de tiempo por parte de ellos y la labor se extendió un poco más de lo previsto por lo cual se hizo necesario dejar las encuestas y recogerlas posteriormente.

La encuesta realizada es la base fundamental del estudio ayudándonos de una matriz que facilitó la tabulación de la información y obtención de resultados.

1.1. TIPO DE ESTUDIO

Para el desarrollo de la investigación se implementaron los siguientes tipos de estudio

Investigación Descriptiva, se describen los datos y características de la población en estudio, los problemas y situaciones actuales del mercado.

Investigación Analítica, se analizan y comprenden los eventos de la población en estudio.⁶

⁶ <http://www.scribd.com/doc/325688/Conceptos-basicos-de-Metodologia-de-la-Investigacion>

1.2. POBLACIÓN

La población total obtenida a través de las bases de datos de FENALCO se muestra a continuación.

Tabla 1: SECTOR DE MUEBLES Y ELECTRODOMESTICOS

SECTOR DE MUEBLES Y ELECTRODOMESTICOS
RAZON SOCIAL
ALMACEN B.C S.A.
ALMACEN CREDITO SAN JUDAS LTDA
ALMACENES PEREIRA & CIA
ANTONIO ARAUJO & CIA S.A
CALYPSO BARRANQUILLA LTDA
DISELCO
DISNAR PRADA & CIA LTDA
DISTRIBUIDORA CRECIUNION LTDA
DISTRIBUIDORA RAYCO LTDA
EL GIGANTE DEL COLCHON
ELECTRO AO S.A.
ELECTROCOSMO DE BOLIVAR LTDA
ELECTROREYES LTDA
INMACOL
KAHARI LTDA (HARVI DECORACIONES)
LA MANSION DEL BEBE
MUEBLES DEL CARIBE
NEGOCIOS JOBE Y CIA LTDA - COSAS DE CASA
RAMIRO CARDENAS GUERRERO-ALM. CARDENAS
TOTAL EMPRESAS : 19

Fuente: Propia

1.3. MUESTRA

El total de la población disponible para realizar el estudio fue de (19) empresas suministradas por la base de datos de FENALCO, de las cuales (1) no se encuentra vinculada a la entidad, (8) de ellas no fue posible realizar el estudio por falta de disponibilidad y/o por políticas internas no respondían al cuestionario; por lo que la muestra final fue de (10) empresas.

1.4. FUENTES Y TECNICAS DE RECOLECCIÓN

- **Fuentes primaria:** Encuesta realizada a los gerentes de la empresas.
- **Técnica de recolección de la fuente primaria:** Cita previa y visita a los gerentes para la elaboración de dicha encuesta a las empresas afiliadas a FENALCO.
- **Fuentes secundaria:** Estudios sobre las MIPYME, artículos de revistas, tesis de grado de universidad de los Andes, artículos de internet.
- **Técnica de recolección de la fuente secundaria:** Análisis de los documentos e informes presentados.

2. ANALISIS DE LAS CONDICIONES ORGANIZACIONALES EN LAS PYME

Las empresas son sistemas que interaccionan día a día con el entorno, materializando ideas, planificando y satisfaciendo las necesidades de los clientes mediante una actividad económica. Al momento de formar una empresa, es fundamental conocer sus características que permita identificar la guía para establecer una Misión bien definida. De igual manera, requieren de estrategias, objetivos y metodologías que ayuden al desarrollo de su estructura.

Para que las empresas puedan lograr sus objetivos, es necesario contar con una serie de elementos, recursos (materiales, técnicos, humanos, financieros, económicos, sociales) o insumos que contribuyan al funcionamiento adecuado.

Actualmente, entidades como FENALCO, ACOPI y CONFECAMARAS, tienen como función contribuir al desarrollo de este sector empresarial, mediante el análisis de su entorno económico, político-social y promoviendo la formación del capital humano y el desarrollo tecnológico.

2.1. FENALCO⁷

El estudio de la caracterización de empresas MIPYME del sector de muebles y electrodomésticos se realizó en convenio con FENALCO, ya que la intención era evaluar las empresas asociadas con dicha entidad; La Federación fue creada en el año de 1945 por un grupo de comerciantes durante la presidencia del Doctor Alberto Lleras Camargo. FENALCO coadyuvó en la creación de entidades como: Funde comercio y CETCO; los hechos históricos y económicos enmarcaron el nacimiento de lo que hoy conocemos como la Federación Nacional de Comerciantes FENALCO.

Desde aquella época se constituyó como una entidad gremial, de carácter permanente, civil y privado, sin ánimo de lucro, encargada de fomentar el desarrollo del comercio y de orientar, representar y proteger sus intereses, dentro de un criterio de bienestar y progreso del país.

La Federación actúa de acuerdo con las leyes Colombianas, siendo su finalidad la de promover el desarrollo del comercio privado de bienes y servicios, y propende por el afianzamiento de las instituciones democráticas del país.

Como Gremio, aglutina a los comerciantes particulares que realizan actividades mercantiles ajustadas a las leyes y a los principios de la moral y la ética comercial, velando porque la actividad comercial continúe desempeñando en el futuro la función social, política y económica que corresponde.

FENALCO trabaja por el bien de la Nación y el desarrollo del comercio. Para esto busca la justicia social, lucha por afianzar las instituciones democráticas y promueve la solidaridad gremial, eficiencia y modernización

⁷ FENALCO PRESIDENCIA NACIONAL

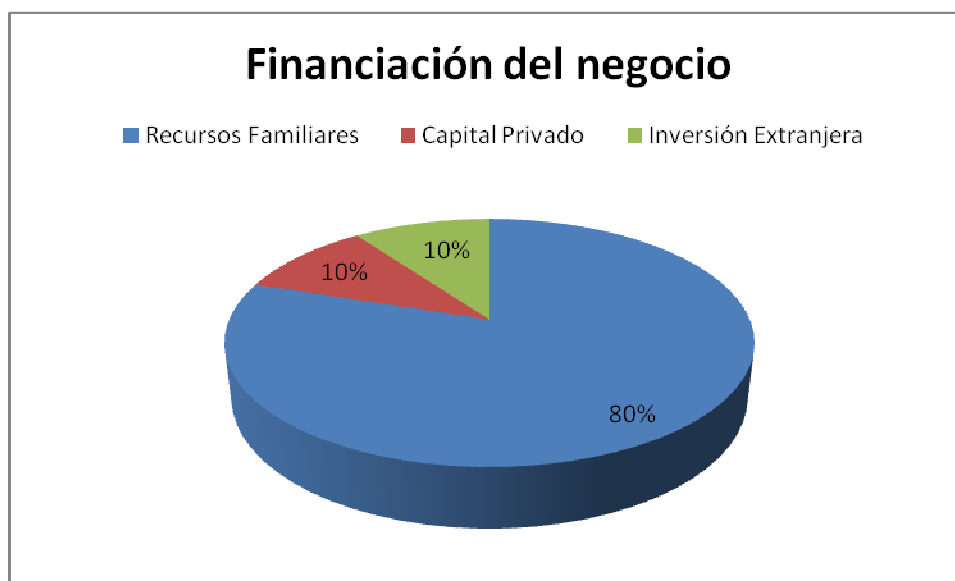
de los empresarios colombianos. Impulsa el desarrollo intelectual, económico y social, de todas las personas vinculadas al Gremio, y es un foro de discusión sobre los problemas del país.

2.2. CARACTERIZACION GENERAL

Con base en los tamaños de la muestra y teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se puede observar que las empresas tienen décadas de haberse creado, en promedio 23 años de existencia y constitución en el mercado. Ver anexo 2.

