

**CARACTERIZACIÓN ECONÓMICA DE LAS EMPRESAS  
ASOCIADAS A FENALCO – CARTAGENA  
2009**

**LUIS CARLOS CANTILLO PEREIRA**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR  
FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIOS  
PROGRAMA DE ECONOMÍA  
CARTAGENA, 2011**

**CARACTERIZACIÓN ECONÓMICA DE LAS EMPRESAS  
ASOCIADAS A FENALCO – CARTAGENA  
2009**

**LUIS CARLOS CANTILLO PEREIRA**

**Investigación presentada como requisito para obtener el título de  
ECONOMISTA**

**ASESOR  
NETTY CONSUELO HUERTAS CARDOZO**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR  
FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIOS  
PROGRAMA DE ECONOMÍA  
CARTAGENA, 2011**

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	6
1 PROBLEMÁTICA .....	9
1.1 DESCRIPCIÓN .....	9
1.2 FORMULACIÓN.....	18
2 OBJETIVOS.....	19
2.1 GENERAL .....	19
2.2 ESPECÍFICOS .....	19
3 JUSTIFICACIÓN .....	20
4 MARCO REFERENCIAL.....	23
4.1 ESTADO DEL ARTE.....	23
4.2 MARCO TEÓRICO.....	38
4.2.1 La empresa en el contexto de la teoría microeconómica de mercado	38
4.2.2 Características Empresariales.....	42
5 MARCO METODOLÓGICO .....	45
5.1 TIPO DE ESTUDIO .....	45
5.2 PROCEDIMIENTO PARA LA OBTENCIÓN DE LOS RESULTADOS .....	45

5.3	POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO .....	48
5.4	FUENTES DE INFORMACIÓN .....	48
6	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	49
6.1	CARACTERÍSTICAS ASOCIADAS A LA NATURALEZA PRODUCTIVA DE LAS EMPRESAS DEL GREMIO.....	49
6.2	CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LA EFICIENCIA PRODUCTIVA DE LAS EMPRESAS ASOCIADAS AL GREMIO .....	57
6.2.1	Evaluación interna .....	58
6.2.2	Capacidad competitiva .....	61
6.3	CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA DE LAS EMPRESAS ASOCIADAS AL GREMIO .....	64
6.3.1	Evaluación interna .....	64
6.3.2	Capacidad competitiva .....	67
6.4	PROPUESTAS ESTRATÉGICAS DE MEJORAMIENTO EMPRESARIAL AL INTERIOR DEL GREMIO.....	70
	CONCLUSIONES.....	73
	BIBLIOGRAFÍA .....	76

## INDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Tipo de propiedad en la que funciona el negocio .....	52
Gráfica 2 Nivel de escolaridad del gerente .....	53
Gráfica 3 Edad de los gerentes .....	54
Gráfica 4 Género del gerente .....	55
Gráfica 5 Tipo de vinculación del gerente en la empresa.....	56

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estructura de ventas e investigación de mercados .....	49
Tabla 2 Estructura de tendencia a la innovación o mejora tecnológica.....	50
Tabla 3 Evaluación interna en cuanto a los procesos de producción.....	58
Tabla 4 Evaluación interna de las empresas en cuanto al comercio exterior.....	59
Tabla 5 Análisis de la capacidad competitiva de las empresas con base en la innovación y producción.....	61
Tabla 6 Análisis de la competitividad de las empresas con base en el factor comercial .....	62
Tabla 7 Evaluación interna con base en la gestión administrativa .....	65
Tabla 8 Evaluación interna con base en la gestión contable y financiera .....	66
Tabla 9 Análisis de la capacidad competitiva con base en la gestión administrativa .....	67
Tabla 10 Análisis de la capacidad competitiva con base en la gestión financiera.	68

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo empresarial constituye uno de los principales pilares del crecimiento económico de las sociedades actuales, además de que representa una de las principales fuentes de recursos para la generación de nueva riqueza colectiva. Por tanto, el análisis y estudio de lo referente a las empresas, es por hoy uno de los principales aspectos de importancia para la promoción del empleo, el aumento de la inversión y el auge de los sectores de la economía en el marco del desarrollo local.

En este contexto, podríamos decir que hoy día la estructura productiva de la economía colombiana ha sufrido cambios sustanciales que merecen atención especial con la finalidad de poder asimilar de manera certera, todos los cambios que se presenten. Esta transformación se ha observado a través de los años, y de una economía netamente primaria, hemos pasado a una economía casi que terciarizada en su totalidad y que en una gran medida depende de las actividades que se desarrollan en el sector comercial de la misma. Esto puede constatarse a partir del análisis de las cifras del Producto Interno Bruto por sectores, donde se puede observar que el sector comercial de Colombia, paso de representar 12% del PIB en el año 2000 a representar el 16% en el año 2008 (DANE, 2008)

Es ahí donde aparecen las principales empresas comerciales del país, como entes encargados de suplir las necesidades de intercambio de bienes y servicios a nivel general y como principales proveedores para grandes cadenas y almacenes a nivel local, regional y nacional. Sin embargo el análisis estructural de las empresas asociadas a los gremios comerciales a nivel territorial, resulta ser escaso desde la óptica económica y los procesos de generación de estrategias empresariales de impacto. Dado ello, el presente estudio nace como respuesta a aquellas necesidades de análisis propositivos para el mejoramiento del entramado comercial de las empresas a nivel local, y por tanto, propone mostrar el examen situacional de las condiciones de eficiencia de las empresas asociadas a la Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO) con sede en Cartagena.

La primera parte del estudio está orientada al análisis característico de la naturaleza productiva de las empresas asociadas, así como los principales factores diferenciales al interior de las mismas, lo cual permitirá la evaluación de las diversas ventajas competitivas del sector. Seguidamente se realiza un análisis descriptivo con las principales variables de la eficiencia productiva de las empresas del gremio, lo cual servirá de base para la proposición en materia de planeación productiva. Posterior a ello se realiza un análisis en términos de



eficiencia organizacional y administrativo para comprobar el estado actual de las empresas asociadas y su correcta utilización de acuerdo a la normatividad vigente. Al final se presentan algunas conclusiones y recomendaciones básicas para considerar en estudios posteriores.

## **1 PROBLEMÁTICA**

### **1.1 DESCRIPCIÓN**

A lo largo de las últimas décadas, Latinoamérica ha presenciado distintos fenómenos económicos que indubitablemente han tenido afectación sobre el desempeño empresarial de sus países, que en muchos casos se han originado en aspectos propios del desempeño empresarial o de las políticas económicas del estado. Por ello, entender la dinámica empresarial en Latinoamérica implica de igual forma comprender cada uno de esos fenómenos económicos que han marcado las épocas más características de la economía Latinoamericana.

Para efectos de análisis de los posibles factores históricos que contextualiza la problemática a estudiar, se hace necesario señalar la crisis de la deuda experimentada en toda la región de América Latina en la década de los 80, la cual estuvo caracterizada por un alto desmejoramiento de todos los indicadores

macroeconómicos de la región, entre ellos la disminución de la producción global de todos los países de América Latina, un gran incremento en los niveles de desempleo, las tasas de interés, la inflación y desmejoramiento en los niveles de exportación (Bianchi, 1986).

La crisis de la deuda de la década de los ochenta condujo a una reestructuración en las políticas y los modelos económicos de toda la región, que señalaría un nuevo escenario del desempeño empresarial de los países latinoamericanos, ahora enmarcado por políticas económicas antiinflacionarias, mayores restricciones para la adquisición de financiación por parte de entidades de crédito privado internacional y medidas de fortalecimiento de la economía interna (Bianchi, 1986). De manera que pese a los efectos de la crisis, las empresas de Latinoamérica tendrían que funcionar ajustándose a las condiciones macroeconómicas y políticas y a los estragos causados por la crisis de la década.

Con posterioridad, la crisis de la deuda extendió sus estragos en los años siguientes produciendo quiebras, cierre de empresas, un ambiente de alto riesgo para la inversión y la creación de nuevas empresas, y condiciones sociales ahora mas agudizadas en la problemática de la pobreza, la distribución de los ingresos, los niveles de salario de los empleados y el desempleo (Latter, 1998).

En la actualidad, superado el fenómeno adverso de la crisis de los ochenta y el efecto extensivo en la década de los noventa, no solo Latinoamérica sino el mundo entero asiste a un nuevo escenario de auge en los factores de producción, de avance tecnológico y científico y de desarrollo de las telecomunicaciones, que ha mejorado los procesos de producción y de intercambio y que han dado surgimiento a nuevas necesidades, trayendo consigo la producción de nuevos bienes y servicios y la creación de nuevas empresas.

De esta manera, como ha sido evidente el cambio en las dinámicas sociales, económicas y tecnológicas, también ha sido evidente un cambio en las dinámicas empresariales, la estructura de las mismas, las políticas que le rigen, su conformación, sus estrategias organizacionales, su desarrollo y su crecimiento. Por ello se hace necesario conocer y analizar las características de las empresas que conforman el gremio de comerciantes en la ciudad de Cartagena.

Llegando al caso colombiano, luego de los años 80, comenzó a presentarse un mejoramiento en los indicadores de la economía por lo que parecía que en adelante vendría un momento de prosperidad y desarrollo económico, tanto en Colombia como en muchos de los países de América Latina. Durante el cuatrienio

1991 - 1994 la economía colombiana creció en promedio 5.03 (Silva, 2003), para ese periodo se iniciaba un proceso de apertura económica en el país y se había cambiado el modelo económico de sustitución de importaciones por uno aperturista, que pretendía ampliar los niveles de exportación en el país y reducir las importaciones a fin de llevar a la balanza de pagos a un nivel de superávit.

Pero la situación en el largo plazo no se mantuvo favorable, en los dos cuatrienios siguientes 1995 – 1998 y 1999 – 2002, la economía entró en recesión y los niveles de crecimiento promedio bajaron al 2.8 y 0.36 respectivamente, agravándose las condiciones del desempleo, déficit fiscal, cierre de los mercados internacionales, la deuda, la pobreza y una mayor agudización de la violencia y el conflicto. Era un momento en que la demanda interna no mostraba síntomas de crecimiento y por tanto las empresas colombianas soportaban uno de sus peores momentos (Silva, 2003).

