

**CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS MIPYME ASOCIADAS A FENALCO
DEL SECTOR DE REPUESTOS Y SERVICIOS AUTOMOTORES DE
CARTAGENA**

**LUPE KARELIS JAY ORTEGA
LEIDY JOHANNA RAMOS MONTERROZA**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA
2010**

**CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS MIPYME ASOCIADAS A FENALCO
DEL SECTOR DE REPUESTOS Y SERVICIOS AUTOMOTORES DE
CARTAGENA**

**LUPE KARELIS JAY ORTEGA
LEIDY JOHANNA RAMOS MONTERROZA**

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

**ASESOR
NETTY HUERTAS CARDOZO**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA
2010**

**CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS MIPYME ASOCIADAS A FENALCO
DEL SECTOR DE REPUESTOS Y SERVICIOS AUTOMOTORES DE
CARTAGENA**

**LUPE KARELIS JAY ORTEGA
LEIDY JOHANNA RAMOS MONTERROZA**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
CARTAGENA
2010**

**CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS MIPYME ASOCIADAS A FENALCO
DEL SECTOR DE REPUESTOS Y SERVICIOS AUTOMOTORES DE
CARTAGENA**

**LUPE KARELIS JAY ORTEGA
LEIDY JOHANNA RAMOS MONTERROZA**

**Trabajo de grado, para optar al título de
PROFESIONAL EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**ASESOR
NETTY HUERTAS CARDOZO**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
CARTAGENA
2010**

AUTORIZACIÓN

Yo, **LUPE KARELIS JAY ORTEGA** identificada con C.C. 1'047.421.756 de Cartagena; Yo, **LEIDY JOHANNA RAMOS MONTERROZA** identificada con C.C. 1'143.337.854 de Cartagena, autorizamos a la Universidad Tecnológica de Bolívar para hacer uso de nuestro trabajo de grado y publicarlo en el catálogo online de la Biblioteca.

Atentamente,

LUPE K. JAY ORTEGA
C.C. 1'047.421.756 de Cartagena

LEIDY J. RAMOS MONTERROZA
C.C. 1'143.337.854 de Cartagena

Cartagena de Indias, Junio de 2010

**Señores
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIONES
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
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 REPUESTOS Y SERVICIOS AUTOMOTORES DE CARTAGENA”** de los estudiantes **LUPE KARELIS JAY ORTEGA Y LEIDY JOHANNA RAMOS MONTERROZA.**

Esperamos que el presente trabajo cumpla con todos los requisitos y criterios que la Universidad posee para los proyectos de grado.

Atentamente,

LUPE K. JAY ORTEGA
C.C. 1'047.421.756 de Cartagena

LEIDY J. RAMOS MONTERROZA
C.C. 1'143.337.854 de Cartagena

Cartagena de Indias, Junio de 2010

**Señores
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIONES
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
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 Lupe Karelis Jay ortega y Leidy Johanna Ramos Monterroza en la elaboración de su proyecto de grado titulado **“CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS MIPYME ASOCIADAS A FENALCO DEL SECTOR DE REPUESTOS Y SERVICIOS AUTOMOTORES DE CARTAGENA”**.

Atentamente,

NETTY HUERTAS CARDOZO
Directora de Programa de Administración de Empresas

Cartagena de Indias, Junio de 2010

**Señores
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIONES
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Finanzas y Negocios Internacionales
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 Lupe Karelis Jay ortega y Leidy Johanna Ramos Monterroza en la elaboración de su proyecto de grado titulado **“CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS MIPYME ASOCIADAS A FENALCO DEL SECTOR DE REPUESTOS Y SERVICIOS AUTOMOTORES DE CARTAGENA”**.

Atentamente,

**VICTOR HUGO ESPINOSA FLÓREZ
Director de Programa de Finanzas y Negocios Internacionales**

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Ciudad y fecha (día, mes, año)

DEDICATORIA

Queremos agradecerle enormemente a Dios por acompañarnos siempre y por brindarnos los conocimientos y la constancia para realizar este proyecto, a nuestras madres por apoyarnos en todo momento y porque son nuestro motor para adquirir el título de profesionales con éxito, a nuestra directora de programa Netty Huertas porque fue nuestra guía y apoyo, y siempre estuvo atenta a nuestras inquietudes, brindándonos respuestas que nos permitieron la culminación de nuestro trabajo de grado.

LUPE K. JAY ORTEGA
C.C. 1'047.421.756 de Cartagena

LEIDY J. RAMOS MONTERROZA
C.C. 1'143.337.854 de Cartagena

CONTENIDO

	Pág.
LISTADO DE GRAFICOS	13
TABLA DE ANEXOS	16
INTRODUCCIÓN	18
RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADO	20
0. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL TRABAJO	22
1. DISEÑO DEL TRABAJO	22
1.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	22
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	25
2. OBJETIVOS	26
2.1. GENERAL	26
2.2. ESPECÍFICOS	26
3. JUSTIFICACIÓN	27
4. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN	28
5. METODOLOGÍA DE TRABAJO	33
6. MARCO TEÓRICO	35
7. CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS MIPYME ASOCIADAS A FENALCO DEL SECTOR DE REPUESTOS Y SERVICIOS AUTOMOTORES DE CARTAGENA	38
7.1. EMPRESAS Y EMPRESARIOS	38
7.2. EVALUACIÓN INTERNA	42
7.2.1. Área Administrativa	43
7.2.2. Área Comercial	44
7.2.3. Área Recursos Humanos	46
7.2.4. Área de Comercio Exterior	47

7.2.5. Área Contable y Financiera	48
7.2.6. Área de Innovación Tecnológica	50
7.2.7. Fortalezas de las empresas MIPYME asociadas a FENALCO del sector de repuestos y servicios automotores de Cartagena.	52
7.2.8. Debilidades de las empresas MIPYME asociadas a FENALCO del sector de repuestos y servicios automotores de Cartagena.	53
7.3. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DEL SECTOR (TELARAÑA DEL SECTOR)	54
7.4. CAPACIDAD COMPETITIVA	55
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	57
BIBLIOGRAFÍA	59
ANEXOS	60

LISTADO DE GRÁFICOS

		Pág.
Gráfica 1	Tipo de contrato utilizado en las MIPYME asociadas a FENALCO del sector de repuestos y servicios Automotores de Cartagena.	39
Gráfica 2	Distribución de empleados en las MIPYME asociadas a FENALCO del sector de repuestos y servicios Automotores de Cartagena.	39
Gráfica 3	Nivel de educación de los empleados de las MIPYME Asociadas a FENALCO del sector de repuestos y Servicios automotores de Cartagena.	40
Gráfica 4	Principales fuentes de financiamiento de las MIPYME Asociadas a FENALCO del sector de repuestos y Servicios automotores de Cartagena.	40
Gráfica 5	El encargado de la contabilidad en las MIPYME asociadas A FENALCO del sector de repuestos y servicios Automotores de Cartagena.	41
Gráfica 6	Horizonte en el tiempo que tiene la planeación en las MIPYME asociadas a FENALCO del sector de repuestos y Servicios automotores de Cartagena.	41
Gráfica 7	Vinculo del gerente general con la empresa en las MIPYME Asociadas a FENALCO del sector de repuestos y Servicios automotores de Cartagena.	42

	Pág.
Gráfica 8 Área administrativa de las MIPYME asociadas a FENALCO Del sector de repuestos y Servicios automotores de Cartagena.	43
Gráfica 9 Capacidad competitiva del área administrativa.	44
Gráfica 10 Área comercial en las MIPYME asociadas a FENALCO del Sector de repuestos y Servicios automotores de Cartagena.	45
Gráfica 11 Capacidad competitiva del área Comercial.	45
Gráfica 12 Área Recursos humanos de las MIPYME asociadas a FENALCO del sector de repuestos y Servicios Automotores de Cartagena.	46
Gráfica 13 Capacidad competitiva del área de RRHH.	47
Gráfica 14 Área Comercio exterior en las MIPYME asociadas a FENALCO del sector de repuestos y Servicios Automotores de Cartagena.	47
Gráfica 15 Área Contable y financiera en las MIPYME asociadas a FENALCO del sector de repuestos y Servicios Automotores de Cartagena.	49
Gráfica 16 Capacidad Competitiva del Área Financiera	50

Gráfica 17	Área Innovación tecnológica en las MIPYME asociadas a FENALCO del sector de repuestos y Servicios Automotores de Cartagena.	50
Gráfica 18	Capacidad Competitiva del Área de Innovación y Producción	51
Gráfica 19	Diagnóstico del sector.	54

TABLA DE ANEXOS

		Pág.
ANEXO A	Capacidad Competitiva 1	60
ANEXO B	Capacidad Competitiva 2	61
ANEXO C	Diagnóstico organizacional de Importadora celeste S.A.	62
ANEXO D	Diagnóstico organizacional de Mundo Chevrolet Ltda.	62
ANEXO E	Diagnóstico organizacional de Pedro José Fajardo Ledesma.	63
ANEXO F	Diagnóstico organizacional de Centro de Diagnostico Automotor Cartagena De Indias.	63
ANEXO G	Diagnóstico organizacional de Combustibles y servicios La Muralla.	64
ANEXO H	Diagnóstico organizacional de Repuestos y suspensiones El Amparo S.A.S.	64
ANEXO I	Diagnóstico organizacional de Rectificadora la Heroica.	65
ANEXO J	Diagnóstico organizacional de La casa del Rin y la llanta Ltda.	65
ANEXO K	Diagnóstico organizacional de Lubricantes y filtros Medellín. Ltda.	66

	Pág.
ANEXO L Diagnóstico organizacional de Osorio Flórez.	66
ANEXO M Diagnóstico organizacional de TORNIFRENOS.	67
ANEXO N FORMATO DE ENCUESTA APLICADO.	68

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de grado se desarrolla para realizar la caracterización de las empresas MIPYME asociadas a FENALCO pertenecientes al sector de Repuestos y Automotores de Cartagena, y para analizar y estudiar las necesidades que posee este sector; mediante un estudio realizado por estudiantes de la Universidad Tecnológica de Bolívar y FENALCO-Cartagena con el deseo de contribuir a mejorar la competitividad de la ciudad y de la Región Caribe.

El estudio investigativo se efectúa a través de fuentes secundarias, como investigaciones antes realizadas sobre las MIPYME; al igual que se utilizaron fuentes primarias como las entrevistas dirigidas a los gerentes de cada empresa, hechas en el lugar del establecimiento, para establecer cuál es la situación real de la organización, mediante la observación directa.

En la primera parte del proyecto se encuentra la identificación de cada empresa, donde se estudiaran variables como fuentes de financiación, nivel de estudio de trabajadores y del gerente, tipo de contratos, entre otras; conjuntamente se efectuó una evaluación interna de cada MIPYME donde de una manera muy rápida y superficial se indago sobre la existencia de distintas áreas o departamentos.

Luego se lleva a cabo un análisis más detallado sobre la capacidad competitiva que con ayuda de una matriz POAM¹, se logra identificar cuáles son las fortalezas y debilidades que posee la empresa y si esta tiene un impacto alto, medio o bajo. Así mismo se realiza una evaluación por áreas donde se intenta determinar qué cambios se han presentado en la parte de ventas y mercadeo, financiera y

¹ Matriz de evaluación del Perfil de Oportunidades y de Amenazas en el Medio (POAM).

contable, administrativa y organizacional, recursos humanos e innovación tecnológica.

Por último, luego de las conclusiones resultantes del estudio investigativo, se establecen cuales son las potencialidades y limitaciones de cada empresa MIPYME asociada a FENALCO perteneciente al sector de Repuestos y Automotores de la ciudad de Cartagena, y que programas de ayuda puede ofrecer FENALCO a estas empresas para que superen estas limitaciones y debilidades.

RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADO

El objetivo de este trabajo es caracterizar las empresas MIPYME asociadas a FENALCO del sector de repuestos y servicios automotores de Cartagena, con el fin de identificar los problemas, desventajas o dificultades que posean estas, para que asociaciones como FENALCO brinden programas de apoyo, promoción y sostenimiento (capacitaciones), promoviendo políticas que ayuden al entorno social y económico de Cartagena donde se desenvuelven las MIPYME.

La industria automotriz nace en Colombia con los talleres de mantenimiento, incursionando luego en la reposición de partes y piezas, hasta llegar al proceso de ensamblaje. En ese sentido actualmente en Colombia se identifican varios nichos de negocio dentro de la cadena productiva: ensambladoras de automóviles, ensambladoras de motos, fabricantes de autopartes, concesionarios de automotores, distribuidoras de repuestos, y servicio de posventa.²

La importancia de las MIPYME, radica, no solo en la cantidad de empresas existentes (95%), sino también en el aporte que hacen estas pequeñas unidades de negocio al producto interno bruto (51%), al empleo (64%) y al valor agregado (48%) (DANE, 2001).

Un gran número de MIPYME en Cartagena hace parte del sector de repuestos y automotores, las que a su vez son fuente de empleo para muchos cartageneros, pues se adaptan rápidamente al cambio siendo un factor clave para activar la economía de la ciudad.

² ALBÁN, Gómez Ivonne Astrid. Talento humano, principio para la promoción de la competitividad en el sector autopartes – automotores. Noviembre 25 de 2008, Pág. 1.

Para llevar a cabo este proyecto se realizaron encuestas en las cuales se abarcaban muchas áreas de la organización, como lo son el área de ventas, área financiera y contable, área administrativa y organizacional, área de recursos humanos, área de innovación tecnológica, entre otras; para tener una información completa acerca de la situación que presentan actualmente las MIPYME de la ciudad. Así mismo las encuestas permitieron recolectar datos básicos de la empresa, identificando su capacidad competitiva, es decir cuáles eran sus fortalezas y debilidades y qué impacto tenía está dentro de ella, realizando de tal modo una evaluación interna de la organización.

Gracias a los resultados de la investigación las microempresas deben tomar medidas apoyándose en el gremio empresarial FENALCO para que aquellas debilidades sean convertidas en fortalezas y buscar constantemente un mejoramiento organizacional con el que contribuyan de igual forma a un mejoramiento del entorno económico y social de Cartagena.

