

**CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS MIPYME ASOCIADAS A FENALCO  
DEL SECTOR DE ESTÉTICA, SALUD Y BELLEZA DE  
CARTAGENA DE INDIAS**

**MARTHA LILIANA MERIÑO SANJUAN**

**OLGA MARIA MORGAN RODRIGUEZ**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
CARTAGENA DE INDIAS**

**2010**

**CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS MIPYME ASOCIADAS A FENALCO  
DEL SECTOR DE ESTÉTICA, SALUD Y BELLEZA DE  
CARTAGENA DE INDIAS**

**MARTHA LILIANA MERIÑO SANJUAN**

**OLGA MARIA MORGAN RODRIGUEZ**

Trabajo de grado, para optar al título de

**PROFESIONAL EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y FINANZAS Y  
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**ASESOR**

**NETTY HUERTAS CARDOZO**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**CARTAGENA DE INDIAS**

**2010**

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

**Cartagena de Indias, Noviembre de 2009**

**Señores**

**DIRECCIÓN DE INVESTIGACIONES**

**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**

**Universidad Tecnológica de Bolívar**

**Ciudad**

Estimados señores:

Por medio de la presente, nos permitimos presentar a ustedes para la evaluación, consideración y aprobación de nuestro proyecto de grado titulado **“CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS MIPYME ASOCIADAS A FENALCO DEL SECTOR DE ESTETICA, SALUD Y BELLEZA DE CARTAGENA DE INDIAS”** de los estudiantes **Martha Liliana Meriño Sanjuán y Olga María Morgan Rodríguez.**

Esperamos que el contenido del presente trabajo cumpla con todas las expectativas de los interesados.

Atentamente,

---

**MARTHA L. MERIÑO SANJUAN**  
**C.C. 1'047.412.660 de Cartagena**

---

**OLGA M. MORGAN RODRIGUEZ**  
**C.C. 1'143.331. 757 de Cartagena**

**Cartagena de Indias, Noviembre de 2009**

**Señores**

**DIRECCIÓN DE INVESTIGACIONES**

**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**

**Universidad Tecnológica de Bolívar**

**Ciudad**

Estimados señores:

Por medio de la presente, me permito informarles a ustedes que he asesorado y dirigido a los estudiantes Martha Liliana Meriño Sanjuán y Olga María Morgan Rodríguez en la elaboración de su proyecto de grado titulado “**CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS MIPYME ASOCIADAS A FENALCO DEL SECTOR DE ESTETICA, SALUD Y BELLEZA DE CARTAGENA DE INDIAS**”.

Atentamente,

---

**NETTY HUERTAS CARDOZO**

**Directora de Programa de Administración de Empresas**

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

**Cartagena de Indias, Junio de 2010**

## **AGRADECIMIENTOS**

En principio, queremos agradecer a Dios Todopoderoso por estar con nosotros en todo momento brindándonos la sabiduría y constancia necesaria para la realización de este proyecto. Gracias damos a nuestros padres por su incondicional apoyo en este camino que está a punto de culminar al adquirir nuestro título de profesionales.

Queremos agradecer especialmente a nuestra directora de programa Netty Huertas por haber depositado en nosotros su confianza en el desarrollo de esta tarea y habernos guiado en todo momento.

---

**MARTHA L. MERIÑO SANJUAN**  
**C.C. 1'047.412.660 de Cartagena**

---

**OLGA M. MORGAN RODRIGUEZ**  
**C.C. 1'143.331. 757 de Cartagena**

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>12</b>
<b>0. DISEÑO DEL TRABAJO.....</b>	<b>13</b>
<b>0.1 Identificación del problema.....</b>	<b>13</b>
<b>0.2 Objetivos .....</b>	<b>14</b>
0.2.1 Objetivo General .....	14
0.2.2 Objetivos Específicos .....	15
<b>0.3 Justificación.....</b>	<b>15</b>
<b>0.4 Antecedentes de investigación.....</b>	<b>16</b>
<b>0.5 Metodología de trabajo.....</b>	<b>20</b>
<b>0.6 Logros Esperados .....</b>	<b>21</b>
<b>1. CARACTERIZACIÓN DE ASPECTOS GENERALES DEL SECTOR DE ESTETICA, SALUD Y BELLEZA .....</b>	<b>23</b>
<b>1.1 Aspectos generales de las empresas y sus empresarios.....</b>	<b>233</b>
<b>2. CARACTERIZACIÓN DEL AREA ADMINISTRATIVA DEL SECTOR .....</b>	<b>30</b>
<b>3. CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL SECTOR .....</b>	<b>33</b>
<b>4. CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA COMERCIAL DEL SECTOR.....</b>	<b>36</b>
<b>5. CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN-TÉCNICA DEL SECTOR .....</b>	<b>40</b>
<b>6. CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA FINANCIERA Y CONTABLE DEL SECTOR .....</b>	<b>42</b>



<b>7. CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA DEL SECTOR.....</b>	<b>45</b>
<b>8. CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA DE COMERCIO EXTERIOR DEL SECTOR .....</b>	<b>47</b>
<b>9. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DEL SECTOR DE ESTÉTICA, SALUD Y BELLEZA.....</b>	<b>49</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>51</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>54</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>56</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>57</b>
<b>Anexo 1. Publicidad de la Clínica Medihelp Services en Colombia y el Mundo.</b>	<b>57</b>
<b>Anexo 2. Evaluación interna de cada una de las áreas organizacionales de las empresas encuestadas del sector. ....</b>	<b>58</b>
<b>Anexo 3. Fortalezas y Debilidades de las empresas según evaluaciones internas por áreas organizacionales. ....</b>	<b>61</b>
<b>Anexo 4. Formato de encuesta aplicado. ....</b>	<b>65</b>

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
TABLA 1: FICHA TÉCNICA DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS. ....	23
TABLA 2: ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS.....	31
TABLA 3: ASPECTOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS .....	34
TABLA 4: EVALUACIÓN INTERNA DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR EN EL ÁREA COMERCIAL .....	37
TABLA 5: ASPECTOS DEL ÁREA COMERCIAL DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS .....	38
TABLA 6: EVALUACIÓN INTERNA EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LAS EMPRESAS ESTUDIADAS .....	40
TABLA 7: ASPECTOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA DE LAS EMPRESAS.....	41
TABLA 8: ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS.	43
TABLA 9: EVALUACIÓN INTERNA DEL ÁREA DE COMERCIO EXTERIOR DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS .....	47
TABLA 10: EVALUACIÓN INTERNA EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS. ....	58
TABLA 11: EVALUACIÓN INTERNA EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS .....	58
TABLA 12: EVALUACIÓN INTERNA EN EL ÁREA CONTABLE Y FINANCIERA DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS .....	59
TABLA 13: EVALUACIÓN INTERNA EN EL ÁREA DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA .....	60

## LISTA DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
GRÁFICO 1: PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES PERMANENTES Y DE LOS TRABAJADORES OCASIONALES QUE LABORAN EN LAS EMPRESAS ENCUESTADAS .....	25
GRÁFICO 2: PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS SEGÚN LAS DIFERENTES ÁREAS FUNCIONALES .....	25
GRÁFICO 3: TIPOS DE CONTRATO DE LOS EMPLEADOS DEL SECTOR EN ESTUDIO .....	26
GRÁFICO 4: NIVEL ACADÉMICO DE LOS EMPLEADOS QUE LABORAN EN EL SECTOR ESTUDIADO .....	26
GRÁFICO 5: TIPO DE CONTRATACIÓN DEL ENCARGADO DE LA CONTABILIDAD DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS .....	27
GRÁFICO 6: VÍNCULO DEL GERENTE GENERAL CON LA EMPRESA QUE DIRIGEN .....	28
GRÁFICO 7: ESTADO CIVIL DEL GERENTE GENERAL DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS	28
GRÁFICO 8: EDAD DE GERENTE GENERAL DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS .....	29
GRÁFICO 9: NIVEL ACADÉMICO DEL GERENTE GENERAL DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS .....	29
GRÁFICO 10: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DEL SECTOR AL QUE PERTENECEN LAS EMPRESAS ENCUESTADAS .....	49
GRÁFICO 11: FORTALEZAS VS DEBILIDADES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LAS EMPRESAS .....	61
GRÁFICO 12: FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL ÁREA COMERCIAL DE LAS EMPRESAS.	61
GRÁFICO 13: FORTALEZAS VS DEBILIDADES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS .....	62
GRÁFICO 14: FORTALEZAS VS DEBILIDADES DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN .....	62
GRÁFICO 15: FORTALEZAS VS DEBILIDADES DEL ÁREA DE COMERCIO EXTERIOR .....	63
GRÁFICO 16: FORTALEZAS VS DEBILIDADES DEL ÁREA CONTABLE Y FINANCIERA .....	63
GRÁFICO 17: FORTALEZAS VS DEBILIDADES DEL ÁREA DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA	64

## INTRODUCCIÓN

Con el presente trabajo se pretende dar a conocer la caracterización de las pequeñas y medianas empresas afiliadas a FENALCO que pertenecen al sector de ESTÉTICA, BELLEZA Y SALUD en la ciudad de Cartagena de Indias, dicha caracterización está focalizada en las principales áreas funcionales de la organización, tales como: el área comercial, área financiera y contable, área de recursos humanos, área técnica del negocio, área administrativa y organizacional y el área comercial (solo si aplica).

Para el logro de esta investigación se realizaron una serie de encuestas a las MIPYME afiliadas a FENALCO en el sector mencionado, todo esto, con el firme propósito de recopilar información de primera mano (encuestas diligenciadas por el Gerente General o Representante Legal de cada una de las empresas visitadas) que permitiera tener una aproximación a la realidad organizacional que viven estas y finalmente llegar a conclusiones importantes que a su vez motiven a los empresarios y gremios empresariales a incentivar un desarrollo sostenible en el largo plazo a través de mejores alternativas en el mercado como respuesta a lo identificado.

## **0. DISEÑO DEL TRABAJO**

### **0.1 Identificación del problema**

Hoy en día, las MIPYME tienen gran importancia en todo el territorio Colombiano, estas sin lugar a dudas oxigenan la economía de un país; en Cartagena la situación no es diferente. Mediante esta investigación se pretende dar a conocer la importancia de las MIPYME asociadas al sector de ESTETICA, SALUD Y BELLEZA en Cartagena, teniendo en cuenta su importancia en todo el país y el posicionamiento que poco a poco han logrado en el mercado colombiano. Así mismo identificar sus debilidades y fortalezas y de esta manera impulsar aun más su desarrollo.

Es clara la participación y la importancia de las pequeñas y medianas empresas. Estas son un actor fundamental en la generación de empleo, y en el crecimiento. Diferentes estudios han demostrado que existe una estrecha relación entre el grado de desarrollo de las PYME y el nivel del ingreso per cápita de un país. Esta, entre otras razones, justifica la preocupación permanente del sector privado y de las autoridades económicas por impulsar su crecimiento y consolidación que permitan también generar progreso para la economía local, regional y nacional.

De acuerdo con cifras del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, las MIPYME (micro, pequeñas y medianas empresas) representan más del 95% de las empresas del país, proporcionan cerca del 65% del empleo y generan más del 35% de la producción nacional. Su estructura productiva es más flexible que la de grandes empresas. Poseen mayor capacidad de respuesta a los cambios en la demanda y a través de su articulación e integración a la estructura productiva generan ventajas competitivas.

Ahora bien, la tendencia de consumo ha dado un giro especial hacia el sector de la estética, la salud y la belleza, proporcionando un significativo crecimiento en el sector y en la oferta de estos productos y servicios. 2,3 billones de pesos facturan al año en el sector de cosméticos y belleza. La modalidad de venta directa ha generado ingresos a más de 400.000 personas. Más de 75.000 esteticistas y peluqueros trabajan utilizando en los productos del sector, según cifras que ha publicado el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE<sup>1</sup>.

En ese sentido, y según cifras que maneja el DANE, el comercio minorista en estos productos en Colombia durante 2006 creció en 11,07%<sup>2</sup>. Esta cifra permite calcular un mercado interno cercano a los 1.000 millones de dólares. A esto se suman los 16.651 empleos en el país, en las dos grandes categorías de perfumería y cosméticos, que se están ampliando cada vez más.

Por todo lo anterior se hace importante identificar todas las restricciones y/o falencias de las MIPYME del sector de estética, salud y belleza en la ciudad de Cartagena, abriendo camino a nuevas alternativas de desarrollo y progreso para estas que le permitan ser sostenibles en el tiempo.