Crear una empresa requiere de dinero y en la década de los años 80, la economía colombiana presentaba desaceleración en su desarrollo económico ya que la estrategia del crecimiento estuvo basada en la sustitución de las importaciones y la expansión del mercado interno, se produjo un agotamiento en la economía Colombiana y por ende el camino a la crisis. Fue en esta época cuando las empresas Cartageneras dedicadas a la comercialización de muebles y electrodomésticos para el hogar, comenzaban a crearse utilizando los recursos familiares como medio de financiación, como se puede observar en la Figura 1. De lo anterior se puede concluir que gran número de estos negocios son de familia.

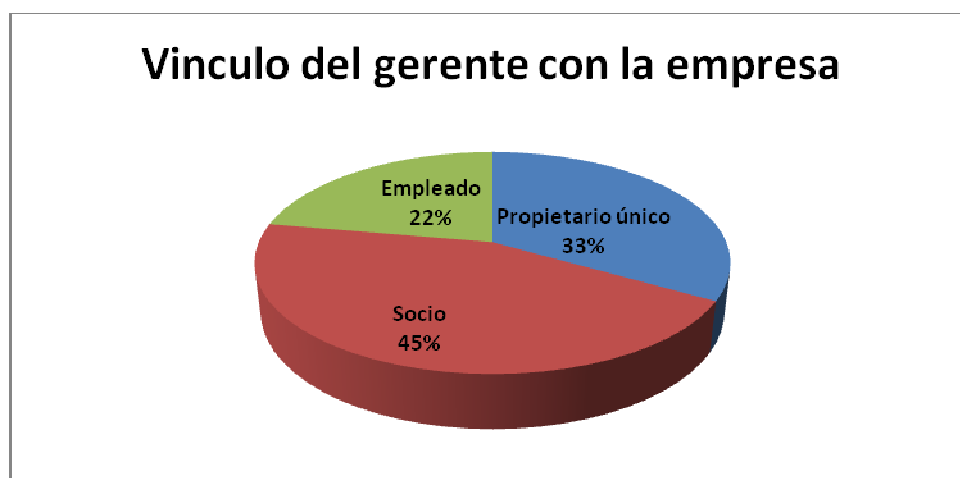
Ilustración 1: FINANCIACIÓN DEL NEGOCIO



Fuente: Elaboración propia

Las MIPYME inician con un propietario o con pocos socios, estas empresas están en manos de una sola persona, la cual tiene asignadas las operaciones diarias para su funcionamiento. Como es evidente en la Figura 2, la gerencia de las empresas está en manos de los socios, arrojando un porcentaje del 45% seguido de los propietarios únicos con un 33% y la participación de empleados contratados para la labor en el 22% restante. Las empresas del sector que tienen como propietarios a varios socios, manifiestan facilidad al momento de recolectar fondos o buscar métodos de financiamiento, también se ven beneficiadas por las capacidades complementarias de cada uno de sus socios. Aquellas empresas con propietario único, tienen como resultado poseer todos los valores y ganancias generadas y a su vez asumir la responsabilidad en la totalidad de las deudas.

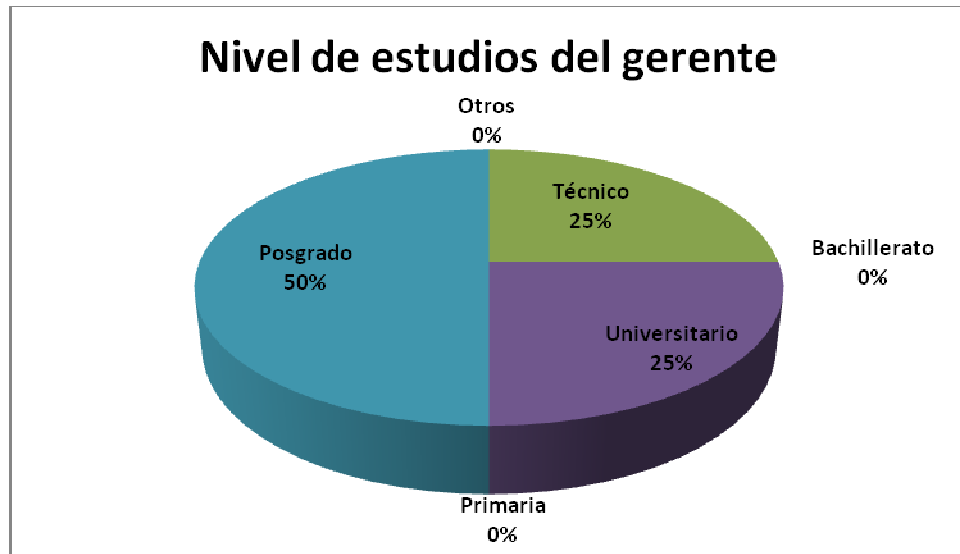
Ilustración 2: VÍNCULO DEL GERENTE CON LA EMPRESA



Fuente: Elaboracion propia

Analizando una variable fundamental como lo es el nivel de estudios que poseen los gerentes de las empresas. En la muestra objeto de estudio se evidencia que existen personas capacitadas y con altos niveles de estudios realizados, teniendo un 50% de gerentes con título de posgrado, ver Figura 3; que pueden cumplir distintas labores y desarrollar objetivos y responsabilidades que requiere el perfil. Hoy en día estos empresarios han guiado correctamente a estas empresas ya que cuentan con una misión, visión, objetivos y metas definidas que han permitido un desarrollo en la ejecución de sus actividades mediante la implementación de estrategias y planes de acción, de igual manera han influido en la definición de la imagen corporativa y el uso de planes estratégicos que son tomados como grandes fortalezas.

Ilustración 3: NIVEL DE ESTUDIO DEL GERENTE



Fuente: Elaboracion propia

3. EVALUACION INTERNA

3.1. EVALUACION ADMINISTRATIVA

Con respecto al área administrativa podemos decir que del total de la muestra analizada, el 100% poseen procesos estandarizados que cumplen con la labor de dar soporte al plan estratégico de las compañías convirtiéndose esto en una fortaleza en la gestión y control de las mismas, de igual manera existen las herramientas administrativas que estandarizan el desempeño de los macro procesos principales.

Tabla 2: EVALUACION ADMINISTRATIVA

	Respuesta en Porcentaje		
	SI	NO	No contesto
¿Está definida la Misión, Visión, los objetivos y metas de la empresa?	100%	0%	0%
¿Existe un organigrama para la empresa?	80%	20%	0%
¿Están descritos los objetivos, las funciones, responsabilidades y perfil de cada cargo?	90%	10%	0%
¿Existen políticas y mecanismos para motivar al personal?	90%	10%	0%
¿Existen políticas de control de gestión?	70%	30%	0%
¿Las decisiones las toma únicamente el gerente general?	60%	40%	0%

Fuente: Elaboracion propia

3.2. EVALUACION COMERCIAL

Por la naturaleza de las empresas estudiadas, en el proceso Comercial se realizan las actividades que generan valor para las compañías y de su buen desempeño depende el logro de las metas proyectadas. Como resultado del análisis del estudio, se evidencia que solo el 33% de las compañías, poseen o realizan actividades de investigación de mercados lo que constituye

claramente una debilidad para el sector ya que es el reflejo de la falta de análisis de las tendencias, gustos y necesidades de los clientes; Existe una oportunidad de mejora significativa, puesto que existe un mercado objetivo desconocido que puede ser atacado mediante promociones, servicios asociados y soluciones integrales a las necesidades.