El año 1999 fue uno de los años más críticos para Colombia en toda esa década, el PIB alcanzó niveles negativos de crecimiento, lo que significó una difícil depresión económica, que evidentemente tendría sus consecuencias en la quiebra, cierre y liquidación de muchas empresas en el orden nacional, lo que posteriormente daría origen a la creación de la ley 550 de 1999 o “ley de

intervención económica para la reactivación empresarial y acuerdos de reestructuración”, de esta manera y a través de dicha ley las empresas en condiciones de quiebra podrían entrar en un proceso de negociación con sus acreedores, previo análisis y estudio de su situación económica y financiera por parte de un “promotor” delegado por una entidad nominadora, la cual podría ser la Cámara de Comercio de jurisdicción o en su defecto la Superintendencia de Sociedades y así facilitar las condiciones de pago de sus pasivos corrientes y de largo plazo, que específicamente debían cumplir la condición de: tener mas de 90 días de retraso y representar mas del 5% del total de pasivos corrientes de la empresa (Ley 550, 1999).

La ley 550 de 1999 además contenía una serie de beneficios fiscales para las empresas sometidas o cobijadas entre los que se pueden mencionar la exoneración de declaración de renta presuntiva durante 8 años, devoluciones de retención en la fuente y exoneración del pago del impuesto al patrimonio (Informacion Tributaria y Contable al dia, 2005).

Todas estas medidas entre otras que contempla la ley, hicieron parte de la iniciativa del Estado para tratar de mitigar los efectos nefastos que definitivamente había dejado y seguiría causando la crisis económica de 1999. Así que de esta

forma se presentó en el escenario empresarial de Colombia un nuevo factor que seguramente cambiaría el rumbo, la dinámica y por supuesto las características de las empresas nacionales.

Por otra parte, con la aparición de la Ley 905 de 2004 se da continuidad al fenómeno de promoción y desarrollo empresarial impulsado por el gobierno del momento con exclusiva atención al desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa. A través de esta ley se modifica la Ley 590 del 2000 redefiniendo las normas en las que se fundamenta el estímulo, la promoción y formación de mercados altamente competitivos, así como las posibilidades de creación de empresas con niveles de ingresos pequeños, como también su creación como alternativas de empleo en el país. De esta forma se clasifican las empresas según su tamaño siguiendo unos rangos de activos, valorados en Salarios Mínimos Legales Vigentes (SMLV) y por el número de empleados que la conforman (Ley 905, 2004).

De esta manera se puede ilustrar sucintamente la política pública de creación de empresas en Colombia y de igual forma aproximarse a la comprensión de la estructura empresarial del país, que actualmente se destaca por estar constituida en su mayor proporción por microempresas, cerca del 99% del total de empresas

en Colombia son microempresas y PYMES, siendo las microempresas las más representativas, mientras que solo un 1% son grandes empresas, además un poco más del 40% de las personas empleadas en Colombia, trabajan en microempresas, pero, por otro lado más del 46% de los activos productivos del país lo poseen las grandes empresas (Cámara de Comercio de Cartagena, 2011, págs. 26 - 29).

La situación nacional no dista mucho de situación de la ciudad de Cartagena, ciudad objeto de estudio de esta investigación, donde el 86% de las empresas son microempresas, el 13% son PYMES y un 1% son empresas grandes. Según los datos reportados por la Cámara de Comercio de Cartagena, cerca de 21.522 empresas se encuentran registradas en su base de datos, de las cuales cerca del 75% figuran bajo la tipología de personas naturales y el 25% son sociedades. Más de la mitad de las empresas ubicadas en Cartagena operan en el sector comercial, hay un porcentaje importante que se dedica a actividades de hotelería, restaurantes, finca raíces e inmobiliaria y una pequeña proporción a la manufactura (Cámara de Comercio de Cartagena, 2011, págs. 26 - 29).

De manera que la actividad empresarial de la ciudad se concentra en el sector servicios (Cámara de Comercio de Cartagena, 2009), sin embargo las empresas

que poseen el mayor capital y tienen el mayor tamaño de infraestructura y cuya representación en los ingresos generados llegan a ser altamente considerables, tienen su mayor número de empresas dedicadas a la actividad comercial y si bien posee una vocación natural al turismo determinada por sus condiciones geográficas, históricas y arquitectónicas, posee también características industriales claramente determinadas por la proporción que representan en la estructura empresarial la capacidad instalada de estas empresas y su nivel de activos.

Todo lo anterior hace pensar en la necesidad de realizar una caracterización económica de las empresas de Cartagena a fin de identificar sus elementos más sobresalientes, de conocer la evolución y los cambios que ha presentado el sector empresarial de la ciudad en los últimos años en términos de producción, organización, comercialización, infraestructura, tecnología, entre otros, de tal manera que esta caracterización se constituya en una herramienta de análisis y construcción de políticas que permitan un mayor desempeño y desarrollo empresarial.

La presente investigación tomará como referencia de análisis las empresas asociadas a FENALCO, usando los datos obtenidos en una encuesta aplicada a



las empresas asociadas con indagación específica sobre los aspectos organizativos, de producción, comercialización, tecnología, etc., a fin de describir y analizar los aspectos económicos más característicos de las empresas.

## **1.2 FORMULACIÓN**

¿Cuáles son las principales características económicas de las empresas asociadas a la Federación Nacional de Comerciantes FENALCO – Cartagena?

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 GENERAL**

Caracterizar económicamente las empresas asociadas a la Federación Nacional de Comerciantes, FENALCO, desde una óptica de análisis de eficiencia, considerando el periodo 2009.

### **2.2 ESPECÍFICOS**

Describir la naturaleza productiva de las empresas asociadas a FENALCO – Cartagena, con la intención de mostrar el panorama general de las mismas.

Analizar las características que tengan que ver con la eficiencia productiva de las empresas asociadas.

Analizar las características que tengan que ver con la eficiencia organizacional y administrativa de las empresas asociadas.

Proponer estrategias empresariales que promuevan el mejoramiento de las condiciones de las empresas asociadas en el gremio.

### **3 JUSTIFICACIÓN**

Este estudio investigativo se dirige principalmente a identificar las características económicas que presentan las empresas asociadas a FENALCO, en la ciudad de Cartagena. Pues a partir de identificarlas, caracterizarlas en ese orden de ideas, servirá para analizar cómo están contribuyendo a la sostenibilidad en materia de generación de empleos, y cómo ayudarles, de igual forma, a los problemas que generalmente las abarcan; indagar sobre estos aspectos da luces para soluciones que sean pertinentes según la naturaleza de sus problemas.

Por ello es pertinente dicha investigación dada la importancia de conocer las condiciones económicas de las empresas asociadas y de esa manera contrastar con las condiciones internas y externas que las afectan directamente, como son con relación a las MIPYME (micro, pequeñas y medianas empresas), y siguiendo a Zoilo Pallares —experto en asociatividad empresarial— los principales problemas que éstas enfrentan son: bajo nivel de productividad, limitada competitividad, aislamiento y escasa oferta individual para conquistar el mercado nacional y, consecuentemente, el internacional (Universidad del Rosario, 2006).

Para los investigadores es de vital importancia indagar sobre estos aspectos gracias a la importancia de este sector en el desarrollo y sostenibilidad de la

economía colombiana: Lo que no dista mucho de la realidad Latinoamericana dado que las MIPYME en Latinoamérica juegan un importante papel de carácter social, tanto por su papel como creadoras de empleo y amortiguadoras del problema de desempleo al ser intensivas en este factor, como por ser un instrumento de cohesión y estabilidad social al brindar oportunidades de empleo a colectivos escasamente cualificados. (Saavedra G. & Hernández C., 2008).

En Colombia de igual forma estas, son las unidades productivas de mayor participación total de empresas en el país (Velasquez., 2003), según el DANE en el censo de 2005 el 94% de los establecimientos son microempresas, las pequeñas el 3%, las medianas el 0.5% y las grandes el 1%, y por personal ocupado las micro representaban 50.3% de empleo, las pequeñas 17.3% las medianas el 12.9% y las grandes el 19.2%.

Los datos nacionales coinciden con la realidad local, las microempresas en el departamento de Bolívar contribuyen de manera importante a la economía. Según las empresas registradas en Cámara de Comercio de Cartagena a marzo de 2004, esta actividad se encuentra mayormente concentrada en la capital, con un porcentaje de 95% frente a otros municipios del norte y centro del departamento, tales como: Turbaco (3%), Arjona (1%) y Carmen de Bolívar (1%).

Por todo lo anterior es de vital importancia, el análisis en este campo de investigación dado la preponderancia que tiene para el aparato económico local, la identificación y caracterización de las empresas del sector comercial que se destacan en la ciudad. Además la investigación puede contribuir a la disminución de futuros problemas de investigación, ya que afianzará los conocimientos relativos a la naturaleza de los de las MIPYME en la costa, y servirá para el mejoramiento continuo de las mismas, lo cual constituye un factor de importancia para todo el análisis del sistema económico nacional y local.

## 4 MARCO REFERENCIAL

### 4.1 ESTADO DEL ARTE

Con el propósito de conocer el avance que se ha realizado en la temática que es objeto de estudio de esta investigación a fin de encontrar aportes sustanciales al desarrollo metodológico, argumentativo y conceptual de los planteamientos que se abordan en este estudio y para darle una mejor orientación sistemática y cohesiva, a continuación se muestran una serie de documentos; textos, monografías, tesis de grado, artículos científicos y ensayos desarrollados por entidades, personas y grupos en el orden internacional, nacional, regional y local, que también permitirá al lector obtener una visión particular de una temática ampliamente estudiada y de necesaria atención en el momento actual de desarrollo empresarial en Colombia y particularmente en Cartagena.

Se inicia referenciando al Banco Interamericano (2001) en su informe de desarrollo titulado: “**Competitividad, motor del crecimiento: progreso económico y social**”, plantea que el crecimiento económico de América Latina ha sido decepcionante. Durante la década de los años noventa fue apenas 3,3% anual, a pesar de una coyuntura económica mundial relativamente benigna y de las posibilidades de recuperación que tenían la mayoría de países, cuyas economías

habían estado estancadas o en recesión durante la década anterior. El modesto crecimiento de los años noventa permitió elevar el ingreso promedio de los latinoamericanos solo 1,5% anual, menos que en los países desarrollados, en los que aumentó un 2% anualmente, o que en algunos grupos de países de Asia, donde creció casi a un 3,5% anual.

El problema de investigación radica en que en este contexto, en los últimos años se ha generado gran interés en los gobiernos y los sectores privados por establecer qué políticas económicas pueden ayudar a mejorar la "competitividad", definida por la calidad del ambiente de inversión y por el aumento de la productividad en un medio de estabilidad macroeconómica y de integración en la economía internacional.