## **0.2 Objetivos**

### **0.2.1 Objetivo General**

Caracterizar las MIPYME del sector de estética, salud y belleza afiliadas a FENALCO Cartagena mediante el análisis de las diferentes áreas organizacionales, prácticas de producción y comercialización, estructura financiera e infraestructura tecnológica de tal forma que le sirva como herramienta para formular nuevas estrategias en materia de innovación y desarrollo.

---

<sup>1</sup> Cuadernos de Investigación: Desarrollo de Nuevos Productos (DNP), UNIVERSIDAD EAFIT- Grupo de Investigación. Documento 59, pág 59. Octubre de 2008.

Tomado de: [www.eafit.edu.co/investigación](http://www.eafit.edu.co/investigación)

<sup>2</sup> <http://www.marcasymercados.com/mym/?p=715> Recuperado el 8 de octubre de 2009.

### **0.2.2 Objetivos 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 potenciales de las MIPYME del sector de estética, salud y belleza en 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.
- Evaluar la estructura financiera de las MIPYME del sector en cuestión 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 del sector en materia de innovación con el fin que les permita formular planes de fortalecimiento de la infraestructura tecnológica a estas empresas.
- Indagar acerca de las necesidades y problemáticas que tienen las MIPYME de Cartagena correspondientes al Sector de estética, salud y belleza en materia de desarrollo e innovación con el fin de formular planes de fortalecimiento de la infraestructura tecnológica a estas empresas.

### **0.3 Justificación**

Teniendo en cuenta la importancia y la participación de las MIPYME en Cartagena y en todas partes del mundo se hace necesario ahondar en temas que favorecerán a estas empresas que tantos beneficios generan a las familias colombianas y del mundo.

Las MIPYME son generadoras de empleo, tributos, ingresos entre otros aspectos que hacen que éstas estén vinculadas de manera directa con el bienestar y el estatus económico de una persona, de familias y de un país en general. Por estas y muchas otras razones esta investigación busca identificar los problemas y obstáculos que enfrentan las MIPYME en Cartagena, y buscar la manera de que

diferentes entidades y/o asociaciones estén interesadas en impulsar y apoyar a estas empresas en su desarrollo y mejoramiento.

#### **0.4 Antecedentes de investigación**

En Colombia, las MIPYME tienen gran auge, hoy representan el 97% de las empresas del país; generan el 63% del empleo; aportan el 37% al PIB<sup>3</sup>; su estructura productiva es más flexible; tienen mayor capacidad de respuesta a los cambios en la demanda; a través de su articulación e integración a la estructura productiva, generan ventajas competitivas. Por ser las MIPYME las de mayor participación en la economía y calidad de vida de los colombianos, estas han estado sujetas a importantes estudios con el propósito de identificar sus principales necesidades y buscar las respectivas soluciones y contribuir al desarrollo progresivo de estas empresas y por ende al de muchos colombianos que han encontrado en la creación de pequeñas y medianas empresas una enriquecedora oportunidad de mejorar su calidad de vida.

Algunas de estas investigaciones y/o estudios son las siguientes:

Estudio sobre Banca-Pymes, realizado por ALADI durante el primer periodo del año 2008, cuyos resultados arrojaron aspectos muy positivos para las PYME en Colombia, tales como el reconocimiento de que son estas empresas las que generan cerca del 40% del PIB total, y sostienen más del 70% del empleo en la economía colombiana. Al ser consultadas sobre si habían solicitado crédito, un 55% de empresarios en el sector industrial, un 49% en el sector comercial, y un 44% en servicios respondió afirmativamente. La encuesta reveló también que el porcentaje de demanda de crédito ha aumentado en todos los sectores de las PYME, especialmente en el de comercio. Pueden verse los resultados muy favorables de la colocación que hacen los bancos de los recursos de Bancoldex.

---

<sup>3</sup> Las MIPYMES en Latinoamérica: Estudios en investigaciones en la Organización Latinoamericana de Administración, Rafael Regalado Hernández- coordinador. 2007.  
Tomado de: [http://fomem.info/oferentes/com\\_biblioteca/file/02-TGEMP.pdf](http://fomem.info/oferentes/com_biblioteca/file/02-TGEMP.pdf)



La línea “a progresar”, que está diseñada para apoyar la productividad y competitividad de las PYME en colocaciones de mediano y largo plazo, después de registrar un crecimiento del 213% en el último año, llegó a un saldo de \$1.1 billones de pesos, beneficiando a más de 5.000 empresas en todo el país. En resumen, el enfriamiento en la dinámica del crédito no se ha reflejado en el comportamiento de los recursos irrigados a las PYME, lo cual constituye una buena noticia desde el punto de vista de la generación de empleo, inversión y dinámica empresarial.<sup>4</sup>

Fundes Colombia y VA Consultores, con el apoyo del Banco de Bogotá, desarrollaron un estudio exploratorio para las pequeñas y medianas empresas denominado "Dinámica de la Empresa Familiar Pyme".

El estudio hace una aproximación a la caracterización de las PYME familiares, los conflictos que allí se presentan y todos los riesgos que se pueden generar por un mal manejo en el tema de la sucesión. El estudio reveló que en este tipo de negocios las personas ligadas por vínculos de parentesco poseen la mayoría de la propiedad accionaria de la empresa y el control de las decisiones, demostrando que 75% de las compañías se encuentra formada solo por miembros de la familia, sobresaliendo en cantidad aquellas constituidas por el fundador y sus hijos.

De acuerdo con un estudio publicado por Fundes en 2003, los principales obstáculos que experimentan las PYME para su desarrollo son, entre otros,<sup>5</sup> la situación económica del país, el acceso al financiamiento, la carga impositiva y el acceso al mercado interno. Otros problemas identificados se relacionan con el funcionamiento del Estado, el orden público, el difícil acceso a los mercados externos y la calidad y disponibilidad del recurso humano.

---

<sup>4</sup> [http://www.pymexpo.com/index.php?categoryid=21&p2\\_articleid=366](http://www.pymexpo.com/index.php?categoryid=21&p2_articleid=366)

<sup>5</sup> Rodríguez, Astrid Genoveva. La realidad de la Pyme en Colombia. Fundes, Fotolito Colombia Prerensa Digital, 2003, pp. 21 ss.

En Colombia, las **microempresas** son 930.000, el 93% del total, generan el 22,6% del empleo y el 2,8% de las ventas<sup>6</sup>. Estas cifras hacen evidente su importancia, medida en la proporción que representan en el universo empresarial y en su aporte a la generación de empleo. Sin embargo es preciso tener en cuenta su debilidad en función de la contribución al valor agregado y al Producto Interno Bruto, que implica una escasa capacidad de contribuir al desarrollo tecnológico y a la inserción en el mercado internacional. En términos generales, las microempresas se caracterizan por un reducido tamaño de operación, generado en buena parte por su escasez de capital; informalidad en sus relaciones laborales; uso de tecnología tradicional y de maquinaria obsoleta; bajos niveles de productividad y rentabilidad y debilidades en el diseño, la calidad y la variedad de sus productos.

Por otra parte, las microempresas enfrentan una difícil y desfavorable inserción en el mercado, debido al escaso poder de negociación asociado a su tamaño, y a la dificultad que enfrentan para acceder a recursos crediticios. Estas problemáticas están asociadas a factores como la tendencia del sistema financiero colombiano a colocar créditos de mayor volumen, a la falta de garantías del empresario y a la ausencia de sistemas de información sobre el riesgo del sector. Se destaca también la falta de entidades que apoyen la evaluación y seguimiento de potenciales clientes para el sistema financiero.

A nivel de Latinoamérica, también se han realizado una serie de estudios con la finalidad de conocer en profundidad los desafíos financieros y operativos que inciden directamente en el crecimiento y competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYME), dos líderes mundiales en sus respectivas categorías -Visa y The Nielsen Company- se unieron para desarrollar el estudio “Perspectivas de las Pymes en América Latina”, que abarcó ocho países.

---

<sup>6</sup> [www.embcol.or.at/.../Desarrollo%20Productivo%20final%2025-01-2005.doc](http://www.embcol.or.at/.../Desarrollo%20Productivo%20final%2025-01-2005.doc)

Visa y The Nielsen Company llegaron a la conclusión de que las PYME representan un elemento clave para la economía de América Latina. A pesar de que los volúmenes de venta y gastos varían significativamente según el tamaño de la empresa, existe un elemento que es común a todas: **quieren y esperan crecer su negocio.**

Algunos de los principales obstáculos al crecimiento de este tipo de empresas son:

- La dificultad para obtener crédito y
- El escaso acceso a servicios financieros empresariales.
- La falta de separación entre la figura del dueño de la Pyme y la empresa en sí.

Con el fin de superar estos desafíos, las PYME necesitan soluciones que les permitan operar de manera más simple y ágil, que les faciliten las posibilidades de acceder a financiaciones y así puedan llevar un mejor control de su flujo de caja. Claramente, debería existir una demanda de soluciones de pago que se adapten a las necesidades puntuales de estas empresas y les ayuden a modernizar su operación. Si bien ya hay servicios específicamente diseñados para este segmento, no hay un claro conocimiento acerca de los mismos.

Esto implica que en muchos casos las PYME no están tomando ventaja de los beneficios que podría brindarles una relación más fluida con la banca. La gran mayoría de los empresarios confía en las instituciones financieras, y de hecho los dueños de las PYME suelen contar con servicios bancarios, pero en su capacidad de individuo y no como empresario.

La automatización de pagos a proveedores o de servicios recurrentes a través de la tarjeta de pago sería otra manera rápida y efectiva de facilitar la operación de los pequeños empresarios, cuya atención debería estar primordialmente dedicada a su objetivo principal: crecer su negocio. Asimismo, productos como las tarjetas de crédito empresariales pueden convertirse en fuentes de financiamiento, señaladas como una prioridad para las PYME.

Frente a este panorama, Visa está comprometida a impulsar soluciones de pago diseñadas para atender estas necesidades, con el fin de favorecer el crecimiento de este segmento clave para el desarrollo económico de la región.<sup>7</sup>

### **0.5 Metodología de trabajo**

La metodología utilizada para realizar esta investigación está dada de la siguiente manera:

#### **a. Revisión del instrumento de recolección de información:**

El instrumento es el mecanismo que utiliza el investigador para recolectar y registrar la información obtenida. En esta investigación se hará uso de fuentes primarias y secundarias. Como fuente primaria tendremos las diversas encuestas que se realizarán a los administradores y/o propietarios de las empresas en cuestión. Y como fuente secundaria los diversos estudios relacionados con nuestro tema de estudio.

#### **b. Realización de encuestas-entrevistas:**

En esta etapa se aplicará una encuesta preestablecida a los administradores y/o propietarios de las empresas MIPYME asociadas a FENALCO Cartagena del sector de estética, salud y belleza. La encuesta será aplicada por las autoras del documento así:

- Identificar la empresa y la persona encargada de la misma
- Señalar día y hora para la realización de la encuesta
- Explicar brevemente la intención de la encuesta y los alcances del estudio a realizar.
- Explicar al encuestado la metodología y forma de elaboración de la encuesta.
- Aplicar encuesta.

---

<sup>7</sup> [Http://www.lasegunda.com/ediciononline/economia/Estudios/pymes\\_visa.pdf](http://www.lasegunda.com/ediciononline/economia/Estudios/pymes_visa.pdf)

- Guiar al funcionario en la contestación de la encuesta.

**c. Procesamiento de información:**

El procesamiento de información se realizará a través de matrices de contenido y de información estadística. Se tabularán los datos obtenidos para graficar, organizar y presentar la información de tal forma que se pueda analizar y caracterizar y explicar de manera clara, rápida y concisa.

**d. Caracterización en cada una de las áreas establecidas:**

Finalmente y luego de haber recopilado toda clase de información, pasamos a la caracterización de todas y cada una de las áreas que se encuentran dentro de las empresas MIPYME asociadas a FENALCO Cartagena en el sector de estética, salud y belleza.