Es importante nombrar que la Universidad Tecnológica de Bolívar lanzo un proyecto que busca implementar herramientas TIC con implementación Digital para 65 MIPYME de la ciudad de Cartagena. La Tecnológica junto con la Dirección de Educación Virtual pretende que los micro-empresarios del sector de Cartagena aumenten los niveles de competitividad, tengan el control adecuado de sus inventarios, posean acceso ágil a la información del sector y mayores niveles de competitividad con la oferta de sus productos en cualquier lugar del mundo.³

³ “Se lanza proyecto para Mipymes en Cartagena”. Fuente electrónica, Periódico el Sol Cartagena de Indias, <http://www.periodicoelsol.net/>, 06/09/2009.

0. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL TRABAJO

Título del trabajo: CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS MIPYME ASOCIADAS A FENALCO DEL SECTOR DE REPUESTOS Y SERVICIOS AUTOMOTORES DE CARTAGENA

Nombre del Autor(es): Lupe Karelis Jay Ortega y Leidy Johanna Ramos Monterroza.

Nombre del Asesor: Netty Huertas.

1. DISEÑO DEL TRABAJO

1.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

En Colombia, de acuerdo con la definición de la ley 590 de 2000 y la ley 905 de 2004 la microempresa “es toda unidad de explotación económica realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbana con planta de personal hasta 10 trabajadores y activos de menos de 501 salarios mínimos legales mensuales vigentes.” Según la ley 905 de 2004 la pequeña empresa es aquella con una planta de personal entre 11 y 50 trabajadores o activos entre 501 y 5000 salarios mínimos legales mensuales vigentes; por último la mediana empresa es aquella que cuenta con una planta de personal entre 51 y 200 trabajadores o activos totales entre 5001 y 30000 salarios mínimos legales mensuales vigentes.⁴

Según Confecámaras el 100% de las sociedades colombianas están conformadas de la siguiente forma: las MIPYME constituyen el 98%, este a su vez se divide en

⁴ Clasificación de las Mipymes - ley 905 de 2004. Fuente Electrónica, Mipymes: Portal empresarial colombiano, <http://www.mipymes.gov.co/>, 06/09/2009.

71% microempresas, 22% pequeñas empresas y 5% medianas empresas y solo el 2% constituyen a grandes empresas.⁵

Al centrarse en Cartagena se evidencia que existen 12.808 microempresas localizadas principalmente en los sectores aledaños a las avenidas Pedro de Heredia, el Bosque y el Centro de la ciudad, con una participación del 19,25%, 15,82% y 13,04% respectivamente. En cuanto a las pequeñas empresas existen aproximadamente 1.076, éstas se localizan principalmente en el Centro de la ciudad, Bocagrande, los sectores aledaños a la avenida Pedro de Heredia y el Bosque con una participación del 21.27%, 17.35%, 18.73% y 17.15%, respectivamente. La mediana empresa, cuenta con 286 establecimientos, localizados principalmente en el Centro de la ciudad, con una participación del 19.73%, el 18.83% se ubica en la zona de Mamonal, el 15.7% se ubica en la zona del Bosque, y el 14.80% se ubica en Bocagrande, y los sectores aledaños a la avenida Pedro de Heredia, respectivamente. Mientras que existen 104 grandes empresas, localizadas principalmente en las zonas de Mamonal (34.62%) y el Bosque (7.69%), estos sectores, son considerados por los empresarios cartageneros como las zonas más estratégicas para el desarrollo de la actividad económica, pues se encuentra ubicada a la orilla de la bahía de Cartagena, considerada el principal puerto marítimo del país.⁶

Así mismo, se nota que en Cartagena las MIPYME (micro, pequeñas y medianas empresas) generan un gran número de empleos cada año, pues según el distrito de Cartagena existen 9.681 establecimientos comerciales, que representan el 67.82% de las empresas las cuales generan 59.534 empleos formales aproximadamente; de estos, la microempresa genera 24.096 puestos de trabajo,

⁵ DANIES Lacouture, Rodolfo. Las MIPYMEs en Colombia años 2002-2004. Noviembre de 2005, Pág. 3.

⁶ COGOLLO, Kenia Victoria; León Baños, Lewis y Vergara Serpa, Berena. Cartagena de indias y la asociatividad como estrategia competitiva de sobrevivencia en el desarrollo local. PALOBRA No. 6. Agosto/2005, Pág. 30.

es decir, el 40,47% del total del empleo formal de la ciudad, la pequeña empresa genera 14.623 puestos de trabajo, equivalentes al 24,56% del total del empleo formal, la mediana empresa genera 9.991 puestos de trabajo, equivalentes al 16.78% del total del empleo formal y la gran empresa genera 10.824 puestos de trabajo, equivalentes al 18.18% del total del empleo formal de Cartagena.

Cabe destacar que las MIPYME tienen ciertas ventajas frente a las grandes empresas en los siguientes aspectos⁷:

- Su estructura productiva es más flexible que la de grandes empresas.
- Facilidad de articulación e integración a la estructura productiva para generar nuevas ventajas competitivas.
- Mayor capacidad de respuesta a los cambios de la demanda.

Pero por otro lado presenta algunas desventajas o dificultades⁴ como lo son:

- Carencia de directivos con capacidad gerencial y pensamiento estratégico.
- Dificultades en la identificación y acceso a la tecnología adecuada.
- Falta de asociatividad empresarial.
- Limitaciones técnicas y competitivas que imponen las escalas de producción.
- Dificultad de establecer una alianza del sector con la gran empresa y con los sistemas de comprar estatales.

⁷ Scientia et Technica Año XIII, No 34, Mayo de 2007. Universidad Tecnológica de Pereira. ISSN 0122-1701. Algunas aproximaciones al problema de financiamiento de las pymes en Colombia

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las variables que influyen en la competitividad de las empresas MIPYME pertenecientes al sector de Repuestos y Automotores de la ciudad de Cartagena y qué programas de apoyo o alternativas de desarrollo podrían plantearse para mejorarlo?

2. OBJETIVOS

2.1. GENERAL:

Caracterizar las MIPYME relacionadas al sector de Repuestos y Servicios automotores en Cartagena mediante el análisis de los aspectos organizacionales, producción, prácticas de comercialización y de comercio exterior, estructura financiera e infraestructura tecnológica de tal forma que le sirva como herramienta para formular unas estrategias en materia de innovación y desarrollo.

2.2. ESPECÍFICOS:

- Analizar las condiciones organizacionales que sirvan de base para evaluar las estructuras, estilo de dirección, procesos y recursos con que cuentan de tal forma que permitan identificar sus limitaciones y potencialidades de las MIPYME de Cartagena relacionadas al Sector de repuestos y servicios automotores.
- 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 de Cartagena relacionadas al sector de Repuestos y Servicios automotores 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 de Cartagena correspondientes al sector de Repuestos y Servicios automotores en materia de innovación con el fin de que les permita formular planes de fortalecimiento de la infraestructura tecnológica a estas empresas.
- Analizar las potencialidades, necesidades y problemáticas que tienen las MIPYME de Cartagena correspondientes al Sector de Repuestos y Servicios de automotores, en materia de comercio exterior que permita identificar y evaluar las oportunidades que le ofrece el mercado externo.

3. JUSTIFICACIÓN

Las MIPYME en Cartagena y en la Región Caribe en general juegan un papel muy importante en la vida social y económica, específicamente como generadoras de empleo, ingresos y tributos entre otros, sin embargo, se enfrentan a muchos retos y dificultades aunque estos son compartidos con el resto de empresas nacionales, que condicionan su permanencia, inciden en su desempeño y limitan su competencia.

Por esta razón se decidió analizar los problemas, desventajas o dificultades que afrontan las MIPYME en Cartagena, enfocándose más detalladamente al sector de Repuestos y servicios automotores, con el fin de que asociaciones como FENALCO brinden programas de apoyo, promoción y sostenimiento (capacitaciones), promoviendo políticas que ayuden al entorno social y económico de Cartagena donde se desenvuelven las MIPYME.

4. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

En Colombia el término MYPYME se utiliza para referirse a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, que según la ley 590 de 2000 y la ley 905 de 2004 se definen de la siguiente forma⁸:

- Microempresa: es toda unidad de explotación económica que cuenta con un personal no superior a 10 trabajadores y con activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Pequeña Empresa: es aquella que cuenta con un personal entre 11 y 50 trabajadores y con activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Mediana Empresa: es la que cuenta con un personal entre 51 y 200 trabajadores y con activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Debido a la importancia y el impacto que han generado las MIPYME en la sociedad, se han realizado diversos estudios en Colombia y en Latinoamérica para entender su comportamiento y encontrar las estrategias adecuadas para fortalecer a este tipo de empresas.

Uno de estos estudios fue el realizado en el año 2001 por la Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES), el cual logró determinar características importantes sobre este sector empresarial; tales como la percepción que tenían los empresarios sobre los problemas del Estado y sobre sus propios problemas, al igual que la percepción del sector público sobre los problemas de los empresarios. Esta investigación concluyó con la identificación de los principales problemas que enfrentan las PYME en Colombia; en primer lugar se nombraron los relacionados a la gestión del Estado, tales como la criminalidad y la violencia que perjudican el

⁸ Clasificación de MIPYMES en Colombia. Fuente Electrónica, SECCIÓN PYMES de BusinessCol.com, <http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/index.htm>, 06/09/2009.

clima de inversión y la alta carga tributaria. Luego se destacaron problemas como el acceso al crédito, el contrabando, las prestaciones sociales, los servicios públicos y la falta de personal calificado.

Otra de estas investigaciones es la titulada como Desarrollo de ventajas competitivas: PYMES exportadoras exitosas en Argentina, Chile y Colombia. La cual analiza durante el periodo 2001-2004 el patrón de especialización PYME exportadoras de Argentina, Chile y Colombia, y los factores que determinan el grado de éxito de estas empresas en los mercados externos. Mediante la comparación de indicadores de estos tres países los autores lograron establecer aspectos puntuales sobre las PYME pertenecientes a estos países. Entre las conclusiones de este estudio se puede destacar:

La dimensión tecnológica es clave para determinar el éxito exportador de las PYME chilenas y argentinas, mientras que la dimensión comercial es determinante en el caso colombiano. Este resultado puede deberse en parte a los diferentes perfiles de especialización productiva y comercial de esos países⁹.

En los países analizados las firmas operan con un importante grado de aislamiento, independientemente del grado de éxito alcanzado en los mercados externos. Dado el carácter sistémico de la competitividad, esta carencia limita el desarrollo de ventajas competitivas dinámicas y, en consecuencia, la expansión exportadora de las empresas¹⁰.

En los países examinados las debilidades del sistema nacional de innovación limitan el funcionamiento de la competitividad como un fenómeno sistémico

⁹ MILESI, Darío, Virginia Moori, Verónica Robert y Gabriel Yoguel. Desarrollo de ventajas competitivas: PYMES exportadoras exitosas en Argentina, Chile y Colombia. Revista de la CEPAL 92 agosto 2007

¹⁰ *Ibíd.*

que integre los planos microeconómicos, mesoeconómicos y macroeconómicos¹¹.

La ponencia Políticas, acciones y retos para impulsar a las PYMES del presidente BANCOLDEX Gustavo Ardila Latiff, es otro de los documentos que estudia a las PYME colombianas y pertinente de destacar. En este documento se trataron temas como las reformas necesarias para mejorar la competitividad de las PYME, las dificultades que poseen estas empresas para acceder al crédito, los retos a los que se enfrentan las empresas y los intermediarios financieros, entre otros. Este análisis permitió establecer algunas conclusiones, las cuales en muchos casos han roto mitos generalmente establecidos en el ámbito tradicional del financiamiento bancario; como por ejemplo que las grandes empresas no son siempre buenos riesgos y que las pequeñas empresas no son siempre malos riesgos y que la informalidad es un mal negocio para todo el mundo porque desincentiva a todos los que siguen la norma¹².

De igual forma en la universidad Tecnológica de Bolívar, se han desarrollado investigaciones previas que estudian y caracterizan el comportamiento y desarrollo de las MYPYME de la ciudad de Cartagena, algunos de estos estudios son:

- Factores de la organización interna y del entorno que inciden en los rendimientos y utilidades de las MIPYME del sector de productos plásticos en Cartagena, realizado por Ignacio Mejía Gómez y Luis Eduardo Mass Tinoco¹³; en el cual determinaron que los niveles de tasas impositivas, la baja demanda y los altos costos de los insumos, son los principales problemas que limitan la

¹¹ *Ibíd.*

¹² URIBE, Claudia María, Gustavo Ardila, Fernando Esmeral. Financiamiento y promoción a la PYME exportadora: el caso de Colombia. ALIDE. Enero de 2006. p. 35.

¹³ Véase MEJÍA Gómez, Ignacio Julián y Mass Tinoco, Luis Eduardo. Factores de la organización interna y del entorno que inciden en los rendimientos y utilidades de las MIPYME del sector de productos plásticos en Cartagena. Cartagena de Indias: 2004.

actividad de las MIPYME de este sector en el mercado interno y que afectan su rentabilidad y dinámica económica.

- Diagnóstico de los factores que influyen en la competitividad de las MIPYME del sector alimentos y bebidas del clúster turístico de Cartagena de Indias y diseño de alternativas de desarrollo, realizado por Carlos Sánchez Rodríguez y Moisés Valle Bacca en el año 2006; del cual se puede destacar la conclusión de que la ciudad de Cartagena necesita la consolidación de su clúster turístico y un factor clave para lograrlo está en el fomento de la asociatividad empresarial (MIPYME) como motor impulsor de desarrollo económico y social¹⁴.
- “Análisis competitivo del sector de las MIPYME distribuidoras de calzado en la ciudad de Cartagena”, realizado por Yohana Alfaro Ibarra y Germán Giraldo Giraldo en el año 2008; del cual se puede resaltar que identificaron que el sector está compuesto en más del 80% por microempresarios y que debido a esto la modernización de estas empresas es bastante débil, sustentado en que la mayoría son organizaciones informales con un nivel de alfabetización administrativa y empresarial muy bajo¹⁵.
- Caracterización de las MIPYME asociadas a ACOPI: Área administrativa y organizacional, y área de la gestión de los recursos humanos, realizada por Natalie Porto Padilla en el año 2008; que como su nombre lo indica identificó las principales características que determinan estas áreas en las MIPYME afiliadas a ACOPI seccional Bolívar y con base en estas, estableció recomendaciones para mejorar su desempeño.
- Caracterización de las empresas MIPYME Cartageneras asociadas a ACOPI área de tecnología, realizada por Andrés Eduardo Coronado Villalba y Niza

¹⁴ Véase VALLE Bacca, Moisés C. Diagnóstico de los factores que influyen en la competitividad de las MIPYME del sector alimentos y bebidas del clúster turístico de Cartagena de Indias y diseño de alternativas de desarrollo. Cartagena de Indias: 2006. p. 111.

