

**CARACTERIZACIÓN DE LAS MIPYME AFILIADAS A FENALCO – CARTAGENA.  
SUBSECTOR: AUTOMOTORES**

**MARIA EUNICE RUIZ ORTEGA  
Código: T00013086  
MIGUEL ANGEL TORRES FUENTES  
Código: T00014859**

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

**ASESOR  
NETTY CONSUELO HUERTAS CARDOZO**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARTAGENA  
2009**

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Ciudad y Fecha (día, mes, año)

## CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	5
INTRODUCCIÓN	7
0. PRELIMINARES	9
0.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	9
0.2. OBJETIVOS DEL PROYECTO	14
0.2.1. Objetivo General	14
0.2.2. Objetivos Específicos	14
0.3. JUSTIFICACIÓN	14
0.4. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN	15
1. METODOLOGÍA DEL PROYECTO	22
1.1. Tipo de Estudio	23
1.2. Población	23
1.3. Tratamiento de la Información	24
2. CARACTERIZACIÓN DE LAS MIPYME DEL SUBSECTOR DE AUTOMOTORES AFILIADAS A FENALCO-CARTAGENA	25
2.1. HISTORIA Y RAZÓN DE SER DE FENALCO	25
2.2. CARACTERIZACION DE LAS EMPRESAS	28
2.2.1. IDENTIFICACION DE LA EMPRESA	29
2.2.1.1. EMPRESAS Y EMPRESARIOS	29
2.2.1.2. AREA ADMINISTRATIVA	30
2.2.1.3. AREA COMERCIAL	33
2.2.1.4. AREA RECURSOS HUMANOS	35
2.2.1.5. AREA COMERCIO EXTERIOR	37
2.2.1.6. AREA CONTABLE Y FINANCIERA	40
2.2.1.7. AREA DE PRODUCCION E INNOVACION	42
3. CONCLUSIONES	44
4. RECOMENDACIONES	47
5. BIBLIOGRAFIA	48
ANEXOS	52

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Constitución de pequeñas y medianas empresas Como personas jurídicas hasta el 2007	10
Tabla 2. Constitución de pequeñas y medianas empresas Como personas naturales hasta el 2007	11
Tabla 3. Capacidad Competitiva Área Administrativa	31
Tabla 4. Capacidad Competitiva Área Comercial	34
Tabla 5. Capacidad Competitiva Área RRHH	35
Tabla 6. Capacidad Competitiva Área Financiera	38
Tabla 7. Capacidad Competitiva Área Innovación y Producción	40

## LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Grafico 1. Telaraña Del Sector Automotriz	28
Grafico 2. Av. del Lago Cartagena	31
Grafico 3. Rentabilidad sector automotor a nivel nacional	39
Grafica 4. Rentabilidad sector automotor a nivel nacional	40

## RESUMEN

El objetivo principal de este trabajo es analizar cómo se encuentran caracterizadas las MIPYME afiliadas a FENALCO y cuál es el comportamiento que estas empresas tienen en sus diferentes áreas de trabajo, ya que este sector de automotores tanto en Cartagena como en Colombia presenta dos características fundamentales que lo perfilan como una fuente clave para el crecimiento de la economía de esta ciudad.

A pesar de que este sector tuvo un descenso los últimos tres trimestres del año 2008, este sigue siendo importante en la ciudad, aunque sus ventas estén en disminución.

Las proyecciones que se han hecho en el mercado automotor prevén que este tendrá una caída en sus ventas al cierre del 2009 de un 8%<sup>1</sup> comparado con los resultados obtenidos en el 2008 como ya lo habíamos mencionado. Sin embargo seguirán con una participación en ventas del 2.1% en todo el país. Comparando la contratación en las ventas de los concesionarios en Cartagena con las del país, también reflejan una variación negativa. Ejecutivos del sector automotor de Cartagena, pronostican que este año los concesionarios locales culminarían el periodo con unas 4.050 unidades vendidas, proyección inferior a los resultados del año pasado cuando se comercializaron 4.615. En el mes de septiembre de este año, los concesionarios ya habían vendido 2.988 unidades, que representan un promedio de 332 unidades comercializadas por mes y unas 11 por día.

Mas sin embargo las ventas en el sector de automotores se han duplicado en los últimos cinco años, En el 2004 el sector logró vender 2.224 unidades y el año pasado 4.615. Las personas en Cartagena están prefiriendo a la hora de comprar carros, los automóviles y las camionetas. Los automóviles de gama alta, los más lujosos, representan el 1% en ventas, ya que sus precios son muy elevados. Por marcas, el mercado sigue manteniendo su tradicional comportamiento. Chevrolet lidera el mercado con el 42% de las ventas a septiembre, con 1.256 unidades. Luego le sigue la Renault, con el 17% y 510 unidades vendidas. Las tres marcas siguientes vendidas a nivel local son: Hyundai, Kia y Mazda, con el 12,7%, 7,7% y 4,7%, respectivamente. Este comportamiento de las marcas en Cartagena es muy similar al del resto del país, donde los datos globales dan los primeros 5 lugares en ventas a esas mismas marcas.