Estas áreas estarán determinadas por el tipo de tarea o labor que realizan así:

- Área de producción- Técnica del negocio
- Área de recursos humanos
- Área de contabilidad y financiera
- Área comercial
- Área administrativa y organizacional del negocio
- Área de innovación tecnológica
- Área de comercio exterior (sólo si aplica)

**0.6 Logros Esperados**

Al culminar esta investigación pretendemos obtener diversos logros, entre los que se encuentran la identificación de las debilidades y fortalezas de las MIPYME en Cartagena asociadas al objeto de estudio (estética, salud y belleza). Por otro lado, también esperamos motivar a diversas asociaciones para que apoyen de acuerdo a sus posibilidades la labor de las MIPYME en Cartagena dada su importancia en

el ámbito socio-cultural en la medida en que estas asociaciones conozcan el desarrollo y conclusiones del proyecto.

Es importante para el progreso social y económico de la región y el desarrollo sostenible de las pequeñas y medianas empresas en Cartagena, por tanto, se espera que de esta investigación surjan efectos positivos a futuro, teniendo en cuenta que las MIPYME conozcan los resultados y así aplicar esfuerzos dedicados a las principales falencias, debilidades y amenazas identificadas de las MIPYME cartageneras pertenecientes al sector de estética, salud y belleza.

De esta forma, también esperamos que exista una mayor interacción entre los empresarios cartageneros y los gremios asociados a esta investigación e impulsar el mejoramiento y desarrollo de las MIPYME que pertenecen al sector de estética, salud y belleza en Cartagena.

## 1. CARACTERIZACIÓN DE ASPECTOS GENERALES DEL SECTOR DE ESTÉTICA, SALUD Y BELLEZA

### 1.1 Aspectos generales de las empresas y sus empresarios

A Continuación, la ficha técnica de las empresas encuestas afiliadas al sector de estética, salud y belleza de la ciudad de Cartagena de Indias.

**Tabla 1:** Ficha Técnica de las empresas encuestadas.

EMPRESA	NIT	AÑO DE CREACIÓN	Nº DE SOCIOS	Nº DE EMPLEADOS
Droguería del Norte	890402393-4	1976	3	36
Taylor & Quinchia Medicina Estética	45507704-8	2006	3	3
Óptica Social Vemos por sus ojos	900022270-1	2002	2	3
Diego Moya	900282092-1	2000	1	10
Distribuidora SPAI SONS	28312021-6	2005	1	5
Escuela de Estética y Cosmetología Cartagena de Indias	806006781-5	2000	2	17
Drolitoral	806011214-0	2002	NR	100
Medihlep Services	830066626-5	2000	NR	151
Tatiana Sierra	806013054-8	2003	2	10

**Fuente:** Resultados de tabulación de encuestas realizadas a empresas afiliadas al sector en estudio, Mayo 2010.

Revisando los aspectos más generales de las pequeñas y medianas empresas que pertenecen al sector correspondiente a este estudio, tenemos que el grueso de esta muestra empresas conocidas a nivel regional y de Cartagena, algunas de estas empresas tienen presencia en diferentes ciudades y municipios de la costa

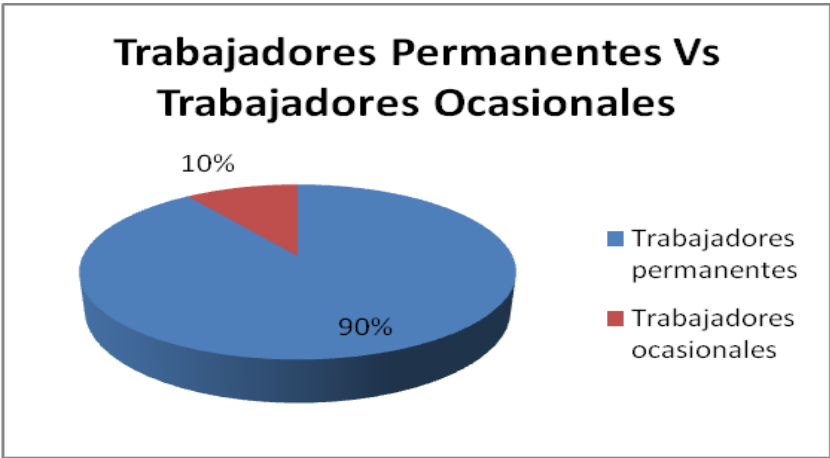
Caribe colombiana como es el caso de Drogas La Economía, Droguería del Norte ó sin tener puntos de ventas en otras localidades expenden sus productos o servicios a consumidores que se desplazan hasta Cartagena para ello, en este caso participan empresas como Escuela de Estética Cartagena de Indias, Distribuidora SPAI SONS Bolívar, Drolitoral S.A.S., entre otras.

Son empresas que tienen años respondiendo a las exigencias y condiciones cambiantes del mercado que atienden, unas más que otras, este es el caso de Droguería del Norte quién tiene un poco más de 34 años en el mercado y en el otro extremo (empresa con menos años desde que fueron constituidas) Taylor & Quinchía Medicina Estética Facial y Corporal que tan solo tiene 4 años operando. En promedio, todas las empresas encuestadas iniciaron operaciones con 11 empleados, sin embargo, es importante aclarar que en la actualidad, algunas de estas tan solo tienen 3 empleados, como en el caso de la Óptica Social Vemos por sus ojos. La cifra promedio mencionada arriba tiene en cuenta la heterogeneidad del sector en cuanto al tamaño de las empresas, es así como en contraste a la Óptica, la empresa Medihelp Services cuenta con 151 empleados, de los cuales tan solo 12 se encuentran contratados por medio de contrato laboral, 130 empleados por prestación de servicios y los 9 restantes por medio de una empresa suministradora laboral, esto en la actualidad arroja una cifra promedio de 46 empleados en el sector.

Por un lado, el 86% de las empresas encuestadas operan en sitios que no son de su propiedad lo que representa un costo fijo para ellos, tan solo el 14% de estas operan en sitios propios. Por otro lado, la mayoría de las labores que desempeñan los empleados de las empresas del sector se focaliza en el área administrativa y comercial, veamos:



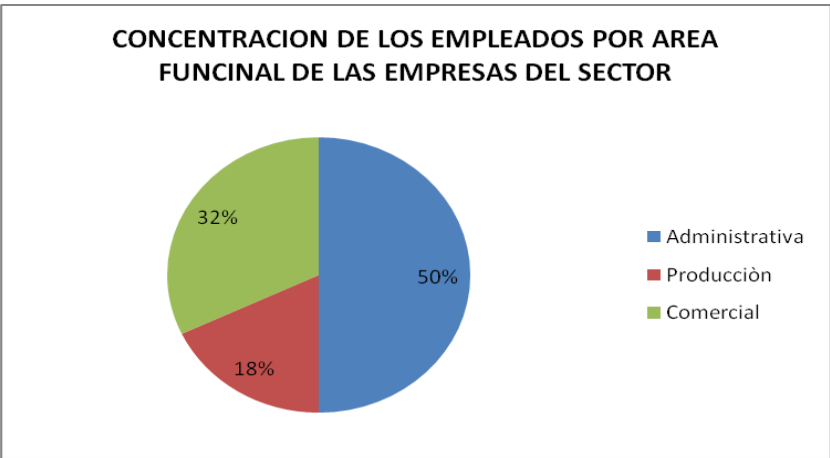
**Gráfico 1:** Participación de trabajadores permanentes y de los trabajadores ocasionales que laboran en las empresas encuestadas



**Fuente:** Resultados de tabulación de encuestas realizadas a empresas afiliadas al sector en estudio, Mayo 2010.

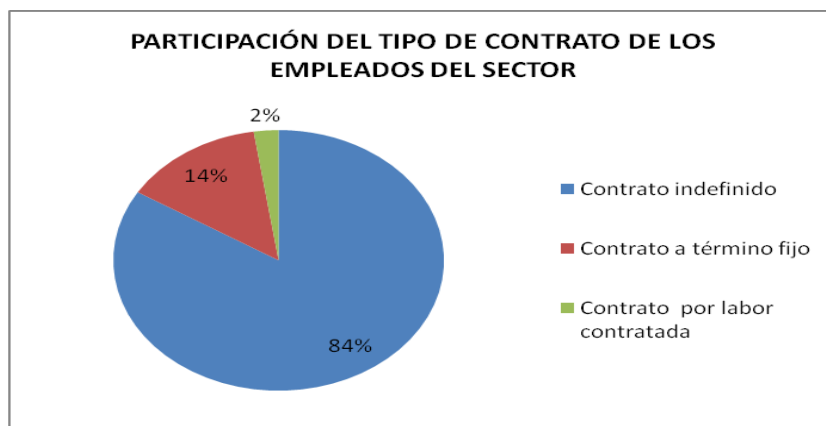
De los cuales el 90% son trabajadores permanentes y el 10% restante corresponde a trabajadores ocasionales como practicantes, aprendices del SENA y también algunos que simplemente son requeridos para labores específicas en determinados momentos (ver gráfico 2). De ellos, el 84% están contratados indefinidamente, 14% de los empleados celebran contratos a término fijo y tan solo el 2% son contratados para la labor para lo que fueron requeridos (ver gráfico 3).

**Gráfico 2:** Participación de los empleados según las diferentes áreas funcionales



**Fuente:** Resultados de tabulación de encuestas realizadas a empresas afiliadas al sector en estudio, Mayo 2010.

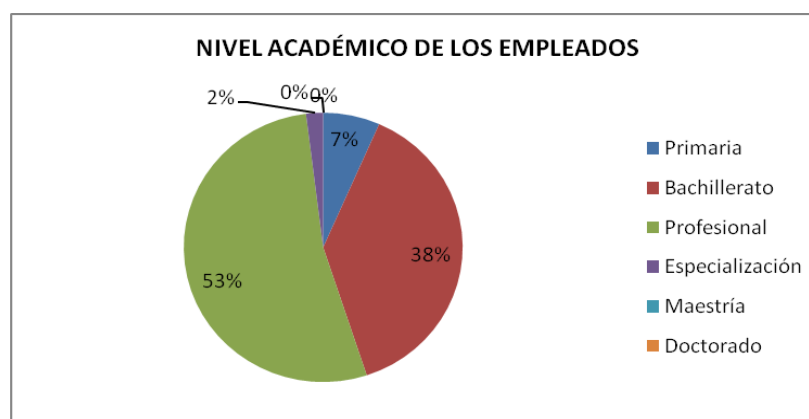
**Gráfico 3:** Tipos de contrato de los empleados del sector en estudio



**Fuente:** Resultados de tabulación de encuestas realizadas a empresas afiliadas al sector en estudio, Mayo 2010.

En cuanto al nivel de educación de todos los empleados que laboran en el sector de estética y belleza de la ciudad de Cartagena, consideramos que en general se encuentran en un nivel medio, teniendo en cuenta que un importante porcentaje de los empleados de las empresas encuestadas solo han llegado hasta el bachillerato, sin embargo la mayoría de ellos son **profesionales**<sup>8</sup>, mientras que la minoría es representada por los empleados que han cursado especialización y maestrías, veamos:

**Gráfico 4:** Nivel académico de los empleados que laboran en el sector estudiado



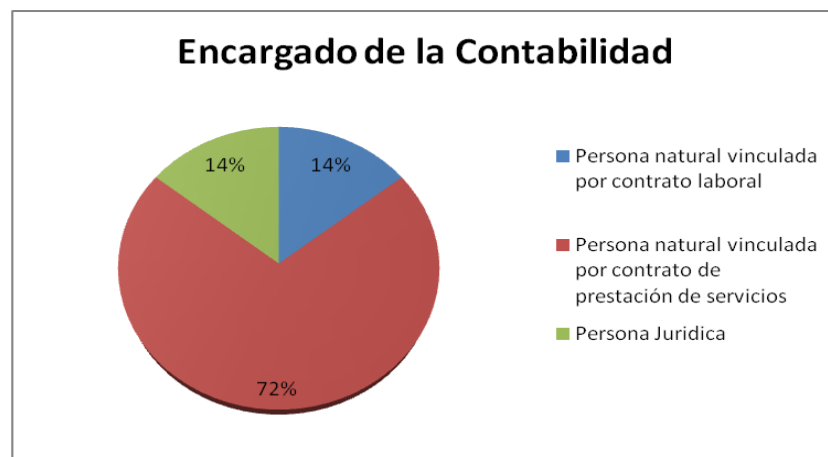
**Fuente:** Resultados de tabulación de encuestas realizadas a empresas afiliadas al sector en estudio, Mayo 2010.

<sup>8</sup> Profesionales: en este nivel académico se incluyen a los técnicos y profesionales.