¹⁵ Véase ALFARO Ibarra, Yohana L. “Análisis competitivo del sector de las MIPYME distribuidoras de calzado en la ciudad de Cartagena”. Cartagena de Indias: 2008. p. 92.

Piedad Martínez Padilla en el año 2008; el cual analizó detenidamente que las empresas asociadas a ACOPI son empresas relativamente nuevas a las que se les debe brindar mucho apoyo para que sigan un crecimiento y desarrollo fundamentado la calidad, y que en términos de tecnología se puede decir que se encuentran en condiciones de competencia a pesar de que los resultados no fueron muy favorables¹⁶.

¹⁶ Véase CORONADO Villalba, Andrés Eduardo. Caracterización de las empresas MIPYMES Cartageneras asociadas a ACOPI área de tecnología. Cartagena de Indias: 2008. p. 45.

5. METODOLOGÍA DE TRABAJO

Para la realización de este proyecto la metodología de trabajo está contemplada en las siguientes etapas:

A. Revisión del instrumento de recolección de información.

Dado que instrumento de recolección de información será el medio a través del cual nos relacionaremos con los dirigentes de las empresas para obtener la información necesaria que permita lograr los objetivos de la investigación, se considera pertinente la revisión de dicho instrumento para que de tal forma sea válido y confiable para poder aceptar los resultados. En esta etapa realizaremos las siguientes actividades:

- Listar las variables a evaluar.
- Revisar su definición conceptual y comprender su significado.
- Operacionalizar las variables.
- Indicar el nivel de medición de cada ítem y/o de las variables
- Indicar la manera como se codificarán los datos
- Modificar, ajustar y mejorar el instrumento

B. Realización de encuestas.

En esta etapa se aplicara la encuesta que fue establecida y revisada a los dirigentes de las empresas MIPYME asociadas a FENALCO Cartagena del sector de repuestos y servicios automotores. La encuesta será aplicada por las autoras del documento de la siguiente forma:

- Identificación del funcionario que está a cargo de la dirección de la empresa.
- Programar cita para la realización de la encuesta.
- Explicar brevemente el propósito y alcance del estudio.

- Explicar al encuestado la metodología y forma de elaboración de la encuesta.
- Aplicación de la encuesta.

C. Procesamiento de información.

Tras haber realizado la recolección general y técnica de información según lo descrito en los anteriores apartados, se procederá al procesamiento de toda la información recogida. Esto se realizará mediante la utilización de matrices de contenido y de información estadística, con lo que se obtendrá la tabulación de los datos para graficar, organizar y presentar la información de tal forma que permita posteriormente analizarla y hacer la caracterización correspondiente.

D. Caracterización en cada una de las áreas establecidas.

Esta etapa consiste básicamente en el estudio y análisis de la información obtenida mediante la aplicación de las encuestas, con el fin de identificar claramente las características de cada una de las áreas de las empresas MIPYME del Sector de Repuestos y Servicios Automotores que están asociadas a FENALCO en la ciudad de Cartagena. Las áreas de las empresas que serán caracterizadas son:

- Área ventas – mercadeo del negocio
- Área financiera y contable del negocio
- Área administrativa y organizacional del negocio
- Área de recursos humanos
- Área de innovación tecnológica
- Área de comercio exterior

6. MARCO TEORICO

Para llevar a cabo la investigación partimos del sondeo realizado por parte de las autoras, a través de la aplicación de encuestas a las empresas MIPYME del Sector de Repuestos y Servicios Automotores que están asociadas a FENALCO en la ciudad de Cartagena.

Para este proyecto de investigación, se tendrán en cuenta aportes elaborados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), ASOBANCARIA, ministerio de comercio, industria y turismo, Cámara de comercio, Banco Interamericano de desarrollo, entre otros entes.

Se citaran artículos como: Cartagena de indias y la asociatividad como estrategia competitiva de sobrevivencia en el desarrollo local por Kenia cogollo, Lewis León y Berena Vergara; Situación y necesidades de la pequeña y mediana empresa por Álvaro Cala Hederich; Algunas aproximaciones al problema de financiamiento de las pymes en Colombia por John Jairo Sánchez, Jaime Osorio, Ernesto Baena; Las pymes contribuyen al crecimiento por María Angélica Arbeláez, Alexander Campos, Mónica Ospina y Ana María Prieto; entre otros.

Como objetivo general con este proyecto de investigación, se busca analizar aspectos organizacionales, practicas de comercialización, estructura financiera e infraestructura tecnológica, que permitan caracterizar las MIPYME relacionadas al sector de Repuestos y automotores en Cartagena.

En primera instancia, con el fin de especificar la competitividad del sector de repuestos y automotores y de la ciudad de Cartagena, las encuestas fueron divididas en cuatro etapas:

1. Identificación de la empresa: nombre de la empresa, fuentes de financiamiento, nivel de estudio de trabajadores, permanencia y tipo de contrato de trabajadores, nivel de estudio del gerente general, años de experiencia en el sector productivo al que pertenece la empresa.
2. Evaluación interna: determinación de la Misión, Visión, objetivos de la empresa, presencia de organigrama en la organización, políticas de motivación al personal, Afiliación del personal a seguridad social (EPS, ARP, sistema de pensiones), implementación de mejoras tecnológicas.
3. Capacidad competitiva: identificación de ventajas competitivas que posee la organización, en cuanto uso de planes estratégicos, responsabilidad social, experiencia técnica, portafolio de servicios, administración de clientes, liquidez, entre otras variables. Estableciendo si es una fortaleza o debilidad, y el nivel de impacto (alto, medio, bajo) usando como método de recolección de estos datos una matriz POAM¹⁷.
4. Evaluación por áreas: donde se trata determinar qué cambios o innovaciones se encuentra en materia de las siguientes áreas:
 - Ventas y mercadeo: fijación del precio de venta de los productos, forma de vender, forma de conseguir clientes, identificación de principales clientes, promociones y publicidad.
 - Financiera y contable: registros contables y soportes, obligaciones tributarias, estados financieros, planificación del uso del dinero.

¹⁷ Matriz de evaluación del Perfil de Oportunidades y de Amenazas en el Medio (POAM).

- Administrativa y organizacional: capacitaciones, estructuras y estilos de dirección, declaración de las funciones de cada miembro de la organización, identificación del plan de trabajo.
- Recursos humanos: proceso de selección, normas de higiene y seguridad industrial, identificación del tipo de contratación que se maneja, clase de capacitaciones, evaluación de desempeño, uso del organigrama y manual de funciones.
- Innovación tecnológica: proceso y cultura de innovación.

Luego de identificadas las diferentes áreas de las MIPYME pertenecientes al sector de repuestos y automotores, los objetivos específicos serán determinar las limitaciones, fortalezas, necesidades, debilidades y potencialidades de la empresa.

7. CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS MIPYME ASOCIADAS A FENALCO DEL SECTOR DE REPUESTOS Y SERVICIOS AUTOMOTORES DE CARTAGENA.

7.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS EMPRESAS.

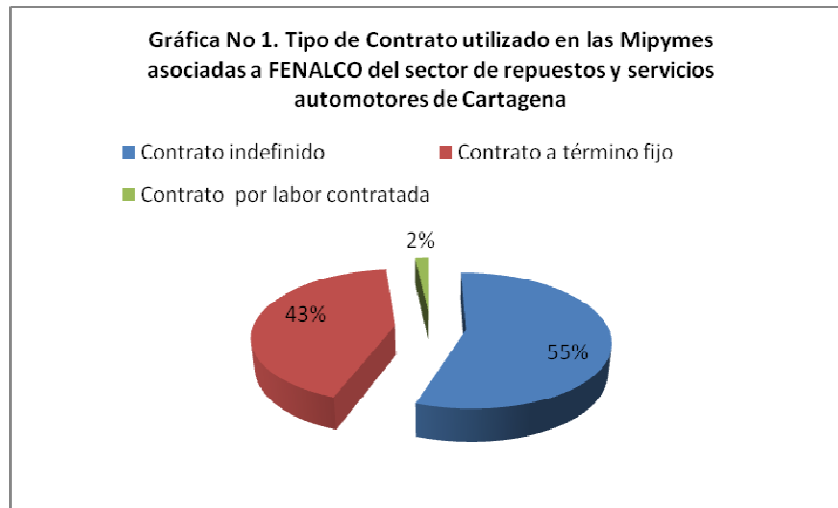
Las empresas MIPYME asociadas a FENALCO del sector de repuestos y servicios automotores presentan las siguientes características generales:

Propiedad: generalmente son sociedades que poseen en promedio entre tres y cuatro socios (3.6).

Número empleados: en general estas empresas emplean en promedio 15 trabajadores (15.09).

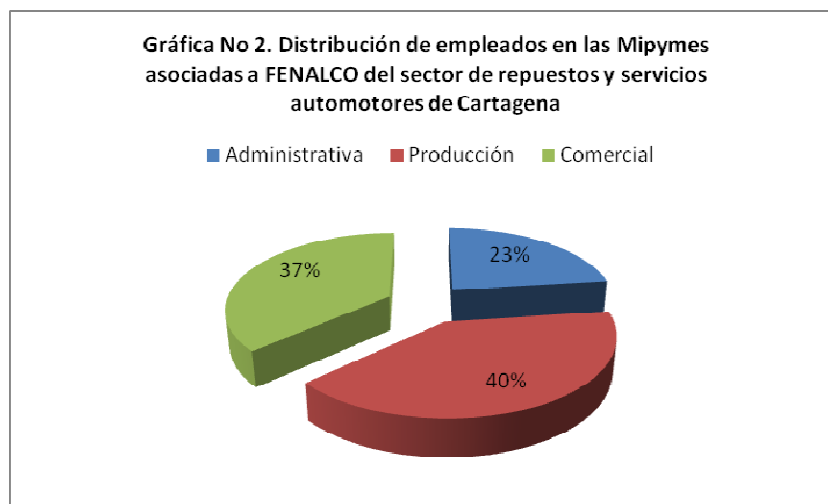
Permanencia: las empresas de este sector trabajan con un 98% de trabajadores permanentes del promedio de 15 empleados y con un 2% de trabajadores ocasionales.

Tipo de Contrato: en las empresas encuestadas el tipo de contrato más utilizado es el contrato indefinido con 55% (entre 8 y 9), seguido por el contrato a término fijo con 43% (entre 6 y 7) y el menos utilizado es el contrato por labor contratada con 2% (entre 0 y 1), como se puede observar en la gráfica No 1.



Fuente: Lupe Jay Ortega y Leidy Ramos Monterroza. Noviembre 21 de 2009

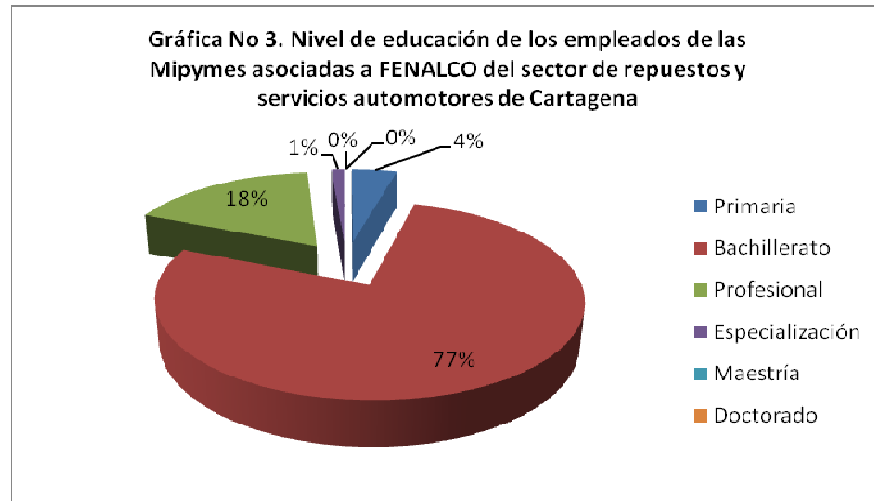
Área de trabajo: comúnmente emplean al 23% (entre 3 y 4) de sus trabajadores en el área administrativa, al 40% (6) en el área productiva y al 37% (entre 5 y 6) en el área comercial de la organización (ver gráfica No 2).



Fuente: Lupe Jay Ortega y Leidy Ramos Monterroza. Noviembre 21 de 2009

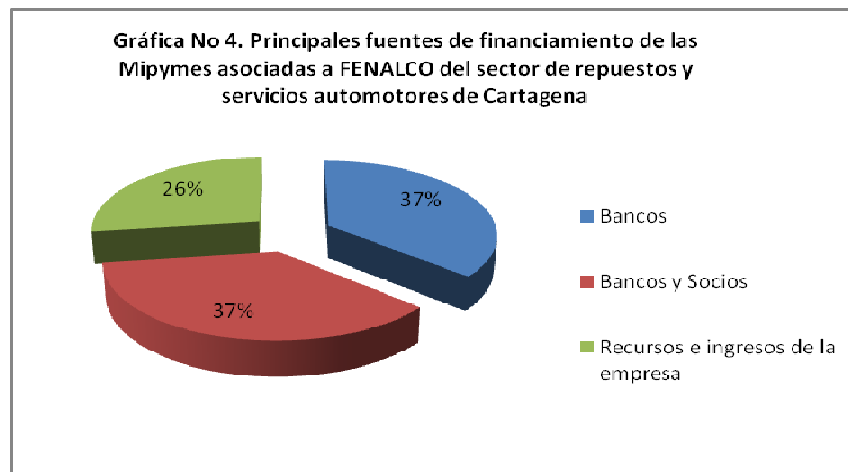
Nivel de Educación: se encuentra que la mayoría de los empleados alcanzaron un nivel de bachiller (77%, en promedio 11), rara vez se encuentran empleados con

especialización (1%) o que solo hayan llegado a la primaria (4%), y solo el 17% son profesionales (entre 2 y 3, ver gráfica No 3).



