

**CARACTERIZACIÓN DE LAS MIPYME DEL SUBSECTOR DE
MATERIALES PARA CONSTRUCCIÓN AFILIADAS A FENALCO-
CARTAGENA**

JENNIFER PAULETTE BUELVAS RAMIREZ

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
CARTAGENA
2009**

**CARACTERIZACIÓN DE LAS MIPYME DEL SUBSECTOR DE
MATERIALES PARA CONSTRUCCIÓN AFILIADAS A FENALCO-
CARTAGENA**

JENNIFER PAULETTE BUELVAS RAMIREZ

**Trabajo de grado para optar al título de
PROFECIONAL EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

ASESOR

NETTY CONSUELO HUERTAS CARDOZO

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

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Ciudad y fecha (día, mes, año)

A Dios gracias le doy por lo maravilloso que ha sido conmigo al brindarme cada una de esas cosas que han sido parte de mi vida y por estar siempre a mi lado.

A mis padres por haberme brindado su amor, respaldo, y por haber confiado en mis capacidades.

A mis abuelos que son mis segundos padres, al enseñarme y educarme como una persona de bien al brindarme su amor, su sabiduría y consejos, celebrando mis éxitos y alegrías, consolando mis tristezas y dolores.

A mis hermanas que han estado siempre atentas a cada una de mis alegrías, tristezas y logros.

A ese ser especial mi novio que siempre me ha brindado su amor y apoyo incondicional, siempre te llevare en mi corazón

JENNIFER BUELVAS

INTRODUCCIÓN

Dentro del marco legal de Colombia, y la ley 905 de 2004¹ se entiende por MIPYME, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana que cumplan con las siguientes especificaciones²;

- Microempresas: planta con un personal que no supere a más de 10 trabajadores y que sus activos totales no superior a 500.000 SMMLV.
- Pequeña empresa: planta con un personal entre 11 y 50 trabajadores o con activos totales por valor entre 501.000 y menos de 5.000 SMMLV.
- Mediana empresa: planta con un personal entre 51 y 200 trabajadores o con un total de activos entre 5.001 a 30.000 SMMLV.

El marco legal que regula la promoción del desarrollo de micro, pequeña y mediana empresa colombiana tiene como objetivo crear, fomentar las MIPYMES en el país con el fin de generar mayor competitividad.

De igual manera FENALCO que es una entidad sin ánimo de lucro cree en la necesidad de mejorar continuamente la eficiencia empresarial y la modernización de la gestión comercial para bien de la comunidad³.

Además FENALCO promueve el desarrollo intelectual, económico y social de las personas vinculadas al gremio es decir ofrece a sus afiliados asesoría y servicios que les permitan adaptarse en épocas de crisis y evolución permanentemente⁴.

¹ la Ley 590 de 2000 la cual se modifica sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana

² Artículo 2 definición de Fami-empresas pequeña y mediana empresa según la ley 905 de 2004

³ Quienes somos. FENALCO

⁴ OP Cit

Por ello la Universidad Tecnológica de Bolívar y FENALCO han querido desarrollar una investigación que les permita identificar las necesidades de los distintos sectores del comercio en Cartagena. Se han creado diferentes grupos que analizaran las diferentes áreas funcionales (mercadeo, administración, contable y financiera, entre otras) de las empresas según el sector correspondiente, como lo son: “el sector de bares y restaurantes”, “automotriz”, entre otros. En este proyecto se abordará el análisis al sector, como su título lo expresa caracterización de las MIPYME del subsector de materiales para construcción afiliadas a FENALCO-Cartagena.

Es conveniente decir que el análisis de la muestra en dicho trabajo está basado solo en 8 empresas de las 12 que son la población, dado que no todas las empresas pertenecientes a la muestra (12 empresas) quisieron brindar información o en su defecto no respondieron a la cita.

Los resultados de la investigación se centran básicamente en el conocimiento de los encuestados, en este caso la mayoría fueron los gerentes de las empresas afiliadas a FENALCO del sector de materiales para la construcción, con el ánimo de establecer las necesidades de dicho sector. De igual manera se realizó un análisis de sus áreas y a la vez se estableció debilidades y fortalezas en el sector.

0. PRELIMINARES

0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Colombia existen pequeñas y medianas empresas en diferentes industrias, las cuales juegan un papel muy importante para el crecimiento de la economía de nuestro país, en la creación de nuevos empleos y mejoramiento de la calidad de vida. En la actualidad no se puede negar que las PYMES son las que más barreras afrontan en términos de desarrollo y en el financiamiento, siendo este un factor muy importante para que puedan crecer como negocios, ya que se les hace muy difícil conseguir el financiamiento a largo plazo, lo que les perjudica porque éste es fundamental para soportar las inversiones que estas organizaciones quieran realizar.

En todas las regiones del país, las MIPYMES representa una gran importancia en el desarrollo industrial, pero a su vez son las que más problemas presentan para poder financiarse, teniendo en cuenta que el gobierno no le inyecta mucha ayuda financiera a estas empresas, generando cada vez más el cierre de muchas de ellas y el no crecimiento de las mismas.

Estas empresas generan un 39%⁵ al PIB del país, siendo una cifra muy significativa para prestarle mucha más atención por parte del gobierno de Colombia, ayudando a anular esas barreras al sector financiero que estas presentan para poder financiarse y crecer con mayor facilidad, contribuyendo a mejorar esta cifra que tiene estancado al país por la falta de interés del gobierno con las PYMES.

⁵ Asobancaria. Semana Economica. Julio 25 de 2008.

Unas de los principales aspectos que se deberían estudiar por parte del presidente para disminuir el desempleo, es como ayudar a financiar a las MIPYMES para poder ayudar a el país a salir de esta problemática que nos perjudica a muchos, implementando medidas tributarias a favor de estas empresas, ya que si se miran las estadísticas las PYMES generan un 67%⁶ del empleo en Colombia, más de la mitad, lo cual sería una gran opción para disminuir el desempleo y ayudar a las empresas a crecer y salir adelante.

Estos son algunos aspectos por los cuales las PYMES son importantes para el desarrollo socioeconómico del país:

- En Colombia las Pymes representan un gran porcentaje en el PIB
- Las estructuras de producción son mucho más elásticas comparadas con las grandes empresas del país.
- La solución a cambios en la demanda es mucho más eficiente

A pesar de todo lo que las PYMES significan para el país, presentan muchos obstáculos para su desarrollo, muchas limitaciones como acceso a créditos que les permitan absorber nuevas tecnologías, todo esto frena a estas empresas en proyectos que le permitan crecer en el mercado para ser competitivos.

En la ciudad de Cartagena la participación de las PYMES representan un gran porcentaje del 91.1%⁷, lo cual es una gran proporción que ayuda a la generación de empleos en la ciudad, y con todos los problemas que las PYMES presentan en Colombia, sería un gran beneficio si a estas compañías se les prestara mucha más atención, la ciudad de Cartagena estaría un paso más adelante, y creciendo en materia social y económica generando mucho más empleos y disminuyendo la pobreza.

⁶ OP Cit

⁷ DANE. Estadísticas sobre PYMES, Cartagena

El gobierno nacional y el sector financiero deben tomar medidas para que se puedan crear formas de ayudar a solucionar los problemas que las MIPYMES presentan en Colombia, las cuales son esenciales para el desarrollo del país y no corran riesgo de desaparecer, pues perjudicaría a muchos en el país y en la ciudad de Cartagena.

Estos problemas que presentan las PYMES radica en que no cuentan con agentes especializados en financiar a nuevas empresas o las ya existentes, esto lo que hace es un freno en el avance tecnológico lo que abarca una menor productividad y menos fuerzas para crecer.

Si se comienza a analizar a las PYMES, se pueden apreciar que tienen muchas más debilidades que fortalezas, esto se presenta por dos razones, por el gobierno y la falta de interés de las empresas en contribuir al mejoramiento, ya que estas al no obtener ayuda del gobierno, no implementan cambios en su organización para poder lograr su objetivos, que son la base para poder ejecutar acciones de mejoramiento.

Muchas de las debilidades de las PYME que se pueden decir que son problemas más de las empresas que de otros factores influyentes son los de tener un equipo de trabajo que sea capaz de tomar las mejores decisiones para la empresa, haciendo esta no sea competitiva, también el bajo nivel de gestión de calidad y el talento humano no apto para el trabajo, hace que la empresa no tenga mucho éxito quedando siempre sin aumentar su productividad y en el peor de los caso cerrando la empresa por mal manejo.

Las microempresas presentan una escases de innovación, lo que representa una gran dificultad en conseguir nuevos clientes y preservar los que se tienen, por lo que no pueden tener una gran acceso al mercado interno, que son los que les generaría la mayoría de sus ingresos, y a su vez no ser atractivos para un mercado externo, perdiendo así un gran mercado para poder crecer y la posibilidad de encontrar posibles soluciones para su financiamiento.