El indicador de competitividad más difundido internacionalmente -el Global Competitiveness Report producido por el World Economic Forum- evita estas confusiones centrándose en la calidad del ambiente empresarial. En su versión de 2001, que incluye 20 economías latinoamericanas, nueve de ellas consideradas por primera vez, la competitividad se evalúa según la calidad del ambiente macroeconómico y de las instituciones públicas y por la capacidad tecnológica. Según este indicador, la mayoría de las economías latinoamericanas se ubican en



posiciones muy bajas en el concierto internacional. Solamente Chile y Costa Rica están por encima de la mediana y siete de los 11 últimos puestos están ocupados por países latinoamericanos.

El objetivo del informe radica en determinar qué deficiencias en los principales mercados de recursos productivos limitan el funcionamiento y la productividad de los sectores privados en América Latina y pueden ser objeto de corrección mediante políticas públicas.

Como conclusión tenemos que los obstáculos más difíciles de remover para liberar el potencial de crecimiento económico de América Latina no son la falta de capital ni la carencia de conocimiento tecnológico. Esas deficiencias son en gran parte el resultado de factores más profundos y difíciles de cambiar, como son las normas, regulaciones y prácticas que conforman el sistema institucional de cada sociedad

Lora, Cortes & Herrera (2001) en un documento denominado **"Los obstáculos al desarrollo empresarial y el tamaño de las firmas en América Latina"** plantea que las empresas en América Latina enfrentan grandes dificultades para desarrollarse. El crédito es escaso y costoso, los empresarios se declaran agobiados por el exceso de impuestos y regulaciones y por la inestabilidad de las políticas y, no obstante el notable progreso hacia la estabilización macroeconómica, la inflación

continúa afectando a las firmas. A todo ello vienen a sumarse en algunos países los problemas de crimen y corrupción, deficiencias severas de infraestructura y otros problemas que entorpecen el desarrollo de los negocios y limitan la productividad.

La metodología aplicada se basa en la implementación de encuestas a empresarios, para ver los factores que más los afectaban. Según las opiniones de los empresarios los mayores obstáculos para el funcionamiento y expansión de los negocios en América Latina tienen que ver con el ambiente macroeconómico y regulatorio de sus países. Se mencionan varios problemas como son : falta de financiamiento, impuestos y regulaciones, inestabilidad de las políticas, inflación, tasa de cambio, crimen callejero, la corrupción y el crimen organizado son considerados problemas graves por 41%, 36% y 33%, respectivamente, porcentajes que superan a los de cualquier otra región del mundo. Otros problemas, tales como las prácticas desleales contra la competencia, la falta de infraestructura o la inoperancia del sistema judicial son mencionados como graves por porcentajes más reducidos. Sin embargo, es importante tener presente que estos problemas no suelen ser mencionados con frecuencias muy altas en ninguna región. En la mayoría de estos problemas América Latina aparece de todas maneras más afectada que las demás regiones.

En conclusión los empresarios latinoamericanos califican como graves a varios de estos problemas con mayor frecuencia que empresarios de otras regiones del mundo. Lo mismo ocurre con obstáculos como el crimen o la corrupción, lo cual podría ser el resultado de una mayor disposición de los inversionistas latinoamericanos a manifestar sus problemas. Sin embargo, la severidad con que ellos califican los problemas en la mayoría de los casos se encuentra bastante relacionada con indicadores objetivos de dichos problemas (la única excepción es el exceso de impuestos y regulaciones). La severidad de los problemas resulta además consistente con el hecho de que las grandes empresas latinoamericanas son demasiado pequeñas para los patrones mundiales, tanto en la cantidad de activos que movilizan como en el volumen de empleo que generan. Esto es indicativo de que las posibilidades del desarrollo empresarial en la región son más limitadas que en otras regiones. Un análisis econométrico de los determinantes del tamaño de las grandes firmas alrededor del mundo confirma la importancia de la falta de financiamiento, en forma consistente con las opiniones de los empresarios.

La Universidad del Rosario (2006) en un artículo publicado en la revista Universidad y Empresa: **“Desafíos actuales de las empresas en Colombia”**,

desarrolla la problemática de las dificultades las empresas en Colombia no parten solo de condicionantes externos, sino también de externos o del entorno nacional e internacional. En el ámbito global existen dos fenómenos importantes e interrelacionados que configuran un panorama diferente para todo tipo de organizaciones, especialmente para las empresas: el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) y la globalización.

En el ámbito nacional, un elemento que permite aproximarse al análisis de la problemática de las organizaciones es el de la estructura actual del tejido empresarial colombiano. Algunas investigaciones sobre el tamaño de las empresas colombianas han encontrado que el 81,2% de éstas son micro (menos de 10 trabajadores y activos inferiores a 501 salarios mínimos legales mensuales vigentes, SMLMV), y que tan sólo el 1,1% son grandes (más de 200 empleados y activos por más de 15.000 SMLMV).

Los principales problemas que éstas enfrentan son: bajo nivel de productividad, limitada competitividad, aislamiento y escasa oferta individual para conquistar el mercado nacional y, consecuentemente, el internacional. Por tanto los empresarios no solo deben plantear nuevas formas o estrategias que se adapten a nuestro contexto sino también a la sociedad y la economía mundial.

Gómez, Martínez & Arzuza (2006) en su trabajo **"Política pública y creación de empresas en Colombia"** esboza que desde mediados de los años noventa, el gobierno colombiano empezó a establecer leyes para promover la creación de organismos y programas a los cuales los potenciales empresarios pudieran acudir para concretar su idea de negocio. En la actualidad, existen normas generales y específicas así como leyes y medidas de apoyo a la creación de empresas que por estar tan dispersas son pocas conocidas.

El objetivo del documento es identificar las leyes, normas y medidas generales formuladas por el gobierno colombiano para el fomento de la creación de nuevas empresas, con el propósito de exponer algunas recomendaciones para la promoción de la actividad emprendedora en el país.

La metodología utilizada en esta investigación es exploratoria – descriptiva, lo que permite una mayor comprensión de un fenómeno no estudiado antes en Colombia, e identificar y describir sus características.

Dentro de las conclusiones se encuentran que, si bien en Colombia existen normas y medidas de apoyo general y específico relacionadas con la actividad

empresarial, sus niveles de claridad y especificidad son cuestionables dado que el ordenamiento jurídico no es claro. Las leyes, decretos y resoluciones están dispersos e involucran una serie de organismos poco articulados que dificultan su concreción en términos prácticos. Las normas generales, aunque precisas, generan ambigüedad ya que en la práctica poco se propicia el derecho a la libre empresa y a la asociación, y los mecanismos de regulación son poco eficaces.

La Ley MIPYME, aunque es un gran avance para el apoyo a la creación de nuevas empresas, es ambigua en apartes que no tienen un carácter obligatorio sino de recomendación. Este es el caso de los Regímenes Especiales Tributarios de los municipios y departamentos, de los cuales no se encontró mayor evidencia de implementación.

Por último el trabajo manifiesta que los requisitos y trámites necesarios para la creación y legalización de la empresa, que oscilan entre 18 y 20 trámites, aumentan significativamente el tiempo del proceso de creación, que fluctúa entre 55 y 60 días en promedio. A esto se suman los costes que genera la legalización. Son barreras de entrada al mercado empresarial si se mira desde ese punto de vista.

Cardona, Marleny & Cano (2005) escriben un documento denominado **“La dinámica industrial, crecimiento económico y Pymes: Un análisis de Datos de Panel para el caso colombiano 1980 –2000”**. En general el artículo busca el crecimiento económico, entendido como resultado de la dinámica donde se entrecruzan producción de formas de conocimiento, relaciones de poder e instituciones, ha sido una preocupación de la ciencia económica desde los diferentes enfoques y teorías.

La metodología aplicada en el estudio es, empírico-analítico utiliza modelación econométrica de Datos de Panel en la interpretación de las interrelaciones sectoriales de las MIPYME colombianas por tamaño de empresa cruzadas con el crecimiento industrial. El propósito es modelar la relación entre el crecimiento industrial y las variables asociadas a la composición y concentración sectorial y la combinación de factores productivos que permita la construcción de relaciones entre las variables de organización industrial y sociales en 27 sectores industriales en el período 1980-2000.

Dentro de los objetivos del trabajo están el identificar la dinámica industrial y asimismo el crecimiento económico, y cómo las PYMES contribuyen a ello.

Como conclusión se tiene el resultado de la unión de dos elementos: 1) La necesidad de razonar sobre las relaciones sociales de una manera generalizada o abstracta; y, 2) el reconocimiento y la reflexión sobre el hecho de interactuar en un ambiente económico complejo. El crecimiento, como se ha visto, es una preocupación central de la economía, que se refleja en los paradigmas teóricos de la historia económica.

El surgimiento de empresas grandes y eficientes depende, en gran medida, entre otros factores, de pequeñas y medianas firmas que les presten servicios o suministren productos en condiciones de eficiencia. Las PYME son una importante fuente de empleo y de generación de ingresos para sectores socialmente débiles, lo que las hacen atractivas como objeto de apoyo estatal.

Alvis (2009), en su documento titulado **"Caracterización de Empresas en Ley 550 de 1999 en la ciudad de Barranquilla caso de la empresa: Uribes Ltda."** se propone una caracterización de las empresas que se han acogido a la ley 550 de 1999.y examinar específicamente el caso de la sociedad Uribes Ltda. A partir de este análisis ver cuándo las empresas empiezan a tener problemas económicos y crisis.



El objetivo general del documento es realizar un análisis de las razones que justificaron la entrada de la empresa Uribes LTDA., a un acuerdo de Reestructuración en el marco de la Ley 550 de 1999, de tal forma que se logre describir el proceso antes y durante el Acuerdo, para así determinar el éxito o fracaso de Uribes LTDA., con el Acuerdo.

En conclusión las principales causas que llevaron a Uribes LTDA., a acogerse al Acuerdo de Reestructuración fue la depresión económica que vivió el país en 1999, el cual dejó muy debilitado el sector de la construcción, la adquisición de pasivos a corto plazo que no fue posible cumplir con los pagos, por el debilitamiento de la capacidad de pago de la empresa, por el aumento de los costos operativos que le generaron pérdidas.