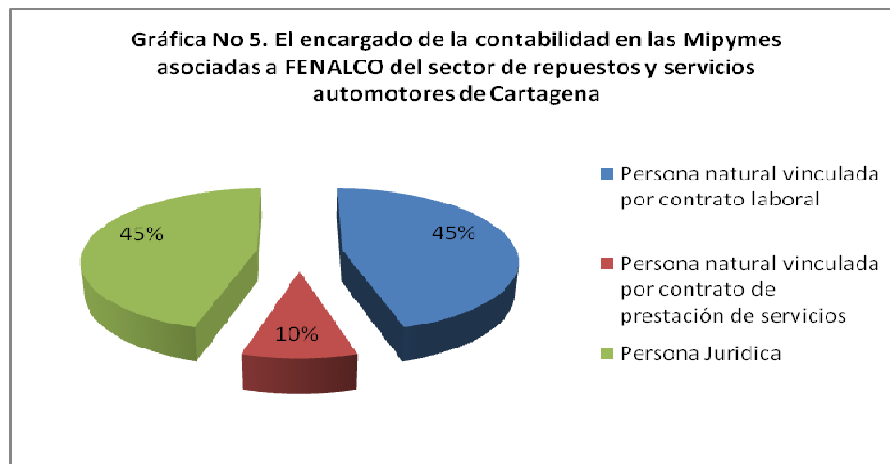
Fuente: Lupe Jay Ortega y Leidy Ramos Monterroza. Noviembre 21 de 2009

Fuentes de Financiación: las principales fuentes de financiación de las MIPYME de este sector son los socios más los bancos y los recursos propios de las empresas como se muestra en la gráfica No 4, seguido por las que únicamente se financian con bancos.



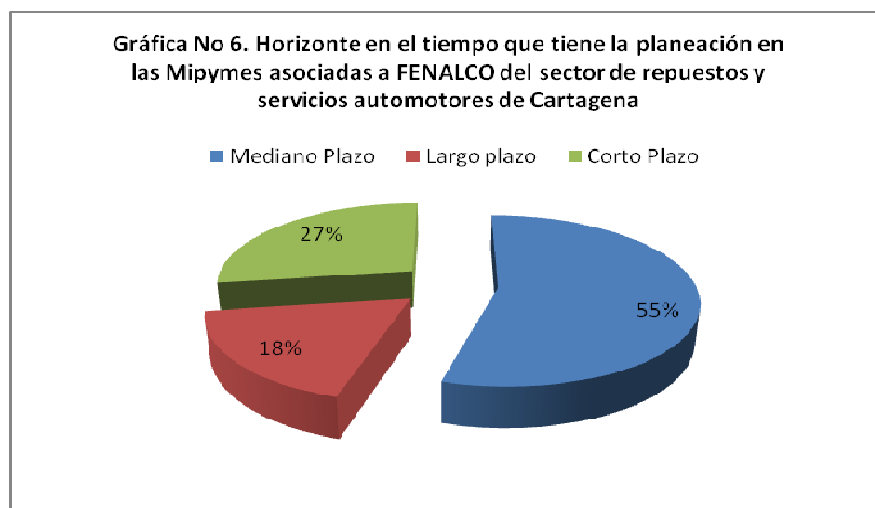
Fuente: Lupe Jay Ortega y Leidy Ramos Monterroza. Noviembre 21 de 2009

Encargado de la contabilidad: como lo muestra la gráfica No 5 las empresas de este sector prefieren que el encargado de la contabilidad sea una persona natural vinculada por medio de contrato laboral o por prestación de servicios.



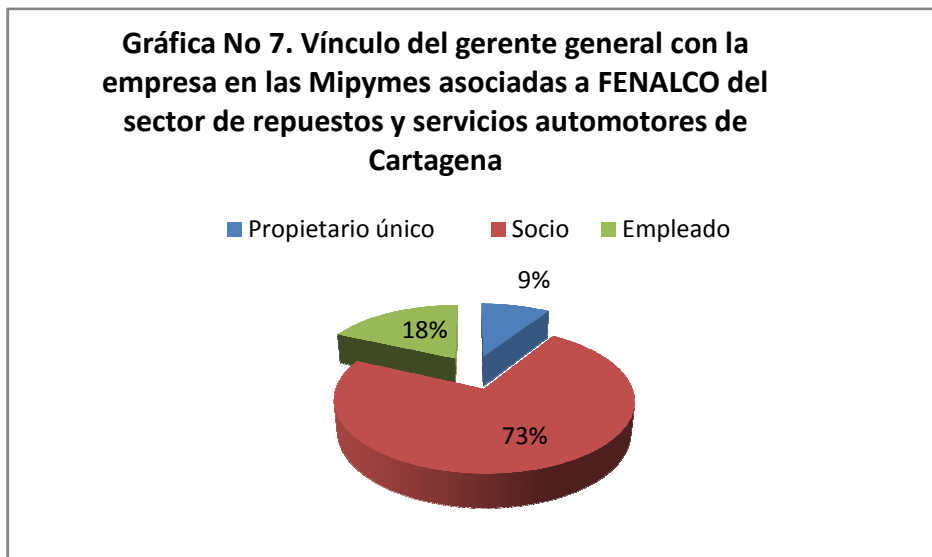
Fuente: Lupe Jay Ortega y Leidy Ramos Monterroza. Noviembre 21 de 2009

Planeación: de acuerdo con la gráfica No 6, el horizonte en el tiempo de la planeación que predomina en las MIPYME de este sector es el de mediano plazo, seguido por el corto plazo y por último por el largo plazo.



Fuente: Lupe Jay Ortega y Leidy Ramos Monterroza. Noviembre 21 de 2009

Gerencia: en las empresas de este sector el género predominante en el cargo de gerente general es el masculino. Con respecto al vínculo que tiene las personas que ocupan este cargo con la empresa encontramos que la mayoría son socios de la misma, en menor proporción son empleados y en minoría son propietarios únicos.

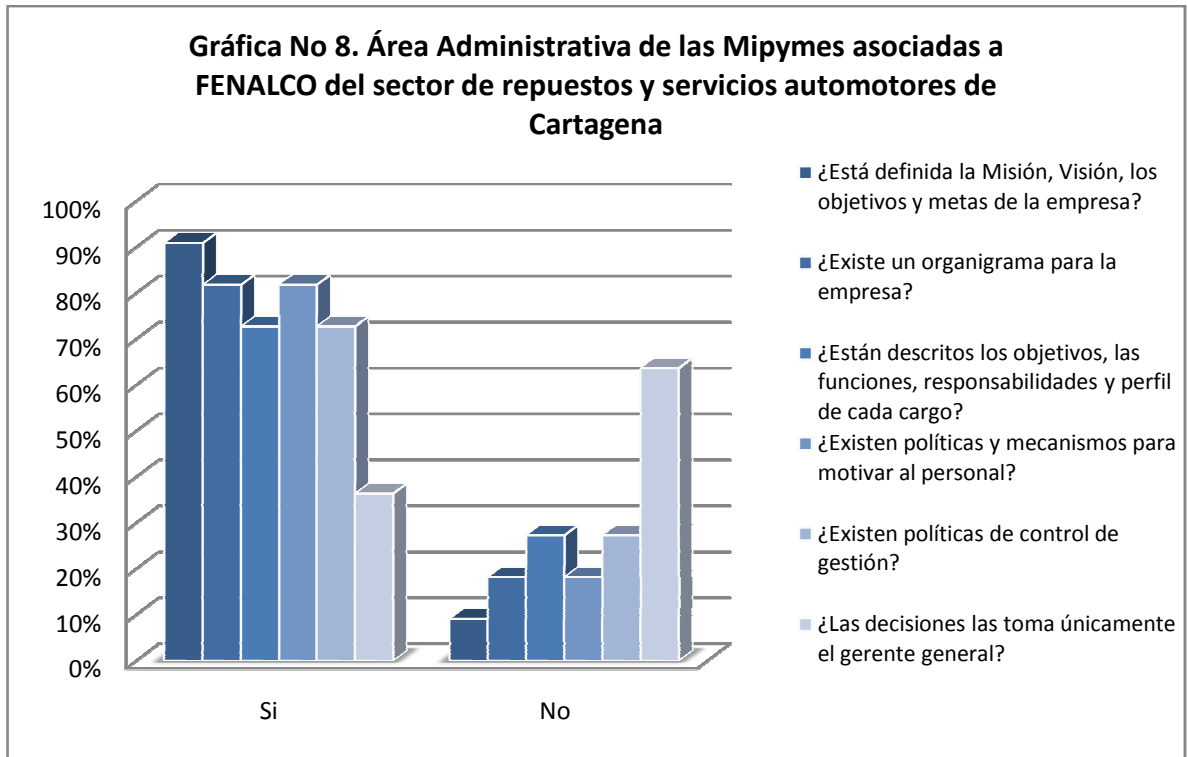


Fuente: Lupe Jay Ortega y Leidy Ramos Monterroza. Noviembre 21 de 2009

7.2. EVALUACIÓN INTERNA DE LAS EMPRESAS MIPYME ASOCIADAS A FENALCO DEL SECTOR DE REPUESTOS Y SERVICIOS AUTOMOTORES DE CARTAGENA.

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada se procedió a evaluar y a catalogar las respuestas de los empresarios con los resultados que se muestran a continuación en cada una de las áreas evaluadas.

7.2.1. Área Administrativa



Fuente: Lupe Jay Ortega y Leidy Ramos Monterroza. Noviembre 21 de 2009

Diez empresas del sector equivalentes al 91% de las encuestadas, tienen claras la misión, visión, objetivos y metas de la empresa; mientras que solo una empresa equivalente al 9% no las tiene definidas.

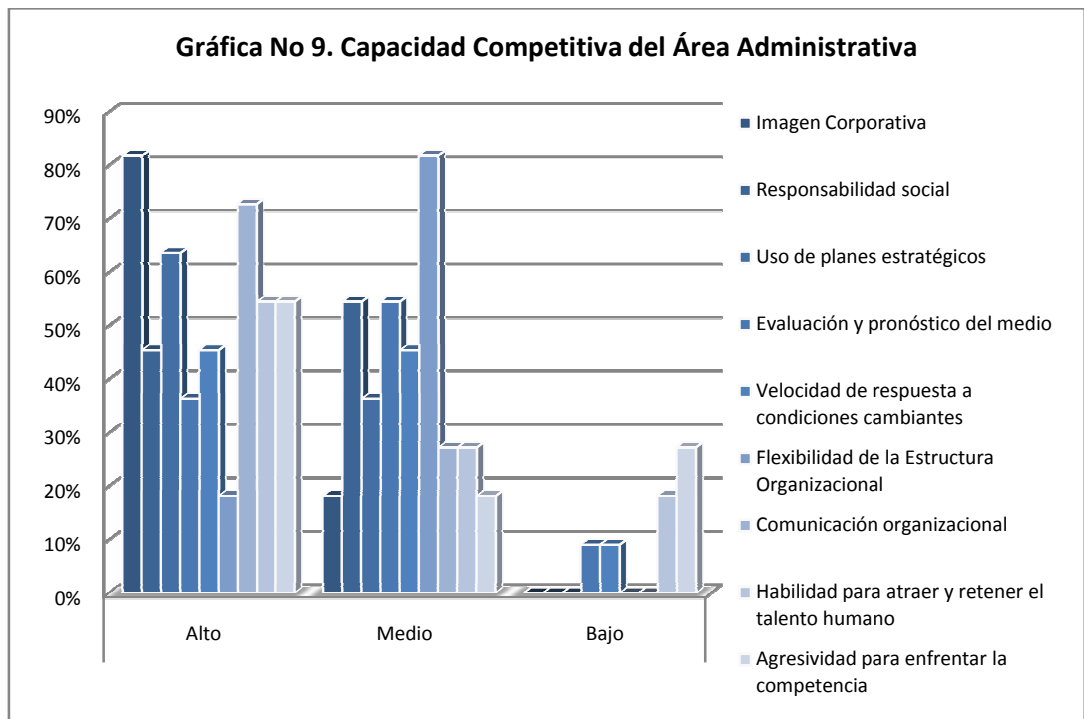
En el 82% (9) de las empresas entrevistadas existe un organigrama y en el 18% (2) restante no. Ocho de las empresas encuestadas (73%) tienen descritos los objetivos, las funciones, responsabilidades y perfil de cada cargo, en tres empresas (27%) no han sido definidos.

Existen políticas y mecanismos para motivar al personal en el 82% de la MIPYME encuestadas (9), dos empresas (18%) no tiene ninguna política establecida.

Existen políticas de control de gestión en el 73% (8) de las empresas del sector y en 3 (27%) de ellas no existen.

El 36% (4) de la empresas encuestadas manifestó que las decisiones las toma únicamente el gerente general y el 64% (7) restante afirmó que no.

El área administrativa se puede considerar una de las aéreas más fuertes para las compañías pertenecientes al sector; de acuerdo a la descripción que ellas mismas hicieron de sus capacidades competitivas, en la cual afirmaron que las características de esta área son fortalezas para sus empresas (ver anexo A). En la siguiente gráfica podemos observar el impacto que tienen cada una de las características de esta área dentro de las empresas del sector.