En las PYME se pueden apreciar un bajo interés en mejoramiento interno de sus empresas, teniendo en cuenta muchos estudios realizados, las debilidades de las MIPYMES radica en su mal funcionamiento como organización, teniendo problemas tan elementales, como una producción limpia, inseguridad, exceso de trámites y una mala selección de la mano de obra.

Estos problemas que las PYME presenta, son aspectos que no se deben tener, ya que si no tienen mucho apoyo por parte del gobierno, deben minimizar todo este mal funcionamiento, que genera más gasto innecesario para la organización, creando un mal ambiente para el progreso de la misma, lo que la llevaría a una mala productividad e insatisfacción de sus clientes.

Resumiendo un poco las principales debilidades que presentan las MIPYME que le impiden crecer como empresa son:

- Presentan problemas con aspectos como la producción limpia
- Un nivel tecnológico bajo
- Inseguridad empresarial y regional
- Bajo nivel de gestión de calidad para el mejoramiento interno
- La formación del talento humano es escasa
- La calidad de sus producto es muy baja
- Presentan una mala organización de la producción
- Alta tasa de impuestos
- Dificultad para acceder al crédito

Pero unas de las principales razones por las cuales las PYME presentan un atraso tecnológico es porque no pueden acceder a créditos fácilmente para poder obtener nuevas maquinarias que les permitan estar a la vanguardia con el mercado, por esto el gobierno tiene la responsabilidad en motivar a las empresas

a que inviertan en sus negocios, pero en Colombia los recursos para las MIPYME es limitada, no tienen una ayuda directa o que realmente les vaya a servir alguna nueva ley que las ampare y sea beneficiosas para ellas.

Las PYME al poder organizarse, lograrían muchas metas para no depender de las ayudas que el gobierno le daría, son muy informales, creando un bajo nivel de colaboración del estado con la MIPYME, porque si tenemos en cuenta que “el 53,5% no pagan impuestos, el 42% no lleva registro contables y el 45% no llevan registro mercantil”⁸, esto llevaría a que el gobierno no tenga un control de lo que quisiera hacer a favor de ellas, porque solo tomaría los avances de estas, siendo un gran problema para visualizar la realidad de las empresas y su evolución.

Teniendo en cuenta la importancia de las MIPYME en Colombia, se deben implementar medidas para que estas puedan seguir adelante y a su vez tengan un apoyo por parte del gobierno para que puedan surgir como empresas, teniendo en cuenta que las PYME son un mayoría y representan más de la mitad de las empresas en Colombia, generadoras de empleos e influyentes en el progreso de la comunidad, siendo estas unas de las estrategias para sacar al país adelante y del subdesarrollo, implementando medidas para el control de las mismas, como su acreditación como empresas para poder llevar control de las mismas y no contemplar las que legalmente funcionan como MIPYME en el país.

⁸ BANCOLOMBIA. Encuesta DANE. Castañeda y Cubillos

0.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

0.2.1 Objetivo General

Realizar una caracterización de las MIPYMES en la ciudad de Cartagena vinculadas a FENALCO, estudiando aspectos tales como la producción, prácticas de comercialización y de comercio, los aspectos organizacionales, estudiando las estructuras financieras y las infraestructuras tecnológicas, con el fin de definir estrategias en temas como la innovación y desarrollo.

0.2.2 Objetivos Específicos

- Estudiar todas las condiciones organizacionales que se puedan utilizar para diagnosticar las estructuras, el estilo de dirección, procesos y los recursos que se tengan para reconocer las potencialidades y limitaciones de las MIPYMES en la ciudad de Cartagena.
- Reconocer las fortalezas y debilidades de las MIPYMES en lo que se refiere a materia de comercialización de sus productos y/o servicios
- Examinar las posibles necesidades y problemas que tengan las MIPYMES de la ciudad de Cartagena en temas de comercio exterior que nos ayude a decidir y valorar todas las oportunidades que puede proponer el mercado externo.
- Revisar la estructura financiera de las MIPYMES en Cartagena, para reconocer todas las necesidades, debilidades y fortalezas para mejoras en la gestión de esta área.
- Establecer todas las necesidades de las MIPYMES en temas como la innovación, con la finalidad de permitirles implementar estrategias de fortalecimiento de su estructura tecnológica.

0.3 JUSTIFICACIÓN

Día tras día se ratifica que las mipymes hacen parte de un gran porcentaje de la actividad económica de nuestro país, tanto que se estima que existen más de un millón de Mipymes que contribuyen a la producción nacional con una cifra superior al 50% y generan más del 70%⁹ del empleo, en los sectores de industria, comercio y servicios, es por ello que es sumamente importante saber en qué condiciones se encuentran en cuanto a una estructura organizacional y cuáles son las oportunidades que a estas se les brinda.

Por lo tanto es necesario realizar un estudio exhaustivo sobre la situación para así poder encontrar posibles soluciones a este caso y lo más importante es poderlo llevar a cabo gracias a la información que nos puedan brindar instituciones como FENALCO y todas aquellas que desean apoyar al proyecto investigativo. Generando así un impacto positivo en la sociedad, Pymes y Mipymes.

⁹ ALVARO CALA HEDERICH. Situación de las pequeñas y mediana empresa

0.4 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

- DE LA CRUZ OVIEDO, Beatriz; NAVARRO VERA, Leonor. Evolución del impacto de las líneas de crédito en el desarrollo de las pymes: caso banca pyme conavi seccional Cartagena 2001-2004.¹⁰

Objetivo general: evaluar el impacto de la línea de crédito productivo otorgado por la banca pymes conavi a las pequeñas y medianas empresas de Cartagena, por medio de encuestas aplicadas a representantes de las pymes, con el fin de medir el crecimiento y expansión en el periodo.

Resultados: se encontró que la utilización del crédito ha generado un impacto positivo de una u otra forma en la rentabilidad de las empresas y en particular sobre el rendimiento de las inversiones ya que al invertirlo en fines de productivos, en su mayor parte para capital de trabajo, maquinaria y ampliación de la planta física, se pudo evidenciar en parte un crecimiento de los activos e igualmente una generación de utilidades y un margen neto en casi todas las empresas en el año de utilización del crédito, fruto de la correcta aplicación de los recursos y la eficacia en la gestión de ellos mismos, ya que al generar ventas, la aplicación del crédito se pudo convertir más fácil en una mejora de los indicadores de rentabilidad como el del margen neto y la rentabilidad de la inversión.

- ARBELAEZ, María; ZULETA, Luis. La MIPYMES en Colombia: diagnostico general y acceso a los servicios financieros.

Objetivo general: realizar un diagnostico general y el accesos de a los servicios financieros de las pymes en Colombia.

Resultados: podemos concluir gracias a este diagnostico que: las pymes se dedican principalmente a actividades de comercio y servicio; están se

¹⁰ Tesis presentada 2005 para optar el título de administrador de empresas de la UTB

encuentran ubicadas en regiones y grandes ciudades. Además que están se financian gracias al crédito informal y formal, proveedores y recursos propios, aunque cambian con las crisis, otro punto muy importante que hay que resaltar dentro de esta investigación es que el tamaño de empresa si importa para acceder al crédito y diversificar fuentes de financiamiento, además que su cartera baja del 29% al 19% entre 1995 y 2000.

1. DISEÑO METODOLOGICO

1.1 TIPO DE ESTUDIO

La presente investigación es de tipo exploratorio – descriptivo. En primera instancia será exploratoria con el objeto que los investigadores conozcan y se familiaricen con el recaudo de la información obtenida de las empresas asociadas a FENALCO de tal manera que nos permita realizar un diagnóstico inicial de las dichas empresas, además poder obtener una visión general de lo que se hace, como y porque; para llevar el estudio hacia fines concretos y aplicables a la realidad.

La finalizar esta etapa, se inicia la fase analítica, la cual juega un papel importante, puesto que permitirá identificar características del universo de investigación (caracterización de las empresas MIPYME asociadas a FENALCO) y comprobar la relación entre las variables estudiadas, delimitando así los hechos que conforman el problema de investigación

1.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La metodología de la investigación está contemplada en cuatro etapas que son:

- **Revisión y análisis del instrumento de trabajo**: se revisa y analiza el documento suministrado para la recolección de datos, verificando que este contenga las herramientas pertinentes para lograr los resultados esperados de la investigación.
- **Recolección de datos**: realiza las visitas a las diferentes empresas para así aplicar la encuesta y entrevista que permitan recopilación de los datos para realizar el estudio pertinente.

- **Tabulación de la información:** una vez realizada las encuestas y entrevistas a los diferentes gerentes o encargados de las empresas procedemos a la tabulación de los datos en la matriz en Excel.
- **Análisis de los datos tabulados:** una vez tabulados los datos procedemos al análisis de estos para luego presentar conclusiones y recomendaciones del estudio realizado.