---

<sup>1</sup> Periódico El Universal, autor Hermes Figueroa A. recuperado el 17 de noviembre de 2009 de: <http://www.eluniversal.com.co/v2/cartagena/economica/el-negocio-sigue-rodando>

La formación de empresas MIPYME en la ciudad y en Colombia es de vital importancia, ya que estas radican no solo en la cantidad de empresas ya existentes, sino en el aporte que estas pequeñas empresas le hacen al Producto Interno Bruto, al empleo y al valor agregado del país. Por eso es importante el análisis que se le hace a estas empresas del sector automotriz de Cartagena, ya que debemos conocer la capacidad que ellos tienen, su estructura y la forma con que ellos manejan y el uso que les dan a sus diferentes departamentos, como son el administrativo, comercial, recursos humanos, producción, entre otros.

Por medio de este trabajo nos daremos cuenta cuáles son las debilidades y fortalezas que hay en este sector; a través de este proyecto, que gracias a la colaboración de cada una de las personas obtuvimos toda la información necesaria por medio de unas encuestas realizadas y entrevistas personalizadas a los Representantes Legales de estas empresas.

## INTRODUCCION

Por medio de este trabajo de investigación buscamos resaltar como se encuentran caracterizadas las empresas que están suscritas a **FENALCO**, en este caso analizaremos el Sector de Automotores de Cartagena. Para saber cómo se maneja este sector, les mostraremos como cada una de las empresas que corresponden a este mercado se caracterizan, y como están conformadas cada una de las áreas que hacen parte de ella, como son las Administrativa, Comercial, Recursos Humanos, Producción, Tecnología, Comercio Exterior, Contable y Financiera e Innovación.

También veremos cuál es la capacidad y estructura organizacional que el Sector de Automotores posee para mantenerse vigentes en este medio que aunque parezca fácil, es muy difícil de mantenerse en él. Veremos las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que hay en las diferentes áreas, cual es la capacidad que ellos tienen para competir con las demás empresas a nivel nacional e internacional que pertenecen al sector automotor.



## **0. PRELIMINARES**

### **0.1. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA**

Según la ley 905 del 2 de agosto del 2004, la cual remplazo la ley 590 del 10 de junio del 2000 las PYME se clasifican de la siguiente manera: las microempresas deben tener no más de 10 empleados y que sus activos totales sean inferiores a 501 SMLV, las pequeñas empresas deben tener entre 11 y 50 empleados en cuanto sus activos totales deben estar entre 501 y 5.001 SMLV, la mediana empresa debe tener un personal entre 51 y 200 empleados, y sus activos totales deben estar entre 5.001 y 15.000 SMLV.

Las MIPYME en la perspectiva de las empresas colombianas representan el 96.4% de los establecimientos, aproximadamente el 63% del empleo, el 45% de la producción manufacturera, el 40% de los salarios y el 37% del valor agregado. Son más de 650.000 empresarios cotizando en el sistema de seguridad social.<sup>2</sup>

En Colombia existen 1.343.521<sup>3</sup> empresas en los sectores de industria, comercio y servicio, de los cuales el 99% de estas empresas son micro con 1.653.493 trabajadores. Estas microempresas, en su mayoría, son empresas familiares de estratos 1, 2 y 3. El 6.05% de los empleos son generados por la pequeña empresa la cual está compuesta por 9.099 establecimientos, con un promedio de 19 trabajadores por empresas.

Esto muestra la gran importancia que tiene el desarrollo del segmento empresarial para el país, al igual que uno de los factores que se resaltan es la generación de empleo y en el crecimiento de la nación además de existir una relación entre el ingreso per cápita de un país respecto al grado de desarrollo de las PYME, estas proporcionan cerca del 65% del empleo y generan más del 35% de la producción nacional, convirtiéndola indudablemente en un motor fundamental para el desarrollo económico del país y por lo tanto, en objetivo central de las políticas de desarrollo, pues es una poderosa herramienta de lucha contra la pobreza y la distribución del ingreso en la que están comprometidos el Estado y los empresarios.

---

<sup>2</sup> <http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/index.htm#Calificacion>

<sup>3</sup> Casa Editorial EL TIEMPO S.A. Caja de Herramientas para PYMES., Bogotá, Edición PORTAFOLIO 2006

Un avance importante ha sido la formalización de las empresas en el país ya que estas han promovido su expansión por medio de la racionalización de las cargas regulatorias para los negocios y la modernización institucional. Las condiciones de esta última y el entorno de los negocios han mejorado en los últimos años en Colombia, registrando una baja en los costos en diferentes aspectos legales, como los requisitos para la creación de empresas.

De igual forma se puede decir que Cartagena de Indias es una ciudad estratégicamente ubicada para el comercio, su principal actividad económica ha sido la portuaria, se ha ido expandiendo comercialmente y debido al crecimiento de la población han surgido otros sectores productivos como la construcción. Pero como las necesidades son variables y el entorno es cambiante, se ha venido fortaleciendo en el mercado el sector industrial, de servicios y comercial. Es por eso que en esta ciudad se han ido conformando grandes empresas e industrias que son la principal fuente de empleo, y a través de estas grandes empresas nacen otras de menor envergadura llamadas PYME (pequeñas y medianas empresas).