Tabla 3: EVALUACION COMERCIAL

	Respuesta en Porcentaje		
	SI	NO	No contesto
¿Tiene la unidad o departamento de ventas la estructura adecuada para cubrir su función de ventas?	100%	0%	0%
¿Existe en la empresa una unidad organizativa que se encargue de la investigación de mercados?	40%	60%	0%
¿Están perfectamente definidas las funciones y tareas de los distintos responsables del área comercial?	100%	0%	0%

Fuente: Elaboracion propia

3.3. EVALUACION RRHH

El 100% de los procesos de Gestión del Talento humano de las empresas del sector están alineados con los procesos administrativos para la selección, contratación, evaluación de desempeño y capacitación necesaria para la realización de las actividades que generan valor dentro de las empresas encuestadas.

Esto constituye una clara ventaja para el desempeño y cumplimiento de las metas de estas empresas, puesto que el nivel de conocimiento, compromiso y madurez de los empleados dentro de la compañía aseguran que el desempeño de sus funciones y actividades se realizan en un marco de integralidad y conocimiento del negocio alineado con las necesidades y requerimientos del cliente.

Tabla 4: EVALUACION RRHH

	Respuesta en Porcentaje		
	SI	NO	No contesto
¿Se brinda inducción a los nuevos empleados?	100%	0%	0%
¿Todo el personal está afiliado a la EPS?	100%	0%	0%
¿Todo el personal está afiliado a la ARP?	100%	0%	0%
¿Todo el personal está afiliado al sistema de pensiones?	100%	0%	0%
¿Todo el personal está afiliado a la caja de compensación?	100%	0%	0%
¿Existe un programa de seguridad industrial?	100%	0%	0%
¿Los empleados conocen de las normas de seguridad industrial a seguir?	80%	20%	0%

Fuente: Elaboración propia

3.4. EVALUACION PRODUCCION

Existe una oportunidad de mejora en el área de producción, en las empresas encuestadas que se evidencia en los resultados obtenidos en la falta de estandarización de los procesos operativos; el 89% de las empresas en estudio no realizan planeación de la demanda reflejando como resultado de procesos y en una capacidad instalada que no corresponde a la realidad de estas para atender la demanda.

Tabla 5: EVALUACION DE LA PRODUCCION

	SI	NO	No contesto
¿Se trabaja con órdenes de producción?	10%	90%	0%
¿Existe cuellos de botella en el ciclo de producción?	20%	80%	0%

Fuente: Elaboración propia

3.5. EVALUACION COMERCIO EXTERIOR

En el sector comercial de los productos de muebles y electrodomésticos en la ciudad de Cartagena, aun no se ha pensado en un plan exportador para

los países vecinos (Centro América y el Caribe); solo dos (2) empresas correspondientes al 18% de las empresas encuestadas exportan o han exportado sus productos a Estados Unidos y la Unión Europea. Los canales de distribución son locales e insuficientes. Las actividades de comercio exterior no son asumidas en el 67% de los casos por una persona encargada exclusivamente a la importación y exportación de materia prima y exportación de producto terminado lo que hace de estas actividades un gran campo de oportunidad para el crecimiento de estas empresas.

Tabla 6: EVALUACION DEL COMERCIO EXTERIOR

	Respuesta en Porcentaje		
	SI	NO	No contesto
¿Cuenta la empresa con canales de distribución adecuados al mercado?	60%	30%	10%
¿Su empresa ha exportado por lo menos una vez?	30%	70%	0%
¿Su empresa ha importado algún recurso alguna vez?	50%	50%	0%
¿Existe un área o persona encargada del comercio exterior?	40%	60%	0%
¿Ha pensado participar a un programa de promoción de exportaciones?	20%	80%	0%

Fuente: Elaboracion propia

3.6. EVALUACION CONTABLE Y FINANCIERA

Existe un desconocimiento de las líneas de crédito y prestamos ofrecidos por entidades financieras y entidades como Bancoldex, Fondo Nacional de Garantías y Proexport. De esta manera no son accesibles importantes recursos económicos necesarios para la ampliación y crecimiento de líneas de negocios y crecimiento de estas empresas de forma horizontal y vertical. La presentación de los estados financieros y pago de impuestos se realizan oportunamente disminuyendo el riesgo de incurrir en multas o sanciones económicas. El 89% de las empresas poseen software financiero con el cual pueden procesar la información y con base a ella tomar decisiones para aumentar la utilidad del negocio.

La mayoría de estas empresas realizan el pago a proveedores y las actividades de recaudo de cartera de forma directa garantizando el control o la información real de las finanzas de la empresa.

Tabla 7: EVALUACION CONTABLE Y FINANCIERA

	Respuesta en Porcentaje		
	SI	NO	No contesto
¿En su empresa la contabilidad se lleva a través de software contable?	90%	10%	0%
¿Los estados financieros son preparados de manera oportuna?	80%	10%	10%
¿La empresa tiene inversiones en negocios de otros sectores de apoyo, pero distintos a la actividad empresarial que desarrolla?	20%	80%	0%
¿La empresa actualmente cuenta con capacidad financiera para realizar nuevos proyectos?	30%	70%	0%
¿Conoce los costos de las diferentes opciones de financiación que le ofrece un banco?	80%	20%	0%
¿Sabe como estimar el costo financiero de otras formas de financiación como los créditos comerciales, financiación de cuentas por pagar, financiación de inventarios, entre otros?	60%	40%	0%
¿Conoce las ventajas y desventajas de los préstamos bancarios diseñados para micro y pequeños empresarios?	60%	40%	0%
¿Conoce los métodos de financiación a través de Bancoldex, Fondo Nacional de Garantía, Proexport?	40%	60%	0%
¿Se realiza análisis de indicadores financieros?	60%	40%	0%

Fuente: Elaboracion propia

3.7. EVALUACION TECNOLOGICA

La mayoría de las empresas estudiadas (89%) han realizado o implementado innovación en sus procesos y productos en los últimos años, sin embargo, solamente el 33% ha implementado alguna mejora tecnológica, solo el 33% ha realizado o implementado alguna ampliación en la capacidad de producción esto quiere decir que las mejoras se han concentrado en los diseños de los procesos y no en la mejora tecnológica como tal. Como consecuencia existe un rezago tecnológico en los

productos ofrecidos a los clientes de este sector. Existe un alto riesgo de que los clientes utilicen otras alternativas que satisfagan sus necesidades (Centro de Especializados en Tecnología) para suplir sus requerimientos.

Tabla 8: EVALUACION TECNOLOGICA

	Respuesta en Porcentaje		
	SI	NO	No contesto
¿Su empresa ha implementado alguna innovación en procesos o productos en los últimos tres años?	90%	10%	0%
¿Su empresa ha implementado alguna ampliación de la capacidad de producción en los últimos tres años?	40%	50%	10%
¿Su empresa ha implementado alguna mejora tecnológica en los últimos tres años?	40%	60%	0%
En caso afirmativo, explique brevemente:	0%	13%	88%
¿Su empresa ha implementado la Investigación y Desarrollo en los últimos tres años?	30%	40%	30%

Fuente: Elaboracion propia

4. CAPACIDAD COMPETITIVA

4.1. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

4.1.1. COMERCIAL

En la matriz de fortalezas y debilidades de las PYME del sector comercial de muebles y electrodomésticos en la ciudad de Cartagena, ver tabla 8 podemos llegar a las siguientes conclusiones.