1.3 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

- **Delimitación espacial y temporal:** el estudio se realizó en el departamento de Bolívar, específicamente en la ciudad de Cartagena, durante el segundo semestre del año 2009.
- **Población:** Está constituida por todas las MYPIME del subsector materiales para construcción afiliadas a FENALCO-CARTAGENA, teniendo una totalidad de 21 ferreterías.
- **Muestra:** la muestra que utilizó para el estudio del subsector corresponde solo al 30% de la población es decir fueron encuestadas solo 7 de las 21 ferreterías afiliada a FENALCO, esto se dio dado que varias empresas ya no se encontraban afiliadas a FENALCO o no disponía el tiempo suficiente para permitir realizar la visita y posteriormente aplicar la encuesta.

2. CARACTERIZACIÓN POR AREAS ORGANIZACIONALES DE LAS EMPRESAS ASOCIADAS A FENALCO-CARTAGENA QUE PERTENECEN AL SECTOR DE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN

2.1 HISTORIA Y RAZÓN DE SER DE FENALCO.

RESEÑA HISTÓRICA

La Federación fue creada en el año de 1945 por un grupo de comerciantes durante la presidencia del Doctor Alberto Lleras Camargo. FENALCO coadyuvó en la creación de entidades como: [Fundecomercio](#) y Cetco

La razón de ser de FENALCO ha sido dar a los comerciantes las herramientas y realizar las gestiones necesarias para que puedan ejercer en un ambiente favorable su profesión, buscando que este ejercicio resulte en un mayor bienestar económico y social para el país y sus gentes.

MISIÓN¹¹

FENALCO trabaja por el bien de la Nación y el desarrollo del comercio. Para esto busca la justicia social, lucha por afianzar las instituciones democráticas y promueve la solidaridad gremial, eficiencia y modernización de los empresarios colombianos. Impulsa el desarrollo intelectual, económico y social, de todas las personas vinculadas al Gremio, y es un foro de discusión sobre los problemas del país.

¹¹ Misión <http://www.fenalco.com.co/mision>

VISIÓN¹²

“El gremio continuará siendo reconocido como el principal vocero del comercio, defensor de la iniciativa privada y de la libertad de empresa. La organización, con una estructura sectorial eficiente, agrupará al mayor número de empresarios posible con el fin de promover su desarrollo y productividad.

Dispondremos de excelentes comunicaciones, y una estructura administrativa y financiera regida por principios de eficiencia y mejoramiento continuo. El portafolio de productos y servicios estará fortalecido mediante una coordinación central que velará por el progreso de toda la Federación

Seguiremos colaborando con la modernización de nuestros afiliados, con especial atención a los tenderos, a los pequeños y a los medianos comerciantes. Este proceso estará acorde con la internacionalización de la economía colombiana”

2.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

¹² Visión <http://www.fenalco.com.co/vision>

Una vez recopilada, tabulada y analizadas las encuestas, encontramos que en el sector de materiales para construcción las empresas tienen más de 10 años de creación, lo que muestra una gran experiencia en el sector.

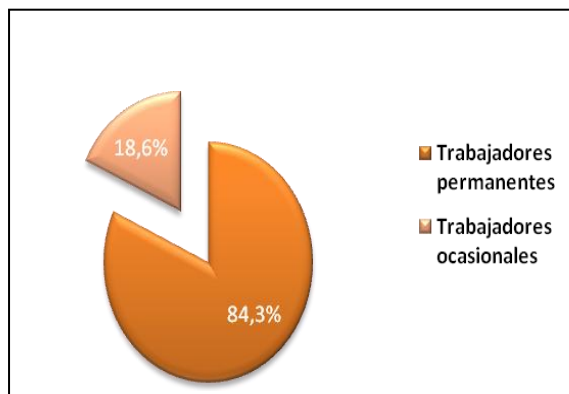
Una de las más antiguas y exitosa es FERRETERIA SIERRA la cual fue fundada en 1942 por el señor IGNASIO SIERRA (q.e.p.d) y que muchos años después a raíz del fallecimiento cambió su razón social por FERRETERIA IGNACIO SIERRA SUCESORES LTDA que hoy en día es una gran empresa con visión a la internacionalización en el sector metalmeccánico.

También hay que destacar que todas las empresas empezaron con recursos propios, con un promedio de 5 empleados y sin ningún tipo de socio lo que demuestra la iniciativa y emprendimiento de estos líderes.

Hoy en día estas empresas cuentan con un promedio de 11 empleados, los cuales el 84.3% de estos tienen un contrato indefinido y el 18.6% son trabajadores ocasionales (grafico 1), este fenómeno se presenta en este sector dado que existen épocas del año las cuales tiene mayores fluctuaciones que otras¹³.

Grafico 1. Permanencia de los trabajadores

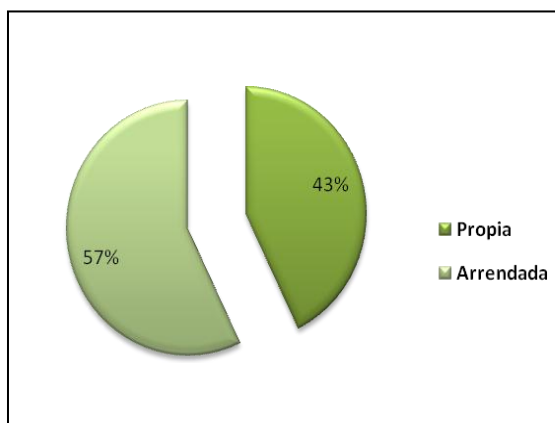
¹³ Entrevista con empresarios del sector



Fuente: elaborado por Jennifer Buelvas. Noviembre 2009

También encontramos que el 57% de los negocios funcionan en propiedad arrendada (gráfico 2) mientras que el 43% de las ferreterías están en sus propios locales

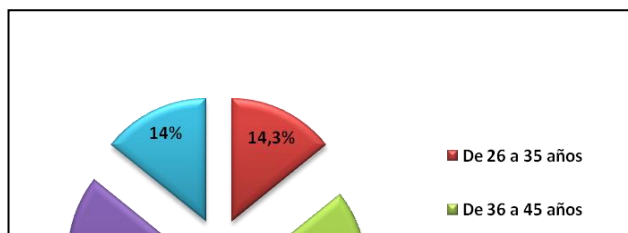
Gráfico 2. Lugar donde funciona el negocio



Fuente: Elaborado por Jennifer Buelvas. Noviembre 2009

Por otro lado están los rangos de las edades de los gerentes de las ferreterías, como podemos ver la grafica 3 el 42.9% son mayores de 36 años y 28.6% mayores a los 46 años mientras que existes un 14% de la muestra que es mayor a los 26 años y un 14.3% corresponde a mayor de 55 años

Gráfico 3. Rango de edades



Fuente: Elaborado por Jennifer Buelvas. Noviembre 2009

3.2. ANÁLISIS DEL SECTOR

Gracias a las investigaciones realizadas por FENALCO y el DANE sobre la situación en el sector a nivel nacional se evidencia que éste ha tenido diferentes variaciones en los últimos años como por ejemplo para el año 2008 la promesa de ser un año rentable para el negocio de las ferreterías se estaba convirtiendo en realidad. En la muestra analizada por el DANE figuraba que entre enero y febrero de ese año las ventas reales del sector minorista crecieron en un 4,6%, sobresalía el comercio de ferreterías y pinturas, con variaciones positivas de 15,33 puntos.

La ruta del sector seguía en ascenso. Con respecto al mes anterior, las cifras aumentaban. La variación positiva era del 17,84% y el comportamiento entre enero y marzo había aumentado en 11,40%. El sector, aunque no ocupaba los primeros lugares, continuaba con su crecimiento regular. Uno de los factores que contribuyeron a este comportamiento era el crecimiento en la construcción, el cual venía impulsado desde el último trimestre de 2007, con una variación positiva del

28,08%, porcentaje equivalente a 101.395 unidades en proceso destinadas a vivienda¹⁴.

Se demuestra que el efecto de la recesión económica a nivel mundial afectó este sector en Colombia, dado que para el 2009 la economía colombiana experimentó un año muy difícil, al punto que el crecimiento fue prácticamente igual a cero, el más bajo de los últimos diez años. No obstante, se subraya el hecho de que durante el cuarto trimestre se registró una importante reanimación, lo que sugiere un cambio en la tendencia económica¹⁵.

Por ello el sector de materiales para la construcción debe tener mayores ambiciones en cuanto al mercado que este quiera llegar a poseer, lo que quiere decir que se debe pensar en alianzas y estrategias que ayuden al crecimiento.

En la ciudad de Cartagena se encuentran muchas ferreterías que al parecer no tienen deseos de crecimiento, como es el caso de algunas ferreterías de barrios que están tan preocupadas por el día a día en las que solo se piensa en la venta diaria y el menudeo; por el contrario si se pensara en una agremiación de todas estas ferreterías, seguramente el sector crecería significativamente.