Debido a su geografía y lugares históricos, Cartagena explota esta situación para buscar nuevas fuentes de ingresos, esto se puede ver reflejado con la conformación de las diversas PYME que se han ido formando con el paso del tiempo, cuenta con un gran número de pequeñas y medianas empresas que buscan la forma para poder sobrevivir en el mercado local, nacional e internacional.

*Tabla 1. Constitución de pequeñas y medianas empresas como personas jurídicas hasta el 2007*

**Personas Jurídicas**

Tamaño	Constituciones		Reformas		Liquidaciones		Inversión Neta de Capitales (M\$)
	Empresas	Capital	Número	Capital	Empresas	Capital	
Micro	132	1.562,9	12	703	12	129	2.136,6
Pequeña	4	2.501,7	4	146	3	118	2.529,7
Mediana	-	-	1	2.716	-	-	2.716,5
Grande	-	-	2	1.014	-	-	1.014,0
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>4.065</b>	<b>19</b>	<b>4.579</b>	<b>15</b>	<b>247</b>	<b>8.397</b>

<sup>4</sup>Capital expresado en millones de pesos.

Cámara de Comercio Cartagena

<sup>4</sup> Cámara de Comercio de Cartagena recuperado el 18 de noviembre de 2009 de: [http://www.ccartagena.org.co/docs/2009071034\\_CARTAGENA%20EN%20CIFRAS,%20enero%20de%202008.pdf](http://www.ccartagena.org.co/docs/2009071034_CARTAGENA%20EN%20CIFRAS,%20enero%20de%202008.pdf)

Tabla 2. Constitución de pequeñas y medianas empresas como personas naturales hasta el 2007

### Personas naturales

Mes	Matrícula	
	Empresas	Activos
Ene-06	462	688,0
Ene-07	439	749,7
Mes	Cancelación	
Ene-06	121	434,2
Ene-07	125	444,2

<sup>5</sup> Capital expresado en millones de pesos.

Cámara de Comercio Cartagena

Tomando estos datos solo de las empresas conformadas como personas jurídicas y personas naturales, podemos observar que estas cifras son de buen indicio para la situación económica que viven los empresarios locales en la actualidad, registrando un comportamiento positivo con un crecimiento del 58.7%<sup>6</sup> en el número de empresas matriculadas y renovadas en el registro mercantil de la Cámara de Comercio de Cartagena. “Este comportamiento fue el producto de la creación de 136 empresas y se registraron 439 personas naturales adicionales, por otra parte se liquidaron 15 empresas en el mes de enero y se cancelaron 125 personas naturales, los cuales unidos al balance de las reformas de capital realizadas en el mes permitieron una inversión neta de capitales del orden de los 8.397 millones de pesos, cifra que muestra una gran participación de las PYME en la inversión neta, representando el 88% del total”<sup>7</sup>.

Los problemas que enfrentan las PYME pueden ser vistos de diferentes punto de vista, ya que existen muchos factores, los cuales son los que mayormente causan que dichas empresas presenten diferentes cambios, cambios que no son positivos para las empresas; estos factores pueden ser globales, regionales, nacionales y en muchas ocasiones organizacionales.

Unos de los principales problemas que se le presenta a las PYME es el descubrimiento de nuevas tecnologías, y los cambios que trae consigo la

<sup>5</sup>Cámara de Comercio de Cartagena recuperado el 18 de noviembre de 2009 de: [http://www.ccartagena.org.co/docs/2009071034\\_CARTAGENA%20EN%20CIFRAS,%20enero%20de%202008.pdf](http://www.ccartagena.org.co/docs/2009071034_CARTAGENA%20EN%20CIFRAS,%20enero%20de%202008.pdf)

<sup>6</sup> Esta cifra fue tomada de la Cámara de Comercio de Cartagena.

<sup>7</sup>Cámara de Comercio Cartagena

globalización, estas entidades no cuentan con grandes recursos económicos para implementar tecnología de punta, y por lo tanto dejan de ser competitivos debido a que las empresas que no puedan satisfacer las necesidades de los consumidores no pueden competir en un mercado globalizado.

Otro de los principales problemas que enfrentan las PYME es la falta de financiamiento, ya que a estas pequeñas y medianas empresas solo se le otorgan créditos a corto plazo, los cuales no permiten que dichas entidades puedan soportar el peso de las inversiones y de los negocios. A continuación se enumerara algunas de las restricciones que se le presentan a las PYME:

- Restricciones al crédito
- Dificultades en la identificación y acceso a la tecnología adecuada
- Formalización y absorción de nuevas tecnologías
- Limitaciones técnicas y competitivas que imponen las escalas de producción
- La deficiente infraestructura física
- Falta de asociatividad empresarial
- Carencia de directivos con capacidad gerencial y pensamiento estratégico
- Dificultad de cimentar la articulación del sector con la gran empresa y con los sistemas de compras estatales
- La inestabilidad política, la inflación, la tasa de cambio
- La delincuencia común
- Los impuestos exagerados
- La corrupción en diferentes ámbitos, entre otros”<sup>8</sup>.

Estos y otros factores son los causantes de la problemática que presenta las PYME.

Para darle solución a estos problemas durante los años comprendidos entre 1930 y 1945, se venían presentando en Colombia profundas transformaciones en los ámbitos económico y político. En el periodo de gobierno de Alberto Lleras Camargo se dio la creación de una de las entidades más importantes en Colombia, FENALCO (Federación Nacional de Comerciantes), producto de la iniciativa de un grupo de comerciantes.