- La calidad del producto constituye en un 89% una fortaleza para los empresarios del sector; además su impacto es del 100% lo que indica que la calidad del producto es la variable que influye mayoritariamente en la percepción del cliente y en la decisión de compra del producto.
- De igual manera, el portafolio de servicios y la administración de clientes, representa con un 88% y un 65% respectivamente un impacto alto para la toma de decisiones del cliente y la satisfacción de sus necesidades.
- La capacidad de satisfacción de la demanda y la concentración geográfica de consumidores son las variables a mejorar por las empresas del sector, pues su capacidad actual se encuentra en un nivel medio/bajo lo que quiere decir que actualmente no poseen los canales de distribución ni la capacidad instalada suficiente para satisfacer los requerimientos del cliente impactando en un 50%.
- Estas empresas tiene una baja participación en el mercado (33%) y aunque el impacto en el cliente es bajo (38%) es una oportunidad de mejora para llegar a más consumidores.

- El programa postventa, tiene un impacto medio/alto en el cliente, sin embargo no es considerado como una fortaleza por los empresarios del sector.

Tabla 9: AREA COMERCIAL

	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Fortaleza alta	Fortaleza media	Fortaleza baja	Debilidad alta	Debilidad media	Debilidad baja	Alto	Medio	Bajo
Índice de desempeño	50%	40%	10%	0%	0%	0%	60%	20%	20%
Calidad del producto,	90%	10%	0%	0%	0%	0%	90%	10%	0%
Lealtad y satisfacción del cliente	80%	20%	0%	0%	0%	0%	90%	10%	0%
Participación del mercado	40%	50%	10%	0%	0%	0%	50%	50%	0%
Costos de distribución y ventas	50%	40%	0%	0%	0%	10%	50%	50%	0%
Fortaleza del (los) proveedor (es) y disponibilidad de insumos	70%	30%	0%	0%	0%	0%	50%	40%	10%
Concentración geográfica de consumidores	20%	70%	10%	0%	0%	0%	50%	50%	0%
Administración de clientes	60%	30%	10%	0%	0%	0%	90%	10%	0%
Portafolio de servicios	90%	10%	0%	0%	0%	0%	70%	30%	0%
Programa posventa	40%	20%	10%	0%	20%	10%	60%	40%	0%
Capacidad para satisfacer la demanda	30%	50%	10%	0%	10%	0%	40%	60%	0%

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. FINANCIERA

Las empresas del sector en términos generales carecen de capacidad de endeudamiento por falta de conocimiento de los diferentes créditos blandos y líneas de créditos por parte entidades bancarias lo que impacta considerablemente en los flujos de caja y en la contabilidad de costos. Aunque actualmente la liquidez es una fortaleza el acceso a estas líneas de crédito permitirían una mayor capacidad de endeudamiento para realizar proyectos de innovación de productos y mejorar la distribución de los mismos permitiendo un mayor retorno a la inversión y mejorar el musculo financiero de las empresas del sector. Ver tabla 10.

Tabla 10: AREA FINANCIERA

	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Fortaleza alta	Fortaleza media	Fortaleza baja	Debilidad alta	Debilidad media	Debilidad baja	Alto	Medio	Bajo
Acceso a capital cuando lo requiera	40%	30%	10%	10%	10%	0%	20%	70%	10%
Uso de su capacidad de endeudamiento	20%	40%	40%	0%	0%	0%	40%	40%	20%
Rentabilidad o retorno de inversión	40%	50%	10%	0%	0%	0%	30%	70%	0%
Liquidez	50%	40%	10%	0%	0%	0%	50%	50%	0%
Estabilidad de costo	30%	60%	10%	0%	0%	0%	40%	50%	10%

Fuente: Elaboración propia

4.1.3. INNOVACION Y DESARROLLO

Según los datos observados en la matriz, podemos destacar que la falta de una economía de escala, la intensidad de mano de obra en el producto y la fuerza de patentes y procesos innovadores, son las variables en las cuales las empresas del sector presentan debilidades con un 11%, 0% y 11% respectivamente. Por otro lado la capacidad de innovación 67%, aplicación de tecnologías de computadoras 67% y valor agregado del producto 44% constituyen fortalezas en el campo de la innovación y producción en empresas del sector. El mayor impacto se evidencia en el nivel de tecnología utilizado en los productos y en la aplicación de tecnología de computadores ambas con un 75%. En términos generales, la ausencia de patentes de procesos indica que la innovación y el desarrollo de nuevos productos se realizan flexibilizando la producción más que un desarrollo sostenible con tecnología de punta; no existe transferencia de tecnología ni de conocimiento. Ver Tabla 11.

Tabla 11: AREA DE INNOVACION Y DESARROLLO

	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Fortaleza alta	Fortaleza media	Fortaleza baja	Debilidad alta	Debilidad media	Debilidad baja	Alto	Medio	Bajo
Capacidad de innovación	60%	20%	0%	10%	10%	0%	60%	40%	0%
Nivel de Tecnología utilizado en los productos	50%	40%	0%	0%	10%	0%	60%	30%	10%
Fuerza de patentes y procesos	10%	30%	10%	20%	20%	10%	20%	60%	20%
Efectividad en los programas de entrega	50%	30%	10%	0%	10%	0%	50%	30%	20%
Valor agregado al producto	50%	30%	0%	0%	10%	10%	20%	60%	20%
Intensidad de mano de obra en el producto	0%	50%	20%	0%	10%	20%	30%	60%	10%
Economía de escala	10%	30%	20%	0%	20%	20%	30%	30%	40%
Aplicación de tecnología de computadores	60%	20%	10%	0%	0%	10%	60%	20%	20%
Flexibilidad de la producción	20%	40%	10%	10%	0%	20%	30%	40%	30%

Fuente: Elaboración propia

4.1.4. ADMINISTRACION

Se observa que no existe un propósito claro que persiga la creación de un entorno de competitividad con base al desarrollo de ventajas y estrategias, esto constituye la mayor debilidad en las empresas del sector (0% de las empresas realiza planes estratégicos). En cuanto a los clientes estos parecen estar a gusto con la compañía aunque falta crear mecanismos para que permanezcan informados sobre los productos, servicios y programas de responsabilidad social realizados (78% de las empresas tienen una buena imagen corporativa aunque solo el 44% realizan programas de responsabilidad social). Las empresas del sector conocen muy bien con quienes está compitiendo en el mercado y eso se traduce en una mayor capacidad para enfrentar la competencia (67% de las empresas del sector) lo que constituye un impacto alto en la toma de decisiones (75%). La velocidad de respuesta a las condiciones cambiantes (67%) permite

competir contra los productos sustitutos y satisfacer las necesidades del cliente. La evaluación y pronóstico del medio afecta directamente en la toma de decisiones, sin embargo, solo el 33% de las empresas estudiadas participa activamente en la investigación y se encuentra estratégicamente ubicada de acuerdo al mercado al cual se quiere llegar. Las empresas del sector reconocen en la gestión del talento humano una herramienta eficaz para el logro de las metas corporativas (67% tiene habilidad para atraer y retener el talento humano). Ver tabla 12.