García, Margie & Mórelo (2008) **“Caracterización Comercial de las Empresas Mipymes asociadas a ACOPI – Bolívar”**. En este estudio el problema asentó a investigar la caracterización comercial que presenta las micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) asociadas a ACOPI Bolívar en la ciudad de Cartagena. El objeto fue identificar y determinar los beneficios, ventajas, falencias y desventajas que manifiestan estas organizaciones en el departamento de comercialización,

analizándolas a través de una investigación personalizada que aporta a dichas empresas al desarrollo progresivo en la sociedad Cartagenera.

Los objetivos que se plantean en la investigación son caracterizar las MIPYMES afiliadas a ACOPI – Cartagena mediante el análisis de los aspectos y las prácticas de comercialización, de tal forma que le sirva como herramienta para formular estrategias en materia de innovación y desarrollo.

El método utilizado en el desarrollo investigativo fue analítico descriptivo, destacándose la representación cuali-cuantitativa; la cual fue aprobada en el desarrollo del proyecto por la selección del método deductivo, con un muestreo no probabilístico a juicio el cual está conformado por 27 MIPYME de la ciudad de Cartagena asociadas a ACOPI Bolívar y respaldada por la ley 905 de agosto de 2004.

De acuerdo con la investigación realizada se observa que las MIPYME son organizaciones pequeñas que en su mayoría fueron creadas a partir de un concepto familiar, con personas que poseen un grado de estudio básico, técnico o tecnológico, recursos propios, un número reducido de empleados que en su generalidad cumplen con un rol polifuncional y que adquirieron el conocimiento

empíricamente, debido a lo antepuesto son muchas las limitaciones a nivel de caracterización comercial que poseen las MIPYME para su desarrollo.

Caracterizar a las MIPYME asociadas a ACOPI Bolívar en el área comercial implica generar un plan estratégico con características y objetivos muy puntuales como son: identificar en términos de tecnología, mercados, competencia, legislación, y política, desglosando de aquí oportunidades y riesgos, fuerzas y debilidades, y fundamentalmente dónde se quiere llegar y cómo se puede llegar.

Castillo (2008) en su trabajo de tesis para optar al título de Profesional en Finanzas y Negocios Internacionales **“Caracterización de Empresas en Ley 550 De 1999 en la Ciudad de Cartagena. Caso Rotofibra Ltda.”** desarrolla su investigación partiendo de estudios preliminares, como el análisis de la situación económica en el país, y los antecedentes de la investigación. Se analiza los factores que llevaron a la empresa acogerse a dicha ley, cómo es la situación financiera de la misma y su entorno económico.

El objetivo general del documento radica en construir un análisis de caso para la empresa ROTOFIBRA LTDA. de Cartagena relacionado con su proceso de acogida a la Ley 550 mediante un análisis descriptivo de las causas que la llevaron a esto, con el fin de determinar el éxito o fracaso de su aplicación.

Como conclusiones se tienen que la Empresa Rotofibra Ltda. no tendrá la oportunidad de llegar a una Tercera Modificación del Acuerdo con sus acreedores, ya que se han presentado muchos inconvenientes que generan desconfianza entre ellos, por ejemplo, el Proceso Verbal Sumario adelantado por Bancolombia, el endeudamiento que realizó la empresa sin la autorización del Comité de Vigilancia, entre otros, son síntomas de que el Acuerdo no ha sido respetado totalmente. Este documento da un marco referencial de la caracterización de las empresas que se acogieron a esta ley 550, en la ciudad de Cartagena.

Otro trabajo de grado de importante mención lo realiza Mendoza (2009) **“Caracterización de las Empresas de Cartagena en acuerdo de Reestructuración: Caso Inversiones J C Ltda.”**. En este documento se elabora un caso descriptivo y analítico en el que se muestren las causas y efectos de haberse acogido en dicho acuerdo bajo el marco de la Ley 550 de 1999.

El objetivo general del documento fue elaborar un caso de tipo analítico y descriptivo en el que se mostraran las razones que llevaron a la empresa INVERSIONES JC LTDA., al entrar en Acuerdo de Reestructuración en el marco de la Ley 550 de 1999, y la situación de esta durante y después del acuerdo, para así determinar el éxito o fracaso del mismo.

Como conclusiones tenemos que el desarrollo del caso empresarial de INVERSIONES JC LTDA., fue un proceso en el que primero se realizó una revisión de los aspectos legales e inherentes de la Ley 550 de 1999. De igual forma fue necesario analizar el ambiente macroeconómico y microeconómico y los aspectos que impactaban a la citada sociedad; los cuales eran comunes para la gran mayoría de empresas que estaban en el mercado en el periodo (1998-2002); tiempo en el que el exceso de gasto del país y las facilidades de crédito para personas naturales terminaron en una crisis , donde la inflación, el desempleo, la baja demanda entre otros fueron determinantes para la gran cantidad de procesos de liquidación empresarial que surgieron.

En general en el documento se visualizan las razones por las cuales la empresa se acoge a la ley 550 de 1999, de igual forma que el documento anterior, brinda un buen marco de referencial local, sobre la caracterización de este tipo de problemas de investigación.

## **4.2 MARCO TEÓRICO**

Para realizar una caracterización empresarial considerando los principales aspectos económicos de cada una de las unidades que conforman dicho universo empresarial, es necesario conocer de manera cabal los principales conceptos y planteamientos teóricos que giran alrededor de dicha temática. En este sentido, a continuación se muestra una breve referenciación teórica que pretende orientar al lector sobre las principales ideas a considerar, además de que enmarca la investigación en una senda teórica específica.

### **4.2.1 La empresa en el contexto de la teoría microeconómica de mercado**

Según algunas corrientes del pensamiento económico, existe un mercado que busca estar en equilibrio y tal situación estará determinada por la concurrencia entre la oferta y la demanda de tal forma que si una de las dos llegase a ser mayor que la otra, pudieran existir ajustes automáticos que harían retornar la situación a su punto inicial (Mankiw, 2002). Así mismo, el oferente siempre buscará la maximización de sus utilidades basada en la minimización de costos, el aprovechamiento de las economías de escala y la imposición de una estructura óptima de precios, además de que siempre estará dispuesto a vender mayores

cantidades del producto que fabrica siempre y cuando los demandantes estén dispuestos a pagar cada vez más por él (Mochón, 2005).

Por su parte, el demandante utiliza la racionalidad para adquirir un producto, significando ello que debe elegir el producto que menor costo le represente y que satisfaga su necesidad teniendo en cuenta aspectos como la calidad, la disponibilidad, la cantidad de bienes complementarios y sustitutos y la información acerca del producto. De igual forma, en la medida que el producto aumente su precio de adquisición existirá una menor disposición de compra y la demanda potencial del producto empezará a presentar una tendencia a la disminución (Frank, 2005).

Considerando lo anterior, oferentes y demandantes (agentes económicos) siempre coinciden en un punto y éste es el que determina una situación de armonía donde están dispuestos a efectuar la transacción que hace posible el intercambio de productos. Cuando existe un desajuste, en un mercado competitivo, este tiende a regularse a través de los mismos mecanismos de interacción del mercado. Por ejemplo, ante una situación donde la demanda resulta ser superior a lo que se ofrece en el mercado de un determinado bien, este exceso provocará competencia entre los compradores por adquirir los pocos productos, provocando que los

precios se incrementen hasta el punto en el que se excluyan tantos demandantes posibles hasta el punto de confluir nuevamente con la oferta existente. En caso contrario, cuando existe sobre oferta, la competencia será entre productores, los cuales en el afán de vender el exceso de producto terminarán reduciendo los precios hasta tal punto en que existirán tantos demandantes que adquieran las cantidades que se ofrecen (Pindyck & Rubinfeld, 1995).

Sin embargo, aunque la teoría microeconómica de la oferta y la demanda nos da las herramientas suficientes para comprender las acciones que llevan a cabo los agente económicos, hay que aclarar que en la realidad no todos los mercados son perfectos e incluso el mercado de competencia perfecta parece no ajustarse del todo a lo que predice la teoría ya que en muchos casos no parece existir esa información perfecta, así como tampoco la libre movilidad de capitales y mano de obra. Además de ello, existen mercados con características de monopolio u oligopolio, en los cuales el demandante no influye en la determinación de los precios y debe someterse a las exigencias de la oferta o simplemente retirarse del mercado.



A ello hay que sumarle el hecho de que en la economía existen choques o externalidades<sup>1</sup> que afectan las actividades de los agentes económicos (Rosero, f.s.) y en la mayoría de los casos a los oferentes, los cuales se ven obligados a frenar sus actividades porque deben estabilizarse y adaptarse a los nuevos requerimientos que exige el mercado.

Es en estos casos donde deben considerarse las actividades estratégicas que contemplen aquellas externalidades y permitan planear la producción de manera óptima y efectiva con la finalidad de minimizar el riesgo en cada proceso productivo. De todas esas estrategias, el plan de marketing se constituye en una de las más certeras en cuanto al proceso de planeación de la producción y sobre todo cuando se trata de empresas en proceso de formación o crecimiento, las cuales pretenden ensanchar su planta o ampliar su producción sin incurrir en un alto nivel de riesgo.

---

<sup>1</sup> Cuando se habla de externalidades se hace alusión a aquellos factores externos, que casi nunca son considerados pero afectan ya sea positiva o negativamente la estabilidad económica. Las externalidades pueden ser naturales, como los terremotos, las sequías, etc.; también pueden ser especulativas, o pueden ser consecuencia de la volatilidad de algunas variables como el tipo de cambio o los precios de las acciones, entre los más comunes.

## **4.2.2 Características Empresariales**

### ***4.2.2.1 Eficiencia productiva***

Desde el punto de vista económico, una empresa se considera exitosa cuando es capaz de vencer a sus competidores en el mercado y/o cuando su producto logra tener una mayor aceptación por parte de los consumidores finales (Ruffier, 1998). En este sentido, y para conseguirlo, debe encontrar la manera de masificar su producción y reducir sus costos con la intención de ofrecer el producto a precios competitivos de tal forma que cada vez se excluya del mercado a aquellas pequeñas empresas que no poseen la capacidad para competirle a dichos precios. En primera instancia, la introducción de nuevas tecnologías al proceso productivo puede ayudar a la empresa a la consecución de estos objetivos que suelen ser primordiales, ya que si podemos adquirir maquinaria con una alta capacidad de producción es probable que se puedan reducir los costos empleando políticas de reducción del personal de producción y utilizando, tal vez, menor cantidad de insumos. En este respecto es importante señalar que no siempre es bueno crear una tendencia de desplazamiento de la mano de obra por maquinaria, ya que en algunos casos es posible que se trate de productos o servicios en los que el trabajador puede aportar mucho más que cualquier maquinaria nueva dado su alto

intelecto y capacidad creativa; esto suele ocurrir en aquella producción de tipo artesanal o en la prestación de servicios de asesorías y otros especializados en los que la maquinaria suele ser irrelevante (Barrera & Varela, 1981).