---

<sup>8</sup> Universidad Tecnológica de Pereira. ISSN 0122-1701 pág. 321.

FENALCO es la entidad encargada en Colombia, de promover el comercio privado de bienes y servicios, es decir, es aquella que promueve, orienta y protege, los intereses del comercio en nuestro país. Actualmente esta organización representa para el país, progreso, libertad de empresas, iniciativas privadas, afianzamiento de instituciones democráticas, eficiencia empresarial y modernización de la gestión comercial, todo esto para el bien de la comunidad y más específicamente del comercio colombiano. Es por esto y mucho más, que FENALCO cuenta con más de 15.000<sup>9</sup> afiliados.

Uno de los aspectos de mayor importancia para esta institución, es brindar a sus afiliados las herramientas necesarias para cumplir con sus propósitos, es decir, para FENALCO, es claro que en Colombia, hay mucho potencial empresarial e innovador, pero también es consciente que muchos de estos talentos no tienen acceso a educación. Es por esto que esta organización se encarga no solo de promover sus ideas, sino de capacitarlos y asesorarlos, por medio de sus servicios, para ser grandes comerciantes y emprendedores, preparados para toda clase de escenarios, incluso aquellos enmarcados por épocas de crisis.

Si bien es cierto, FENALCO, a través de los años, ha tomado el entorno como el mayor motor a seguir, debido a que es éste el que le proporciona los factores necesarios para que sus afiliados sean competitivos, por medio del cambio y la innovación. Promover el comercio, asesorando a aquellos que integran el comercio, prepararlos para enfrentar épocas de crisis y ayudarlos a ser competitivos, no son las únicas funciones ni los únicos aspectos preponderantes de esta organización. FENALCO enmarca dentro de sus pilares más importantes el talento humano, pues lo consideran el motor principal de sus objetivos y por ende el objeto de trabajo más importante que tienen dentro de sus tareas. Todo esto se da gracias a un grupo de empleados y líderes, ubicados en más de 35 oficinas en toda Colombia, con el fin único de trabajar por el país, por medio del incentivo del comercio.

---

<sup>9</sup>FENALCO (Federación Nacional de Comerciantes), recuperado el 17 de noviembre de 2009 de: [http://www.fenalco.com.co/index.php?option=com\\_content&task=blogcategory&id=19&Itemid=30](http://www.fenalco.com.co/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=19&Itemid=30)

## **0.2. SECTOR AUTOMOTOR**

### **0.2.1. OBJETIVO GENERAL**

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

### **0.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

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

## **0.3. JUSTIFICACION**

Las MIPYME ocupan un papel primordial en la vida económica y social de Cartagena y del Caribe como generadoras de empleo, ingresos y tributos entre otros, sin embargo, se enfrentan a numerosos retos y dificultades aunque compartidos con el resto del tejido empresarial nacional, que condicionan su permanencia, inciden en su desempeño y limitan su competencia.

Es por ello que se plantea hacer una discusión sobre los diferentes problemas y obstáculos que enfrentan las MIPYME en Cartagena y las posibles perspectivas en

este campo para dichas organizaciones, con el fin de articular los programas de promoción y sostenimiento por parte de asociaciones (FENALCO, etc.) a estas estructuras industriales, y que las Políticas Públicas promuevan el mejoramiento del entorno social y económico en el que se desenvuelven las MIPYME.

#### **0.4. ANTECEDENTES DE INVESTIGACION**

Qué se entiende por PYME?

En Colombia, la ley 905 de 2004, define a las PYME (Pequeñas y Medianas Empresas), como una unidad económica con personalidad jurídica o física, que cumplan con ciertos parámetros, como el número de sus empleados y los activos totales que deben tener dichas empresas. Las PYME, integran tanto las pequeñas como las medianas empresas, por ende, para las pequeñas, la ley exige, que tengan entre 11 y 50 trabajadores, los cuales son los encargados del cumplimiento de los objetivos o metas planteadas por determinada empresa. A diferencia de las Medianas, las cuales exigen un número de trabajadores superior a 51 e inferior a 200. En cuanto al total de los activos, las pequeñas empresas, debe estar entre los 501 y 5000 salarios mínimos vigentes legales. Mientras que para las medianas, se exige entre 501 y 30.000 (SMVL).

Las PYME, se definen como uno de los principales motores de la economía de todos los países, puesto que ellas están conformadas por un gran número de inversionistas con capital limitado. A pesar de su poco crecimiento generan en gran medida empleo, ya que la mayoría de las empresas en este país, son de este tipo. De igual forma, estas entidades, son las que aportan al crecimiento económico de un país.

Estudios previos en Colombia

- Título: “La dinámica industrial, crecimiento económico y PYME: Un análisis de Datos de Panel para el caso colombiano 1980 –2000”

Elaborado por: Marlenny Cardona Acevedo y Carlos Andrés Cano Gamboa, en un estudio realizado para la Universidad EAFIT de Medellín-Grupo de investigación de Estudios sectoriales y territoriales-EsyT.