Tabla 12: AREA DE ADMINISTRACION

				Debilidades			Impacto		
	Fortaleza alta	Fortaleza media	Fortaleza baja	Debilidad alta	Debilidad media	Debilidad baja	Alto	Medio	Bajo
Imagen Corporativa	20%	70%	10%	0%	0%	0%	80%	20%	0%
Responsabilidad social	60%	30%	10%	0%	0%	0%	50%	50%	0%
Uso de planes estratégicos	90%	10%	0%	0%	0%	0%	10%	80%	10%
Evaluación y pronóstico del medio	40%	20%	10%	0%	20%	10%	40%	30%	30%
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	30%	50%	10%	0%	10%	0%	40%	40%	20%
Flexibilidad de la Estructura Organizacional	40%	30%	10%	10%	10%	0%	60%	40%	0%
Comunicación organizacional	20%	40%	40%	0%	0%	0%	40%	50%	10%
Habilidad para atraer y retener el talento humano	40%	50%	10%	0%	0%	0%	60%	20%	20%
Agresividad para enfrentar la competencia	50%	40%	10%	0%	0%	0%	70%	30%	0%

Fuente: Elaboración propia

4.1.5. RECURSOS HUMANOS

Las empresas tienen establecida una buena administración del Talento humano, la cual cumple con los objetivos de los cargos, con características de comportamiento, nivel educativo e indicadores claros de desempeño lo

que se evidencia en los siguientes índices: talento humano calificado para la actividad 78%, pertenencia 89% y retiros 33%. Las empresas del sector cuentan con un buen clima laboral con niveles de ausentismo del solo el 11%. La experiencia técnica de los empleados constituye la fortaleza con mayor impacto en la percepción del cliente de los productos recibidos (75%). Ver tabla 13.

Tabla 13: AREA DE RECURSOS HUMANOS

				Debilidades			Impacto		
	Fortaleza alta	Fortaleza media	Fortaleza baja	Debilidad alta	Debilidad media	Debilidad baja	Alto	Medio	Bajo
Talento Humano calificado para la actividad	30%	60%	10%	0%	0%	0%	80%	10%	10%
Experiencia técnica	60%	20%	0%	10%	10%	0%	60%	30%	10%
Estabilidad	50%	40%	0%	0%	10%	0%	70%	30%	0%
Rotación	10%	30%	10%	20%	20%	10%	50%	50%	0%
Ausentismo	50%	30%	10%	0%	10%	0%	10%	20%	70%
Pertenencia	50%	30%	0%	0%	10%	10%	100%	0%	0%
Motivación	0%	50%	20%	0%	10%	20%	60%	30%	10%
Nivel de remuneración	10%	30%	20%	0%	20%	20%	50%	50%	0%
Accidentalidad	60%	20%	10%	0%	0%	10%	30%	20%	50%
Retiros	20%	40%	10%	10%	0%	20%	20%	30%	50%

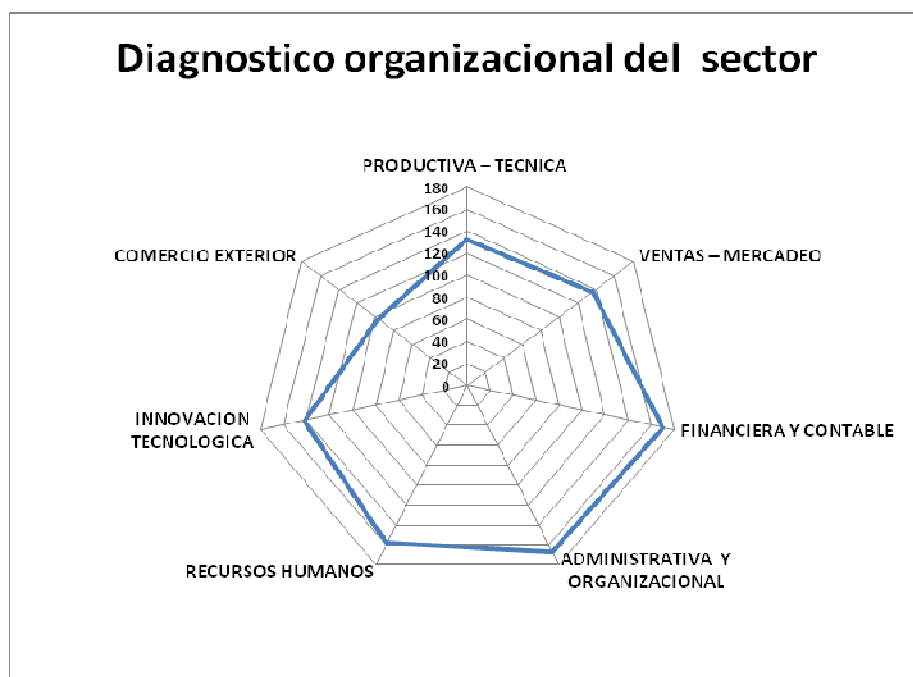
Fuente: Elaboracion propia

5. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DEL SECTOR

Tal como se observa en la Figura 4, las MIPYME cartageneras asociadas a FENALCO, pertenecientes al sector de muebles y electrodomésticos, reflejan mayor nivel de incidencia en el área financiera y contable, seguida de la parte administrativa y organizacional. Por otra parte, existe poca participación e influencia del comercio exterior; teniendo en cuenta que la comercialización es la principal actividad económica de estas empresas, no muestra una gran participación en el desarrollo del área de ventas y mercadeo.

Es claro que estas empresas no están teniendo una buena distribución organizacional por áreas, ya que deberían tener su fuerte en la comercialización que es su principal actividad, ocasionando que la estructura de estas empresas sea débil en cuanto a sus prioridades organizacionales.

Ilustración 4: TELARAÑA DEL SECTOR



PRODUCTIVA – TECNICA	133
VENTAS – MERCADEO	136
FINANCIERA Y CONTABLE	170
ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL	167
RECURSOS HUMANOS	158
INNOVACION TECNOLOGICA	142
COMERCIO EXTERIOR	97

Fuente: Elaboracion propia

6. CONCLUSIONES

El estudio realizado para la presente investigación, constó de una encuesta realizada a los gerentes de las empresas pertenecientes al sector de muebles y electrodomésticos afiliadas a FENALCO

Los resultados de las encuestas se constituyen en información de soporte para realizar un diagnóstico o caracterización general sobre aspectos generales de las empresas del sector de muebles y electrodomésticos

Al analizar la información otorgada por las mencionadas organizaciones, se encuentran aspectos fuertes y débiles en los diferentes procesos, de los cuales se destaca la calidad en los productos ofrecidos, un amplio portafolio de servicios y un buen clima laboral. Con relación a las debilidades encontradas, es importante mencionar la baja participación en el mercado, la carencia en sus capacidades de endeudamiento, faltas de economías de escala y la ausencia en la participación en mercados internacionales, siendo estos aspectos de vital importancia para el desarrollo y expansión de estas empresas.

Las empresas asociadas a FENALCO del sector de Muebles y Electrodomésticos a pesar de arrojar resultados favorables en el área financiera y contable, presentan desconocimiento en cuanto a la adquisición de líneas de crédito y préstamos ofrecidos por entidades financieras.

7. RECOMENDACIONES

Las empresas del sector de Muebles y Electrodomésticos deben realizar una estrategia conjunta para abrir el mercado a nuevos clientes, en esta estrategia deberían pensar en una alternativa de asociarse en aquellos casos en que una sola empresa no puede atender la demanda o satisfacer las expectativas integrales de los clientes.

Se deberían organizar reuniones sectoriales para comentar los nuevos programas del gobierno y las líneas de crédito ofrecidas por entidades bancarias para ayuda del sector, de esta manera las empresas conocerían exactamente los programas de beneficios y tomarían la voz con el gobierno para reformarlo en pos de un beneficio más extenso y accesible a todos. Así mismo se podrían tratar el nivel productivo del sector y buscar alternativas de solución interempresarial.

Es necesario evaluar a los competidores indirectos (bienes sustitutos) y determinar estrategias que permitan regular el mercado internamente.

Es fundamental explotar las fortalezas del sector identificadas en el anterior análisis y potenciar las debilidades de manera tal que se fidelice a los clientes actuales. Para ellos es necesario explotar las interrelaciones entre unidades de negocio y otras en la compañía en términos de imagen, capacidad comercial, acceso a mercados financieros.