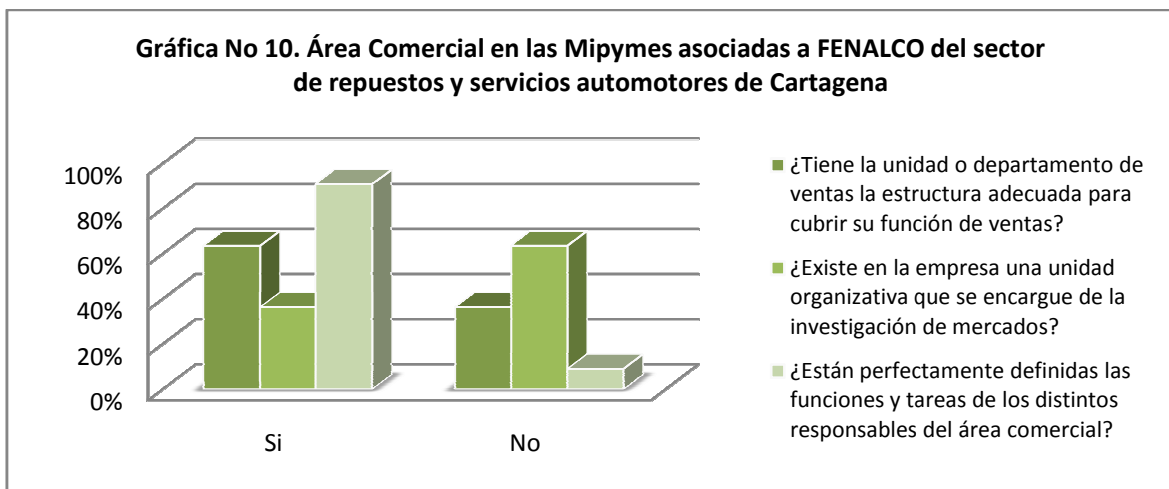
Fuente: Lupe Jay Ortega y Leidy Ramos Monterroza. Noviembre 21 de 2009

7.2.2. Área Comercial

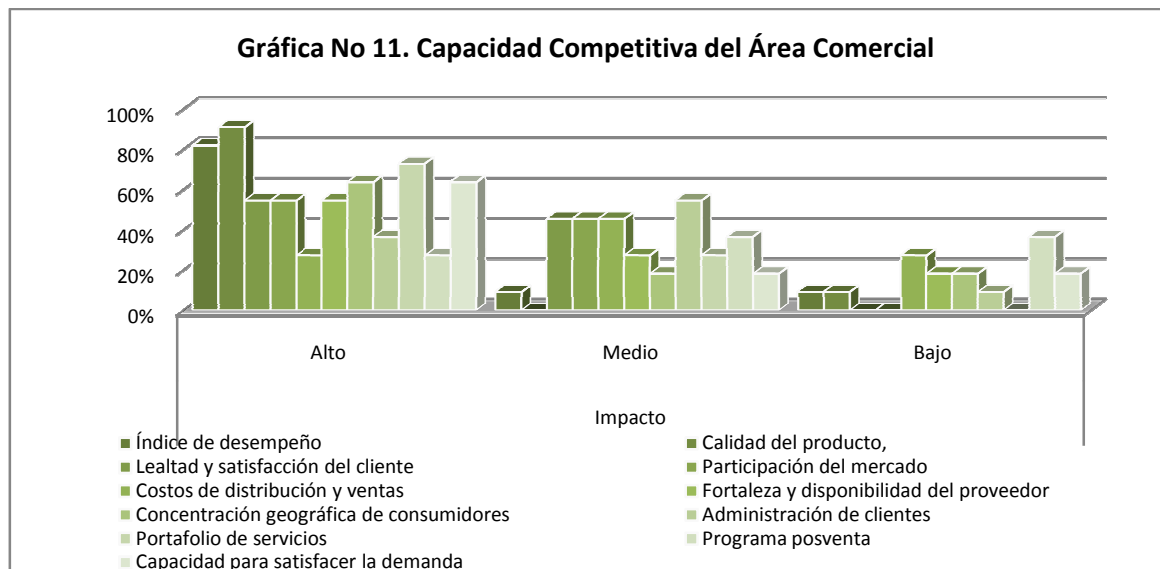
El 64% (7) de la empresas encuestadas aseguran que la unidad o departamento de ventas tiene la estructura adecuada para cubrir su función de ventas; mientras que un 36% (4), afirmó que no.

En el 36% (4) de las MIPYME de este sector existe en la empresa una unidad organizativa que se encarga de la investigación de mercados y en el 64% (4) no hay este tipo de departamento.

El 91% del sector equivalente a 10 empresas, asegura que están perfectamente definidas las funciones y tareas de los distintos responsables del área comercial, sin embargo el 9% (1) reconoce que no.

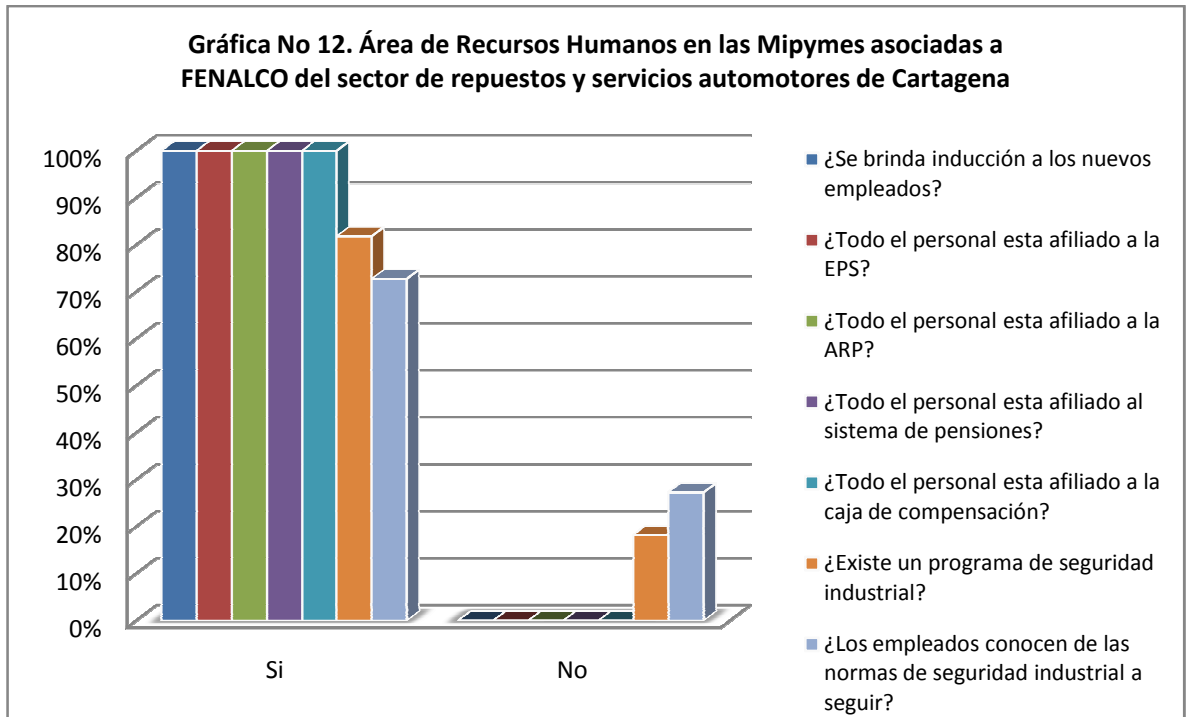


Fuente: Lupe Jay Ortega y Leidy Ramos Monterroza. Noviembre 21 de 2009



Fuente: Lupe Jay Ortega y Leidy Ramos Monterroza. Noviembre 21 de 2009

7.2.3. Área Recursos Humanos



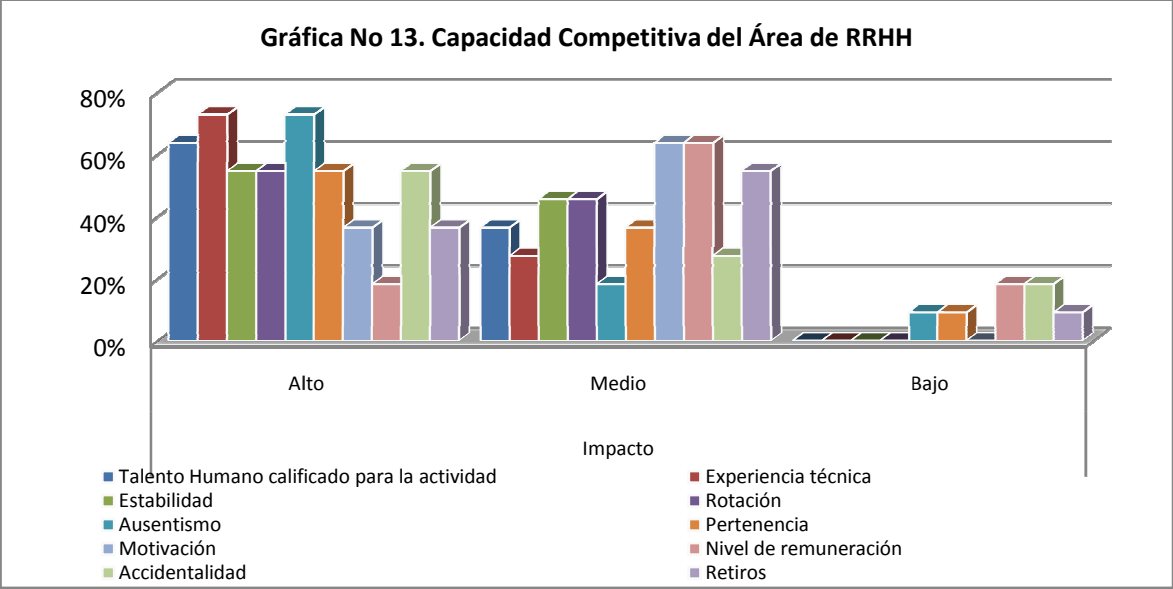
Fuente: Lupe Jay Ortega y Leidy Ramos Monterroza. Noviembre 21 de 2009

El 100% (11) de las MIPYME encuestadas afirman que en sus empresas se brinda inducción a los nuevos empleados.

Once empresas del sector equivalentes al 100% de la muestra aseguran que todo el personal está afiliado a la EPS, a la ARP, al sistema de pensiones y a la caja de compensación. De las empresas encuestadas el 82% (9) manifiesta que existe un programa de seguridad industrial y el 18% (2) que no poseen uno.

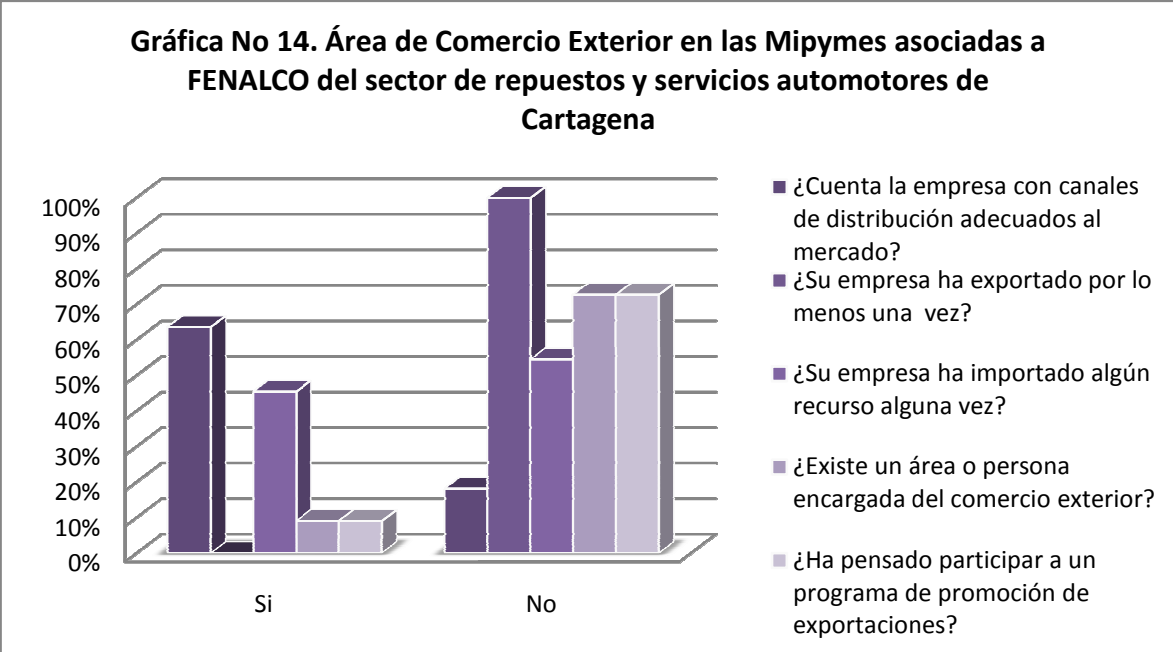
El 73%, es decir ocho empresas certifican que sus empleados conocen de las normas de seguridad industrial a seguir y el 27% (3) manifiesta que no.

En la gráfica no. 13 observamos el impacto que tiene cada una de las características del área de recursos humanos dentro de las empresas encuestadas.



Fuente: Lupe Jay Ortega y Leidy Ramos Monterroza. Noviembre 21 de 2009

7.2.4. Área de Comercio Exterior



Fuente: Lupe Jay Ortega y Leidy Ramos Monterroza. Noviembre 21 de 2009

El 64% (7) de las empresas encuestadas aseveran que cuentan con canales de distribución adecuados al mercado, mientras que un 18% (2) dice que no y el 18% (2) restante no contestó. El 100% (11) de las empresas no han exportado por lo menos una vez. En cambio, 55% (6) de las empresas del sector han importado algún recurso alguna vez y el 45% (5) nunca lo ha hecho.

En ocho empresas equivalentes al 73% no existe un área o persona encargada del comercio exterior y no han pensado en participar en un programa de promoción de exportaciones; solo una empresa que representa el 9% respondió afirmativamente a estas cuestiones y el 18% (2) restante no contestó.

7.2.5. Área Contable y Financiera

En el 100% (11) de las empresas la contabilidad se lleva a través de software contable; a pesar de esto los estados financieros son preparados de manera oportuna en el 91% (10) de las empresas, en el 9% (1) de estas no lo son.

El 45% (5) de las empresas tiene inversiones en negocios de otros sectores de apoyo, pero distintos a la actividad empresarial que desarrolla, el 55% (5) no las tiene.