Fecha: 29 de Septiembre de 2005

Este estudio trata específicamente el tema del crecimiento económico, basándose en modelaciones econométricas, con el fin de mejorar la relación entre los aspectos sobre la composición y concentración sectorial y el crecimiento industrial, para así permitir la creación de relaciones entre las distintas variables de organización industrial y variables sociales en 27 sectores industriales, dentro del periodo de estudio (1980 – 2000).

Es decir el crecimiento económico, sería evaluado o analizado bajo los parámetros de tamaño de las empresas y los sectores productivos, estos dos aspectos son tomados como base fundamental del estudio, puesto que en la etapa actual de globalización, el tamaño es importante en la medida en cómo estos aportan al crecimiento, así como las grandes empresas se caracterizan por su flexibilidad, las MIPYME generan empleo.

El propósito fundamental de este trabajo es profundizar como se dijo anteriormente sobre el crecimiento económico, pero teniendo en cuenta el comportamiento de las variables a evaluar a largo plazo, exactamente a 20 años, analizando así el papel que toman las MIPYME en ese crecimiento en los países menos desarrollados, por medio de teorías y modelos económicos.

Se llegó como conclusión, que el desarrollo no específicamente tiene que estar basado en empresas grandes, que el aporte de las PYME es representativo en el país, por lo que es importante tener en cuenta que estas empresas sean el producto de una cultura, una economía local y un involucramiento de la comunidad en la cual viven. A nivel macroeconómico, los autores de este estudio afirmaron que debía haber variedad sectorial en las regiones, para así generar economías de escala, para minimizar el riesgo, en la medida en que si un sector entra en crisis, los otros puedan subsistir.

- TITULO: Mundos de producción de las PYME en Colombia: Una aproximación desde las tecnologías, la organización y las políticas industriales.

ELABORADO POR: Marleny CARDONA ACEVEDO, Carlos Andrés CANO GAMBOA

Carlos Julio RAMÍREZ, Jahir GUTIÉRREZ. Este artículo hace parte de la investigación: "Tecnologías, Organización y Políticas: Mundos de producción de



las PYME en Colombia en el período 1990-2002”, desarrollada el año 2005 por el Grupo de estudios sectoriales y territoriales –Esyt– de la Universidad EAFIT. Se agradece la colaboración de la estudiante de Economía de la Universidad EAFIT Marcela Orozco Chávez.

FECHA: 18 marzo del 2009

Las PYME en Colombia son de gran importancia para el desarrollo económico del país, son poseedoras de recursos para la producción de grandes proyectos, es por eso que se han hechos varios estudios entre ellos, este que se describirá a continuación. El mundo de producción de las PYME especifica la movilización de los recursos económicos, la organización de los sistemas productivos y los mercados de factores. El desarrollo económico del país se ve apoyado por la asignación óptima de los recursos y los procesos sociales que definen las convenciones o acuerdos.

El objeto económico para los agentes es la interrelación entre las organizaciones, con productos y las tecnologías de producción, de manera coherente con las políticas de producción. El propósito de este estudio fue establecer los mayores factores que inciden en los Mundos de Producción para el desarrollo de las PYME como son la: Tecnología, Organización y Políticas de las PYME en Colombia, todo esto teniendo en cuenta los procesos de acumulación, el ciclo de vida de las firmas y el territorio. Para tal fin se construyó un modelo Datos de Panel que permite la interpretación del surgimiento neto de las PYME colombianas en 27 sectores productivos en el período 1990-2002.

- TITULO: El mercadeo relacional observado en la práctica empresarial de las PYME

ELABORADO POR: Marta Lucía Restrepo Torres. Realizado por la Universidad del Rosario, en colaboración con las administradoras de empresas, asistentes de investigación Natalia Tolosa y Milena García Agudelo.

FECHA: Febrero de 2005. Aprobado marzo de 2005

Este estudio se concentra particularmente en la observación de las PYME, debido a su naturaleza, impacto económico, en el desarrollo del país y la función que cumplen en la estructura empresarial. El interés de esta investigación es reconocer la importancia

y la práctica del mercadeo relacional en el desarrollo de los sectores productivos u organizacionales, que busquen la perdurabilidad como el principal objetivo de su gestión.

Las observaciones con referencia a este estudio tienen una característica especial: sus características de análisis se relacionan con las prácticas de mercadeo, estas tienen que ver con la relación que existe entre el cliente y la organización, es decir todo lo que tiene que ver con las practicas de ventas, publicidad, distribución, servicio, comunicación y operaciones, que de una u otra forma intervienen en la consolidación de un mercado , desde los cuales se construye lo que se define como fidelización.

Para tal efecto, el desarrollo de la investigación involucra como tecnología blanda el mercadeo relacional, sus conceptos y herramientas de gestión, que a través de una metodología de diagnóstico, propuesta en esta investigación, permita a un sector o una organización aplicar el proceso, analizar los resultados y definir la gestión en estos asuntos de los mercados, en especial todo lo que esté relacionado con las PYME.

- TITULO: Determinantes de las acciones gerenciales en microempresas y empresas

ELABORADO POR: Olga Lucía Anzola - Myriam Celina Puentes. Este estudio fue desarrollado en el Centro de Gestión Organizacional de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia.