#### ***4.2.2.2 Eficiencia Organizacional***

En esta parte, lo que se busca en primera instancia es brindar a la empresa los recursos necesarios en materia organizativa para que pueda actuar de forma eficiente y obtener parámetros medibles de calidad. La estructura organizativa reviste vital importancia puesto a que las interrelaciones entre los diversos departamentos permitirán observar que tan eficiente son teniendo en cuenta la forma en que interactúan entre sí.

Es importante la estructura sólida de un departamento de recursos humanos que priorice sus esfuerzos hacia el aprovechamiento óptimo del capital humano disponible y en el cual se establezcan políticas claras y eficientes en cuanto a la forma en que deben operar los trabajadores así como los incentivos y restricciones que le aplican a los mismos. Todo ello con la finalidad de crear un ambiente propicio para los trabajadores y generar sentido de pertenencia en todos y cada

uno de los procesos propios de la empresa ya que el aprovechamiento del recurso humano constituye un eje de importancia para alcanzar las metas deseadas (Botero, 2002).

#### ***4.2.2.3 Eficiencia Administrativa***

En esta parte es importante establecer claramente los objetivos que se pretenden desde la óptica administrativa, y establecer estrategias y alianzas que permitan el posicionamiento de la empresa así como la difusión de las actividades en el mercado y su prosperidad financiera.

En una primera instancia es claro establecer indicadores de gestión que permitan medir el desempeño actual y futuro de la empresa así como controlar periódicamente la evolución de los de los procesos inherentes a la planta de producción y los demás departamentos propios de ella. Estos indicadores permitirán medir de qué forma se van desarrollando las metas y objetivos planteados al inicio de cada proceso productivo así como también las actividades desarrolladas por el gerente y el personal administrativo.

## **5 MARCO METODOLÓGICO**

### **5.1 TIPO DE ESTUDIO**

Con la intención de describir algunos aspectos de relevancia propios de las empresas asociadas al Gremio FENALCO - Cartagena que permitan observar las características básicas del proceso de las mismas, este estudio se enmarca en la categorización de descriptivo – exploratorio y con él se pretende mostrar un análisis completo sobre las condiciones en que desarrollan sus actividades dichas empresas asociadas.

### **5.2 PROCEDIMIENTO PARA LA OBTENCIÓN DE LOS RESULTADOS**

Para la obtención de los resultados esperados, el estudio se plantea cumplir con las pautas que se muestran a continuación.

Recolección de la información:

En esta etapa se realizará un completo ejercicio de consolidación de información de cada una de las empresas asociadas al gremio FENALCO – Cartagena,

mediante la utilización de un software de procesamiento estadístico, teniendo en cuenta la información que ya fue recogida en un ejercicio anterior de recolección de información realizado por otros estudiantes de la UTB, el cual utilizó un formato de captura que se anexa al final de esta investigación

Tabulación de la información:

En esta etapa se pretende tabular la información recogida mediante la utilización de un software de procesamiento como lo pueden ser Microsoft Excel, y SPSS, los cuales permiten la construcción estratégica de bases de datos, así como también permiten el cálculo de indicadores y utilización de herramientas estadísticas.

Análisis de la información

En una primera parte, se busca describir la naturaleza comercial de cada una de las empresas del gremio, así como también sus fines y otras variables de identificación, de tal forma que se permita esbozar de forma general la estructura productiva de éstas. Esta descripción se realizará utilizando herramientas propias de la estadística descriptiva como gráficas de barras con porcentajes y frecuencia, medidas de tendencia central, tablas de frecuencia, entre otros.

Posteriormente, con base en lo planteado en el marco teórico, se busca realizar un análisis que permita identificar el nivel de eficiencia productiva de todas y cada una de las empresas asociadas al gremio FENALCO, considerando las variables consignadas en el formato de captura propuesto. Este análisis de eficiencia se realizará de manera descriptiva, además de que se construirán indicadores que permitirán dilucidar de manera más científica la eficiencia que se pretende evaluar. Luego se completará el análisis realizando una descripción de la eficiencia organizacional de la empresa, teniendo en consideración las variables disponibles en el formato de captura. De igual manera, esta parte se realizará teniendo en cuenta las herramientas descriptivas y la construcción de indicadores que permitan una evaluación y seguimiento de la parte organizacional de las empresas asociadas.

Por último, se realizará un análisis de eficiencia administrativa teniendo en cuenta la misma metodología propuesta en las dos fases anteriores, de tal forma que se permita conocer un panorama exhaustivo sobre los principales aspectos económicos de las empresas del gremio de FENALCO en Cartagena, lo cual a su vez, permitirá proponer estrategias productivas y de mejoramiento del gremio y del entorno que éstas empresas influncian.

### **5.3 POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO**

La población objetivo estará conformada por todas las empresas que hacen parte de la Federación Nacional de Comerciantes - FENALCO a corte de 2009 y en base a ella y a los resultados encontrados, se diseñarán los principales aspectos sobresalientes para la proposición de estrategias de mejoramiento empresarial y para el análisis de la eficiencia productiva, organizacional y administrativa.

### **5.4 FUENTES DE INFORMACIÓN**

El desarrollo y contenido de esta investigación está basado principalmente en el análisis investigativo teniendo en cuenta como núcleo central las bases de datos estadísticas y demás información de pertinencia que pueda ser suministrada por FENALCO Cartagena en asocio con el programa de Administración de Empresas de la Universidad Tecnológica de Bolívar, teniendo en cuenta el formato de captura propuesto.



## 6 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### 6.1 CARACTERÍSTICAS ASOCIADAS A LA NATURALEZA PRODUCTIVA DE LAS EMPRESAS DEL GREMIO

A continuación se presenta el análisis característico de las principales variables que describen la naturaleza productiva de cada una de las empresas asociadas al gremio FENALCO. Vale la pena aclarar una vez más que la información aquí mostrada es el resultado de un procesamiento estadístico resultante de la extracción de variables de una base de datos entregada por el gremio para el desarrollo de la presente investigación. Las empresas referenciadas suman un total de 13 y de ellas se pudo adquirir una cantidad importante de información administrativa, comercial, productiva y de organización.

**Tabla 1 Estructura de ventas e investigación de mercados**

Pregunta	Si	No	NS / NR
¿Tiene la unidad o departamento de ventas la estructura adecuada para cubrir su función de ventas?	9	2	2
¿Existe en la empresa una unidad organizativa que se encargue de la investigación de mercados?	5	8	0
¿Están perfectamente definidas las funciones y tareas de los distintos responsables del área comercial?	8	4	1

Fuente: Base de datos estadística de FENALCO

Los primeros cuestionamientos hechos a las empresas tuvieron que ver con la naturaleza comercial de las mismas, y en ese respecto se pudo observar lo que se encuentra expresado en la tabla anterior. En ella se puede observar que 9 de las 13 empresas dicen tener una unidad o departamento de ventas con la estructura adecuada para cubrir su función de ventas, mientras que otras 2 dicen no tener precisamente este tipo de estructura. Así mismo, cuando se les pregunto sobre la existencia de un departamento de investigación de mercado, 8 de las empresas dijeron no disponer de ello, lo que habla claramente de su naturaleza productiva, la cual podría estar orientada a la prestación de servicio y no a la producción y transformación de bienes tangibles.

**Tabla 2 Estructura de tendencia a la innovación o mejora tecnológica**

Pregunta	Si	No	NS / NR
¿Su empresa ha implementado alguna innovación en procesos o productos en los últimos tres años?	10	3	0
¿Su empresa ha implementado alguna ampliación de la capacidad de producción en los últimos tres años?	7	6	0
¿Su empresa ha implementado alguna mejora tecnológica en los últimos tres años?	6	7	0
¿Su empresa ha implementado la Investigación y Desarrollo en los últimos tres años?	5	8	0

**Fuente: Base de datos estadística de FENALCO**

En cuanto a los procesos de innovación, se puede observar a partir de la tabla anterior que una cantidad considerable de empresas (10) dicen si haber implementado procesos o productos que tienen que ver con la innovación durante

los últimos 3 años, lo cual permite inferir sobre la importancia que para estas empresas poseen los adelantos en la tecnología y la innovación que le es implícita.

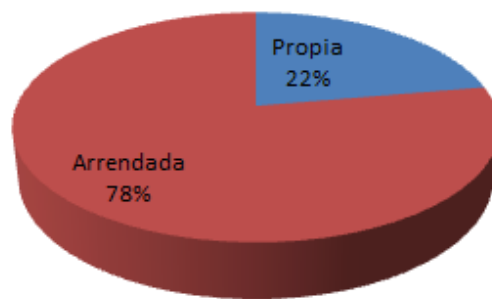
Sin embargo, al hablar de la ampliación en la capacidad productiva se puede observar una distribución casi igualitaria entre las empresas que dicen que sí y las que no han ampliado su capacidad de producción en los últimos 3 años. Desde esta perspectiva, lo que se puede concluir al respecto tiene que ver más que todo con la estabilidad productiva que se observa en estas empresas, puesto a que dado el oficio que realizan es muy probable que necesiten cada vez una ampliación y por el contrario sí que necesiten una estandarización de la capacidad productiva.

En cuanto a mejora tecnológica, se puede observar que son aún menos las empresas que han intentado mejorar sus procesos a partir de la instauración de mejoras tecnológicas con respecto a las que no, lo que a su vez permite corroborar el argumento anteriormente expresado en cuanto a que ello se debe principalmente al hecho de que dado su tipo de actividad, las mejoras tecnológicas no aumenten la eficiencia y la racionalidad desde el punto de vista económico. Ello se corrobora aún más al observar el análisis que hace referencia a la utilización de

la investigación y desarrollo en la empresa, puesto a que 8 de ellas dicen no haber utilizado estas actividades aplicadas; sin embargo, se puede observar que las 5 empresas restantes dicen si haber utilizado la investigación y desarrollo en sus procesos productivos.