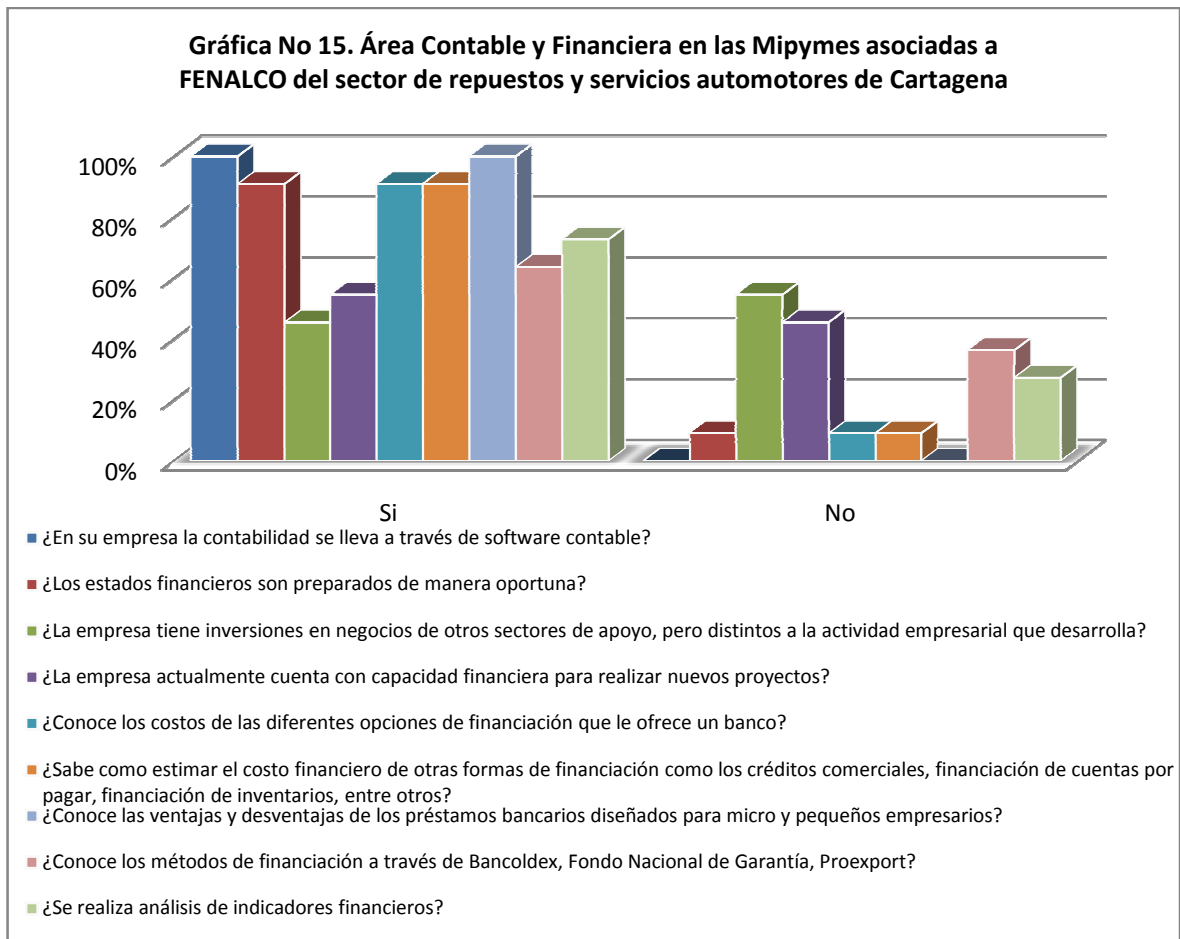
El 55% (5) de las empresas afirma que actualmente cuenta con capacidad financiera para realizar nuevos proyectos, el 45% (5) no posee estas facilidades.

El 91% (1) de las empresas encuestadas conoce los costos de las diferentes opciones de financiación que le ofrece un banco y 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; solo una empresa que representa el 9% respondió negativamente a estas cuestiones.

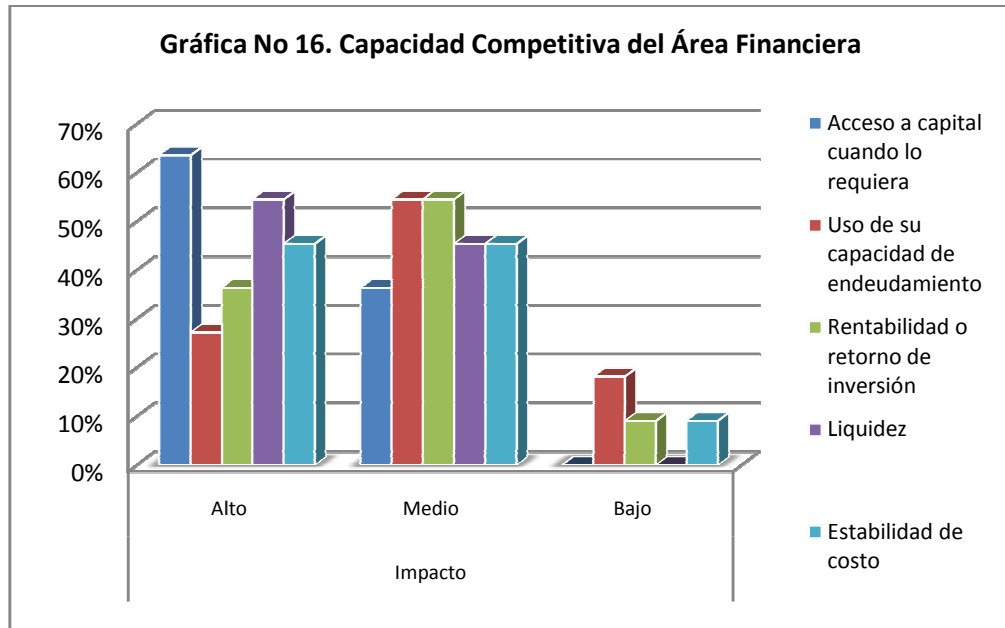
El 100% (11) de las empresas conoce las ventajas y desventajas de los préstamos bancarios diseñados para micro y pequeños empresarios.

El 64% (7) de la empresas encuestadas aseguran que conocen los métodos de financiación a través de Bancoldex, Fondo Nacional de Garantía, Proexport; mientras que un 36% (4), afirmó que no.

El 73%, es decir ocho empresas afirman que se realiza análisis de indicadores financieros y el 27% (3) manifiesta que no.

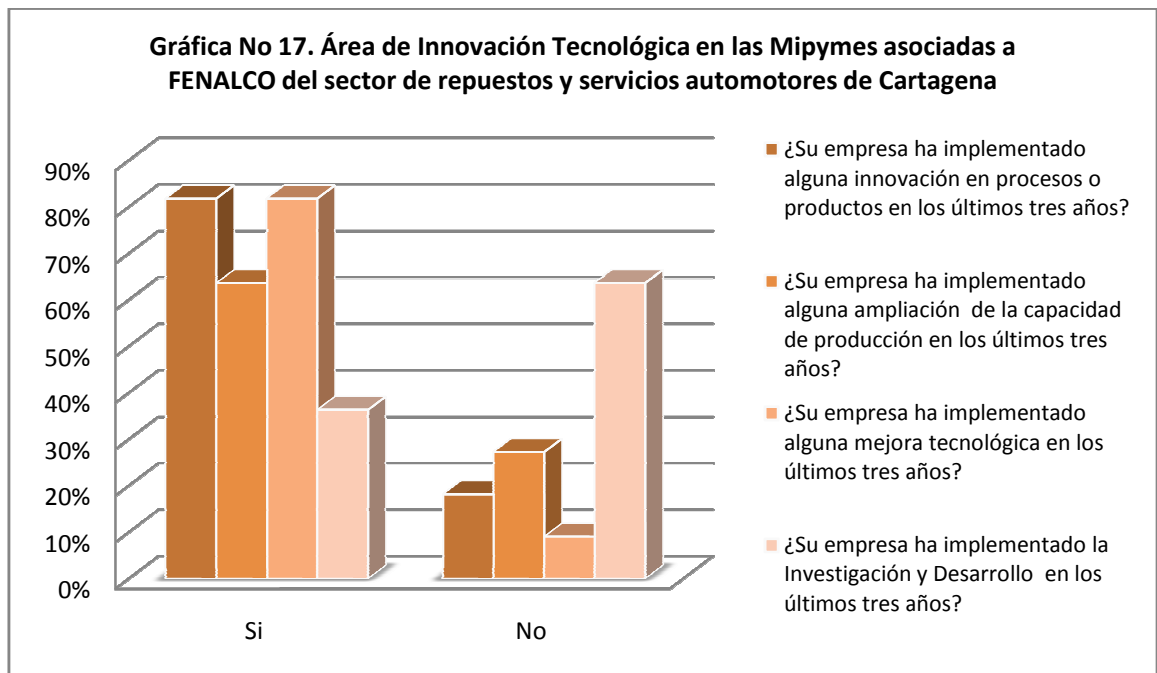


Fuente: Lupe Jay Ortega y Leidy Ramos Monterroza. Noviembre 21 de 2009



Fuente: Lupe Jay Ortega y Leidy Ramos Monterroza. Noviembre 21 de 2009

7.2.6. Área de Innovación Tecnológica



Fuente: Lupe Jay Ortega y Leidy Ramos Monterroza. Noviembre 21 de 2009

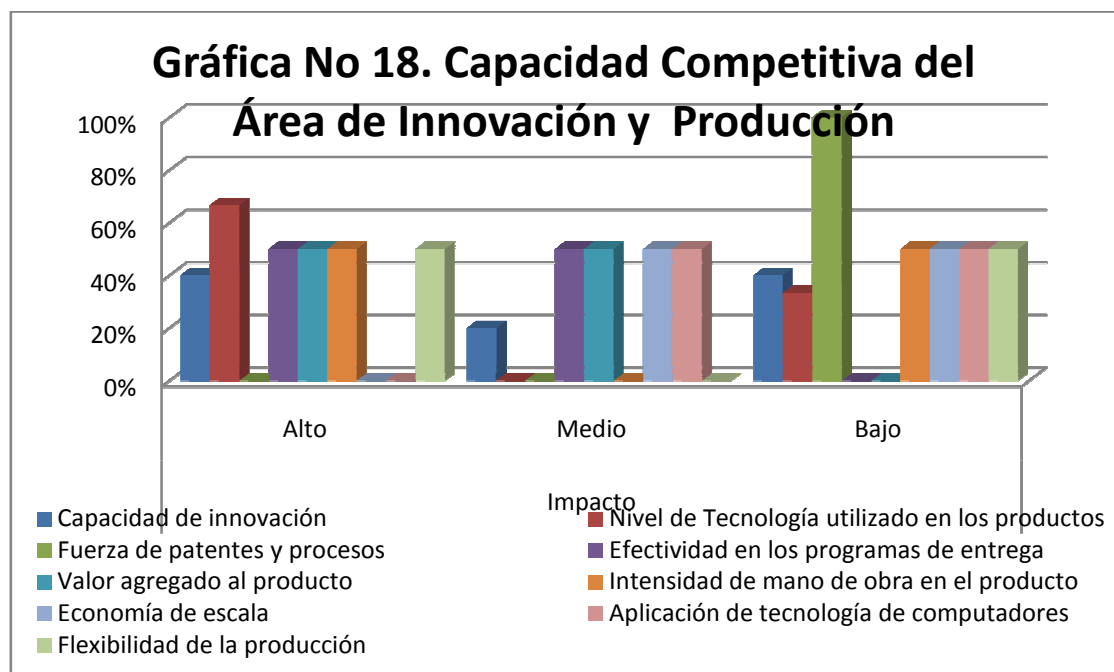
El 82% (9) de las empresas encuestadas afirman que su empresa ha implementado alguna innovación en procesos o productos en los últimos tres años, mientras que un 18% (2) dice que no.

El 64% (7) de las empresas del sector aseguraron que han implementado alguna ampliación de la capacidad de producción en los últimos tres años, el 27% (3) dijeron que no y el 9% (1) no contestó.

El 82% (9) de las MIPYME encuestadas afirman que su empresa ha implementado alguna mejora tecnológica en los últimos tres años, mientras que un 9% (1) dice que no y el 9% (1) restante no contestó.

Las empresas que contestaron afirmativamente, explicaron que las mejoras tecnológicas se realizaron en software y computadores.

En el 36% (4) de las MIPYME de este sector se ha implementado la Investigación y Desarrollo en los últimos tres años y en el 64% (4) no se realiza este tipo de actividades.



Fuente: Lupe Jay Ortega y Leidy Ramos Monterroza. Noviembre 21 de 2009

7.2.7. Fortalezas de las empresas MIPYME asociadas a FENALCO del sector de repuestos y servicios automotores de Cartagena.

De acuerdo con la evaluación interna realizada a las empresas de este sector se puede afirmar que las fortalezas con las que cuenta son:

- Está definida la Misión, Visión, los objetivos y metas de la empresa. El 91% de las empresas afirmó esto solo una empresa no tiene estos parámetros establecidos.
- En el 82% de las empresas existe un organigrama.
- En el 73% están descritos los objetivos, las funciones, responsabilidades y perfil de cada cargo en la organización.
- Existen políticas y mecanismos para motivar al personal en el 82% de las empresas del sector.
- Existen políticas de control de gestión en el 73% de las empresas.
- El 64% de las empresas tiene la unidad o departamento de ventas con la estructura adecuada para cubrir su función de ventas.
- Están perfectamente definidas las funciones y tareas de los distintos responsables del área comercial en el 91% de las empresas del sector.
- Se brinda inducción a los nuevos empleados, todo el personal está afiliado a la EPS, todo el personal está afiliado a la ARP, todo el personal está afiliado al sistema de pensiones, todo el personal está afiliado a la caja de compensación. Ya que el 100% de las empresas encuestadas cumplen con estos requisitos.
- En el 82% de las empresas existe un programa de seguridad industrial.
- En el 73% los empleados conocen de las normas de seguridad industrial a seguir .
- El 64% de las empresas cuentan con canales de distribución adecuados al mercado.
- En el 100% de las empresas la contabilidad se lleva a través de software contable.

- Los estados financieros son preparados de manera oportuna en el 91% de las empresas del sector.
- El 55% de las empresas del sector actualmente cuentan con capacidad financiera para realizar nuevos proyectos.
- Conocen los costos de las diferentes opciones de financiación que le ofrece un banco y saben cómo estimar el costo financiero de otras formas de financiación como los créditos comerciales, financiación de cuentas por pagar, financiación de inventarios, entre otros. Dado que el 91% de las empresas así lo afirmaron.
- El 100% conocen las ventajas y desventajas de los préstamos bancarios diseñados para micro y pequeños empresarios.
- El 64% de las empresas conocen los métodos de financiación a través de Bancoldex, Fondo Nacional de Garantía, Proexport.
- Se realiza análisis de indicadores financieros en el 73% de las empresas.
- En el 82% de las empresas han implementado alguna innovación en procesos o productos en los últimos tres años.
- El 64% de las empresas encuestadas han implementado alguna ampliación de la capacidad de producción en los últimos tres años.
- El 82% de las empresas del sector han implementado alguna mejora tecnológica en los últimos tres años.