FECHA: Agosto 2007

Este estudio tiene como objetivo fundamental mostrar la importancia que tiene la cultura organizacional en los diferentes campos que posee una empresa, repercutiendo así en su perdurabilidad. Un punto clave en su tesis es la influencia que tiene la indagación de la cultura organizacional en el desarrollo de los cambios y el progreso empresarial, además hacer énfasis en el caso colombiano, afirmando cuan necesario debería ser el conocimiento sobre la cultura organizacional en una empresa.

Estudios previos en la Universidad

- TITULO: “Monografías Sobre Implementación de Soluciones VOIP en Pequeñas y Medianas Empresas (PYME)”

ELABORADO POR: Reynaldo Escudero Sabogal y Rafael Vásquez Ramos, estudiantes de Ingeniería de Sistemas, Monografía.

FECHA: Mayo 2003

Esta monografía tiene como fin mostrar la importancia que tiene los sistemas de comunicación y transmisión de información, puesto que día a día estas variables se hacen más y más indispensables en las funciones y en la operación de una PYME, básicamente una reducción en costos, una efectividad y eficiencia en sus funciones son las razones más importantes de la implementación de redes de voz y datos.

Este estudio afirmó que este sistema de comunicación y transmisión de información, es evolutivo y por ende traerá consigo cambios constantemente, por lo que la flexibilidad ante cambios debe ser un tema importante en la implementación de dichos sistemas. Para analizar todos estos modelos de información, los estudiantes explicaron algunos temas preponderantes como lo son VOIP y Telefonía IP, por el papel que estos juegan dentro de una pyme y por las grandes diferencias que ambos poseen, dentro de las cuales esta que VOIP tiene como función transportar voz a través de las redes de datos y la Telefonía IP, brinda un servicio más profundo, puesto que no solo se establece la comunicación sino que permite identificar las llamadas, tener llamada en espera, entre otros.

Estos aspectos demuestran ser bastantes interesantes e importantes a tener en cuenta en una PYME, puesto que un ahorro en costos en las llamadas a larga distancia o nacionales, puede permitir que ese dinero sea empleado o reutilizado para otras funciones, generando valor agregado a la empresa, que se verá reflejado en mayor competitividad, de igual forma esto se retribuye en mayores ingresos. Es este el propósito central de los autores de esta monografía, aclarando que todas estas variables son ajustadas según las operaciones y políticas que manejen las diferentes empresas, es decir estos aspectos varían de acuerdo a las situaciones singulares que maneje la empresa tanto en el ámbito económico, geográfico y tecnológico.

- TITULO: "Monografía sobre metodología para la implementación E-BUSINESS en las pequeñas y medianas empresas (PYME) Cartagena.

ELABORADO POR: Edwin Herazo, Ernesto Rua, Henry Gómez, estudiantes de la Especialización en Gerencia de Sistemas de Información.

FECHA: Julio 2007

Esta monografía tiene como fin mostrar la importancia que tiene la implementación de E-BUSINESS que es un sistema de información o aplicación a la cual se le delegan procesos de negocios. Este sistema brinda la posibilidad de intercambiar información y conocimientos de manera menos costosa e instantánea a través del Internet, que es una de las herramientas para hacer negocios cuando queremos materializar una idea.

Este estudio demuestra que las tecnologías E-BUSINESS representan una gran oportunidad y esto a su vez es de mucha importancia para el buen desarrollo de las PYME, ya que brindan la posibilidad de expandirse a otros mercados, lo cual permite que se mejoren las oportunidades de éxito con respecto a la comercialización de los productos y/o servicios.

Lo anterior se puede considerar como grandes posibilidades a futuro que plantea el uso del Internet para hacer negocios, este aspecto es importante ya que es una entrada para las empresas pequeñas y medianas en Colombia en especial de Cartagena para que tengan la oportunidad de iniciar el proceso de implementación de esta tecnología.

- TITULO: "Evaluación del impacto de las líneas de crédito en el desarrollo de las PYME: caso banca PYME Conavi seccional Cartagena".

ELABORADO POR: Beatriz de la Cruz Oviedo y Leonor Navarro Vera.

FECHA: 2005

Básicamente este estudio trata sobre la financiación de las PYME, y la importancia que tienen éstas para lograr mantenerse en un mercado cada día más competitivo, y ser capaces de satisfacer las necesidades de los consumidores, ofreciendo así una excelente calidad en sus productos o servicios.

Aquí se analiza cada una de las opciones que tienen las micro, pequeñas y medianas empresas (PYME) para acceder a un crédito, el cual le proporcione una mejor y mayor expansión de sus bienes y servicios, y así logre posicionar a la empresa en el mercado en el cual compiten hoy en día.

En este estudio, analizaron a una entidad financiera, específicamente de la ciudad de Cartagena, en la cual realizó una investigación sobre las diferentes líneas de crédito que esta entidad ofrecía a las pequeñas y medianas empresas, y analizaron el impacto que causó está en dichas entidades. Este estudio fue realizado con 19 empresas, a las cuales se les otorgó un préstamo, el cual les ayudará a mejorar su funcionamiento y a mejorar cada día la competitividad empresarial, posteriormente se entró a analizar las ventajas y ganancias que trajo para estas organizaciones adquirir este tipo de financiamiento.