**Gráfica 1 Tipo de propiedad en la que funciona el negocio**

**El negocio funciona en propiedad**

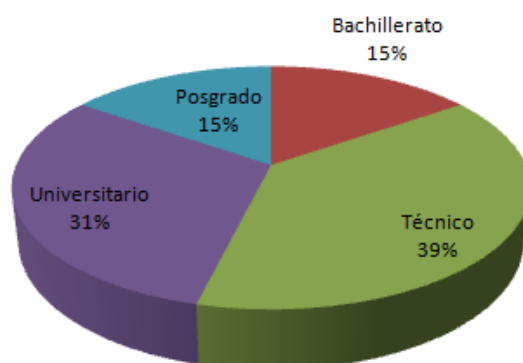


**Fuente: Base de datos estadística de FENALCO**

Otra de las características sobre la naturaleza de las empresas asociadas al gremio, y que tiene que ver con la ubicación y la logística de distribución a la hora de la prestación del servicio o bien en cuestión, hace referencia a la propiedad en la que funciona la empresa o negocio. En este sentido, se puede observar que el 78% de las empresas funcionan en locales comerciales arrendados y solo el 22% restante lo hace en un local de propiedad del dueño de la misma.

Por otro lado, teniendo en cuenta que lo que se requiere es lograr una caracterización integral de las empresas asociadas al sector, se analizaron variables propias de la organización y que tienen que ver más exactamente con los aspectos sociodemográficos del capital humano que es responsable de la administración de la misma. Dado ello se obtuvo información del gerente, la cual se muestra en las gráficas siguientes, con la intención de poder mostrar al lector un complemento característico del perfil profesional que se encarga de la empresa y de su tipo de vinculación y ejercicio de actividades.

**Gráfica 2 Nivel de escolaridad del gerente**



**Fuente: Base de datos estadística de FENALCO**

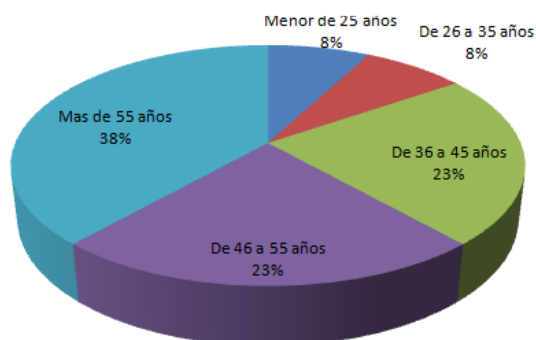
La gráfica anterior muestra en primera instancia el nivel educativo de los gerentes de las empresas seleccionadas en la muestra, de tal forma que se puede observar que el 39% de éstos tienen un nivel de técnico, siendo éste el nivel de mayor proporción y representatividad estadística. Le siguen en orden de frecuencia, los

niveles educativos de Universitario y postgrado, con porcentajes de 31% y 16% respectivamente.

Ello indica sin lugar a dudas, que el tipo de servicio o bien que se presta en las empresas afiliadas al gremio, no necesitan de un nivel de especialización tal, pues incluso personas con nivel de formación técnica pueden ejercer las labores de gerencia sin ningún problema en este tipo de negocio, puesto a que al parecer resultan ser los dueños de las empresas quienes desarrollan este tipo de labores.

Así mismo, se pudo conocer la edad de los gerentes y agruparlas en rangos de tal forma que se obtuviese una distribución de frecuencia como la que se observa en la gráfica siguiente.

**Gráfica 3 Edad de los gerentes**

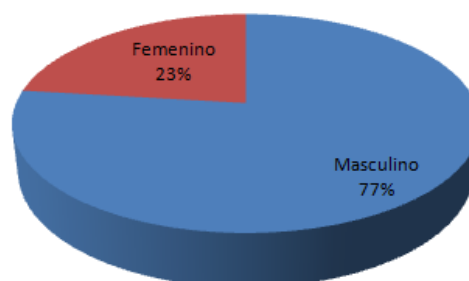


**Fuente: Base de datos estadística de FENALCO**

En ella se puede observar que la mayoría de los gerentes de las empresas (38%) suelen tener más de 55 años de edad, indicando ello la falta de relevo generacional que prevalece en este tipo de entidades, ya que los más jóvenes suelen representar solo el 8% del total de empresas seleccionadas. Así mismo, el rango de edad comprendido entre los 36 y 45 años y el de 46 a 55 años representan porcentualmente los dos rangos con mayor importancia después del de 55 años anteriormente referenciado.

Además de ello, se pudo conocer el género de los gerentes y se identificó claramente que el género masculino representa porcentualmente el de mayor prevalencia en las empresas del gremio, lo que puede concluirse como una expresión más del tipo de sociedad de tipo patriarcal que prevalece en la ciudad de Cartagena en cuanto al posicionamiento de cargos importantes en el mercado laboral y su distribución por géneros. La información se muestra en la gráfica siguiente.

**Gráfica 4 Género del gerente**

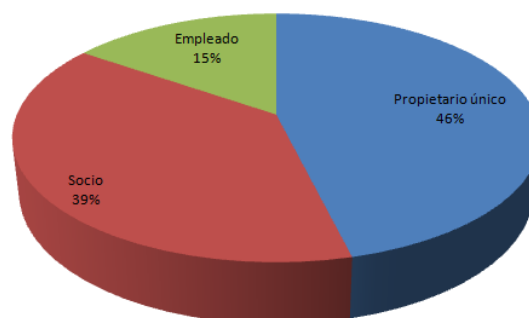


**Fuente: Base de datos estadística de FENALCO**

Por último, se quiso conocer el tipo de vinculación de los gerentes de las empresas, para así conocer un poco más de la naturaleza característica de estas y se encontraron resultados interesantes.

Se encontró, por ejemplo, que el 46% de éstos no solo son gerentes sino que además resultan ser propietarios únicos de las empresas que lideran. Ello habla suficientemente de la forma administrativa que hace referencia al incremento del valor de la empresa y la racionalidad económica puesto a que este tipo de gerente no buscará solo el bienestar de la empresa sino también el aumento sostenido de las utilidades de la misma, puesto a que de ello depende su permanencia y su generación de capital sostenible.

**Gráfica 5 Tipo de vinculación del gerente en la empresa**



**Fuente: Base de datos estadística de FENALCO**



## **6.2 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LA EFICIENCIA PRODUCTIVA DE LAS EMPRESAS ASOCIADAS AL GREMIO**

A continuación se muestran algunos aspectos característicos relacionados con la forma de operación de las empresas asociadas al gremio de FENALCO en Cartagena de Indias y que tienen que ver más específicamente con la eficiencia productiva de las mismas, considerando factores de la producción interna y factores relacionados con las operaciones orientadas al comercio exterior.

La primera parte del análisis está orientada a la descripción de la evaluación interna de las empresas en cada una de las áreas referenciadas anteriormente y la segunda parte se orienta al análisis de fortalezas y competitividad de las mismas, considerando estas mismas áreas.

Lo primero es analizar los aspectos relacionados con la producción interna y los planes productivos. Para ello se realizó el análisis interpretativo que se muestra en la tabla siguiente.

### 6.2.1 Evaluación interna

**Tabla 3 Evaluación interna en cuanto a los procesos de producción**

	Pregunta	SI	NO	NS/NR
Producción	¿Se trabaja con órdenes de producción?	10	3	0
	¿Existe cuellos de botella en el ciclo de producción?	5	6	2

**Fuente: Base de datos estadística de FENALCO**

Ante la pregunta de si se trabaja o no considerando órdenes de producción, 10 de las empresas encuestadas opinan que efectivamente, su nivel de producción se basa específicamente en la cantidad de órdenes que se realicen en la duración del proceso productivo. Solo de 3 de ellas opinan no tener en cuenta las órdenes de producción para llevar a cabo el proceso.

Por otro lado, cuando se trató de indagar sobre la existencia de obstáculos o cuellos de botellas que atrasan el ciclo o proceso productivo, se observó de que en efecto 5 empresas padecen de este síntoma improductivo durante su ciclo, indicando ello la posible falta de planificación efectiva que se observa al interior de las mismas al momento de realizar labores de producción. Se observó además que 2 de las empresas decidieron no responder o simplemente no tenían conocimiento al respecto al momento de ser abordadas.

Las opiniones expresadas en cuanto a comercio exterior, se muestran en la tabla siguiente, donde siguiendo la misma metodología analítica se pueden observar diversos puntos clave relacionados con la actividad de apertura a mercados internacionales de estas entidades.

**Tabla 4 Evaluación interna de las empresas en cuanto al comercio exterior**

		Pregunta	SI	NO	NS/NR
<b>Comercio Exterior</b>		¿Cuenta la empresa con canales de distribución adecuados al mercado?	9	2	2
		¿Su empresa ha exportado por lo menos una vez?	0	12	1
		¿Su empresa ha importado algún recurso alguna vez?	4	7	2
		¿Existe un área o persona encargada del comercio exterior?	1	11	1
		¿Ha pensado participar a un programa de promoción de exportaciones?	1	10	2

**Fuente: Base de datos estadística de FENALCO**

Ante la pregunta de la existencia de canales de distribución adecuados al mercado, se puede observar que efectivamente 9 de las empresas consideran tener los medios para cubrir los canales de distribución al mercado más eficiente conocidos para el tipo de servicio que prestan considerando el contexto y entorno en el que operan.

Muy a pesar de lo anterior, el análisis muestra que existe una gran debilidad en cuanto a la apertura del mercado para este tipo de empresas, puesto a que cuando se les pregunta sobre si han exportado algunas vez o no, las respuestas

suelen girar en torno a lo negativo, indicando que de hecho no han sido lo suficientemente conscientes de la importancia de los mercados internacionales para el crecimiento y posicionamiento empresarial; también puede interpretarse este resultado como un síntoma implícito en la naturaleza productiva de las empresas del gremio, dado a que suelen ser más que todo empresas prestadoras de servicios gastronómicos y similares.

Los procesos de importación, tampoco suelen ser representativos para el gremio dado a que solo 4 empresas admiten haber realizado este tipo de actividad por lo menos 1 vez durante su estancia en el mercado y las 7 restantes reconocen que nunca lo han hecho. Así mismo, la gran mayoría reconoce no haber pensado en la participación de un programa de promoción a las exportaciones, indicando a su vez que además de reconocer la falencia de la no presencia en mercados internacionales, no les importa ese espacio de acción y no lo consideran para incrementar su nivel de venta actual dado a que la demanda doméstica parece satisfacer desde toda perspectiva las expectativas de las empresas.