Hoy en día, el factor común de estas empresas en cuanto a la fuente de financiación con la que cuentan es la de préstamos a terceros y recursos propios, siendo esta última la más acudida en cada una de estas empresas, tan solo la Óptica Social Vemos Por Sus Ojos tiene entre sus fuentes de financiación el apoyo de cooperativas.

La contabilidad de estas empresas es manejada con un porcentaje de 72% por personas naturales vinculadas a estas con contrato de prestación de servicios, mientras que los encargados de la contabilidad en las empresas del sector vinculados por contrato de prestación o que son personas jurídicas representan participaciones iguales (14%). Lo anterior, se puede apreciar en el siguiente gráfico. Lo que indica que las empresas estudiadas (en su mayoría) tienen el área funcional de contabilidad y finanzas activa en su estructura organizacional desde la cual se logran importantes metas organizacionales.

**Gráfico 5:** Tipo de contratación del encargado de la contabilidad de las empresas encuestadas

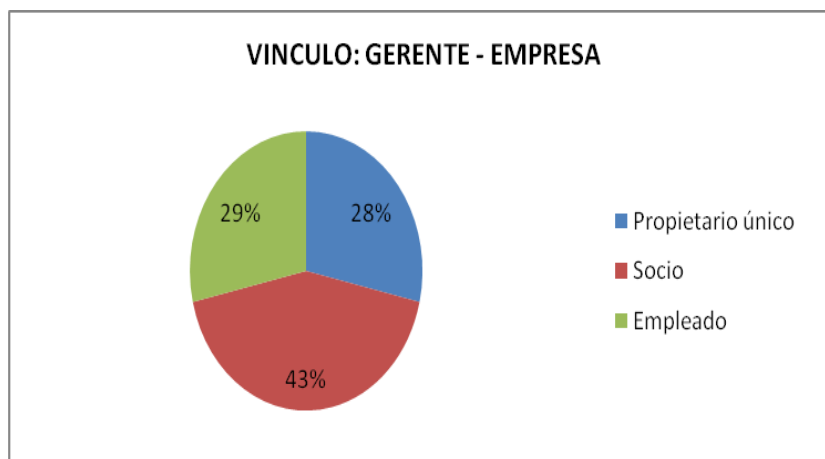


**Fuente:** Resultados de tabulación de encuestas realizadas a empresas afiliadas al sector en estudio, Mayo 2010.

Es fundamental saber quiénes son los responsables de las compañías del sector en estudio, por ello, se hizo un estudio demográfico de los gerentes generales y se

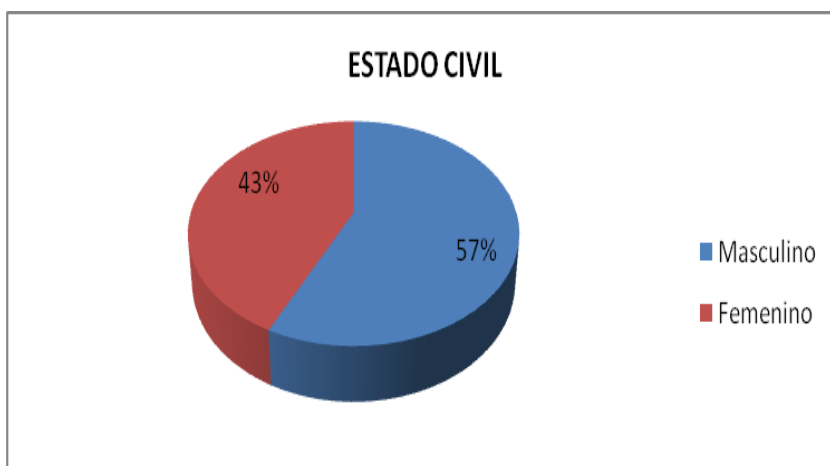
encontró que el perfil promedio de los gerentes de estas empresas son personas entre los 36 a 55 años quienes han realizado estudios superiores en universidades en su mayoría del sexo masculino y adicional a esto la mayoría figuran como socios de las compañías que lideran. A continuación, datos demográficos más específicos de los gerentes generales.

**Gráfico 6:** Vínculo del gerente general con la empresa que dirigen



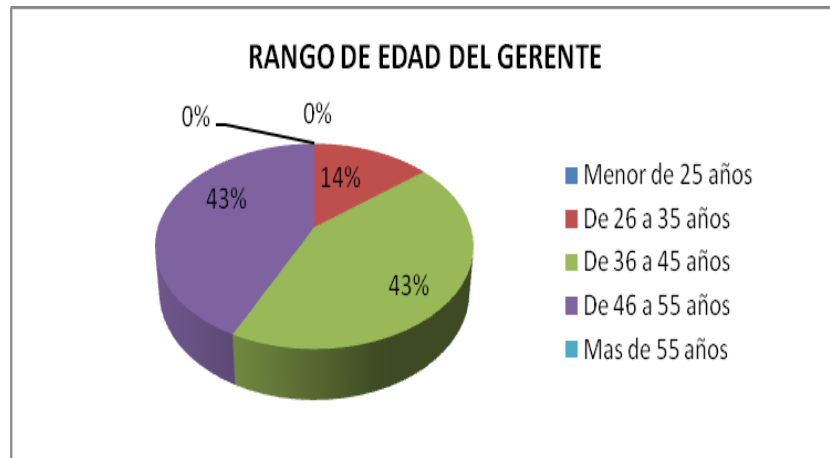
**Fuente:** Resultados de tabulación de encuestas realizadas a empresas afiliadas al sector en estudio, Mayo 2010.

**Gráfico 7:** Estado civil del gerente general de las empresas encuestadas



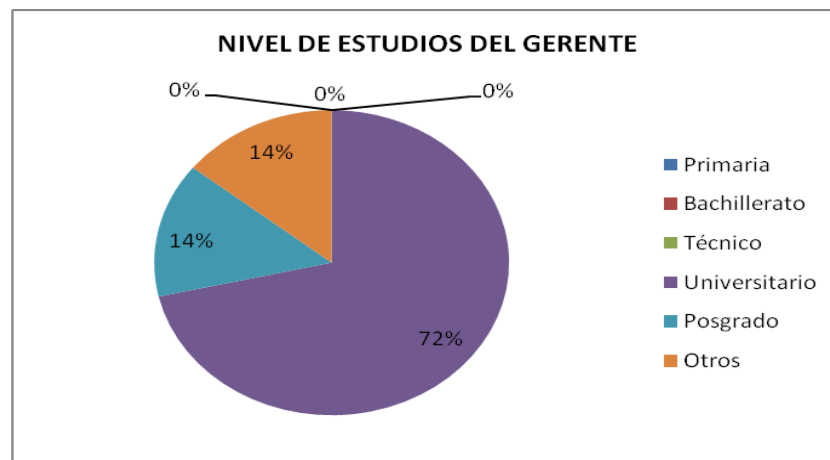
**Fuente:** Resultados de tabulación de encuestas realizadas a empresas afiliadas al sector en estudio, Mayo 2010.

**Gráfico 8:** Edad de gerente general de las empresas encuestadas



**Fuente:** Resultados de tabulación de encuestas realizadas a empresas afiliadas al sector en estudio, Mayo 2010.

**Gráfico 9:** Nivel académico del gerente general de las empresas encuestadas



**Fuente:** Resultados de tabulación de encuestas realizadas a empresas afiliadas al sector en estudio, Mayo 2010.

El perfil expuesto arriba indica que son personas que ya tienen experiencia en la dirección de pequeñas y medianas empresas, gran parte de la misma la han adquirido en las empresas en la que actualmente son gerentes generales.

## 2. CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL SECTOR

Siendo conscientes de la importancia de tener una estructura administrativa y organizacional basada en los principios y los objetivos claros de la empresa, todas las empresas analizadas reportan en un 100% que tienen, misión, visión y objetivos claramente definidos (ver anexo 2, tabla 10). Esta cifra deja ver que el sector está fortalecido en ese sentido y que a través de objetivos claramente establecidos y difundidos al interior de la empresa y en conjunto con estrategias y planes de acción logran las metas propuestas, garantizando su lugar dentro del mercado.

Dentro del sector el 71% de las empresas dicen tener un organigrama, donde establecen los diferentes departamentos, en los que se encuentra dividida la empresa, mostrando claramente un nivel jerárquico y de autoridad (ver anexo 2, tabla 10). De acuerdo con las entrevistas se concluye que el conocimiento del organigrama por parte de todos los empleados de la empresa es muy importante ya que permite visualizar cada una de las responsabilidades que tienen los trabajadores, además permiten conocer la forma en que son tomadas las decisiones y sobre todo como se divulga la información dentro de la organización. Al mismo tiempo es importante destacar que siendo estas empresas parte de las MIPYME el tener un organigrama establecido, perfiles establecidos, les permite tener mayor comunicación, interacción y colaboración, logrando mejores resultados.

Sin embargo, se notó que en cuanto al control de gestión el sector está bastante débil, solo un 29% de las empresas lo realizan, esto deja mucho que decir ya que si no se controla la gestión de manera oportuna es posible que dentro de los procesos de la organización existan errores o falencias que no son descubiertas sino al final del proceso, lo cual es contraproducente.

En la tabla 2, se analizan las fortalezas y debilidades de las empresas del sector y su impacto. En cuanto a la capacidad competitiva de las empresas del sector, este presenta grandes fortalezas en el área administrativa, el 86% de las empresas cuentan con una imagen corporativa alta, muchas de ellas por el tiempo de experiencia y otras por la calidad y cantidad de servicios que ofrece. Lugares como Diego Moya, Medihelp y algunas estéticas, actualmente se encuentran ofreciendo una serie de productos y servicios de estética, belleza y salud que los hace ser más competitivos y tener un impacto alto en la sociedad, ya que son productos y servicios innovadores y que la mayoría de las personas requieren ya sea por salud o por vanidad.

**Tabla 2:** Aspectos administrativos de las empresas encuestadas

	Fortaleza Alta	Fortaleza Media	Fortaleza Baja	Debilidad Alta	Debilidad Media	Debilidad Baja
Imagen corporativa	86%	14%	0%	0%	0%	0%
Responsabilidad social	43%	14%	14%	14%	14%	0%
Uso de planes estratégicos	14%	29%	29%	0%	14%	14%
Evaluación y pronóstico del medio	17%	67%	0%	0%	0%	17%
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	43%	43%	0%	0%	0%	14%
Flexibilidad de la estructura organizacional	43%	43%	0%	0%	14%	0%
Comunicación organizacional	29%	29%	0%	0%	29%	14%
Habilidad para atraer y retener el talento humano	57%	43%	0%	0%	0%	0%
Agresividad para enfrentar la competencia	43%	29%	0%	14%	0%	14%

**Fuente:** Resultados de tabulación de encuestas realizadas a empresas afiliadas al sector en estudio, Mayo 2010.

El tema de responsabilidad social, en general está orientado a mantener la satisfacción de los empleados, creando actividades e incentivos que los estimulen a sentirse bien dentro de la empresa y que ese estímulo sea transferido hasta sus casas, además de eso el 43% de las empresas muestran esto como una fortaleza alta indicando que tienen un impacto alto en la sociedad ya que además de realizar actividades internas, realizan proyectos y trabajos con la comunidad que demuestra que son una organización socialmente responsable, este punto es muy importante ya que al estas empresas trabajar con la salud, y la apariencia de una persona deben garantizar una excelente labor, que brinde mejor calidad de vida a sus clientes y consumidores. La tabla 2, también deja ver como la parte de uso de planes estratégicos, evaluación y pronóstico del medio no constituye una fortaleza alta más bien es considerada como una fortaleza media, es decir que aun cuando manejan planes estratégicos estos no son su fuerte o no es a lo que se dirigen de manera primordial, lo cual repercute de manera directa en el análisis del medio.

En general en la parte administrativa se encuentran fortalecidos, poseen estrategias claras, metas y objetivos fácilmente alcanzables, en general manejan estructuras organizacionales flexibles lo que les permite reaccionar de manera fácil e inmediata a cualquier situación cambiante en el sector y el mercado en el general (ver anexo 3, gráfico 11). Además de todo lo anterior poseen una alta imagen corporativa, lo que les brinda renombre, reconocimiento y posicionamiento.