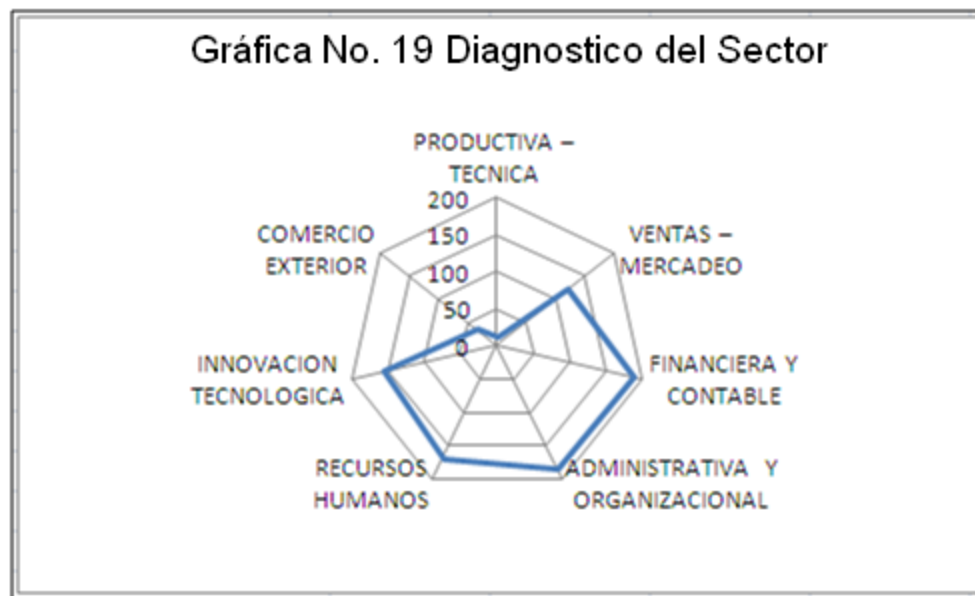
7.2.8. Debilidades de las empresas MIPYME asociadas a FENALCO del sector de repuestos y servicios automotores de Cartagena.

De acuerdo a la evaluación interna realizada las debilidades encontradas en las empresas del sector son:

- No existe en las empresas una unidad organizativa que se encargue de la investigación de mercados, ya que solo el 36%(4) de las empresas encuestadas poseen una.

- Ninguna de las empresas ha exportado por lo menos una vez
- Solo el 45% de las empresas ha importado algún recurso alguna vez.
- Sólo en una de las empresas existe un área o persona encargada del comercio exterior y ha pensado participar a un programa de promoción de exportaciones.
- Solo el 45% de las empresas tiene inversiones en negocios de otros sectores de apoyo, pero distintos a la actividad empresarial que desarrolla.
- Solo el 36% de las empresas ha implementado la Investigación y Desarrollo en los últimos tres años.

7.3. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DEL SECTOR (TELARAÑA DEL SECTOR)



Fuente: Lupe Jay Ortega y Leidy Ramos Monterroza. Noviembre 21 de 2009

De acuerdo al diagnóstico organizacional realizado, podemos afirmar que las MIPYME asociadas a FENALCO del sector de repuestos y servicios automotores de Cartagena, se encuentran enfocadas principalmente en las áreas Administrativa – Organizacional y Financiera – Contable, seguidas de las áreas de Recursos Humanos e Innovación Tecnológica y por Ventas – Mercadeo; dándole menos o casi ninguna importancia a las áreas de Comercio Exterior y Productiva – Técnica. Este resultado se puede explicar de acuerdo a las características de operación del sector, ya que las empresas no son productoras sino más bien prestadoras de servicios automotrices y comercializadoras de repuestos, concentran sus esfuerzos en el área administrativa de la cual depende directamente la prestación de sus servicios y en el área financiera ya que deben manejar un nivel de costos adecuados para su buen funcionamiento. Este comportamiento se mantiene en cada empresa del sector, si observamos las telarañas de cada una de las organizaciones (ver anexos) encontramos que el comportamiento corresponde a la tendencia previamente descrita.

7.4. CAPACIDAD COMPETITIVA

Analizando la capacidad competitiva de las empresas encuestadas se observa claramente que las MIPYME asociadas a FENALCO del sector de repuestos y servicios automotores de Cartagena consideran que el área administrativa es una de sus fortalezas y que además tiene un impacto representativo en el desempeño de la organización (ver anexo A).

El anterior comportamiento también se observa en el área de Recursos Humanos, es decir, las empresas del sector consideran esta área como una fortaleza; sólo una de las compañías encuestadas afirmó tener debilidades en aspectos de esta área.

Como se observa en el anexo B, el área comercial se muestra como una fortaleza de alto impacto para las empresas del sector, lo cual está directamente relacionado con la naturaleza de los negocios del mismo.

Aunque el área financiera figura como una fortaleza para la mayor parte de la empresas del sector, hay un porcentaje representativo que afirma que tiene debilidades en esta área; sin embargo la mayoría de las empresas reconoce que esta área es de alto impacto para su desempeño, como lo indica el anexo B.

Con respecto a el área de innovación y producción, encontramos que a pesar de que presenta muchas fortalezas es en la que las MIPYME del sector manifiestan tener mayores dificultades, sin embargo consideran que el impacto en su actividades es medio.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las MIPYME en Cartagena y en la región Caribe representan un porcentaje mayor con respecto a las empresas grandes; por ende son muy importantes para la ciudad, porque son generadoras de empleos e ingresos, pero deben enfrentarse a la creciente competencia.

Gracias al análisis de la información recolectada a través de las encuestas, se logró establecer que las empresas MIPYME afiliadas a FENALCO hacen uso de las capacitaciones que esta brinda a sus empleados y con qué periodicidad se llevan a cabo.

También se permitió identificar que es una fortaleza para las MIPYME pertenecientes al sector de repuestos y automotores el manejo de la parte organizacional y administrativa, refiriéndose a que un 91% de las empresas posee Misión, visión y objetivos, un 73% cuenta con un manual de funciones definido. Sin embargo, FENALCO jugara un papel fundamental realizando charlas y capacitaciones para que se logre en su totalidad (100%) que las MIPYME cuenten con un excelente plan organizacional.

Se notó que de acuerdo al tipo de sector al que pertenecen las MIPYME estudiadas (sector de repuestos y automotores), no se ejerce el comercio exterior, porque el sector no se presta para ello, pues estas empresas no son productoras sino comercializadoras y la mayoría de productos que comercializan se producen en el exterior.

Las MIPYME asociadas a FENALCO presentan fortalezas en cuanto a las innovaciones tecnológicas, pues es claro para ellos que la inminente globalización, requiere de rápidas adaptaciones a los cambios que se presentan

en el entorno y que la tecnología es clave para enfrentar la competencia, que es cada vez mayor dentro del sector.

Se recomienda a los empresarios líderes de estas empresas que dediquen tiempo a la creación de una unidad organizativa encargada de la investigación de mercados, pues un 64% de las MIPYME encuestadas no cuentan con este departamento, el cual tiene como propósito ayudar a las organizaciones en la toma de mejores decisiones sobre la mercadotecnia de los distintos productos, puesto que la investigación de mercados representa la voz de los consumidores al interior de la empresa.

Por último, se puede concluir que es de vital importancia que estos proyectos de investigación se desarrollen, por parte de estudiantes de la Universidad Tecnológica de Bolívar, para fomentar en ellos el espíritu de investigación y de emprendimiento; además que permite conocer la situación de las MIPYME Cartageneras que son empresas que ayudan al dinamismo de la economía.

BIBLIOGRAFÍA

- ALFARO Ibarra, Yohana L. “Análisis competitivo del sector de las MIPYME distribuidoras de calzado en la ciudad de Cartagena”. Cartagena de Indias: 2008.
- CORONADO Villalba, Andrés Eduardo. Caracterización de las empresas MIPYME Cartageneras asociadas a ACOPI área de tecnología. Cartagena de Indias: 2008.
- MEJÍA Gómez, Ignacio Julián. Factores de la organización interna y del entorno que inciden en los rendimientos y utilidades de las MIPYME del sector de productos plásticos en Cartagena. Cartagena de Indias: 2004.
- MILESI, Darío, Virginia Moorí, Verónica Robert y Gabriel Yoguel. Desarrollo de ventajas competitivas: PYMES exportadoras exitosas en Argentina, Chile y Colombia. Revista de la CEPAL 92. Agosto 2007.
- MONTES Juliao, Cesar David. Caracterización de las empresas MIPYME cartageneras asociadas a ACOPI. Área de comercio exterior. Cartagena de Indias: 2008.
- PORTO Padilla, Natalie. Caracterización de las MIPYME asociadas a ACOPI. Área administrativa y organizacional, y área de la gestión de los recursos humanos. Cartagena de Indias: 2008.
- URIBE, Claudia María, Gustavo Ardila, Fernando Esmeral. Financiamiento y promoción a la PYME exportadora: el caso de Colombia. ALIDE. Lima, Perú: enero de 2006.
- VALLE Bacca, Moisés C. Diagnóstico de los factores que influyen en la competitividad de las MIPYME del sector alimentos y bebidas del clúster turístico de Cartagena de Indias y diseño de alternativas de desarrollo. Cartagena de Indias: 2006.
- www.mincomercio.gov.co.

ANEXOS

ANEXO A. Capacidad competitiva 1										
Área	Característica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Administración	Imagen Corporativa	82%	9%	0%	0%	9%	0%	82%	18%	0%
	Responsabilidad social	45%	45%	0%	0%	9%	0%	45%	55%	0%
	Uso de planes estratégicos	55%	27%	0%	9%	9%	0%	64%	36%	0%
	Evaluación y pronóstico del medio	18%	36%	0%	18%	18%	9%	36%	55%	9%
	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	45%	36%	9%	0%	9%	0%	45%	45%	9%
	Flexibilidad de la Estructura Organizacional	36%	64%	0%	0%	0%	0%	18%	82%	0%
	Comunicación organizacional	73%	27%	0%	0%	0%	0%	73%	27%	0%
	Habilidad para atraer y retener el talento humano	55%	27%	9%	0%	0%	9%	55%	27%	18%
	Agresividad para enfrentar la competencia	55%	9%	27%	9%	0%	0%	55%	18%	27%
RRHH	Talento Humano calificado para la actividad	64%	36%	0%	0%	0%	0%	64%	36%	0%
	Experiencia técnica	73%	27%	0%	0%	0%	0%	73%	27%	0%
	Estabilidad	64%	36%	0%	0%	0%	0%	55%	45%	0%
	Rotación	55%	36%	0%	9%	0%	0%	55%	45%	0%
	Ausentismo	73%	18%	0%	0%	0%	9%	73%	18%	9%
	Pertenencia	55%	36%	9%	0%	0%	0%	55%	36%	9%
	Motivación	36%	64%	0%	0%	0%	0%	36%	64%	0%
	Nivel de remuneración	27%	64%	9%	0%	0%	0%	18%	64%	18%
	Accidentalidad	64%	18%	18%	0%	0%	0%	55%	27%	18%
	Retiros	45%	27%	18%	0%	0%	9%	36%	55%	9%

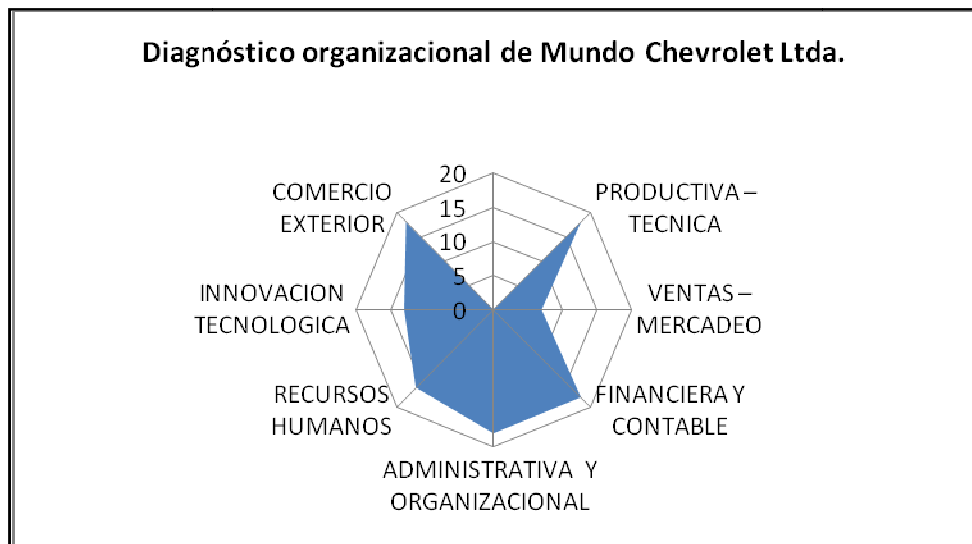
ANEXO B. Capacidad competitiva 2										
Área	Característica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Comercial	Índice de desempeño	82%	9%	9%	0%	0%	0%	82%	9%	9%
	Calidad del producto,	91%	0%	9%	0%	0%	0%	91%	0%	9%
	Lealtad y satisfacción del cliente	55%	45%	0%	0%	0%	0%	55%	45%	0%
	Participación del mercado	55%	36%	0%	9%	0%	0%	55%	45%	0%
	Costos de distribución y ventas	9%	36%	27%	9%	9%	9%	27%	45%	27%
	Fortaleza del (los) proveedor (es) y disponibilidad de insumos	36%	27%	18%	9%	0%	9%	55%	27%	18%
	Concentración geográfica de consumidores	64%	9%	18%	9%	0%	0%	64%	18%	18%
	Administración de clientes	36%	36%	18%	9%	0%	0%	36%	55%	9%
	Portafolio de servicios	73%	27%	0%	0%	0%	0%	73%	27%	0%
	Programa posventa	18%	18%	36%	9%	18%	0%	27%	36%	36%
	Capacidad para satisfacer la demanda	55%	27%	18%	0%	0%	0%	64%	18%	18%
Financiera	Acceso a capital cuando lo requiera	36%	9%	9%	18%	27%	0%	64%	36%	0%
	Uso de su capacidad de endeudamiento	18%	45%	18%	9%	9%	0%	27%	55%	18%
	Rentabilidad o retorno de inversión	18%	36%	27%	0%	18%	0%	36%	55%	9%
	Liquidez	27%	18%	27%	18%	9%	0%	55%	45%	0%
	Estabilidad de costo	36%	18%	18%	0%	27%	0%	45%	45%	9%
Innovación y producción	Capacidad de innovación	40%	20%	20%	0%	0%	20%	40%	20%	40%
	Nivel de Tecnología utilizado en los productos	33%	33%	33%	0%	0%	0%	67%	0%	33%
	Fuerza de patentes y procesos	0%	0%	50%	0%	0%	50%	0%	0%	100%
	Efectividad en los programas de entrega	50%	50%	0%	0%	0%	0%	50%	50%	0%
	Valor agregado al producto	50%	50%	0%	0%	0%	0%	50%	50%	0%
	Intensidad de mano de obra en el producto	50%	0%	50%	0%	0%	0%	50%	0%	50%
	Economía de escala	0%	50%	0%	0%	0%	50%	0%	50%	50%
	Aplicación de tecnología de computadores	50%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	50%
	Flexibilidad de la producción	0%	50%	0%	0%	0%	50%	50%	0%	50%

ANEXO C.