## 6.2.2 Capacidad competitiva

**Tabla 5 Análisis de la capacidad competitiva de las empresas con base en la innovación y producción**

	Factor de Competitividad	Fortaleza	Fortaleza	Fortaleza	Debilidad	Debilidad	Debilidad
		alta	media	baja	alta	media	baja
<b>Innovación y producción</b>	Capacidad de innovación	73%	9%	0%	18%	0%	0%
	Nivel de Tecnología utilizado en los productos	36%	27%	27%	9%	0%	0%
	Fuerza de patentes y procesos	58%	8%	17%	8%	0%	8%
	Efectividad en los programas de entrega	70%	10%	20%	0%	0%	0%
	Valor agregado al producto	82%	9%	9%	0%	0%	0%
	Intensidad de mano de obra en el producto	91%	0%	9%	0%	0%	0%
	Economía de escala	27%	45%	9%	18%	0%	0%
	Aplicación de tecnología de computadores	73%	0%	0%	18%	0%	9%
	Flexibilidad de la producción	73%	18%	9%	0%	0%	0%

**Fuente: Base de datos estadística de FENALCO**

La matriz anterior muestra la capacidad competitiva de las empresas asociadas al gremio FENALCO Cartagena, considerando diversos factores de competitividad relacionados con la producción e innovación y el nivel considerado de fortaleza o debilidad en cada uno de ellos. Se observa por ejemplo, que el 73% de las empresas asociadas al gremio poseen una alta fortaleza para mostrar su capacidad de innovación, mientras que otro 18% de estas tienen este factor de competitiva como una de sus más fuertes debilidades.

De igual forma, vale la pena resaltar la alta fortaleza que tienen las empresas para poder plasmar productos y/o servicios intensivos en mano de obra y el 9% restante si bien no lo considera como una de sus mayores fortalezas tampoco lo considera como una debilidad. Sin embargo, preocupa observar que no existe una representatividad porcentual alta de empresas que consideran ser fuertes en el aprovechamiento de economías de escala ni tampoco en aplicación de tecnologías a productos y servicios, aunque si llama la atención de sobremanera la gran fortaleza que se observa en que casi todas las empresas poseen gran potencialidad para agregar valor a los productos y servicios que estas producen y/o prestan.

**Tabla 6 Análisis de la competitividad de las empresas con base en el factor comercial**

	<b>Factor de Competitividad</b>	<b>Fortaleza alta</b>	<b>Fortaleza media</b>	<b>Fortaleza baja</b>	<b>Debilidad alta</b>	<b>Debilidad media</b>	<b>Debilidad baja</b>
<b>Comercial</b>	Índice de desempeño	75%	17%	8%	0%	0%	0%
	Calidad del producto,	83%	17%	0%	0%	0%	0%
	Lealtad y satisfacción del cliente	75%	8%	8%	8%	0%	0%
	Participación del mercado	83%	0%	8%	0%	8%	0%
	Costos de distribución y ventas	33%	42%	25%	0%	0%	0%
	Fortaleza del (los) proveedor (es) y disponibilidad de insumos	75%	17%	8%	0%	0%	0%
	Concentración geográfica de consumidores	100%	0%	0%	0%	0%	0%
	Administración de clientes	64%	9%	0%	27%	0%	0%
	Portafolio de servicios	75%	25%	0%	0%	0%	0%
	Programa posventa	27%	0%	36%	27%	0%	9%
	Capacidad para satisfacer la demanda	75%	0%	0%	17%	8%	0%

En cuanto a capacidades competitivas relacionadas con la parte comercial de las empresas sobresalen algunas características que se encuentran relacionadas en la tabla anterior. En una primera instancia preocupa que la administración de los clientes de las empresas sea una de las debilidades más altas y que la fortaleza más alta y prevalente sea la concentración geográfica de consumidores.

### **6.3 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA DE LAS EMPRESAS ASOCIADAS AL GREMIO**

Al igual que en el apartado anterior, se presenta a continuación un análisis de las características de eficiencias asociadas a la operatividad organizativa y administrativa de las empresas asociadas al gremio de FENALCO Cartagena, considerando igualmente algunas variables relacionadas con la evaluación interna y otras que tienen que ver con las capacidades competitivas de las empresas en cuestión.

#### **6.3.1 Evaluación interna**

La evaluación interna se basó principalmente en aspectos relacionados con la forma de constitución y organización de las empresas asociadas, con la finalidad de poder determinar algunos aspectos que son característicos de las actividades prestadas por estas empresas.



**Tabla 7 Evaluación interna con base en la gestión administrativa**

	Pregunta	Si	No	NS/NR
<b>Administrativa</b>	¿Está definida la Misión, Visión, los objetivos y metas de la empresa?	12	1	0
	¿Existe un organigrama para la empresa?	12	1	0
	¿Están descritos los objetivos, las funciones, responsabilidades y perfil de cada cargo?	12	1	0
	¿Existen políticas y mecanismos para motivar al personal?	12	1	0
	¿Existen políticas de control de gestión?	9	2	2
	¿Las decisiones las toma únicamente el gerente general?	3	10	0

**Fuente: Base de datos estadística de FENALCO**

En primera instancia vale la pena observar la existencia de una correcta gestión administrativa al momento de formalizar la empresa, dado a que más del 90% de las empresas tienen definida su misión, visión, objetivos y metas, además de que tienen definido su organigrama y funciones de perfil de cargos y determinadas las políticas y mecanismos de motivación del personal.

Esto resulta ser una de las ventajas más importantes de las empresas del gremio puesto que muestra solidez y sostenibilidad en cuanto a los procesos de planeación relacionados con la estructura administrativa de las empresas, además de que se observa una descentralización de la gestión administrativa al observar que no solo el gerente es quien toma las decisiones sino que hay una participación democrática de los empleados de la empresa en la toma decisiones.

**Tabla 8 Evaluación interna con base en la gestión contable y financiera**

	Pregunta	Si	No	NS/NR
<b>Contable y Financiera</b>	¿En su empresa la contabilidad se lleva a través de software contable?	12	1	0
	¿Los estados financieros son preparados de manera oportuna?	12	1	0
	¿La empresa tiene inversiones en negocios de otros sectores de apoyo, pero distintos a la actividad empresarial que desarrolla?	2	10	1
	¿La empresa actualmente cuenta con capacidad financiera para realizar nuevos proyectos?	5	8	0
	¿Conoce los costos de las diferentes opciones de financiación que le ofrece un banco?	8	5	0
	¿Sabe como estimar el costo financiero de otras formas de financiación como los créditos comerciales, financiación de cuentas por pagar, financiación de inventarios, entre otros?	9	4	0
	¿Conoce las ventajas y desventajas de los préstamos bancarios diseñados para micro y pequeños empresarios?	9	4	0
	¿Conoce los métodos de financiación a través de Bancoldex, Fondo Nacional de Garantía, Proexport?	6	7	0
¿Se realiza análisis de indicadores financieros?	9	4	0	

Fuente: Base de datos estadística de FENALCO

En cuanto a información contable y financiera, se puede observar la prevalencia de sistemas informáticos para contabilizar la información, además de que se cuenta con un plan oportuno de presentación de estados financieros. Se observa además que las empresas orientan su actividad financiera únicamente al incremento del valor y posicionamiento de las mismas, puesto a que no tienen inversiones en otros sectores y/o entidades que, además de que existen empresas que no conocen siquiera las ventajas y/o desventajas que ofrece el sistema financiero.

### 6.3.2 Capacidad competitiva

En cuanto a los factores de competitividad, se puede observar en las tablas siguientes los aspectos relacionados con la administración y con la viabilidad financiera, a partir del análisis de fortalezas y debilidades referenciado con anterioridad.

**Tabla 9 Análisis de la capacidad competitiva con base en la gestión administrativa**

	<b>Factor de Competitividad</b>	<b>Fortaleza alta</b>	<b>Fortaleza media</b>	<b>Fortaleza baja</b>	<b>Debilidad alta</b>	<b>Debilidad media</b>	<b>Debilidad baja</b>
<b>Administración</b>	Imagen Corporativa	92%	0%	0%	8%	0%	0%
	Responsabilidad social	69%	15%	0%	8%	0%	8%
	Uso de planes estratégicos	50%	25%	0%	8%	17%	0%
	Evaluación y pronóstico del medio	55%	36%	0%	0%	0%	9%
	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	50%	33%	8%	0%	8%	0%
	Flexibilidad de la Estructura Organizacional	50%	25%	0%	25%	0%	0%
	Comunicación organizacional	82%	9%	0%	9%	0%	0%
	Habilidad para atraer y retener el talento humano	83%	8%	0%	8%	0%	0%
	Agresividad para enfrentar la competencia	75%	0%	17%	8%	0%	0%

**Fuente: Base de datos estadística de FENALCO**

La tabla anterior muestra los factores de competitividad y el porcentaje de empresas asociados a cada uno de ellos, según el nivel de fortaleza o debilidad en cada una de ellas. Se puede observar una de las grandes fortalezas en términos

administrativos y tiene que ver con la imagen corporativa de las empresas asociadas, hasta el punto de que el 92% de las empresas analizadas dicen tener fortaleza en este sentido.

Sin embargo, se observan retos importantes en materia de responsabilidad social empresarial y en la flexibilidad de la estructura organizacional de las empresas hasta el punto de que como bien se observó es muy poco probable que la gerencia de las mismas esté a cargo de un personal distinto al de los socios y/o propietarios de las empresas.

**Tabla 10 Análisis de la capacidad competitiva con base en la gestión financiera**

	<b>Factor de Competitividad</b>	<b>Fortaleza alta</b>	<b>Fortaleza media</b>	<b>Fortaleza baja</b>	<b>Debilidad alta</b>	<b>Debilidad media</b>	<b>Debilidad baja</b>
<b>Financiera</b>	Acceso a capital cuando lo requiera	73%	0%	0%	9%	0%	18%
	Uso de su capacidad de endeudamiento	55%	9%	9%	9%	0%	18%
	Rentabilidad o retorno de inversión	55%	36%	9%	0%	0%	0%
	Liquidez	55%	18%	9%	18%	0%	0%
	Estabilidad de costo	73%	0%	18%	9%	0%	0%

**Fuente: Base de datos estadística de FENALCO**

En cuanto a la competitividad relacionada con las variables financieras, se identificaron los factores de competitividad que se enlistan en la tabla anterior, entre los cuales se puede observar que la liquidez es la que representa el mayor

de los retos, dado a que el 18% de las empresas dicen tener este factor como una de sus más altas debilidades. Sobresale una alta representatividad en cuanto al número de empresas que manifiestan tener solidez en cuanto a la estabilización de los costos de producción y el acceso al capital, cuando éste sea requerido.