### **3. CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL SECTOR**

El área de recursos humanos es para toda empresa un área fundamental para el desarrollo, efectividad y éxito de las actividades concernientes a la misma, esta área tiene la responsabilidad de atraer, desarrollar y retener el talento humano en la empresa y de esta manera garantizar óptimos resultados a nivel organizacional, por lo anterior, también se estudió la forma como las MIPYME que pertenecen al sector de estética, salud y belleza en la ciudad de Cartagena están manejando esta importante parte funcional al interior de sus respectivas compañías.

Según cifras arrojadas por la investigación realizada, se puede decir, que las pequeñas y medianas empresas que operan en este sector, en general, tienen muchas fortalezas en el mercado cartagenero y por tanto el impacto que tienen estas empresas en la sociedad es muy positivo (ver anexo 3, gráfico 13). Esto gracias a que dichas empresas trabajan cuidadosamente en sus respectivas áreas de recursos humanos, aun cuando algunas de estas, ni siquiera tienen un área específica como tal que se encargue de atraer, desarrollar y retener el talento humano sus gerentes generales son conscientes de la importancia de mantener comprometidos y contentos a sus empleados en la empresa, por lo que implementan estrategias para mantener este equilibrio entre lo laboral y lo emocional que mucho tiene que ver con el desempeño de estos a la hora de realizar sus labores.

Aspectos importantes fueron los encontrados al analizar los resultados arrojados por las encuestas realizadas a estas empresas, un ejemplo de esto, es que el 100% de ellas tienen en sus cargos personal calificado para la actividad, lo que resulta ser muy importante en términos de calidad de sus productos y servicios, ya que al frente de determinadas actividades se encuentran personas que verdaderamente están preparadas y capacitadas para desarrollarlas.

Por otro lado, la mayoría del personal de las empresas encuestadas tienen un alto sentido de pertenencia hacia la empresa esto se debe al tiempo que estos tienen laborando en ellas lo que consideran las empresas es una fortaleza debido a la baja rotación de los empleados, generando así mayor confianza en la empresa. Todo esto, conlleva a que los empleados se sientan motivados realizando sus labores lo que también se puede acreditar a los buenos niveles de remuneración los cuales en términos generales son considerados aceptables y dentro del marco de la ley. Ver siguiente tabla:

**Tabla 3:** Aspectos del área de recursos humanos de las empresas encuestadas

	Fortaleza Alta	Fortaleza Media	Fortaleza Baja	Debilidad Alta	Debilidad Media	Debilidad Baja
Talento humano calificado para la actividad	71%	29%	0%	0%	0%	0%
Experiencia técnica	57%	43%	0%	0%	0%	0%
Estabilidad	57%	29%	0%	0%	0%	14%
Rotación	33%	33%	33%	0%	0%	0%
Ausentismo	29%	43%	14%	0%	0%	14%
Pertenencia	67%	33%	0%	0%	0%	0%
Motivación	29%	43%	14%	0%	14%	0%
Nivel de remuneración	57%	29%	14%	0%	0%	0%
Accidentalidad	71%	14%	14%	0%	0%	0%
Retiros	33%	33%	17%	0%	17%	0%

**Fuente:** Resultados de tabulación de encuestas realizadas a empresas afiliadas al sector en estudio, Mayo 2010.

El 86% de las empresas estudiadas cumplen con todas las exigencias de la ley en el marco laboral, teniendo en cuenta que estas tienen a sus empleados afiliados a las correspondientes instituciones de la seguridad social, como lo son: EPS, ARP, Sistema de Pensiones y Caja de Compensación (ver anexo 2, tabla 12). Todo esto, incrementa los niveles de motivación, sentido de pertenencia, etc., que

puedan tener los empleados para con la empresa. Sin embargo, la mayoría de estas empresas carecen de un programa de seguridad industrial, esto gracias a que la actividad económica de estas, en general no implican procesos de producción ya que en su mayoría estas son distribuidoras, comercializadoras y prestadoras de servicios, por lo que los riesgos industriales para estas empresas son casi nulos.

Un aspecto que se identificó en el área de recursos humanos de las empresas afiliadas al sector es que la mayoría de estas a pesar de no ser empresas con gran tamaño son muy rigurosos en el proceso de selección de los empleados, teniendo en cuenta las exigencias y perfil del cargo para el cual son requeridos, como también recomendaciones de empleados antiguos y de confianza, por otro lado los nuevos empleados son contratados en su mayoría mediante contrato de trabajo escrito respetando el periodo de prueba.

En la mayoría de estas empresas la forma de verificar si el empleado tiene un buen desempeño en la realización de sus labores, es que el jefe inmediato se encargue de verificar el trabajo porque estas empresas no cuentan con un manual de funciones específicos y ante esto difícilmente se pueden realizar evaluación del desempeño.

Adicional a esto, las empresas por lo general realizan capacitaciones una vez identificadas las necesidades de estas mediante la evaluación interna que suelen realizar los respectivos jefes inmediatos a la hora de supervisar las labores que desempeña el recurso de la empresa que en su mayoría (aseguran los gerentes generales de las empresas encuestadas) se refleja en los resultados de las ventas en el mes. Además de las capacitaciones que reciben cuando la ARP, FENALCO u otra organización se las ofrece.

#### 4. CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA COMERCIAL DEL SECTOR

El área comercial en toda empresa tiene una función esencial, sobre todo cuando esta se encuentra en un mercado tan competitivo. Dentro del marco de la parte comercial de la empresa el informe se centrará en la línea de ventas y la de mercadeo que tienen estas.

Es de notar que en los aspectos arriba mencionados el sector tiene muchas debilidades en términos generales (ver anexo 3, gráfico 12), esto se debe a que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas que se encuestaron no cuenta con un departamento que se encargue de alinear y coordinar las labores que tengan que ver con el mercado del negocio y las ventas, es decir, la mayoría de las empresas del sector carecen de una unidad que realice investigaciones de mercado que garantice mejores resultados y también una división de ventas que permita alcanzar mayores márgenes de ventas, lo que dice que son empresas que no cuentan con estructuras sólidas para estas funciones (ventas y mercadeo).

Ante esto, se considera que es una situación preocupante teniendo en cuenta el horizonte en el tiempo al que están planificadas estas empresas, todas dijeron que piensan estar en el mercado en el largo plazo, sin embargo, esta expectativa que podría verse afectada en un mercado competitivo como es al que pertenecen estas empresas. En cuanto al área de mercadeo y ventas, es un tema en el que estas deben concentrarse mucho más para asegurar su subsistencia en el tiempo.

A estas empresas les falta mucha organización en el área comercial para conocer más y acceder al mercado con nuevas propuestas de negocio que les permitan atraer y retener más clientes, esto, teniendo en cuenta lo dinámico que son los mercados.

**Tabla 4:** Evaluación interna de las empresas del sector en el área comercial

<b>Evaluación interna- Área Comercial</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>No contestó</b>
¿Tiene la unidad o departamento de ventas la estructura adecuada para cubrir su función de ventas?	43%	57%	0%
¿Existe en la empresa una unidad organizativa que se encargue de la investigación de mercados?	14%	86%	0%
¿Están perfectamente definidas las funciones y tareas de los distintos responsables del área comercial?	43%	57%	0%

**Fuente:** Resultados de tabulación de encuestas realizadas a empresas afiliadas al sector en estudio, Mayo 2010.

Sin embargo, sin sonar contradictorio con lo mencionado arriba, estas empresas tienen buenos índices de desempeño, tal como lo muestra la tabla 5 en cuanto a la participación en el mercado, calidad del producto, capacidad para atender la demanda y sobre todo lealtad y satisfacción del cliente para con sus marcas. Por lo anterior, es de anotar un factor importante que está permitiendo estos buenos indicadores y es que estas empresas han logrado posicionarse en el mercado gracias a su excelente atención y por la trayectoria que algunas de estas tienen en el mercado. Una fortaleza importante es la de sus proveedores y disponibilidad de insumos requeridos sobre todo en aquellas empresas donde sus funciones son de distribución y comercialización de productos, este hecho resulta ser sumamente importante para el curso de las actividades principales de estas, permitiéndoles quedar bien ante sus clientes y tomar ventajas sobre sus competidores.

**Tabla 5:** Aspectos del área comercial de las empresas encuestadas

	Fortaleza Alta	Fortaleza Media	Fortaleza Baja	Debilidad Alta	Debilidad Media	Debilidad Baja
Índice de desempeño	57%	43%	0%	0%	0%	0%
Calidad del producto	86%	14%	0%	0%	0%	0%
Lealtad y satisfacción del cliente	86%	14%	0%	0%	0%	0%
Participación del mercado	71%	14%	0%	0%	14%	0%
Costos de distribución y ventas	57%	14%	14%	0%	0%	14%
Fortaleza del (los) proveedor (es) y disponibilidad de insumos	57%	14%	14%	0%	14%	0%
Concentración geográfica de consumidores	57%	14%	14%	0%	14%	0%
Admòn de clientes	29%	29%	14%	14%	14%	0%
Portafolio de servicios	29%	14%	29%	14%	14%	0%
Programa posventa	0%	29%	57%	14%	0%	0%
Capacidad para satisfacer la demanda	29%	57%	14%	0%	0%	0%

**Fuente:** Resultados de tabulación de encuestas realizadas a empresas afiliadas al sector en estudio, Mayo 2010.

Lo anterior, como es lógico tiene un impacto positivo en el funcionamiento de las empresas porque cuentan con el respaldo y lealtad de sus clientes aun cuando estas tengan estructuras débiles en el área comercial de las compañías estudiadas, además de ser empresas que han logrado una participación en el

mercado muy importante ante el mercado competitivo en el que hoy se encuentran.

Con el tiempo, las empresas afiliadas al sector de estética, salud y belleza de la ciudad de Cartagena han identificado oportunidades de ampliar su portafolio de servicios y productos con el propósito de ampliar su cobertura en el mercado, brindando así nuevos y mejores servicios a los consumidores, esta es otra de las fortalezas que generan gran impacto en el desarrollo de estas empresas. Sin embargo, notamos una debilidad en el programa postventa en el sector, lo cual es preocupante teniendo en cuenta que estos programas son determinantes a la hora de generar lealtad de marca y posicionamiento en las mentes de los consumidores.

Ante esto, todos los gerentes encuestados aseguran está en proceso siendo conscientes de la importancia y beneficio que genera el desarrollo del mismo. Esta es una debilidad que tiene un impacto medio porque el programa postventa ayuda mucho en la fidelidad del cliente, y aun cuando las empresas tengan experiencia y gocen de renombre en la ciudad, un programa postventa sin dudas garantizaría aun más la cercanía con los clientes.

## 5. CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN-TÉCNICA DEL SECTOR

El área de producción y técnica de las empresas del sector de estética, salud y belleza estudiadas, para la mayoría de las empresas no aplica de manera directa. Teniendo en cuenta que este departamento implica todo un proceso de convertir insumos en productos terminados, caso que no sucede para el grueso de las empresas que participan en este sector, gracias a que estas en su mayoría venden servicios como es el caso de los centros de belleza (peluquerías, estéticas y spa), mientras que las droguerías y centros especializados en salud encuestados además de servicios, comercializan y/o distribuyen productos a sus clientes, las empresas tienen sus respectivos laboratorios quienes se encargan de llevar a estas los productos terminados.

Según lo anterior, estas no hacen parte del sector de manufactura y producción, estas más bien hacen parte del canal de distribución (comercializadoras y/o distribuidoras).

**Tabla 6:** Evaluación interna en el área de producción de las empresas estudiadas

		Si	No	No contestó
<b>Producción</b>	¿Se trabaja con órdenes de producción?	0%	83%	17%
	¿Existe cuellos de botella en el ciclo de producción?	0%	83%	17%

**Fuente:** Resultados de tabulación de encuestas realizadas a empresas afiliadas al sector en estudio, Mayo 2010.

Según los datos mostrados en la tabla anterior, ninguna de las empresas encuestadas trabajan con ordenes de producción y tampoco tienen cuello de botella en el ciclo de producción, todo esto, obedece a lo explicado con anterioridad, y es que básicamente las empresas no son las que producen, por tanto, es completamente innecesaria la existencia que se encargue de la parte productiva.



Sin embargo, podríamos hablar de producción de servicios en el caso de los centros de belleza como peluquerías, estéticas y spa, que fueron encuestados, cuyo ciclo comprende la prestación del mismo y la generación de valor para el cliente que garantice la fidelidad de los mismos y posicionamiento de marca en la mente de estos. Las pequeñas y medianas empresas son muy cuidadosos a la hora de la aplicación de nuevas tecnologías durante la prestación de servicios para ofrecerle al cliente la oportunidad de disfrutar de servicios con valores agregados y así diferenciarse de la competencia, esto resulta ser una fortaleza en el mercado para estas empresas además del gran impacto positivo que logran en la sociedad prefiriéndolos por ofrecer servicios con la mejor y última tecnología.