Fuente: Lupe Jay Ortega y Leidy Ramos Monterroza. Noviembre 21 de 2009

ANEXO D.



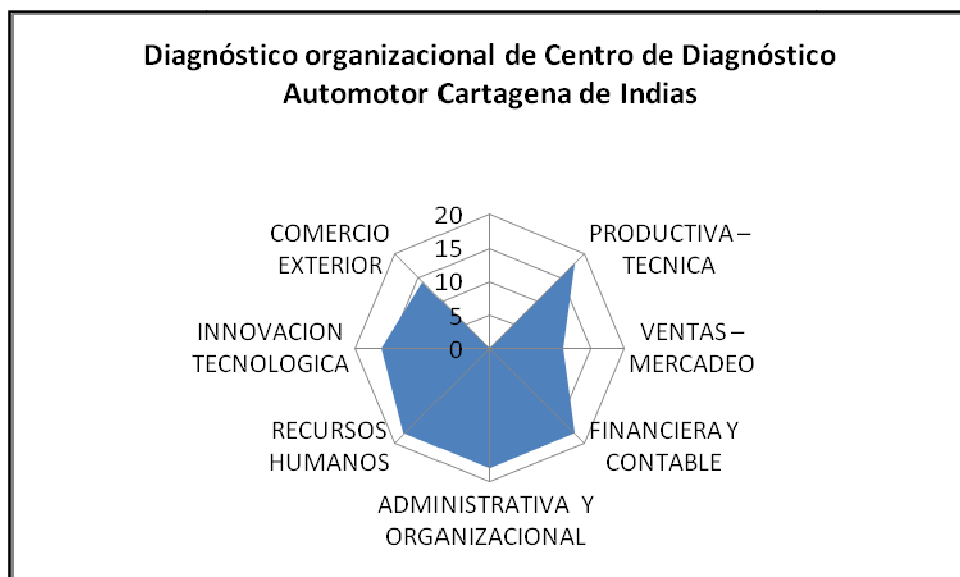
Fuente: Lupe Jay Ortega y Leidy Ramos Monterroza. Noviembre 21 de 2009

ANEXO E.



Fuente: Lupe Jay Ortega y Leidy Ramos Monterroza. Noviembre 21 de 2009

ANEXO F.



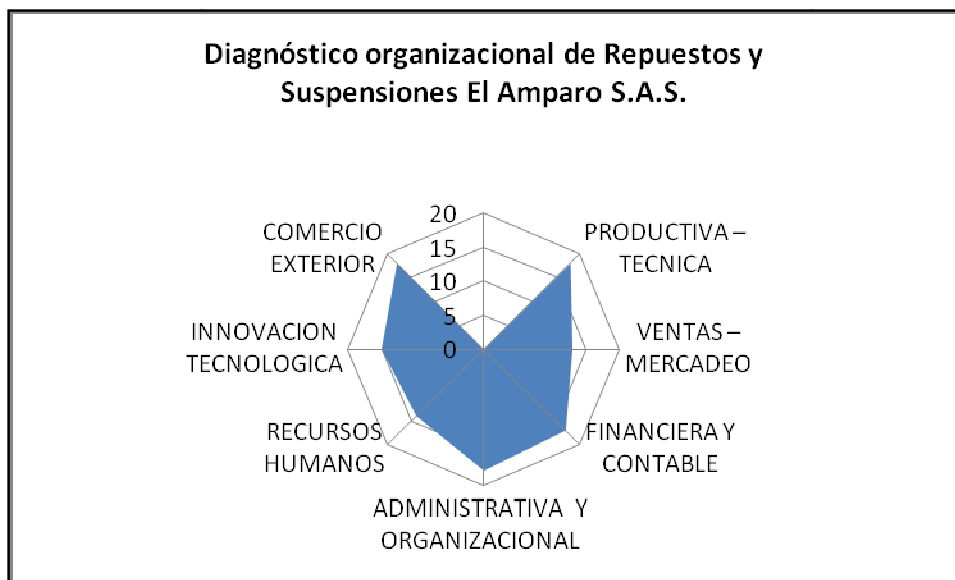
Fuente: Lupe Jay Ortega y Leidy Ramos Monterroza. Noviembre 21 de 2009

ANEXO G.



Fuente: Lupe Jay Ortega y Leidy Ramos Monterroza. Noviembre 21 de 2009

ANEXO H.



Fuente: Lupe Jay Ortega y Leidy Ramos Monterroza. Noviembre 21 de 2009

ANEXO I.



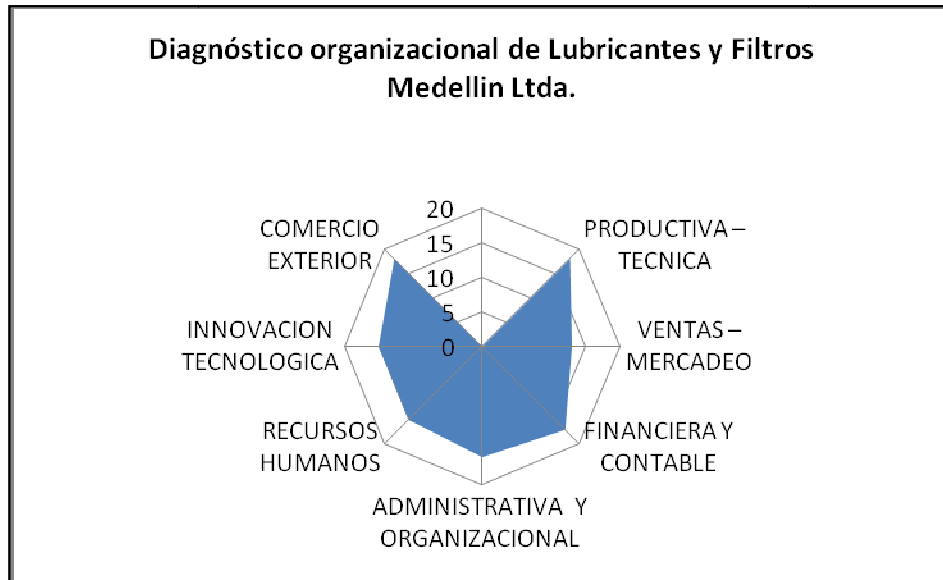
Fuente: Lupe Jay Ortega y Leidy Ramos Monterroza. Noviembre 21 de 2009

ANEXO J.



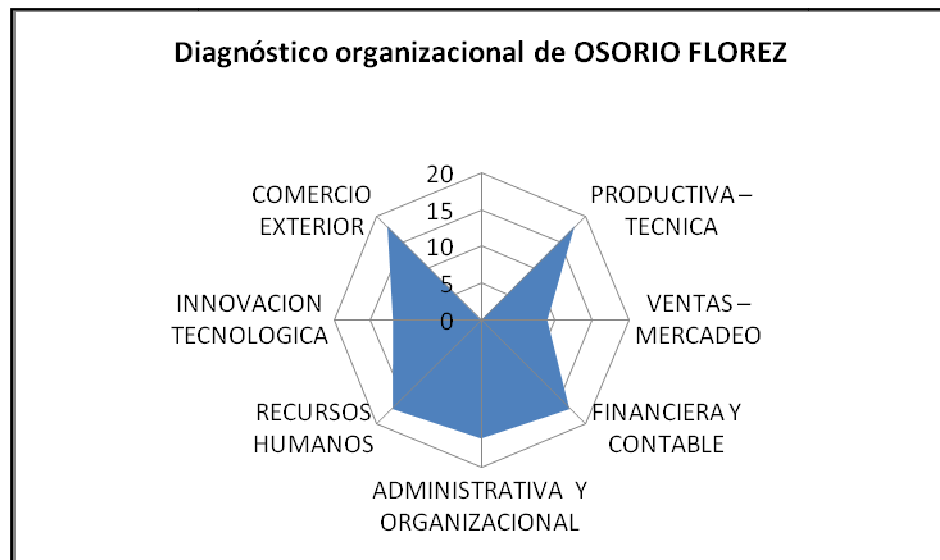
Fuente: Lupe Jay Ortega y Leidy Ramos Monterroza. Noviembre 21 de 2009

ANEXO K.



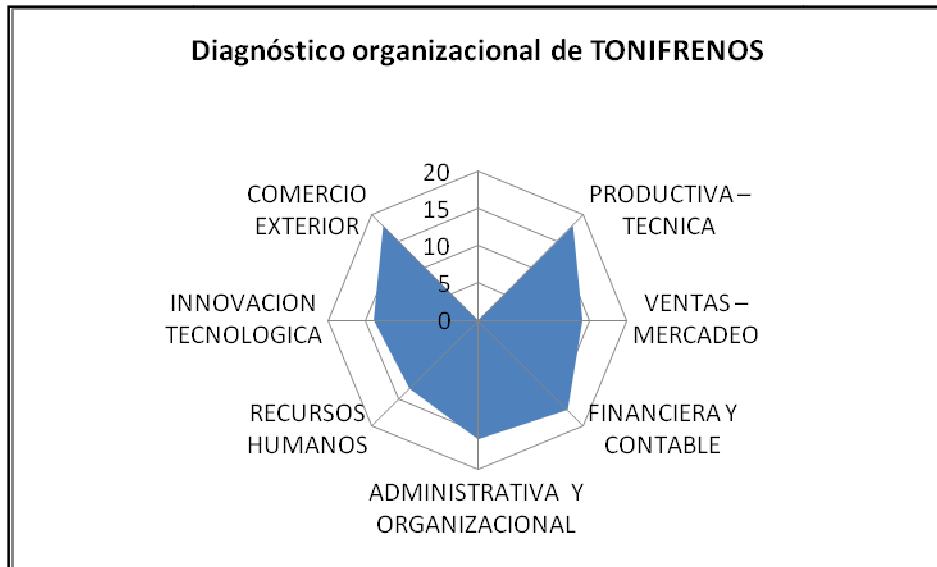
Fuente: Lupe Jay Ortega y Leidy Ramos Monterroza. Noviembre 21 de 2009

ANEXO L.



Fuente: Lupe Jay Ortega y Leidy Ramos Monterroza. Noviembre 21 de 2009

ANEXO M.



Fuente: Lupe Jay Ortega y Leidy Ramos Monterroza. Noviembre 21 de 2009

ANEXO N. FORMATO DE ENCUESTA APLICADO

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

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

1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

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

Discrimine el número de trabajadores de acuerdo con:

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

¿En qué fecha inició operaciones? _____

¿De dónde provenían los recursos? _____

¿Con cuántos empleados nació la empresa? _____

¿A qué sector económico pertenece la empresa? _____

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

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

El encargado de la contabilidad en su empresa es:

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

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

Vinculo con la empresa: Propietario único socio empleado

En caso de haber marcado propietario único, diga su estado civil, cuantas personas a cargo tiene y cuántos 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 Más de 55 años

Nivel de estudios: Primaria Bachillerato Técnico Universitario Posgrado Otros

En qué área de estudios? _____

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

Lugar donde adquirió esa experiencia _____

2. EVALUACION INTERNA

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

¿Está definida la Misión, Visión, los objetivos y metas de la empresa?	SI	NO
¿Existe un organigrama para la empresa?	SI	NO
¿Están descritos los objetivos, las funciones, responsabilidades y perfil de cada cargo?	SI	NO
¿Existen políticas y mecanismos para motivar al personal?	SI	NO
¿Existen políticas de control de gestión?	SI	NO
¿Las decisiones las toma únicamente el gerente general?	SI	NO
¿Tiene la unidad o departamento de ventas la estructura adecuada para cubrir su función de ventas?	SI	NO
¿Existe en la empresa una unidad organizativa que se encargue de la investigación de mercados?	SI	NO
¿Están perfectamente definidas las funciones y tareas de los distintos responsables del área comercial?	SI	NO
¿Se brinda inducción a los nuevos empleados?	SI	NO
¿Todo el personal está afiliado a la EPS?	SI	NO
¿Todo el personal está afiliado a la ARP?	SI	NO
¿Todo el personal está afiliado al sistema de pensiones?	SI	NO
¿Todo el personal está 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. **¿Cómo 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 qué 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. **¿Cómo determinamos el precio de nuestros productos?**
- A) No tenemos en cuenta los costos para establecer los precios
- B) Se tiene en cuenta los costos de producción y otros tales como los administrativos, para determinar los precios
- C) Se conoce la totalidad de los costos internos y externos para determinar los precios
- b. **¿Llevamos los registros contables y sus soportes?**
- A) No llevamos registros contables, ni los soporte
- B) Se llevan algunos registros contables con soportes
- C) Se lleva la contabilidad de acuerdo con las normas legales
- c. **¿Estamos Cumpliendo con las obligaciones tributarias?**
- A) No cumplimos con las normas tributarias
- B) Cumplimos con algunas obligaciones tributarias
- C) Cumplimos con todas las obligaciones tributarias RUT, declaraciones, medios magnéticos, retenciones, certificados
- d. **¿Cómo planificamos el uso del dinero en nuestro negocio?**
- A) No planificamos el uso del dinero, gastamos el dinero en lo urgente
- B) Planificamos algunas veces comprando lo que hemos decidido que es prioritario
- C) Planificamos el uso del dinero de acuerdo con proyecciones financieras y flujos de caja
- e. **¿Elaboramos Estados Financieros?**
- A) No elaboramos Estados Financieros
- B) Hacemos informes financieros sólo si es necesario, para terceros o por exigencia legal

- C) Hacemos Estados Financieros regularmente para cumplir la ley y ver la situación de la empresa permanentemente
- f. **¿Vendemos con o sin factura?**
- A) Vendemos generalmente sin factura
- B) Vendemos con factura a algunos clientes que lo exigen
- C) Vendemos la totalidad de lo producido con factura

ANÁLISIS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL DEL NEGOCIO

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

ANÁLISIS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

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

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

ANÁLISIS DEL ÁREA DE INNOVACION TECNOLOGICA

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

ANÁLISIS DEL ÁREA DE COMERCIO EXTERIOR

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

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

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

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

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

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

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

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

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

http://www.freelancecolombia.com/articulos/mercadeo-canal_de_distribucion.php

<http://www.mitecnologico.com/Main/EconomiasDeEscala>

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%202/kanban.htm>