Todo lo anterior, permitió el conocimiento cabal por una parte, de los factores característicos de la naturaleza de las empresas, así como también permitió determinar los aspectos y factores de competitividad prevalecientes en las empresas en cuestión en todo lo relacionado con la administración, la producción, el comercio exterior y las finanzas. Ello considerando una finalidad de poder consolidar la caracterización económica del gremio, para así poder proponer estrategias de mejoramiento, las cuales se plasman en el siguiente apartado.

## **6.4 PROPUESTAS ESTRATÉGICAS DE MEJORAMIENTO EMPRESARIAL AL INTERIOR DEL GREMIO**

Esta parte de la investigación busca determinar algunas medidas propositivas que sirvan como estrategias para el mejoramiento de las condiciones de producción del gremio, así como también para mejorar la eficiencia de las empresas asociadas. Vale la pena recalcar que el análisis propositivo aquí presentado es el resultado de la referenciación y descripción anteriormente realizado, en materia de caracterización, lo cual permitirá plantear directrices a partir de dicho balance.

La primera estrategia tiene que ver con la implementación de un plan de intervención liderado por el gremio. Esto es, tratar de encontrar una forma en la que se puedan controlar y realizar seguimiento continuo a todas y cada una de las empresas asociadas y que ello sea oficialmente patrocinado por personal del gremio y las actividades tengan como finalidad el planteamiento de planes y proyectos de mejoramiento continuo.

Esta intervención debe partir de algunos valores y criterios básicos como la inclusión y la democratización al interior de las empresas, de tal forma que se genere un mayor grado de pluralidad y que se involucren a todos los trabajadores

que hacen parte de éstas para así lograr una desconcentración del poder y generar nuevos empleos desde la óptica de la integración. El plan también incluye contemplar la opción de trazar una directriz que propenda al relevo generacional desde la administración central de las empresas hasta los empleados operativos de las mismas. Ello garantizará la sostenibilidad en el largo plazo de las empresas asociadas al gremio, además de su posicionamiento y valor de mercado, aumentando en últimas la eficiencia y productividad del gremio.

Este plan propuesto, debe garantizar también la equidad de género y poder garantizar la participación de la mujer en el mercado laboral incluso desde los altos mandos de las empresas asociadas al gremio. Ello nace ante la necesidad y ante la situación de observar que más del 80% de los gerentes resultan ser del sexo masculino.

Por último, se propone la creación de una política de asociatividad en la que se promueva el trabajo conjunto e interinstitucional de tal forma que se puedan efectuar mejoras al sector que se realicen de forma consensuada y que busquen la evolución y el sostenimiento considerable del sector y del gremio. Ello puede concretarse mediante la constitución de una mesa trabajo con un representante de cada entidad que pueda proponer estrategias que recojan las necesidades básicas

de la empresa que representa. Estas mesas de trabajo deben ser de carácter mensual.



## **CONCLUSIONES**

De todo el análisis anteriormente referenciado se pueden extraer las siguientes conclusiones básicas, las cuales apuntan hacia una forma prospectiva que busca servir de base a estudios posteriores en esta materia que pretendan enriquecer la diversidad teórica existente hasta el momento.

Se observó como una de las principales debilidades de las empresas, el hecho de que estas en su mayoría no cuentan con un departamento de investigaciones de mercados que sustente la forma en que se distribuye y se vende de manera consistente el producto o servicio. En este sentido, hay que hacer notar al lector que la investigación de mercados en la actualidad se constituye en una de las principales fortalezas del emporio empresarial puesto a que de ésta se desprenden importantes sistemas de planeación y de crecimiento, los que a su vez determinan en una gran medida el posicionamiento de éstas en el mercado. Por ello es sobresaliente, desde una óptica objetiva, el observar la gran falencia que en este sentido presentan las empresas del gremio, y que puede convertirse en uno de los principales retos a superar en un futuro.

Se propuso la creación de un plan de intervención que pudiera controlar y hacer seguimiento continuo a las empresas, así como la generación de pluralidad e inclusión de nuevos trabajadores.

Se propuso además la creación o instauración de una política de asociatividad, de tal forma que las empresas pudieran generar valor agregado a los bienes y servicios que prestan a partir del trabajo colectivo interinstitucional que pueda generarse con la implementación de dicha política.

También se observó que casi la mitad de las empresas no ha tratado de mejorar su capacidad productiva con miras al crecimiento, sino que por el contrario se ha optado por intentar una estandarización de la producción a partir del aprovechamiento de la capacidad instalada y que con ello se incremente su demanda sin requerir de ensanchamiento que represente aumento en los costos.

Otra particularidad observada fue el hecho de que la gran mayoría de estas empresas funcionan en locales comerciales que no son propiedad única de los dueños ni socios sino que incurren en costos fijos de arrendamiento, indicando ello que esta es una variable que singulariza a las empresas del gremio para la ciudad de Cartagena. Además de ello se observó un nivel de escolaridad de técnico

prevaleciente entre los gerentes de las entidades y en ese respecto se pudo inferir que ello se debe prácticamente a que los que desempeñan estas labores administrativas suelen ser en su mayoría los mismos dueños de los establecimientos a los que se hace referencia.

En cuanto a la eficiencia productiva, se pudo observar que la mayoría de las empresas del gremio trabajan directamente con órdenes de producción y algunas de éstas reportan la existencia de cuellos de botella en el ciclo de producción, lo que pudo permitir la inferencia sobre la forma en que se prestan los bienes y servicios de estas empresas dada su naturaleza productiva.

Se observó, además, que las empresas no cuentan con una estructura productiva que oriente su producción a los mercados internacionales y por tanto no poseen planes estratégicos de comercio exterior, evidenciando una de las más grandes debilidades del gremio.

Se observó además una correcta gestión administrativa, puesto a que la mayoría de las empresas muestran una correcta formalización, además de la correcta definición de su misión, visión, objetivos y metas, así como el organigrama. Ello

nos muestra efectivamente la existencia de una claridad existente en cuanto al horizonte productivo de las mismas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Alvis, R. J. (2009). *CARACTERIZACIÓN DE EMPRESAS EN LEY 550 DE 1999 EN LA CIUDAD DE BARRANQUILLA."CASO URIBES L.T.D.A"*. Cartagena de Indias D.T. Y C.: Universidad Tecnológica e Bolíva.

Banco Interamericano de Desarrollo. (2001). *Competitividad, motor del crecimiento: progreso económico y social*. washinton, EEUU.

Barrera, M. A., & Varela, R. A. (1981). *Optimización de la Producción Para Cumplir la Demanda Futura de una Empresa Manufacturera de Bienes y Servicios*. Guadalajara, México : Edición del autor.

Bianchi, A. (1986). *América Latina Crisis Económica y Ajuste interno*. Chile: Banco Central de Chile. Estudios Públicos, No. 24 - Ensayo -.

Botero, L. F. (2002). *Análisis de rendimiento y consumo de mano de obra en actividades de construcción*. Medellín, Colombia: Revista Universidad EAFIT, octubre, noviembre, diciembre, número 128.

Cámara de Comercio de Cartagena. (2011). *Informe Económico de los Municipios de la Jurisdicción de la Cámara de Comercio de Cartagena*. Cartagena: Centro de Estudios para el Desarrollo y la Competitividad (CEDEC).

Cardona, M. C. (2005). La dinámica industrial, crecimiento económico y pymes: Un análisis de Datos de Panel para el caso colombiano(1980 –2000). *ARCHIVOS DE ECONOMÍA* , 1-34-35-36.

Castillo, S. O. (2008). *Caracterización de Empresas en Ley 550 De 1999 en la Ciudad de Cartagena. Caso Rotofibra Ltda*. Cartagena de Indias D. T. y C: Universidad Tecnológica de Bolívar.

Congreso de la República . (1999). *Ley 550*. Bogotá.

Congreso de la República . (2004). *Ley 905*. Bogotá.

Frank, R. (2005). *Microeconomía y conducta*. Mc. Graw Hill / Interamericana de España; 5ta Edición.

García, H. M., & Morelo, M. M. (2008). *Caracterización Comercial de las Empresas Mipymes asociadas a ACOPI - BOLIVAR*. Cartagena de Indias D.T y C: Universidad Tecnologica de Bolívar.

Gómez, L., Martínez, J., & Arzuza, M. (2006). Política pública y creación de empresas en Colombia. *pensamiento y gestión*, N° 21 , 3-22-23-24.

Informacion Tributaria y Contable al dia. (2005). *Ventajas fiscales de las empresas acogidas a ley 550 de 1999*. [en línea] consultado el 14 de marzo de 2001 de:<http://www.actualicese.com/actualidad/2005/10/10/ventajas-fiscales-de-las-empresas-acogidas-a-ley-550-de-1999/>.

Lora, E., Cortes.P, & Herrera, A. (2001). Los obstáculos al desarrollo empresarial y el tamaño de las firmas en América Latina. *"Camino a la competitividad:La ruta*

*institucional*" (pág. 44). SANTIAGO DE CHILE: Banco Interamericano de Desarrollo.

Mankiw, G. (2002). *Principios de economía*. Madrid, España: Mc.Graw Hill.

Mendoza, G. T. (2009). *Caracterización de las Empresas de Cartagena en acuerdo de Reestructuración: Caso Inversiones J C Ltda*. Cartagena de Indias D. T. y C: Universidad Tecnológica de Bolívar.

Mochón, F. (2005). *Economía, teoría y Política*. Editorial Mc. Graw Hill. 5ta edición.

Pindyck, R., & Rubinfeld, D. (1995). *Microeconomía*. Ed. Prentice-Hall; 3ra Edición.

Rosero, C. A. (f.s.). *Externalidades*. Universidad Autónoma de Colombia. Documento de internet.

Ruffier, J. (1998). *La eficiencia Productiva*. Montevideo: Cinterfor.

Silva, C. J. (2003). *Colombia: Crisis del crecimiento económico. Expresión en el comportamiento de la oferta final 1990 - 2002*. Bogotá, Colombia: Economía y Desarrollo, Volumen 2 Numero 2.

Universidad del Rosario. (2006). *Desafíos actuales de las empresas en Colombia*.

Bogotá D. C.: Universidad del Rosario. Revista Universidad & Empresa.