**Tabla 7:** Aspectos del área de producción e innovación tecnológica de las empresas

	Fortaleza Alta	Fortaleza Media	Fortaleza Baja	Debilidad Alta	Debilidad Media	Debilidad Baja
Capacidad de innovación	29%	14%	43%	0%	14%	0%
Nivel de Tecnología utilizado en los productos	29%	43%	14%	0%	14%	0%
Fuerza de patentes y procesos	33%	17%	17%	17%	0%	17%
Efectividad en los programas de entrega	43%	43%	0%	0%	14%	0%
Valor agregado al producto	43%	57%	0%	0%	0%	0%
Intensidad de mano de obra en el producto	43%	43%	14%	0%	0%	0%
Economía de escala	14%	57%	29%	0%	0%	0%
Aplicación de tecnología de computadores	43%	14%	29%	0%	14%	0%
Flexibilidad de la producción	29%	43%	29%	0%	0%	0%

**Fuente:** Resultados de tabulación de encuestas realizadas a empresas afiliadas al sector en estudio, Mayo 2010.

## **6. CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA FINANCIERA Y CONTABLE DEL SECTOR**

Las empresas analizadas en el sector de ESTETICA, SALUD Y BELLEZA al igual que el resto de las empresas activas en el mercado, cuentan en general con un sistema de registro contable y financiero que les permite llevar una contabilidad ordenada, donde pueden identificar claramente el estado en el que se encuentra la empresa (ver anexo 2, tabla 15).

El 71% de las empresas llevan la contabilidad a través de un software contable, lo que les da la posibilidad en un 86% de entregar sus análisis de manera oportuna, ya que el manejo de la contabilidad por medio de este, le permite al contador desarrollar sus labores de manera más rápida, almacenar más información y por consiguiente reducir el margen de error.

En general las empresas del sector funcionan con las utilidades generadas por el negocio y por los aportes que se le hacen a las mismas por medio de los socios, sin embargo el 71% de estas afirman que no tienen capacidad financiera para realizar nuevos proyectos, por lo menos no ahora; es por ello que el 86% de las empresas no poseen inversiones en otro negocios distintos a los fines de la empresa o en otros sectores. En caso de que quieran hacerlo deben recurrir a la ayuda de otros agentes como los bancos, acerca de los cuales tienen toda la información y el conocimiento sobre las ventajas y las desventajas de aplicar a préstamos para micro y pequeños empresarios, así lo confirma el 57% de las empresas analizadas.

Sin embargo solo el 43% de ellas conoce que, entidades como Proexport, Bancoldex y Fondo Nacional de Garantías, les brindan métodos de financiación de sus proyectos; lo que hace pensar que falta divulgación en la información, articulación de las diferentes entidades y empresas que pueden y deben ayudar a las MIPYME del sector para que puedan avanzar y profundizar en aspectos tan

importantes en todos los niveles de la empresa, no solo para el beneficio propio, sino también para el beneficio de sus consumidores y del sector.

Del mismo modo se identificó otra debilidad en el análisis de los indicadores financieros, solo un 43% de las empresas del sector hacen estos análisis, lo que es muy grave ya que el analizar la situación financiera de la empresa les permite a las empresas ser más eficientes y competitivas económicamente, además de lograr que se haga más por menos, es decir que se alcancen mejores resultados a menores costos (Economías de Escala).

Por ello las empresas del sector en su mayoría deberían contar con conocimientos y bases firmes para que realicen análisis financieros, logrando una mayor calidad de los mismos, y por consiguiente lograr que se puedan tomar acertadas y mejores decisiones.

**Tabla 8:** Aspectos Financieros y Contables de las empresas encuestadas

	Fortaleza Alta	Fortaleza Media	Fortaleza Baja	Debilidad Alta	Debilidad Media	Debilidad Baja
Acceso a capital cuando lo requiera	14%	43%	14%	0%	0%	29%
Uso de su capacidad de endeudamiento	14%	29%	29%	0%	0%	29%
Rentabilidad o retorno de inversión	57%	29%	0%	0%	0%	14%
Liquidez	29%	43%	14%	0%	0%	14%
Estabilidad de costo	14%	57%	14%	0%	14%	0%

**Fuente:** Resultados de tabulación de encuestas realizadas a empresas afiliadas al sector en estudio, Mayo 2010.

Analizando las fortalezas y debilidades de esta área, se concluye que el sector posee más fortalezas que debilidades, aun cuando algunas no sean altas si registran ser fortalezas medias (ver anexo 3, gráfico 16). Esto indica que las empresas del sector pueden ser muy rentables y que el negocio de la estética belleza y salud es considerado dentro de nuestro mercado, como un negocio

importante, relevante y que brinda muchas satisfacciones en general. Además de eso las empresas tienen muy en cuenta sus niveles de liquidez y este prevalece frente al nivel de endeudamiento como no los muestra la tabla; lo que les permite tener fácil acceso a su capital en el momento que lo requieran en un 43% como una fortaleza media.

## **7. CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA DEL SECTOR**

La innovación tecnológica debe ser considerada como una de las herramientas más importantes dentro de una organización y esta no debe ser considerada solamente en la parte productiva, sino que debe ser contemplada en todos los niveles de la empresa para que pueda generar un cambio relevante. Dicho esto en el sector objetivo, aún cuando no es su fuerte, tampoco se han quedado atrás y a medida que avanza la competencia han ido modificando sus organizaciones y las diferentes áreas que la componen. Sin embargo deben avanzar y profundizar en la parte de investigación y desarrollo ya que sin esta es posible que el proceso de innovación no se haga de manera completa o satisfaciendo las necesidades reales.

El 57% de los empresarios del sector coinciden en que desde hace tres años han venido innovando en aspectos como procesos administrativos, y productivos, bien sea porque se capacita a los empleados o porque se reemplazan herramientas y maquinarias que han cumplido con su vida útil. Además de esto es importante destacar que la mayoría de empresas también coinciden en que los diferentes cambios en innovación tecnológica se han dado gracias a sugerencias de los empleados o los clientes y captadas por la alta gerencia para ser implementadas dando un cambio positivo a la organización, lo que permite deducir que en este tipo de procesos se vincula a toda la institución y que la cultura de innovación dentro de la misma es alta o por lo menos ha ido cambiando con el tiempo (ver tabla 7, arriba)

Analizando la tabla mencionada, es notorio que al sector aun cuando muestra grandes fortalezas, todavía le falta crecer en este sentido (también ver anexo 3, gráfico 17). Aspectos como la capacidad de innovación presenta un alto porcentaje como una fortaleza baja, es decir es casi una debilidad o algo que deben reforzar de manera inmediata, sobretodo en este sector donde los cambios

y las innovaciones están a la orden del día, porque es un mercado muy competido y donde las opciones sobran. Sin embargo aplican las economías de escala en una 57% mostrando una fortaleza media, aspecto muy positivo para disminuir costos, produciendo más. Al mismo tiempo es importante destacar el valor agregado de los productos-servicios, la tecnología y exclusividad que se utiliza en su producción, mientras más valor agregado y originalidad de lo que brindan al mercado, más rentabilidad, más renombre y posicionamiento.

## 8. CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA DE COMERCIO EXTERIOR DEL SECTOR

Dentro de las empresas encuestadas del sector de ESTETICA, SALUD Y BELLEZA, el área de comercio exterior no aplica, es decir es un área que no han explotado, ya sea porque conocen los costos que estos generan y no están aptos para asumirlos o porque simplemente no les interesa expandirse hacia mercados internacionales. De hecho, ninguna de las empresas encuestadas dijo tener experiencia en procesos de comercio exterior, específicamente en materia de exportaciones. Aun cuando son conscientes de los beneficios que podrían generar este tipo de procesos, desconocen aspectos importantes como trámites, barreras de entradas a otros países, así como los riesgos y costos por lo que en estos momentos ni siquiera se encuentran considerando la posibilidad de hacerlo.

Como se logra observar en la tabla 9, las empresas encuestadas se encuentran muy débiles en cuanto al área de comercio exterior (también ver anexo 3, gráfico 15), sin embargo, aun cuando los servicios y/o productos que ofrecen las empresas del sector son difíciles de exportar, es probable que algunas de ellas tengan grandes oportunidades en el mercado internacional, gracias a la calidad de sus productos, mano de obra utilizada, etc.

**Tabla 9:** Evaluación interna del área de comercio exterior de las empresas encuestadas

<b>Evaluación interna- Área de Comercio Exterior</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>No contestó</b>
¿Cuenta la empresa con canales de distribución adecuados al mercado?	43%	29%	29%
¿Su empresa ha exportado por lo menos una vez?	0%	71%	29%
¿Su empresa ha importado algún recurso alguna vez?	9%	71%	20%
¿Existe un área o persona encargada del comercio exterior?	0%	80%	20%
¿Ha pensado participar a un programa de promoción de exportaciones?	0%	71%	29%

**Fuente:** Resultados de tabulación de encuestas realizadas a empresas afiliadas al sector en estudio, Mayo 2010.

Sin embargo, en el caso particular de Medihelp Services en cierto sentido se puede hablar de comercio exterior, ya que estos atienden a un mercado internacional, si bien es cierto que estos no exportan sus servicios, si importan divisas por la prestación de servicios en la ciudad. La clínica Medihelp se ha encargado de atraer extranjeros en el denominado programa de **TURISMO SOCIAL** en el que ofrecen la posibilidad de tener una recuperación post-quirúrgica más agradable y placentera y hacer de las cirugías de los clientes una experiencia inolvidable en una ciudad histórica y bañada de las cálidas aguas del mar Caribe como lo es Cartagena de Indias (Ver anexo 1).

Medihelp fue constituida en el 2003 pero inició en el año 2001, cabe resaltar que Medihelp es una empresa de sociedad extranjera en la ciudad de Cartagena ya que la sede principal se encuentra ubicada en la ciudad de Panamá. Sus socios decidieron incursionar en el mercado colombiano ubicándose estratégicamente en una ciudad que atrae a miles y miles de turistas anualmente, con el firme propósito de atender un mercado nacional e internacional. Atendiendo a clientes españoles, argentinos, norteamericanos, centroamericanos, etc.

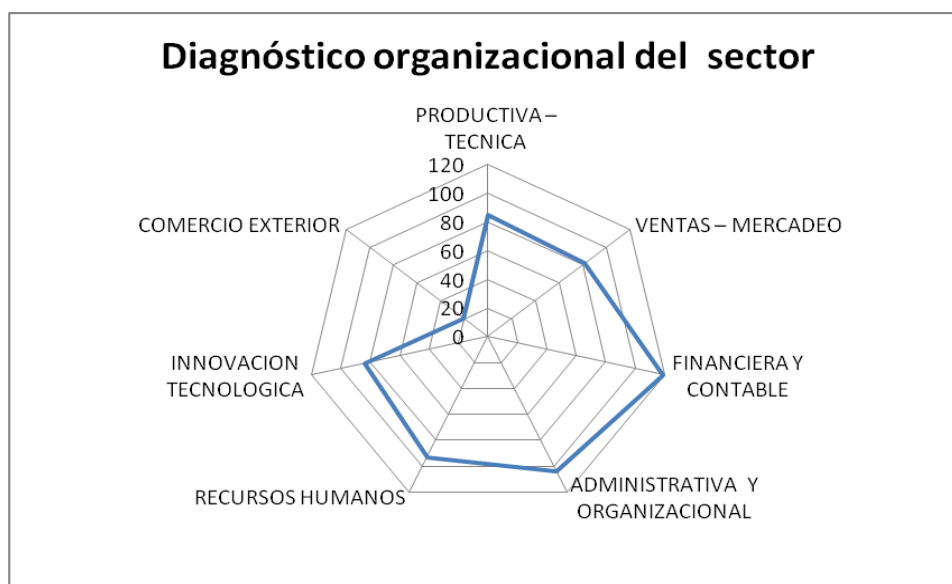


## 9. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DEL SECTOR DE ESTETICA, SALUD Y BELLEZA

Según el gráfico No. 10 que corresponde al diagnóstico organizacional del sector basado en los resultados de las encuestas, se evidencia una alta concentración en las áreas financiera y contable, administrativa y organizacional, recursos humanos e innovación tecnológica, siendo la primera la más explotada en las empresas, es decir, es el área más fortalecida en el sector. Lo anterior es importante ya que se puede traducir a resultados favorables para las organizaciones en cuanto al cuidado y mejoramiento de sus finanzas.