8. BIBLIOGRAFIA

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

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

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

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

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

9. ANEXOS

Anexo 1: ENCUESTA

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

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

1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Nombre o razón social _____

NIT _____

Teléfono _____

Número de socios _____

Año de constitución empresa _____

Numero empleados _____

Discrimine el número de trabajadores de acuerdo con:

Permanencia	Permanentes		Ocasionales		
Contrato	Indefinido		A termino fijo		Labor contratada (Destajo):
Área	Administrativa		Producción		Comercial
Educación	Primaria		Bachillerato		Profesional
	Especialización		Maestría		Doctorado

¿En qué fecha inició operaciones? _____

¿De dónde provenían los recursos? _____

¿Con cuántos empleados nació la empresa? _____

¿A qué sector económico pertenece la empresa? _____

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

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

El encargado de la contabilidad en su empresa es:

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

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

Vinculo con la empresa: Propietario único socio empleado

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

Estado civil _____ Personas a cargo Hijos

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

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

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

Nivel de estudios: Primaria Bachillerato Técnico Universitario Posgrado Otros

En qué área de estudios? _____

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

Lugar donde adquirió esa experiencia _____

2. EVALUACION INTERNA

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

¿Está definida la Misión, Visión, los objetivos y metas de la empresa?	SI	NO
¿Existe un organigrama para la empresa?	SI	NO
¿Están descritos los objetivos, las funciones, responsabilidades y perfil de cada cargo?	SI	NO
¿Existen políticas y mecanismos para motivar al personal?	SI	NO
¿Existen políticas de control de gestión?	SI	NO
¿Las decisiones las toma únicamente el gerente general?	SI	NO
¿Tiene la unidad o departamento de ventas la estructura adecuada para cubrir su función de ventas?	SI	NO

¿Existe en la empresa una unidad organizativa que se encargue de la investigación de mercados?	SI	NO
¿Están perfectamente definidas las funciones y tareas de los distintos responsables del área comercial?	SI	NO
¿Se brinda inducción a los nuevos empleados?	SI	NO
¿Todo el personal esta afiliado a la EPS?	SI	NO
¿Todo el personal esta afiliado a la ARP?	SI	NO
¿Todo el personal esta afiliado al sistema de pensiones?	SI	NO
¿Todo el personal esta afiliado a la caja de compensación?	SI	NO
¿Existe un programa de seguridad industrial?	SI	NO
¿Los empleados conocen de las normas de seguridad industrial a seguir?	SI	NO
¿Se trabaja con órdenes de producción?	SI	NO
¿Existe cuellos de botella en el ciclo de producción?	SI	NO
¿Cuenta la empresa con canales de distribución adecuados al mercado?	SI	NO
¿Su empresa ha exportado por lo menos una vez?	SI	NO
¿Su empresa ha importado algún recurso alguna vez?	SI	NO
¿Existe un área o persona encargada del comercio exterior?	SI	NO
¿Ha pensado participar a un programa de promoción de exportaciones?	SI	NO
¿En su empresa la contabilidad se lleva a través de software contable?	SI	NO
¿Los estados financieros son preparados de manera oportuna?	SI	NO
¿La empresa tiene inversiones en negocios de otros sectores de apoyo, pero distintos a la actividad empresarial que desarrolla?	SI	NO
¿La empresa actualmente cuenta con capacidad financiera para realizar nuevos proyectos?	SI	NO
¿Conoce los costos de las diferentes opciones de financiación que le ofrece un banco?	SI	NO
¿Sabe como estimar el costo financiero de otras formas de financiación como los créditos comerciales, financiación de cuentas por pagar, financiación de inventarios, entre otros?	SI	NO
¿Conoce las ventajas y desventajas de los préstamos bancarios diseñados para micro y pequeños empresarios?	SI	NO
¿Conoce los métodos de financiación a través de Bancoldex, Fondo Nacional de Garantía, Proexport?	SI	NO
¿Se realiza análisis de indicadores financieros?	SI	NO
¿Su empresa ha implementado alguna innovación en procesos o productos en los últimos tres años?	SI	NO

¿Su empresa ha implementado alguna ampliación de la capacidad de producción en los últimos tres años?	SI	NO
¿Su empresa ha implementado alguna mejora tecnológica en los últimos tres años? En caso afirmativo, explique brevemente:	SI	NO
¿Su empresa ha implementado la Investigación y Desarrollo en los últimos tres años?	SI	NO

3. CAPACIDAD COMPETITIVA

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

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

	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Imagen Corporativa									
Responsabilidad social									
Uso de planes estratégicos									
Evaluación y pronóstico del medio									
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes									
Flexibilidad de la Estructura Organizacional									
Comunicación organizacional									
Habilidad para atraer y retener el talento humano									
Agresividad para enfrentar la competencia									
Talento Humano calificado para la actividad									
Experiencia técnica									
Estabilidad									
Rotación									
Ausentismo									

Pertenencia								
Motivación								
Nivel de remuneración								
Accidentalidad								
Retiros								
Índice de desempeño								
Calidad del producto,								
Lealtad y satisfacción del cliente								
Participación del mercado								
Costos de distribución y ventas								
Fortaleza del (los) proveedor (es) y disponibilidad de insumos								
Concentración geográfica de consumidores								
Administración de clientes								
Portafolio de servicios								
Programa posventa								
Capacidad para satisfacer la demanda								
Acceso a capital cuando lo requiera								
Uso de su capacidad de endeudamiento								
Rentabilidad o retorno de inversión								
Liquidez								
Estabilidad de costo								

	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Capacidad de innovación									
Nivel de Tecnología utilizado en los productos									
Fuerza de patentes y procesos									
Efectividad en los programas de entrega									
Valor agregado al producto									
Intensidad de mano de obra en el producto									
Economía de escala									
Aplicación de tecnología de computadores									
Flexibilidad de la producción									

4. EVALUACION POR AREAS

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

ANÁLISIS DEL AREA PRODUCTIVA – TECNICA DEL NEGOCIO

- a. ¿Cómo es la forma en que producimos, transformamos o prestamos el servicio?**
- A) No existen procesos de producción iguales, ni manuales de procesos
- B) Existen algunos procesos de producción que están unificados
- C) Existen procesos de producción iguales (estandarizados) y manuales de procesos
- b. ¿Cómo cumplimos los requisitos técnicos de distintos clientes?**
- A) No diferenciamos requisitos para nuestros clientes
- B) Cumplimos con algunos requisitos técnicos para algunos clientes
- C) Producimos teniendo en cuenta los requisitos técnicos de distintos clientes
- c. ¿Cómo se realiza el proceso de compra de materiales o insumos?**
- A) Para la fabricación de cada producto se compra en forma individual los insumos que se requieren
- B) Hacemos compras en conjunto de algunos insumos
- C) Hacemos planeación para la totalidad de las compras de insumos de acuerdo con las necesidades de producción
- d. ¿Tenemos los registros y aplicamos las normas de calidad que exige el mercado?**

- A) El mercado que tenemos no nos exige registros ni normas
 - B) Estamos iniciando el cumplimiento de algunos registros y normas
 - C) Cumplimos con los registros y normas que nos exige el mercado
- e. **¿Qué nivel de tecnificación en etiqueta, empaque y código de barras tenemos de nuestros productos en el mercado que atendemos?**
- A) No tenemos que cumplir estas exigencias técnicas para el mercado que atendemos
 - B) No cumplimos algunas de estas exigencias técnicas que nos exige el mercado que atendemos
 - C) Cumplimos con las exigencias técnicas del mercado especializado al que hemos logrado llegar
- f. **¿Hacemos control de calidad del producto o servicio?**
- A) No controlamos la calidad del producto o servicio
 - B) Tenemos algunos procesos de control de la calidad del producto o servicio
 - C) Tenemos control de calidad y hacemos seguimiento a la calidad de los productos