En conclusión, este estudio sirvió para determinar que los diferentes créditos sirven para fomentar mecanismos que generen recursos, los cuales ayuden a satisfacer las necesidades de inversión en un corto plazo, y así ayudar al crecimiento de las pequeñas y medianas empresas.

- TITULO: Asociatividad en la PYME de la ciudad de Cartagena como estrategia para su competitividad internacional

ELABORADO POR: María de los Ángeles Teherán Forero – Gustavo Eduardo Méndez Wiesner

FECHA: junio 2003

Este estudio nos muestra la importancia que tienen las asociaciones de las PYME como respuesta a la globalización que se está presentando, ya que ingresan nuevas empresas al país generando procesos eficientes. Esto impulsa a que las PYME cambien sus paradigmas y procesos para ser competitivas respecto a las empresas entrantes al país. Lo que demuestra este estudio es cómo las PYME al asociarse enfrentan los desafíos que presenta la globalización, ya que guía a ser competitivo respecto a las demás empresas utilizando de forma eficiente los recursos con los que cuenta.

Las asociaciones van dirigidas a enfrentar los diferentes tratados y acuerdos comerciales que se están dando gracias a la globalización ya que las PYME al enfrentarse a las grandes empresas están en desventajas ya que estas cuentan con mayor tecnología, personal capacitado, volúmenes de activos, etc. Por lo que, esto ayudara a que las sociedades que se creen en las pequeñas y medianas empresa en

Cartagena serán competitivas y mejoraran el nivel económico de la ciudad, generando empleo y elevando los niveles de vida en la ciudad.

## **1. METODOLOGIA DEL PROYECTO**

La metodología de trabajo está contemplada en las siguientes etapas:

- a. Revisión del instrumento de recolección de información.

Esta etapa consiste en la investigación y análisis de toda la información necesaria para el desarrollo del proyecto, una vez se tenga toda esta información, se pasara por un proceso de selección, en la cual se tendrá en cuenta que tan confiable son las fuentes utilizadas, durante el proceso de recolección de información.

- b. Realización de encuestas-entrevistas.

Una vez se obtenga dicha información, se continuara en un proceso en el cual se realizaran métodos que proporcionen información de fuentes primaria, para ello se utilizara básicamente las encuestas y entrevistas, estas entrevistas serán realizadas a un personal importante para la realización del proyecto, como lo son los empleados de las entidades filiadas a FENALCO.

- c. Procesamiento de información.

Con toda la información recolectada, se procede a organizarla, tabularla y plasmarla como una idea de proyecto, se entrara a analizar paso a paso los aspectos relacionados con este proyecto investigativo.

- d. Caracterización en cada una de las áreas establecidas.

Esta información e ideas recolectadas anteriormente, servirán como base para centrar en los diferentes sectores previamente establecidos. Con el fin de evaluar cual es la participación de FENALCO en cada una de las entidades analizadas en el proyecto de investigación.

## **1.1. TIPO DE ESTUDIOS**

Este proyecto servirá de base para fortalecer y poner en práctica los conocimientos adquiridos a través de los estudios realizados en la Universidad, de igual forma ayudara a crear ideas de negocios, a resolver de cierta forma problemas existentes en las PYME y conocer cuál es el papel que juega FENALCO en cada una de las instituciones Colombianas, específicamente en la ciudad de Cartagena.

De igual forma, el éxito del proyecto se verá reflejado en el estatus que obtendrá la Universidad, además del prestigio y el conocimiento que adquirirá la institución. Este proyecto servirá como un instrumento de investigación, para los futuros estudiantes y miembros de esta entidad. Así mismo podrá llevar a cabo proyecto a través de otras instituciones ya que la Universidad cuenta con una buena referencia por parte de las empresas estudiadas y de FENALCO.

Dada esta investigación FENALCO se vería favorecido, ya que las empresas afiliadas serian analizadas, determinando en ellas cada una de sus fortalezas y debilidades a la hora de operar. FENALCO, obtendrá esta información, ahorrando así costos, una vez analizada la situación, la Federación Nacional de Comerciantes desarrollara e implementara estrategias que logren fortalecer las debilidades, proporcionando una mejor calidad en cada una de estas entidades.

Si FENALCO implementa medidas a partir del análisis realizado a través de este proyecto, los microempresarios van a verse favorecidos, en la medida en que sus debilidades van a verse fortalecidas, esto se verá reflejado en un aumento en la productividad, lo cual los ayudara a ser más competitivos.

## **1.2. POBLACION**

La población que tomamos para la realización de este proyecto fue tomada de la base de datos existente en FENALCO, que está conformada por 13 empresas que se encuentran suscritas al sector de AUTOMOTORES.

## **MUESTRA**

Para este proyecto tomamos como muestra el 46% de la población, que está representada en 6 empresas que hacen parte de este subsector. No tomamos el total

de la población porque a la hora de realizar las encuestas a estas empresas, las aceptaban pero demoraban para realizarlas, por ser tan largas y siempre nos salían con excusa, por lo general no nos atendía el representante legal de la empresa sino contador, por lo tanto al usar el instrumento de las encuestas nos resulto muy demorado.