Por otro lado, en áreas como la administrativa y organizacional y la de recursos humanos se evidencia que a nivel organizacional están desarrollando sus labores correspondientes de una manera optima, logrando buenos resultados.

**Gráfico 10:** Diagnóstico organizacional del sector al que pertenecen las empresas encuestadas



**Fuente:** Resultados de tabulación de encuestas realizadas a empresas afiliadas al sector en estudio, Mayo 2010.

Por su parte, el área de innovación tecnológica en el sector también tiene una concentración importante, si bien es cierto que no es la más fortalecida de todas, es evidente que las empresas están tratando de mejorar de acuerdo a las exigencias del mercado, por lo que el uso de las herramientas tecnológicas en las empresas sigue creciendo, con esto se cree en una tendencia muy positiva en el área de innovación tecnológica, lo que también exigirá la implementación de mejores estrategias en el área de mercado y ventas, que les permita tener mejores resultados en cuanto a la preferencia de los clientes y no quedar rezagados en un mercado tan cambiante, teniendo en cuenta que en dicha área tienen grandes debilidades como ya se ha explicado en este documento y se puede ver en el anexo 3 del gráfico 12.

Áreas como la productiva-técnica y la de comercio exterior aun se encuentran muy débiles (ver anexo 3, gráfico 14 y 15), en especial el área de comercio exterior, esto se debe a las características de la operación de las empresas del sector ya que en su mayoría las empresas son prestadoras de servicios, distribuidoras y comercializadores mas no fabricantes. Adicional a esto, son empresas que desconocen aspectos importantes en materia de comercio exterior y que en el momento no contemplan una sola posibilidad de adelantar procesos de exportaciones.

## CONCLUSIONES

Después de identificar las principales características por áreas funcionales de las empresas afiliadas a FENALCO que pertenecen al sector de estética, salud y belleza de la ciudad de Cartagena, se presentan las siguientes conclusiones:

- En general, todas las empresas analizadas pertenecientes al sector, poseen fortalezas en la parte administrativa y organizacional; plantean objetivos, misión, visión, estrategias y planes de acción definidos, flexibles, y bien estructurados para alcanzar los propósitos de las organizaciones.
- Las MIPYME encuestadas son empresas reconocidas por el mercado cartagenero y regional, lo que les permite gozar de una ventaja competitiva frente a otras, de hecho es una de las grandes fortalezas que se encuentran del sector, por lo cual sus gerentes generales son conscientes de la importancia de seguir ofreciendo mejores alternativas para atraer y retener más clientes y aumentar así su participación en el mercado.
- El sector de estética, salud y belleza evidentemente se está tornando cada vez más competitivo, el número de centros de belleza como peluquerías sigue creciendo en barrios o centros comerciales, por tanto, las empresas encuestadas son muy cuidadosas a la hora de conservar a los clientes con los que cuentan y esto lo hacen intentando ofrecer mejores servicios que la competencia con la última tecnología como es el caso de Medihelp Services, Diego Moya, etc. Sin embargo, la mayoría de las empresas no cuentan con un programa de servicio post-venta que de alguna manera garantice lealtad de marca por parte de sus clientes.

- Todas las empresas manejan aspectos de innovación tecnológica, algunos han hecho cambios ya sea en la parte administrativa o productiva. Todas están conscientes de que estar a la vanguardia es uno de los aspectos fundamentales para poder continuar con éxito en el mercado.
- En cuanto a los empleados, se puede decir que estos en relación al sector, se encuentran en un nivel académico medio, ya que la mayoría de ellos son profesionales, seguido de los empleados que han cursado estudios hasta el bachillerato, sin embargo, entre los profesionales se encuentran aquellos que han culminado estudios universitarios como también tecnólogos. Esto indica que el recurso humano que tienen estas empresas está preparado para la labor para lo cual son requeridos, de hecho, el 100% de las empresas encuestadas dijo que tenían personal calificado para el desarrollo de sus actividades lo que apoya lo anteriormente dicho.
- Las empresas encuestadas cuentan con muy buenos índices de desempeño, participación en el mercado, etc. que sin lugar a dudas son fortalezas importantes que se tienen a nivel del mercado, sin embargo, tienen muchas debilidades en su área comercial internamente, lo que puede aumentar los riesgos de perder clientes gracias a lo dinámico que se comportan los mercados, teniendo en cuenta, que otras empresas del sector pueden desarrollar estrategias a nivel del área comercial que les permita atraer nuevos clientes.
- Ninguna de las empresas, posee un área de comercio exterior, y no conocen del tema porque no lo aplican, ya sea porque conocen de sus altos costos y no pueden cubrirlos o porque no les interesa entrar en ese mercado.

- El análisis del sector financiero y contable, dejó ver que el sector se mueve en la dirección correcta, posee métodos reconocidos para llevar su contabilidad y hacerla de una manera más fácil y practica. Además de esto el sector maneja una buena rentabilidad o retorno de la inversión y es uno de los más líquidos, quizá por el tipo de servicios o productos que ofrece, que en general son básicos para mantener y preservar la salud.
- La mayoría de las empresas debido a su liquidez funcionan sin tener que acudir a préstamos bancarios, sin embargo dado esto muchas no saben que hay entidades que están aptas para poder financiar las MIPYME.

## RECOMENDACIONES

Apoyados en los resultados arrojados por las encuestas realizadas a las empresas afiliadas a FENALCO del sector de estética, salud y belleza de la ciudad de Cartagena y en aras de mejorar eficientemente el papel que vienen desempeñando estas y entonces lograr resultados más favorables para el sector y la economía, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Este estudio, refleja grandes debilidades que tiene el sector en cuanto al área comercial, por lo que se logra identificar una necesidad de capacitación para estas empresas, de manera que se puedan implementar y desarrollar mejores estrategias en el área comercial y publicidad que les permitan ganar más clientes para su negocio. Un ejemplo claro de ello, es crear un programa de servicio post-venta bien estructurado que como también se logró ver no lo tienen aun.

Además, las empresas también deberían recibir capacitaciones, asesorías y apoyo económico en dos importantes puntos:

1. Innovación Tecnológica, porque aún cuando en general todas las empresas están a la vanguardia y han ido mejorando sus procesos, todavía les falta mucho, ya sea por el factor económico o porque no conocen del tema.

2. Comercio Exterior, en el sector hay un potencial para empezar a exportar, sería importante para el sector y sobre todo para nuestra ciudad, ya que los productos y servicios serían reconocidos de manera internacional.

- Aún cuando financieramente, las empresas del sector no poseen grandes inconvenientes, sería conveniente que estas realizaran análisis financieros de manera continua, ya que esto les permitiría detectar errores o problemas de manera oportuna.

- Si bien es cierto gremios como FENALCO han venido actuando, sería bueno que los gremios asociados a las empresas, estuvieran más articulados con las mismas, para que el apoyo sea mayor y el sector que tiene grandes potenciales pueda verse mejorado y con gran éxito dentro del mercado.
- Las empresas encuestadas carecen de manuales de funciones y perfiles para cada cargo, estas herramientas son fundamentales en las organizaciones ya que los empleados no tienen excusas para no conocer al detalle las labores que deben realizar y para la evaluación de su desempeño, por lo que se sugiere que diseñen un manual de funciones claro y publicable, que permita detectar necesidades de capacitaciones oportunamente y evitar problemáticas que se puedan presentar a futuro.

## BIBLIOGRAFÍA

- Las MIPYMES en Latinoamérica: Estudios en investigaciones en la Organización Latinoamericana de Administración, Rafael Regalado Hernández-coordinador. 2007.  
Tomado de: [http://fomem.info/oferentes/com\\_biblioteca/file/02-TGEMP.pdf](http://fomem.info/oferentes/com_biblioteca/file/02-TGEMP.pdf)
- Rodríguez, Astrid Genoveva. La realidad de la Pyme en Colombia. Fundes, Fotolito Colombia Prerensa Digital, 2003, pp. 21 ss.
- Cuadernos de Investigación: Desarrollo de Nuevos Productos (DNP), UNIVERSIDAD EAFIT- Grupo de Investigación. Documento 59, pág 59. Octubre de 2008.  
Tomado de: [www.eafit.edu.co/investigación](http://www.eafit.edu.co/investigación)
- <http://74.125.47.132/search?q=cache:zKDexw->
- [http://www.pymexpo.com/index.php?categoryid=21&p2\\_articleid=366](http://www.pymexpo.com/index.php?categoryid=21&p2_articleid=366)
- [www.marcasymercados.com/mym/%3Fp%3D715+mipymes+del+sector+de+estetica+y+belleza+en+cartagena&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co](http://www.marcasymercados.com/mym/%3Fp%3D715+mipymes+del+sector+de+estetica+y+belleza+en+cartagena&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co)
- [Http://www.lasegunda.com/ediciononline/economia/Estudios/pymes\\_visa.pdf](http://www.lasegunda.com/ediciononline/economia/Estudios/pymes_visa.pdf)



## ANEXOS

### Anexo 1. Publicidad de la Clínica Medihelp Services en Colombia y el Mundo.

#### Cartagena de Indias



Ciudad de incomparable belleza declarada Patrimonio Histórico y Cultural de la Humanidad.

Bañada por las cálidas aguas del Mar Caribe, con un pasado lleno de historia, leyendas y sabor colonial, es el lugar donde se encuentra ubicada la Clínica Medihelp Services, una ciudad que por su tranquilidad, belleza y ubicación marina garantizan una rápida recuperación post-quirúrgica.

Es la ciudad perfecta para un programa de cirugía con resultados maravillosos y placenteros. Contáctenos con gusto le brindamos toda la asesoría que requiera.

Tomado de <http://www.medihelpservices.com/es/cartagena.html>, el día 15 de junio de 2010.

**Anexo 2.** Evaluación interna de cada una de las áreas organizacionales de las empresas encuestadas del sector.

**Tabla 10:** Evaluación interna en el área administrativa de las empresas encuestadas.

	Pregunta	Si	No	No contestó
<b>Administrativa</b>	¿Está definida la Misión, Visión, los objetivos y metas de la empresa?	100%	0%	0%
	¿Existe un organigrama para la empresa?	71%	29%	0%
	¿Están descritos los objetivos, las funciones, responsabilidades y perfil de cada cargo?	57%	43%	0%
	¿Existen políticas y mecanismos para motivar al personal?	100%	0%	0%
	¿Existen políticas de control de gestión?	29%	71%	0%
	¿Las decisiones las toma únicamente el gerente general?	43%	57%	0%

**Fuente:** Resultados de tabulación de encuestas realizadas a empresas afiliadas al sector en estudio, Mayo 2010.

**Tabla 11:** Evaluación interna en el área de recursos humanos de las empresas encuestadas

	Pregunta	Si	No	No contestó
<b>RR HH</b>	¿Se brinda inducción a los nuevos empleados?	100%	0%	0%
	¿Todo el personal está afiliado a la EPS?	86%	14%	0%
	¿Todo el personal está afiliado a la ARP?	86%	14%	0%
	¿Todo el personal está afiliado al sistema de pensiones?	86%	14%	0%
	¿Todo el personal está afiliado a la caja de compensación?	86%	14%	0%
	¿Existe un programa de seguridad industrial?	43%	57%	0%
	¿Los empleados conocen de las normas de seguridad industrial a seguir?	57%	43%	0%

**Fuente:** Resultados de tabulación de encuestas realizadas a empresas afiliadas al sector en estudio, Mayo 2010.

**Tabla 12:** Evaluación interna en el área contable y financiera de las empresas encuestadas

	Pregunta	Si	No	No contestó
<b>Contable y Financiera</b>	¿En su empresa la contabilidad se lleva a través de software contable?	71%	29%	0%
	¿Los estados financieros son preparados de manera oportuna?	86%	14%	0%
	¿La empresa tiene inversiones en negocios de otros sectores de apoyo, pero distintos a la actividad empresarial que desarrolla?	14%	86%	0%
	¿La empresa actualmente cuenta con capacidad financiera para realizar nuevos proyectos?	29%	71%	0%
	¿Conoce los costos de las diferentes opciones de financiación que le ofrece un banco?	71%	29%	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?	71%	29%	0%
	¿Conoce las ventajas y desventajas de los préstamos bancarios diseñados para micro y pequeños empresarios?	57%	43%	0%
	¿Conoce los métodos de financiación a través de Bancoldex, Fondo Nacional de Garantía, Proexport?	43%	57%	0%
	¿Se realiza análisis de indicadores financieros?	43%	57%	0%