Cabe resaltar que existen ferreterías que no solo cumplen con los requisitos mínimos legales, sino que también poseen una visión dentro del sector materiales para la construcción, muchas de ellas son empresas afiliadas a FENALCO, las cuales se tomaron como objeto de estudio cuyos resultados fueron los siguientes:

En una calificación que va de cero que es el menor puntaje hasta 140 siendo este la mayor puntuación en el sector encontramos al sector en materia del área de **mercadeo y ventas**, con una puntuación de 82 (*grafico 4*) lo que demuestra que poco ha sido la evolución o adaptación al entorno en cuanto a innovación en

¹⁴ <http://www.fierros.com.co/revista/edicion-3/negocios-3/como-esta-el-sector-de-las-ferreterias-en-colombia.htm>

¹⁵ Entrevista Rafael España de Rafael España, Director Económico de Fenalco Presidencia Nacional. Para la revista FIERRO

ventas y planes de negocios ya que hoy en día existe diferentes formas de llegar al cliente y mantenerlo.

En el análisis de la muestra encontramos que FERRETERIA IGNACIO SIERRA y AMERICANA poseen promociones en sus ventas o que tiene un departamento de mercadeo, estrategias publicitarias entre otras que hacen parte de un plan de marketing. Mientras que el resto de la muestra no posee ningún tipo de plan de trabajo, solo se dedican a vender sus productos de una manera tradicional.

Por lo general las empresas del sector en sus inicios fueron constituidas por un núcleo familiar o unipersonal es decir la cabeza de la familia (padre) el cual solo se interesaba vender por cantidad más que por calidad. Por ello el poco conocimiento sobre todo en mercadeo, mucho de ellos desconocen el significado de esta palabra y los beneficios que ello podría traer a sus empresas¹⁶.

Grafico 4. Telaraña del sector



Fuente: Elaborado por Jennifer Buelvas. Noviembre 2009

Cabe resaltar que FENALCO ha pretendido cambiar la visión sobre temas de mercadeo y por ello ofrece charlas sobre dicho tema a las cuales están invitadas todas aquellas pequeñas y medianas empresas afiliadas a este.

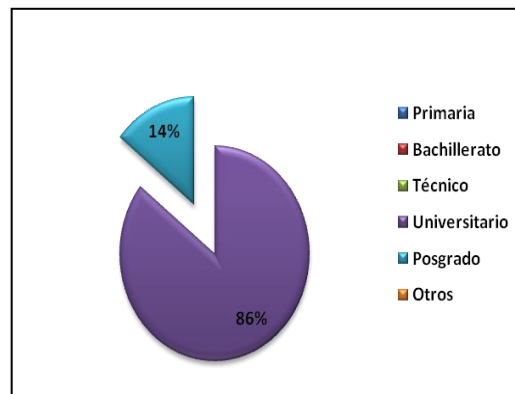
En su parte financiera y contable, las empresas encuestadas aseguran cumplir con los requisitos mínimos legales en cuanto a facturación y estados financieros

¹⁶ Entrevista con empresario del sector

se refieren, lo que reafirma una vez más que los gerentes del sector están enfocados en la parte administrativa y eso lo podemos ver en la grafica que muestra a esta área con una puntuación de 103.

El área administrativa y financiera es de las más altas en puntuación dado que en la gran mayoría de las empresas están siendo administradas, primero por el dueño de la organización por lo general son personas estudiadas con un nivel educativo superior (grafico 5) y por el rango de edad y experiencias del mismo.

Grafico 5. Nivel de estudios de los empleados



Fuente: elaborado por Jennifer Buelvas. Noviembre 2009

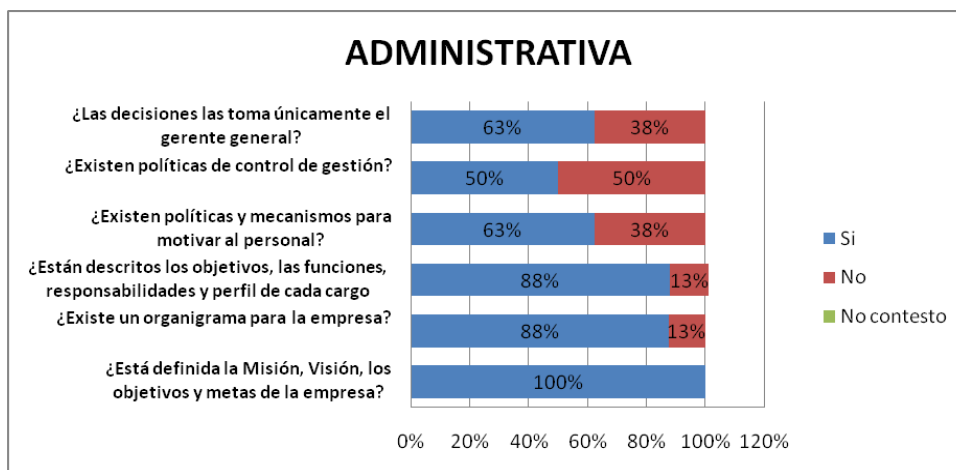
La muestra analizada en su mayoría son distribuidoras de productos por lo tanto al momento de realizar las encuestas la parte comercial de las empresas se relacionó con la parte productiva – técnica, como está claramente es un área fuerte se obtuvo la mayor puntuación en la telaraña ya que su mercado lo exige. Según los resultados obtenidos, en cuanto a la innovación y tecnología el sector se encuentra atrasado, ya que existe miedo al cambio, es decir el sector está dando pasos lentos al momento de innovar y de implementar nuevas tecnologías, esto se vio reflejado en el momento de la realización de las entrevistas. Además los empresarios sienten que el mercado no les exige en este tema de innovación.

3.3 ÁREA ADMINISTRATIVA

El diagnóstico tiene como propósito fundamental conocer la organización administrativa y el funcionamiento de las empresas del sector de materiales de construcción afiliadas a FENALCO, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa, además analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos.

Las empresas encuestadas poseen una visión, misión, objetivos y metas definidas lo cual demuestra que las empresas del sector pueden orientar mejor sus acciones y hacer frente a las adversidades ya que su equipo de trabajo gerencial y el personal tienen claro su propósito.

Grafico 6. Evaluación administrativa interna



Fuente: elaborado por Jennifer Buelvas. Noviembre 2009

También se debe resaltar que el 88% de las empresas poseen un organigrama como de igual manera tienen los objetivos, las funciones, responsabilidades y perfil de cada cargo definido, lo deja ver claramente que las empresas poseen entendimiento de la importancia de esto.

Se encuentra también que el 63% de las empresas conocen y utilizan los mecanismos de motivación al personal, mientras que un 37% no lo hacen, esto se debe a que no poseen un conocimiento claro sobre la importancia que este tiene y el impacto que este genera sobre el personal.

Por otro lado, las decisiones de las empresas están en su mayoría centralizadas ya que en un 63% del sector las decisiones son tomadas por el gerente mientras que el 37% no lo son (grafica 7), esto ocurre por el tamaño de las empresas ya que la mayoría de las empresas del sector son consideradas microempresa según la ley 590, y están formadas en su gran mayoría por un núcleo familiar.

En cuanto a su capacidad competitiva tenemos que el sector de materiales para la construcción tiene como fortaleza la comunicación organizacional, entendida esta como la integración de todas las formas de comunicación de una organización, con el propósito de fortalecer y fomentar su identidad, y por efecto, mejorar su imagen corporativa pues reconoce un modo de intercambiar sentidos, ejecutar acciones, distribuir responsabilidades, representar la realidad y transmitirla¹⁷. Dentro de la evaluación esta tiene una ponderación del 63%, es decir más de la mitad de las empresas encuestadas consideraron que el flujo de comunicación dentro de la organización es una fortaleza media, y el 38 % una fortaleza alta, lo que demuestra que los empresarios son conscientes de la importancia de proyectar y comunicar a sus empleados qué hacer en diferentes ámbitos, pues es desde la comunicación y a través de ella, donde se direcciona una organización hacia sus objetivos, que se logran establecer relaciones sólidas y duraderas con todos los *stakeholders*.

Otro factor a analizar y que es muy importante, es la imagen corporativa ya que esta se encuentra 14% en fortaleza alta, un 29% en fortaleza media y baja como lo demuestra la *grafica 7*.