ANÁLISIS DEL AREA VENTAS – MERCADEO DEL NEGOCIO

- a. **¿Como fijamos el precio de venta de los productos y/o servicios?**
- A) El precio de venta lo fijamos de acuerdo a como lo venden mis vecinos
 - B) Con algunos clientes podemos negociar el precio y algunas condiciones comerciales
 - C) Podemos fijar los precios directamente con los clientes
- b. **¿En que forma vendemos?**
- A) Se vende el producto directamente a los clientes
 - B) Tenemos algunos puntos de venta directos
 - C) Trabajamos conjuntamente con intermediarios para atender a nuestros clientes
- c. **¿Cómo conseguimos los clientes?**
- A) Los clientes nos buscan y compran los productos
 - B) Identificamos algunos clientes para disminuir la intermediación
 - C) Conocemos el mercado y buscamos clientes constantemente
- d. **¿Hemos desarrollado nuevos productos?**
- A) El mercado no nos exige el desarrollo de nuevos productos
 - B) Hemos visto la oportunidad de desarrollar nuevos productos, pero no tenemos la tecnología necesaria
 - C) Hemos desarrollado nuevos productos solicitados por los clientes
- e. **¿Cómo damos a conocer nuestros productos a los clientes?**
- A) Les contamos a las personas conocidas sobre el producto que tenemos
 - B) Tenemos catálogos de productos, pero falta desarrollar más material

- C) Hacemos promoción de los productos con diversos materiales o publicidad
- f. **¿Cuáles son sus principales clientes?**
 - A) Vendemos generalmente al mercado local
 - B) Vendemos generalmente al mercado regional
 - C) Vendemos generalmente al mercado nacional

ANÁLISIS DEL ÁREA FINANCIERA Y CONTABLE DEL NEGOCIO

- a. **¿Como determinamos el precio de nuestros productos?**
 - A) No tenemos en cuenta los costos para establecer los precios
 - B) Se tiene en cuenta los costos de producción y otros tales como los administrativos, para determinar los precios
 - C) Se conoce la totalidad de los costos internos y externos para determinar los precios
- b. **¿Llevamos los registros contables y sus soportes?**
 - A) No llevamos registros contables, ni los soporte
 - B) Se llevan algunos registros contables con soportes
 - C) Se lleva la contabilidad de acuerdo con las normas legales
- c. **¿Estamos Cumpliendo con las obligaciones tributarias?**
 - A) No cumplimos con las normas tributarias
 - B) Cumplimos con algunas obligaciones tributarias
 - C) Cumplimos con todas las obligaciones tributarias RUT, declaraciones, medios magnéticos, retenciones, certificados
- d. **¿Cómo planificamos el uso del dinero en nuestro negocio?**
 - A) No planificamos el uso del dinero, gastamos el dinero en lo urgente
 - B) Planificamos algunas veces comprando lo que hemos decidido que es prioritario
 - C) Planificamos el uso del dinero de acuerdo con proyecciones financieras y flujos de caja
- e. **¿Elaboramos Estados Financieros?**
 - A) No elaboramos Estados Financieros
 - B) Hacemos informes financieros sólo si es necesario, para terceros o por exigencia legal
 - C) Hacemos Estados Financieros regularmente para cumplir la ley y ver la situación de la empresa permanentemente
- f. **¿Vendemos con o sin factura?**
 - A) Vendemos generalmente sin factura
 - B) Vendemos con factura a algunos clientes que lo exigen
 - C) Vendemos la totalidad de lo producido con factura

ANÁLISIS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL DEL NEGOCIO

- a. **¿Cómo tenemos organizados los papeles y documentos de la Organización?**
 - A) No tenemos un archivo con los documentos del negocio
 - B) Tenemos los papeles y documentos de la organización, pero sin orden

- C) Tenemos ordenados y archivados la totalidad de documentos de la organización
- b. **¿Cómo realizamos las labores administrativas en nuestra Organización?**
- A) No tenemos personal administrativo
- B) Las tareas se reparten entre el (o la) representante legal y la Junta Directiva
- C) Se cuenta con personal administrativo que paga la Organización
- c. **¿Contamos en la empresa con un plan de trabajo a mediano plazo?**
- A) No contamos con manuales administrativos y/o reglamentos de trabajo
- B) Están en proceso de elaboración algunos reglamentos básicos de trabajo
- C) Tenemos los reglamentos y manuales de trabajo que necesitamos
- d. **¿Contamos en la empresa con un plan de trabajo a mediano plazo?**
- A) Nuestras tareas no nos han permitido planear las actividades de nuestro negocio
- B) Se tienen planeadas algunas actividades del negocio
- C) Contamos con un documento escrito del plan de trabajo de nuestra organización
- e. **¿Cómo nos repartimos las labores al interior de la empresa?**
- A) No hay tareas asignadas, ni plan de trabajo
- B) Existen algunos comités de trabajo
- C) Existen funciones definidas, hay una clara definición del trabajo
- f. **¿Nuestros empleados han tenido la oportunidad de capacitarse?**
- A) Nuestro proceso empresarial es reciente y faltan programas de capacitación para los empleados
- B) Hemos capacitado a los empleados en algunas áreas
- C) Hemos gestionado con entidades externas programas de capacitación

ANÁLISIS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

- a. **¿Cómo realizamos el proceso de selección?**
- D) Solo contratamos recomendados porque no hay un área encargada del asunto
- E) Se tiene en cuenta el perfil del cargo y lo comparamos con personal recomendado por lo empleados
- F) Se determina la necesidad, se pasa formato a la persona encargada quien hace un proceso de reclutamiento y selección
- b. **¿Cuándo ingresa un nuevo personal a la empresa, qué tipo de contratación es la que comúnmente utilizamos?**
- A) Todos los contratos son verbales
- B) Dependiendo del cargo algunos contratos se hacen por escrito y otros son verbales
- C) Todos los trabajadores tienen contrato escrito, respetando el período de prueba
- c. **¿Cómo aseguramos que nuestros empleados cumplan con las normas de Higiene y seguridad industrial?**
- A) La empresa no tiene riesgos de accidentes de trabajo
- B) Aunque la empresa tiene bajos niveles de accidentalidad los empleados están afiliados a la ARP
- C) La empresa cuenta con un Comité Paritario de Salud Ocupacional que se encarga

- del tema
- d. **¿Cómo medimos si los empleados están realizando bien su trabajo y se encuentran motivados?**
- A) No lo medimos porque el empleado que no nos sirve o está insatisfecho, se va
 - B) Algunas veces el jefe inmediato se encarga de verificar la calidad del producto o servicio
 - C) Realizamos evaluaciones de desempeño periódicamente con ese fin y de capacitación para los empleados
- e. **¿Cómo sabemos quien se encarga de las diferentes tareas y quién es el jefe directo?**
- A) Como esta es una empresa familiar los jefes directos somos los miembros de la familia
 - B) Aunque somos una empresa familiar, tenemos claras las tareas, pero solo uno se encarga de las decisiones
 - C) Existe un manual de funciones y un perfil de cargo que junto con el organigrama da claridad al respecto
- f. **¿Qué clase de capacitaciones reciben los empleados?**
- A) Cuando el empleado entra a la organización los compañeros se encargan de indicarle la tarea que debe realizar
 - B) Cuando la ARP o FENALCO u otra organización nos ofrece capacitación enviamos a los empleados
 - C) Con la evaluación de desempeño se determinan las necesidades de capacitación de los empleados