**Fuente:** Resultados de tabulación de encuestas realizadas a empresas afiliadas al sector en estudio, Mayo 2010.

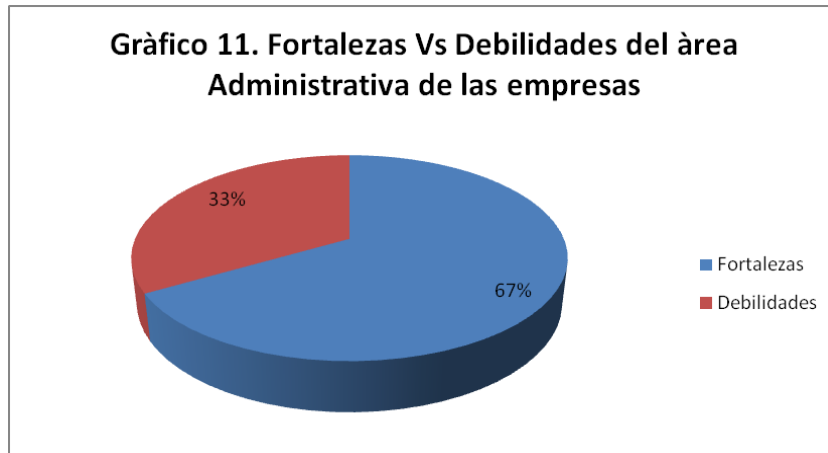
**Tabla 13:** Evaluación interna en el área de innovación tecnológica

	Pregunta	Si	No	No contestó
<b>Innovación tecnológica</b>	¿Su empresa ha implementado alguna innovación en procesos o productos en los últimos tres años?	57%	43%	0%
	¿Su empresa ha implementado alguna ampliación de la capacidad de producción en los últimos tres años?	29%	71%	0%
	¿Su empresa ha implementado alguna mejora tecnológica en los últimos tres años?	57%	43%	0%
	En caso afirmativo, explique brevemente:	0%	0%	100%
	¿Su empresa ha implementado la Investigación y Desarrollo en los últimos tres años?	29%	71%	0%

**Fuente:** Resultados de tabulación de encuestas realizadas a empresas afiliadas al sector en estudio, Mayo 2010.

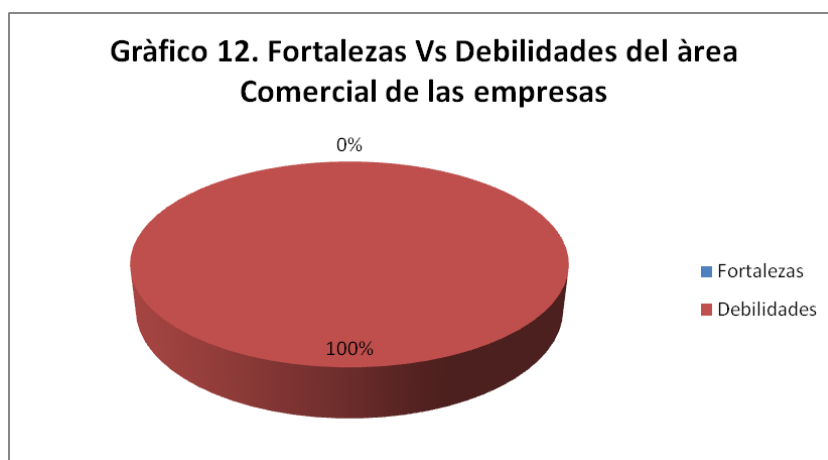
**Anexo 3.** Fortalezas y Debilidades de las empresas según evaluaciones internas por áreas organizacionales.

**Gráfico 11:** Fortalezas vs debilidades del área administrativa de las empresas



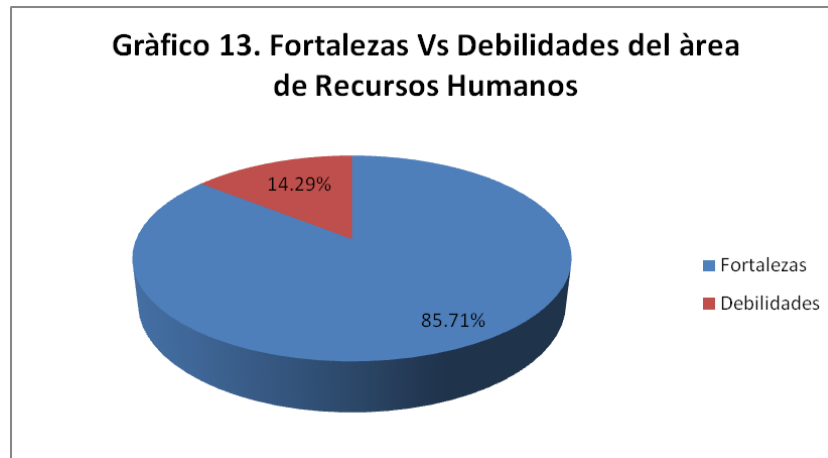
**Fuente:** Resultados de tabulación de encuestas realizadas a empresas afiliadas al sector en estudio, Mayo 2010.

**Gráfico 12:** Fortalezas y debilidades del área comercial de las empresas



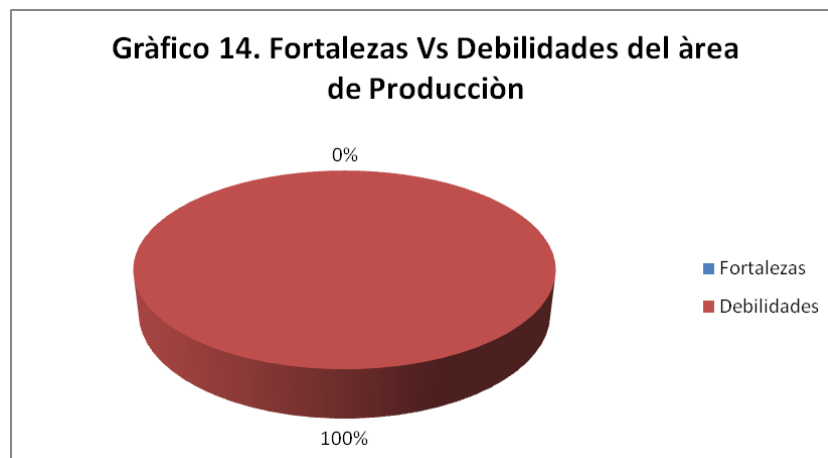
**Fuente:** Resultados de tabulación de encuestas realizadas a empresas afiliadas al sector en estudio, Mayo 2010.

**Gráfico 13:** Fortalezas vs debilidades del área de recursos humanos



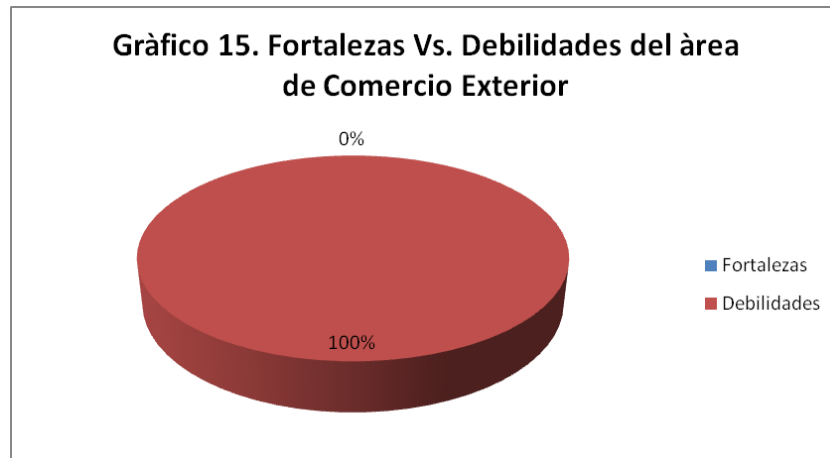
**Fuente:** Resultados de tabulación de encuestas realizadas a empresas afiliadas al sector en estudio, Mayo 2010.

**Gráfico 14:** Fortalezas vs debilidades del área de producción



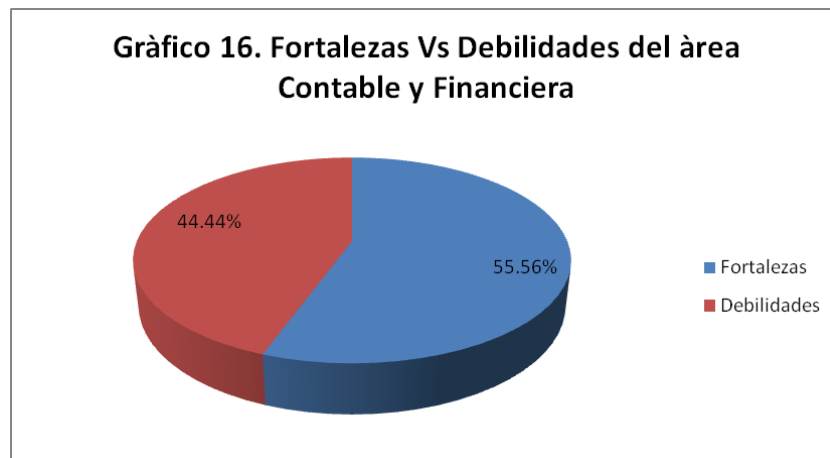
**Fuente:** Resultados de tabulación de encuestas realizadas a empresas afiliadas al sector en estudio, Mayo 2010.

**Gráfico 15:** Fortalezas vs debilidades del área de comercio exterior



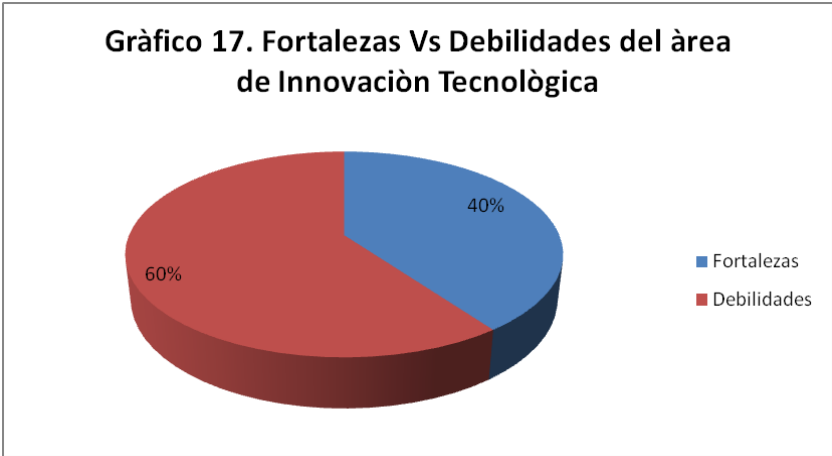
**Fuente:** Resultados de tabulación de encuestas realizadas a empresas afiliadas al sector en estudio, Mayo 2010.

**Gráfico 16:** Fortalezas Vs debilidades del área contable y financiera



**Fuente:** Resultados de tabulación de encuestas realizadas a empresas afiliadas al sector en estudio, Mayo 2010.

**Gráfico 17:** Fortalezas vs debilidades del área de innovación tecnológica



**Fuente:** Resultados de tabulación de encuestas realizadas a empresas afiliadas al sector en estudio, Mayo 2010.



## Anexo 4. Formato de encuesta aplicado.

Formato de la encuesta empleada a las empresas afiliadas a FENALCO del sector de Estética, Salud y Belleza de la ciudad de Cartagena de Indias.



### PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS



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:

<b>Permanencia</b>	Permanentes		Ocasionales		
<b>Contrato</b>	Indefinido		A termino fijo		Labor contratada (Destajo):
<b>Área</b>	Administrativa		Producción		Comercial
<b>Educación</b>	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. EVALUACIÓN 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 soportes
  - 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 INNOVACIÓN TECNOLÓGICA**

- 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***

## PREGUNTAS RELACIONADAS CON EL ÁREA DE COMERCIO EXTERIOR DE LA EMPRESA

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.***