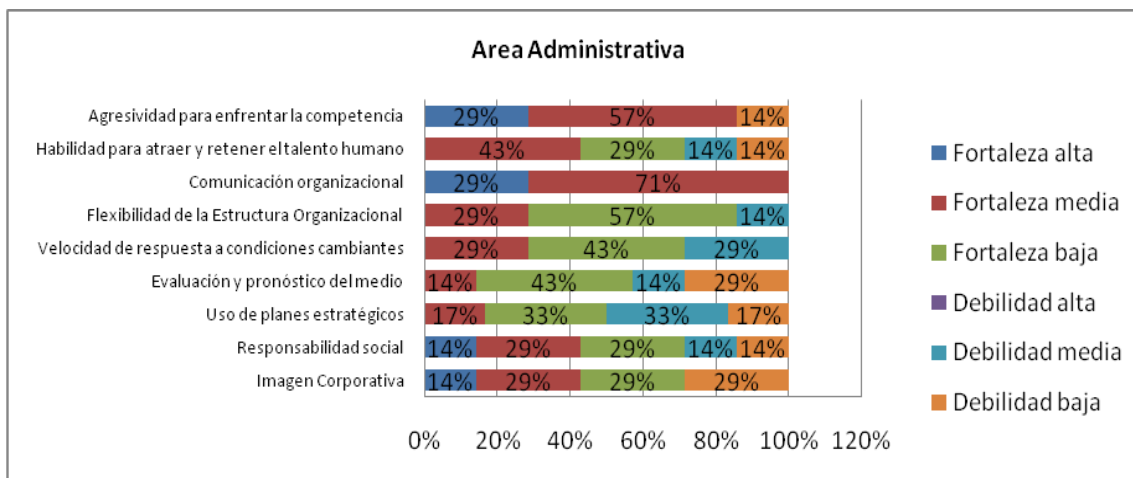
¹⁷ http://www.ccre.org.co/upload/May05_g.pdf

Teniendo en cuenta que la imagen corporativa tiene como funciones principales¹⁸:

- Destacar la verdadera identidad de la empresa
- Trasmitir notoriedad y prestigio
- Reflejar la evolución de la empresa
- Mejorar la actitud y rendimiento del personal
- Crear identidad a los empleados
- Optimizar el potencial comercial

Entre otros, podemos concluir que el 75% empresas del sector posee una fortaleza en cuanto a imagen corporativa se refiere y eso lo podemos ver, por ejemplo en ferreterías como YACAMAN, AMERICANA y ASTEMACO que son reconocidas en el mercado local por su imagen y experiencia en este.

Grafico 7. Evaluación competitiva del área administrativa



Fuente: elaborado por Jennifer Buelvas. Noviembre 2009

¹⁸ <http://www.estoemarketing.com/Comunicacion/Imagen%20Corporativa.pdf>

3.4 ÁREA COMERCIAL

Las empresas comerciales son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados. Pueden clasificarse en: Mayoristas, Minoristas y Comisionistas¹⁹. Teniendo en cuenta esta definición, podemos clasificar las ferreterías dentro de este contexto ya que ellas solo son distribuidoras mas no fabricantes de ningún tipo de producto. Es por ello que en su totalidad, todas las empresas del sector poseen un departamento de ventas estructurado, ya que este es el encargado de mantener una relación directa con el cliente.

Se puede observar en el *grafico 8* que 88% de las ferreterías encuestadas poseen unas funciones y tareas perfectamente definidas lo que demuestra así una gran fortaleza dentro del sector en cuanto al área comercial se refiere, dado que el departamento Comercial, es algo así como el representante del cliente dentro de la empresa. Su función se centra en la maximización de valor para el consumidor, la satisfacción plena de éste con el fin de elevar la rentabilidad de la propia empresa por el incremento de su participación en el mercado²⁰.

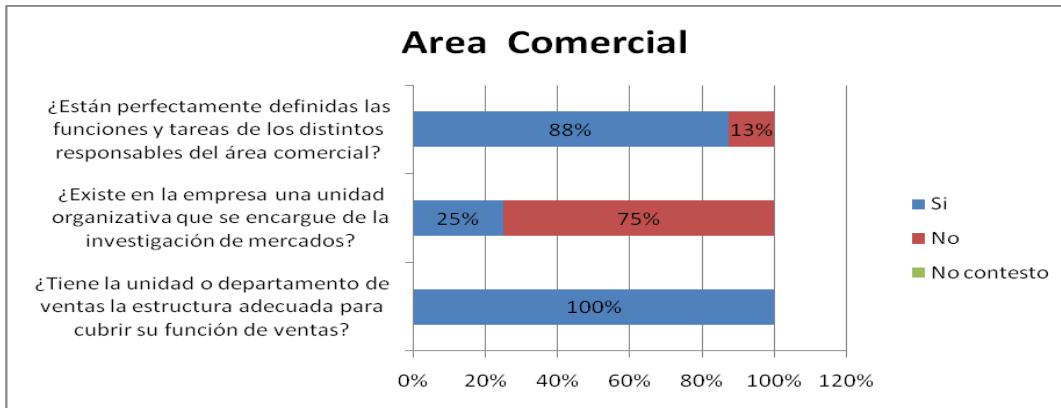
Otro punto a resaltar es la falta de un departamento de investigación de mercados en las empresas del sector, si se observa la gráfica de evaluación interna del área comercial *grafico 3*, tan solo dos empresas poseen este departamento, como son AMERICANA Y FERRETERÍA SIERRA, lo que demuestra una gran debilidad dentro del sector ya que esta es una gran herramienta que permite a las empresas obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses²¹

¹⁹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>

²⁰ <http://www.eumed.net/tesis/2006/flsp/4x.htm>

²¹ <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-investigacion-de-mercados-23.htm>

Grafico 8 Evaluación interna del área comercial



Fuente: Elaborado por Jennifer Buelvas. Noviembre 2009

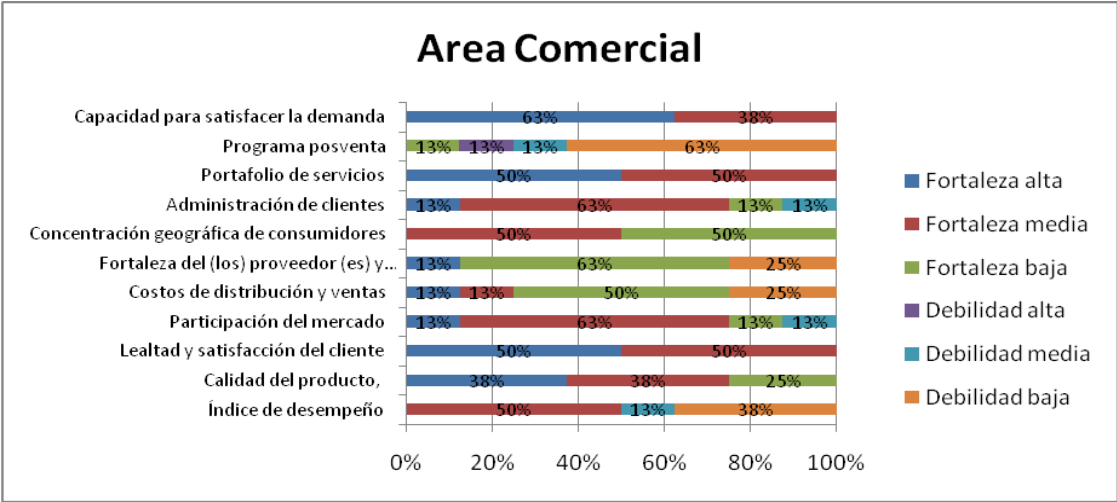
En cuanto a su capacidad competitiva se encuentran muchas fortalezas según los resultados arrojados por las encuestas, una de ellas es la capacidad de satisfacer a la demanda, y la satisfacción del cliente, como podemos ver en el *grafico 9* está considerada como una fortaleza alta y media es decir las ferreterías afiliadas a FENALCO están en la capacidad de suplir todas las necesidades de sus clientes, gracias a la gran variedad y cantidad de productos y/o materiales que tienen para ofrecer, lo que también hace tener un portafolio de servicios, como lo son: transporte de materiales, alquiler de máquinas y cortes de algún tipo de material en algunos casos, demostrando así una fortaleza para el sector.

Otro aspecto por resaltar es su concentración geográfica pues a pesar de que no todas están ubicadas en el centro de la ciudad estas se encuentran en lugares muy estratégicos, como lo son avenidas o sector de mucha fluidez vehicular y peatonal lo que hace que sean reconocidas y de fácil acceso para los consumidores.

Por otra parte también se encuentran en el sector falencias, una de ellas es la falta de programas de postventa, estos programas son considerados por los mismos administradores como una debilidad ya que consideran que sus productos no tienen ningún tipo de seguimiento, considerándose así solo distribuidores de productos.

Esto se debe a la poca información que poseen ellos sobre un programa de postventa, cuyo objetivo es consolidar sus productos, crear un valor agregado y además ser un medio efectivo para captar clientes y mayor posicionamiento dentro del mercado.