ANÁLISIS DEL ÁREA DE INNOVACION TECNOLOGICA

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

Motivado por sus empleados

- f. **¿Para implementar la cultura de innovación en la empresa la responsabilidad debe ser?**
- De la Gerencia únicamente porque ella es la que sabe hacia donde va la compañía
- De los Jefes de Área que son quienes se enfrentan con los problemas diarios
- De todos los empleados de la compañía porque es responsabilidad de todos

ANÁLISIS DEL ÁREA DE COMERCIO EXTERIOR

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

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

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

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

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

1 Venta Directa: A) Departamento Comercial B) Representante C) Sucursal y/o Filial Comercial D) Agente a Comisión

2 Venta Compartida: A) Joint Venture Comercial B) Consorcio de exportación C) Intercambio de redes comerciales

3 Venta Indirecta: A) Importador B) Distribuidor C) Comercializadoras (Trading Company)

4 Otra: A) Contrato de fabricación B) Licencia C) Franquicia D) Joint Venture Productivo E) Centro de producción F) Otros

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

REGIÓN	IMPORTA		AÑOS	Tipo de compra en el exterior				Tipo de producto
				Import Directa	Import Compartida	A través de SIA	Otra	
Norteamérica (USA - Canadá)	SI	NO						
Centro y Sudamérica	SI	NO						
Europa	SI	NO						
Asia	SI	NO						
África	SI	NO						
Oceanía	SI	NO						

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

Anexo 2: ASPECTOS GENERALES DE LAS EMPRESAS

		Nombre o razón social	KAHAVI SA	PEREIRA Y CIA	LA MANSION DEL BEBE LTDA
		NIT	80201170-8	890400016-3	806008161-8
		Teléfono	6648804	6504800	6646127
		Año de constitución empresa	1977	1953	2001
		Número de socios	0	5	2
		Numero empleados	7	42	21
Trabajadores	Permanencia	Trabajadores permanentes	3	40	21
		Trabajadores ocasionales	0	2	0
	Tipo de Contrato	Contrato indefinido	3	35	21
		Contrato a término fijo	0	7	0
		Contrato por labor contratada	0	0	0
	Área	Administrativa	4	15	5
		Producción	0	27	5
		Comercial	0	0	11
	Nivel de Educación	Primaria	0	10	0
		Bachillerato	7	35	13
		Profesional	4	5	8
		Especialización	0	2	0
		Maestría	0	0	0
	Doctorado	0	0	0	
Empresa		Fecha de inicio de operaciones	0	Mayo de 1953	Enero de 2001
	Recursos	Recursos propios	Recursos Familiares	Aporte de Socios	Recursos Propios
		Recursos provenientes de préstamos	0	0	0
		¿Con cuántos empleados nació la empresa?	3	6	3
		¿A qué sector económico pertenece la empresa?	Comercial	Comercio de Electrodomésticos	Comercial
		¿Hoy en día cuáles son sus principales fuentes de financiamiento?	Préstamos Bancarios	Préstamos Bancarios	Crédito Directo
		¿Qué horizonte en el tiempo tiene la planeación de su empresa?	De acuerdo a la Productividad		Crecimiento y Fortalecimiento
		El encargado de la contabilidad en su empresa es	Persona natural vinculada por contrato laboral	Persona natural vinculada por contrato laboral	Persona natural vinculada por contrato de prestación de servicios

		Nombre o razón social	ELECTROREYES LTDA	CALYPSO BARRANQUILLA LTDA	CRECIUNION LIMIADA
		NIT	800185496-5	860039794-9	802000282-1
		Teléfono	6602202	6644582	66423347
		Año de constitución empresa	0	1985	2006
		Número de socios	0	0	5
		Numero empleados	25	15	10
Trabajadores	Permanencia	Trabajadores permanentes	25	0	10
		Trabajadores ocasionales	0	0	0
	Tipo de Contrato	Contrato indefinido	15	15	0
		Contrato a término fijo	10	0	10
		Contrato por labor contratada	0	0	0
	Área	Administrativa	10	7	3
		Producción	15	0	0
		Comercial	0	8	7
	Nivel de Educación	Primaria	0	0	0
		Bachillerato	25	3	7
		Profesional	0	12	3
		Especialización	0	0	0
		Maestría	0	0	0
	Doctorado	0	0	0	
Empresa		Fecha de inicio de operaciones	Enero de 2004	Febrero de 1985	Mayo de 2006
	Recursos	Recursos propios	Recursos Propios	Conjunto con la Multinacional de Proquinal	Capital privado
		Recursos provenientes de préstamos	0	0	0
		¿Con cuántos empleados nació la empresa?	10	6	5
		¿A qué sector económico pertenece la empresa?	Comercio de Electrodomésticos y Muebles	Comercial y de Servicios	Comercial
		¿Hoy en día cuáles son sus principales fuentes de financiamiento?	Préstamos Bancarios	Propios	Prestamos Bancos
		¿Qué horizonte en el tiempo tiene la planeación de su empresa?		Crecimiento y Expansión	Crecimiento
		El encargado de la contabilidad en su empresa es	Persona natural vinculada por contrato laboral	Persona natural vinculada por contrato laboral	Persona natural vinculada por contrato de prestación de servicios

		Nombre o razón social	ALMACEN BC SA	ALMACEN CREDITO SAN JUDAS	MUEBLES CARDENAS Y/O CARDENAS GUERRERO RAMIRO	DISTRIBUIDORA RAYCO S.A
		NIT	890404363-2	806002389-2	73125438-5	890206611-5
		Teléfono	6692414	6691171	6626394	6561672
		Año de constitución empresa	1981	1995	1982	1976
		Número de socios	5	1	1	1
		Numero empleados	200	6	37	23
Trabajadores	Permanencia	Trabajadores permanentes	170	6	37	23
		Trabajadores ocasionales	0	0	0	0
	Tipo de Contrato	Contrato indefinido	30	6	37	23
		Contrato a término fijo	170	0	0	0
		Contrato por labor contratada	30	0	0	0
	Área	Administrativa	60	3	12	10
		Producción	90	2	20	10
		Comercial	55	1	5	3
	Nivel de Educación	Primaria	20	0	0	1
		Bachillerato	50	3	34	18
		Profesional	30	3	3	4
		Especialización	45	0	0	0
		Maestría	0	0	0	0
Doctorado	0	0	0	0		
Empresa		Fecha de inicio de operaciones	Septiembre de 1981	Junio de 1995	Febrero de 1982	Enero de 1976
	Recursos	Recursos propios	Recursos propios	Recursos propios	Recursos Propios	Recursos propios
		Recursos provenientes de préstamos	0	0	0	0
		¿Con cuántos empleados nació la empresa?	12	7	3	8
		¿A qué sector económico pertenece la empresa?	Comercial		Comercial	Comercial
		¿Hoy en día cuáles son sus principales fuentes de financiamiento?	Ingresos provenientes de la actividad operacional y sector financiero	Comercial	propios y bancos	No Responde
		¿Qué horizonte en el tiempo tiene la planeación de su empresa?	Crecimiento	Fortalecer y producir	crecimiento indefinido	crecimiento
		El encargado de la contabilidad en su empresa es	Persona natural vinculada por contrato laboral	Persona natural vinculada por contrato de prestación de servicios	Persona natural vinculada por contrato de prestación de servicios	Persona natural vinculada por contrato laboral