Grafico 9. Evaluación competitiva del área comercial



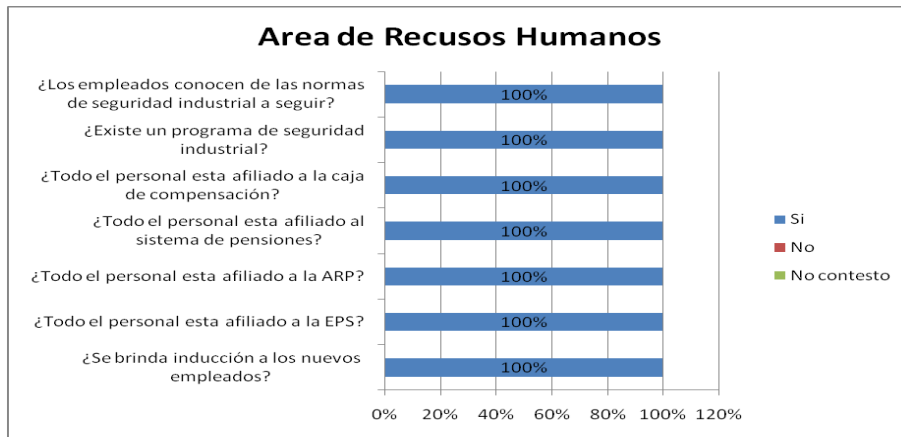
Fuente: Elaborado por Jennifer Buelvas. Noviembre 2009

3.4 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

La función de recursos humanos llega a desempeñar un papel crucial dentro de las empresas y mucho más para aquellas que tienen un contacto directo con el cliente, como es el caso de las empresas de servicios (empresas encuestadas) en donde la constata capacitación, y las fuentes de bienestar garantizan eficiencia.

Muchos estudios han demostrado que un empleado satisfecho es un empleado que brinda seguridad y estabilidad y por ende mayor productividad y competitividad es por ello que día a día las empresas buscan siempre métodos para mantener o mejorar la satisfacción de la organización, entre esos métodos se encuentran: reconocimiento, promociones o ascenso en manera laboral, comodidad en el área de trabajo, entre otros

Grafico 10. Evaluación interna del área de recursos humanos



Fuente: Elaborado por Jennifer Buelvas Ramírez. Noviembre 2009

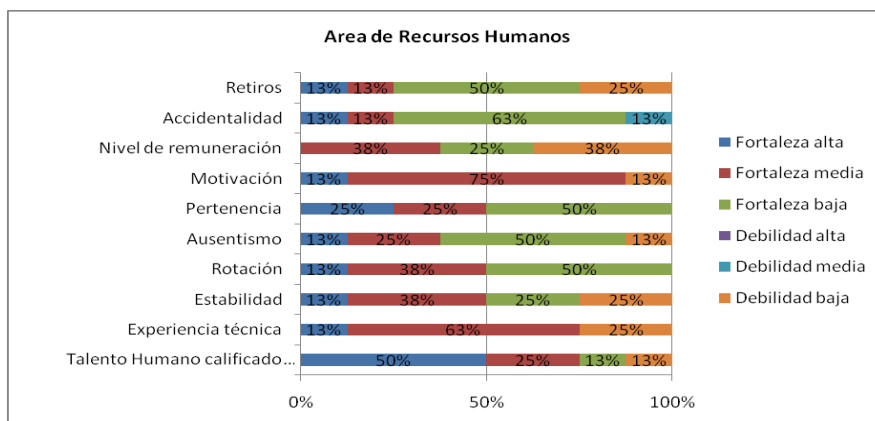
Dentro de este marco de conceptos, las empresas encuestadas que participan en la investigación muestran que en lo relacionado con el manejo de sus empleados las empresas prácticamente no tienen en que mejorar ya que como se observa en la *grafica 10* ellas cumplen con los requisitos legales en un 100%, brindándoles afiliaciones a la ARP, EPS, sistemas de pensiones y caja de compensación además que también poseen programas de capacitación a los nuevos empleados.

El talento humano calificado y la experiencia técnica son fortalezas ya que cada uno de estos tiene una ponderación del más del 50% en el análisis de la muestra con fortaleza alta y media (*grafica 11*) lo que lleva a la conclusión que las empresas del sector poseen una gran ventaja competitiva ya que su personal posee conocimiento y experiencia para ofrecer un servicio de calidad.

En cuanto a la motivación del personal y su pertenencia, son fortalezas, con unos valores respectivos de 75% considerada como una fortaleza media y un 13% de fortaleza alta, demostrando así que los gerentes utilizan mecanismos que incentivan a los trabajadores para realizar con más eficiencia y eficacia sus labores, generado así un impacto positivo dentro de las empresas ya que estas

variables tienen una relación directa en la productividad y desempeño del trabajador.

Gráfico 11. Análisis competitivo del área recursos humanos



Fuente: elaborado por Jennifer Buelvas. Noviembre 2009

Por otra parte, los niveles de rotación, retiros y ausentismo tienen una ponderación del 50% en nivel de fortaleza baja, interpretando esto como un bajo ausentismo laboral ya que al momento de realizar las encuestas los empresarios manifestaban que eran pocos los casos de ausentismo, retiro y rotación en los empleados exceptuando en casos especiales como las incapacidades. Tomando esto como una fortaleza para el sector por la poca presencia de estos casos en las empresas, demostrando así que la motivación y las continuas capacitaciones en los empleados dejan ver claramente sus resultados en la pro actividad de estos.

Otro punto a analizar según los resultados de las encuestas son, la accidentalidad en donde tiene un 88% entre fortalezas alta, media y baja demostrado así que la seguridad industrial para las organizaciones son muy importantes y de mayor impacto para las empresas, es decir la mayoría de los empresarios consideran la accidentalidad como fortaleza viéndola desde el punto de vista que pocas veces se presentan accidentes en sus establecimientos, gracias a la claridad de los mecanismos, usos de materiales y/o instrumentos de trabajo que ayudan a minimizar estos riesgos.

En las visitas realizadas a las diferentes ferreterías afiliadas a FENALCO se pudo observar que los empleados en su gran mayoría utilizaban cinturones de seguridad, botas, tapa boca, gafas y guantes.

3.4 ÁREA CONTABLE Y FINANCIERA

Esta área es tanta o igual importancia como cualquiera de las demás áreas administrativas de una organización dado que aquí se concentran las actividades tendientes a lograr los objetivos, de custodiar e invertir los valores y recursos de una empresa, a mantener los sistemas de información adecuados para el control de activos y operaciones de dicha empresa y a proteger el capital invertido²².

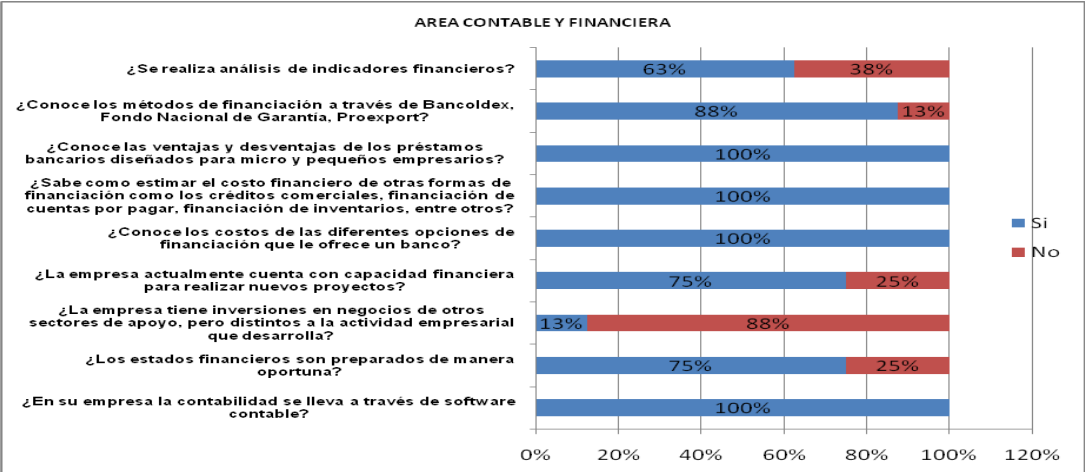
Según los resultados obtenidos, las empresas de la muestra en este sector manejan su contabilidad a través de software contable, contando con un gran conocimiento en temas de financiamiento, además de conocer cuáles son las ventajas y desventajas de los préstamos bancarios diseñados para micro y pequeños empresarios, conociendo los costos de las diferentes opciones de financiación que le ofrecen los bancos; por otro lado un 88% de las empresas no tienen inversiones en negocios de otros sectores de apoyo, que son distintos a la empresa.

En este sector un 63% de las empresas manifiestan realizar análisis de los indicadores financieros, 75% preparan los estados financieros de manera oportuna, y como estas conocen en un 88% los métodos de financiación a través de Bancoldex, Fondo Nacional de Garantías y Proexport, se les facilita aun más al 75% de las empresas en incrementar la capacidad financiera para realizar nuevos proyectos.

²² *MARÍA HELENA GONZÁLEZ : El área financiera y de contraloría, sus funciones primordiales y específicas*

Muchas de las MIPYME del sector de materiales para la construcción y ferreterías, tienen un amplio conocimiento en materia financiera, pero no toman riesgos al momento de invertir en ampliación o expansión de sus negocios, ya que diversificando sus negocios, el riesgo es menor, pero a su vez, uno de sus principales obstáculos es tomar riesgos con entidades bancarias, como se puede apreciar en el *grafico 12* con tan solo un 13% de las empresas tienen inversiones en negocios distintos a los de la actividad de la empresa.

Grafico 12. Evaluación interna del área contable y financiera



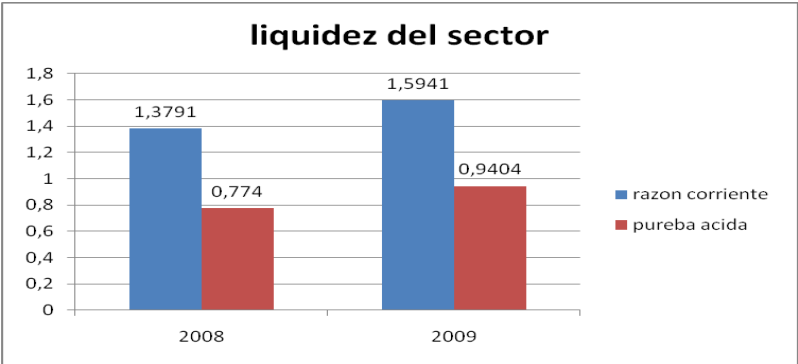
Fuente: elaborado por Jennifer Buelvas Ramírez. Noviembre 2009

Con respecto a las inversiones del sector, falta iniciativa por parte de los empresarios de las MIPYME en invertir en nuevos negocios, ya que como muestra el grafico 11, las empresas tienen un 75% de capacidad financiera para realizar proyectos, pero no contemplan en ampliar hacia nuevos horizontes y diversificar sus negocios.

En todas las empresas del sector manejan software para llevar su contabilidad, muestran orden en el manejo de su Contabilidad, manteniendo al día sus libros contables y presentarlos oportunamente a la DIAN, esto a sus vez es una ayuda y nueva forma de organizar sus negocios para en un futuro implementar proyectos de gran embergadura para sus negocios.

Según información obtenida de la página de la Superintendencia de Sociedades, las empresas de este sector poseen una fortaleza en cuanto a su liquidez como podemos ver en la grafica número 13, que muestra una razón corriente mayor que uno demostrando la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones de corto plazo.

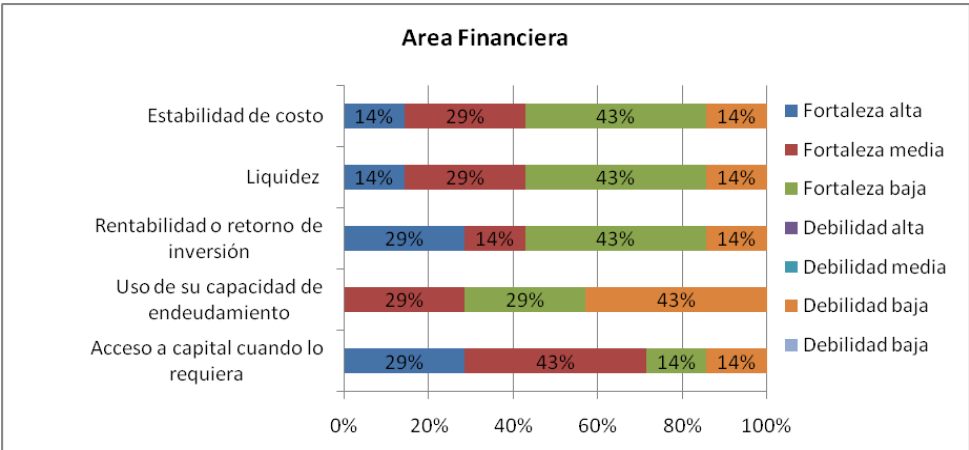
Grafico 13. Análisis de liquidez del sector



Fuente: Superintendencia de Sociedades

De igual manera, según los resultados de la encuesta se evidencia fortalezas en la capacidad de endeudamiento, rentabilidad o retorno de la inversión y acceso a capital cuando lo requieran (gráfico14).

Grafico 14. Evaluación competitiva del área financiera



Fuente: elaborado por Jennifer Buevas Ramírez. Noviembre 2009

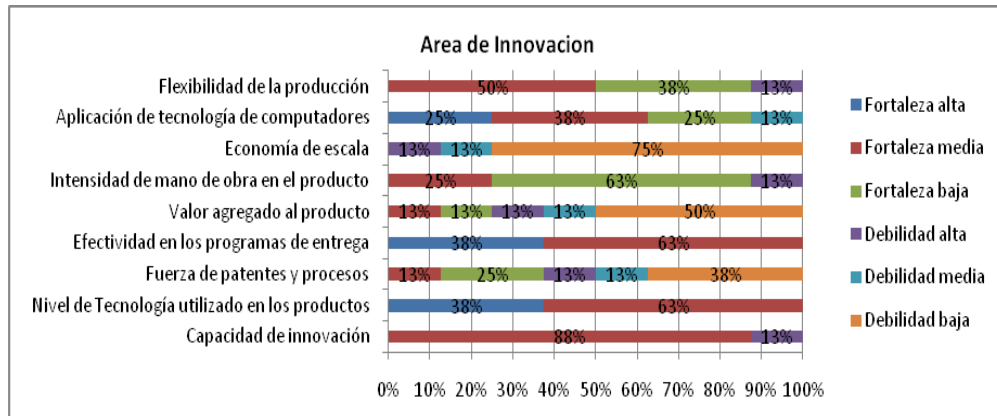
3.5 ÁREA DE INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA

La tecnología y la innovación son reconocidas como armas competitivas, en tanto su utilización se refleje en las operaciones que día a día afrontan las empresas, la tecnología le da el dinamismo para que organización establezca la armonía de ésta con todo el medio. Aunque todos los procesos que conlleva la tecnología no siempre encajan con las necesidades que ha de tener el usuario, estos se han inventado para facilitar todo el entorno en el que se está viviendo.

Las empresas del sector tiene un 88% de fortaleza media en la capacidad de innovación, siendo esto un gran paso para diferenciarse en el mercado, implementando en sus productos un nivel de tecnología en un 38% en nivel alto y el 63% restante en un nivel medio, aplicando en un 25% de las empresas la tecnología de computadores en un nivel alto de fortaleza y teniendo una intensidad en la mano de obra en el producto del 63% en un nivel bajo, pues no son grandes productores de los artículos que ellos venden

En el sector no muestran fortalezas en la fuerza de patentes y de procesos, solo un 13% llegan a implementarlas en un nivel medio, sus economías a escala son muy débiles con un 75% de las empresas encuestadas; por tales razones el 50% no le dan un valor agregado a sus productos, por lo que sería un punto importante para fortalecer y ser más competitivos programas de marketing que busque la satisfacción del cliente y la fidelización, esto también se puede lograr con programa de postventa, en el cual el cliente se sienta importante para las ferreterías.

Grafico 16. Evaluación competitiva del área de innovación



Fuente: elaborado por Jennifer Buelvas. Noviembre 2009

La implementación de innovación en sus productos y mejoras tecnológicas en los últimos 3 años ha sido una de las principales metas de las empresas encuestadas, con un 88% del total, esto se ha logrado con el mejoramiento y la implementación de nuevas tecnologías, además con nuevos productos que son atractivos para el cliente, pero a su vez, solo el 13% implementan la investigación y desarrollo en los últimos 3 años, los cuales se pueden ver reflejados en la *grafica 15* con un 13% en nivel bajo en el valor agregado al producto.

A pesar de que las empresas tienen un alto porcentaje en ampliación de sus negocios, y a su vez una gran inversión en tecnología en las empresas, éstas no hacen un buen manejo de investigación y desarrollo, como lo muestra la *grafica 8* en la que se evidencia como resultado que un 88% de las empresas encuestadas no hacen esta labor, teniendo un gran obstáculo para ser competitivos y abrirse a más mercados del mismo sector y pasar a otros negocios con integración hacia atrás.

Este sector se caracteriza por ser innovador en sus productos a ofrecer, pero tienen un bajo nivel con respecto a la producción, ya que es un sector que se basa más en la parte comercial, y no elaboran la totalidad de sus productos, esto sería una manera práctica de poder ampliar sus negocios, adquiriendo empresas proveedoras para abarcar más mercados y ofrecer sus productos a menor costo e incrementar sus ganancias.

4.CONCLUSIONES

A manera de conclusión se realizara un análisis final de las necesidades del sector de materiales para construcción, para así establecer y destacar los aspectos positivos y negativos.

Como primera medida en el sector existen muchas oportunidades en la parte de marketing, no es que las empresas desconozcan o no sepan qué es, el problema radica en el desconocimiento de sus beneficios. Si se analiza a fondo el día a día de los administradores de dichas empresas, ellos sin conocer el significado aplican sobre el Know How o Benchmarking, gracias a la experiencia adquirida que les da manejar sus propias empresas por muchos años.

Otro punto a destacar es la baja capacidad de innovación y la adaptación a los cambios en el entorno que tienen las empresas del sector ya que consideran que esto solo aplica para grandes empresas u otro tipo de negocios.

Como punto positivo encontramos en la parte contable y legal el sector es fuerte ya que cumple con los requisitos legales mínimos como son el pago de impuestos y ARP, EPS, pensiones entre otros y su parte contable. La gran mayoría utilizan y manejan los estados financieros, facturas y todos los requerimientos del área contable de una empresa.

A pesar de que no cuentan con un departamento de ventas definido en la mayoría de las empresas, estas cuentan con ese personal que atiende al cliente y lo satisface, lo que hace ver una vez más que estas organizaciones aún no conocen los conceptos de marketing a pesar que los utilizan por su experiencia empírica.

5. RECOMENDACIONES

- Realizar capacitaciones en la parte del marketing para que estas compañías puedan conocer más a fondo los beneficios que esto puede traer, para así romper muchos paradigmas de los empresarios
- Realizar capacitaciones sobre la importancia y el uso de la tecnología.
- Desarrollar actividades con los gerentes de las empresas sobre la parte organizacional como lo son la comunicación efectiva, manejo del tiempo y todo lo que tenga que ver con el manejo de personal.
- Brindar mayor apoyo financiero al sector por medio de congresos donde expliquen con simplicidad en qué consiste y cómo pueden acceder a los créditos.
- Involucrar mucho más a los empresarios en el mundo de los portales web para que puedan estar más informados sobre lo que está pasando en el mundo globalizado.
- Capacitarse con todo los medios de pago (tarjetas y cheques), crear ventas por catálogos en internet, aprovechando a todos los cliente potenciales que existen en la web.

- Asistir a convenciones nacionales e internacionales y así ampliar su red de negocios
- Y por ultimo realizar alianzas con PROEXPORT donde estos expliquen las ventajas de importar o exportar productos.

6. BIBLIOGRAFÍA

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

DE LA CRUZ, Beatriz. NAVARRO, Leonor. Evaluación del impacto de las líneas de crédito en el desarrollo de las pymes: caso banca PYME CONAVI seccional Cartagena 2001-2004

PAREDES, María Teresa la relación entre la política para promover el desarrollo de las mipymes en Colombia y los modelos de desarrollo e industrialización, agosto 2003

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

PÁGINAS DE INTERNET

- <http://www.fenalco.com.co/contentreactivaci-al-sector-de-las-ferreter>
- <http://www.fierros.com.co/revista.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml>
- <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/diagnostico-administrativo-causas-y-efectos-de-los-problemas.htm>
- <http://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>
- <http://www.ucla.edu.ve/dac/investigaci%F3n/compendium8/graficas.htm>
- <http://admindeempresas.blogspot.com/2007/06/centralizacion-y-descentralizacion.html>
- <http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/index.htm#clasificacion>
- http://www.ccre.org.co/upload/May05_g.pdf
- <http://www.estoesmarketing.com/Comunicacion/Imagen%20Corporativa.pdf>
- <http://www.eumed.net/tesis/2006/flsp/4x.htm>
- <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-investigacion-de-mercados-23.htm>

ANEXO 1

Entrevista Aplicada

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

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

1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

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

Discrimine el número de trabajadores de acuerdo con:

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

¿En qué fecha inició operaciones? _____

¿De dónde provenían los recursos? _____

¿Con cuántos empleados nació la empresa? _____

¿A qué sector económico pertenece la empresa? _____

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

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

El encargado de la contabilidad en su empresa es:

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

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

Vinculo con la empresa: Propietario único socio empleado

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

Estado civil _____ Personas a cargo Hijos

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

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

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

Nivel de estudios: Primaria Bachillerato Técnico Universitario Posgrado Otros

En qué área de estudios? _____

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

Lugar donde adquirió esa experiencia _____

2. 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

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									

3. EVALUACIÓN POR ÁREAS

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 ÁREA PRODUCTIVA – TÉCNICA 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 ÁREA VENTAS – MERCADEO DEL NEGOCIO

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

ANÁLISIS DEL ÁREA FINANCIERA Y CONTABLE DEL NEGOCIO

- a. **¿Como determinamos el precio de nuestros productos?**
- A) No tenemos en cuenta los costos para establecer los precios
 - B) Se tiene en cuenta los costos de producción y otros tales como los administrativos, para determinar los precios
 - C) Se conoce la totalidad de los costos internos y externos para determinar los precios
- b. **¿Llevamos los registros contables y sus soportes?**
- A) No llevamos registros contables, ni los soporte
 - B) Se llevan algunos registros contables con soportes
 - C) Se lleva la contabilidad de acuerdo con las normas legales
- c. **¿Estamos Cumpliendo con las obligaciones tributarias?**

- A) No cumplimos con las normas tributarias
 - B) Cumplimos con algunas obligaciones tributarias
 - C) Cumplimos con todas las obligaciones tributarias RUT, declaraciones, medios magnéticos, retenciones, certificados
- d. **¿Cómo planificamos el uso del dinero en nuestro negocio?**
- A) No planificamos el uso del dinero, gastamos el dinero en lo urgente
 - B) Planificamos algunas veces comprando lo que hemos decidido que es prioritario
 - C) Planificamos el uso del dinero de acuerdo con proyecciones financieras y flujos de caja
- e. **¿Elaboramos Estados Financieros?**
- A) No elaboramos Estados Financieros
 - B) Hacemos informes financieros sólo si es necesario, para terceros o por exigencia legal
 - C) Hacemos Estados Financieros regularmente para cumplir la ley y ver la situación de la empresa permanentemente
- f. **¿Vendemos con o sin factura?**
- A) Vendemos generalmente sin factura
 - B) Vendemos con factura a algunos clientes que lo exigen
 - C) Vendemos la totalidad de lo producido con factura

ANÁLISIS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL DEL NEGOCIO

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

ANÁLISIS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

- a. **¿Cómo realizamos el proceso de selección?**

- D) Solo contratamos recomendados porque no hay un área encargada del asunto
- E) Se tiene en cuenta el perfil del cargo y lo comparamos con personal recomendado por lo empleados
- F) Se determina la necesidad, se pasa formato a la persona encargada quien hace un proceso de reclutamiento y selección
- b. **¿Cuándo ingresa un nuevo personal a la empresa, qué tipo de contratación es la que comúnmente utilizamos?**
- A) Todos los contratos son verbales
- B) Dependiendo del cargo algunos contratos se hacen por escrito y otros son verbales
- C) Todos los trabajadores tienen contrato escrito, respetando el período de prueba
- c. **¿Cómo aseguramos que nuestros empleados cumplan con las normas de Higiene y seguridad industrial?**
- A) La empresa no tiene riesgos de accidentes de trabajo
- B) Aunque la empresa tiene bajos niveles de accidentalidad los empleados están afiliados a la ARP
- C) La empresa cuenta con un Comité Paritario de Salud Ocupacional que se encarga del tema
- d. **¿Cómo medimos si los empleados están realizando bien su trabajo y se encuentran motivados?**
- A) No lo medimos porque el empleado que no nos sirve o está insatisfecho, se va
- B) Algunas veces el jefe inmediato se encarga de verificar la calidad del producto o servicio
- C) Realizamos evaluaciones de desempeño periódicamente con ese fin y de capacitación para los empleados
- e. **¿Cómo sabemos quien se encarga de las diferentes tareas y quién es el jefe directo?**
- A) Como esta es una empresa familiar los jefes directos somos los miembros de la familia
- B) Aunque somos una empresa familiar, tenemos claras las tareas, pero solo uno se encarga de las decisiones
- C) Existe un manual de funciones y un perfil de cargo que junto con el organigrama da claridad al respecto
- f. **¿Qué clase de capacitaciones reciben los empleados?**
- A) Cuando el empleado entra a la organización los compañeros se encargan de indicarle la tarea que debe realizar
- B) Cuando la ARP o FENALCO u otra organización nos ofrece capacitación enviamos a los empleados
- C) Con la evaluación de desempeño se determinan las necesidades de capacitación de los empleados

ANÁLISIS DEL ÁREA DE 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

Estuve revisando y encontré que:

1. Los capitulos deben estar numerados (los preliminares son el capitulo cero, la introducción no se numera)
2. Se debe crear la lista de graficos,justo después de la tabla de contenido. Todos los graficos deben estar numerados y tener la misma estructura, si se decide que arriba va el titulo y abajo el numero, entonces todos deben estar así.
3. Revisar porque hay partes del texto que inrodujo y no lo justifico.
4. Ojo q introdujo información textual de Fenalco, y no la coloco entre comillas.