### **1.3. TRATAMIENTO DE LA INFORMACION**

Luego de recorrer las distintas empresas y aplicar las encuestas, los resultados obtenidos en ella, serán tabulados y procesados en la matriz que nos fue suministrada por la Dirección del Programa, para así realizar el análisis correspondiente a cada una de las variables que serán sometidas al estudio, para luego concluir cual es el estado real de ellas.



## **2. CARACTERIZACIÓN DE LAS MIPYME DEL SUBSECTOR DE AUTOMOTORES SUSCRITAS A FENALCO-CARTAGENA**

### **2.1. HISTORIA Y RAZON DE SER**

#### **RAZON DE SER**

FENALCO es la Federación Nacional de Comerciantes, es una entidad que reúne a gremios, de carácter permanente, sin ánimo de lucro, fomenta el desarrollo del comercio y orienta, representa y protege sus intereses, dentro de un criterio de bienestar y progreso del país. Es una entidad gremial de carácter civil y privado que actúa de acuerdo con las leyes colombianas, teniendo como finalidad promover el desarrollo del comercio privado de bienes y servicios, y velar porque la actividad comercial continúe desempeñando en el futuro una función social y económica que corresponde, aglutina a los comerciantes particulares que realizan actividades mercantiles ajustadas a las leyes y a los principios de la moral y la ética comercial. FENALCO, es un gremio que orienta, representa y protege los intereses del comercio; para ello propugna el progreso del país, el bienestar del consumidor y el mejoramiento de las condiciones de vida de los colombianos.

FENALCO cree en la necesidad de fortalecer la libertad de empresa y la iniciativa privada; igualmente propende por el afianzamiento de las instituciones democráticas del país. FENALCO cree en la necesidad de mejorar continuamente la eficiencia empresarial y la modernización de la gestión comercial para bien de la comunidad. Por ello ofrece a sus afiliados, capacitación, asesoría y servicios. FENALCO es un gremio profesional, moderno y de avanzada, que sabe adaptarse en épocas de crisis y evoluciona permanentemente.

FENALCO considera que el recurso humano - afiliados, directivos y funcionarios constituyen el pilar fundamental para el cumplimiento de sus objetivos. Por ello FENALCO promueve el desarrollo intelectual, económico y social de las personas vinculadas al gremio. Todos los estamentos que conforman la Federación actúan armónica y coherentemente, ejecutando acciones planeadas y controladas. El manejo de los asuntos gremiales y las políticas de carácter nacional corresponde a la

organización nacional; el de los asuntos regionales y municipales corresponde a las organizaciones seccionales y regionales de la Federación<sup>10</sup>

## **HISTORIA**

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.

Hechos históricos y económicos enmarcaron el nacimiento de lo que hoy conocemos como la Federación Nacional de Comerciantes FENALCO. Los años vividos en el período comprendido entre 1930 a 1945 estuvieron determinados por profundas transformaciones en los campos socioeconómicos y políticos del país. El partido liberal gobernaba en Colombia y lo había hecho por espacio de dieciséis años, periodo que es conocido en la historia colombiana como el de la hegemonía liberal.

Al mismo tiempo dos hechos trascendentales se suceden en el ámbito histórico mundial la gran depresión de 1929 y la segunda guerra mundial, estos acontecimientos generaron grandes crisis que permitieron un rápido desarrollo de la industria manufacturera y de nuevas fuerzas sociales. Igualmente, se intensificó la facultad de intervención del Estado en la economía.

Dentro de estas condiciones el 14 de Mayo de 1945 en el teatro Alameda de Bogotá se convocó a la primera reunión que daría origen a la Federación Nacional de Comerciantes. Se reunieron cerca de cuatrocientas personas que se dedicaban al comercio lideradas por don Lorenzo Botero Jaramillo, ferviente devoto de la causa del comercio, que fue la persona que pagó de su bolsillo el alquiler del teatro.

Pero, ¿por qué y para qué se reunían? Durante el año de 1945 y por efecto directo de la Segunda Guerra Mundial algunas mercancías importadas escaseaban y el gobierno por razones de índole económica- tuvo que realizar un severo control sobre la distribución y los precios a través de la Interventora Nacional de Precios.

Para el efecto expidió la Resolución No. 292 de 1945 que establecía un nuevo sistema de racionamiento y sanciones de decomiso, en el comercio de teja metálica, alambre de púas, grapas, clavos para errar, malla de hierro y baldosines de porcelana. La interventora Nacional de Precios aplicaba de manera drástica y sin distinción alguna el

---

<sup>10</sup> [www.fenalco.com.co](http://www.fenalco.com.co)

contenido de dicha resolución a todos los comerciantes quienes sintiéndose severamente afectados decidieron unirse para tomar alguna medida al respecto.

De esa primera reunión se constituyó un Comité provisional de defensa del Comercio Nacional que se dio a la tarea de dotar al naciente gremio de sus estatutos, se elaboró un plan de financiación, se le dio su forma federada, que ha permanecido en el tiempo hasta nuestros días y se le dotó de personería jurídica.

Finalmente, el gremio envió una comunicación a la Interventora Nacional de precios para reclamar legalmente acerca de la Resolución 292 logrando que se excluyeran de la misma las grapas y los clavos de herrar. La gestión adelantada por FENALCO a la postre permitió que la interventora nacional de precios fuera suprimida, toda vez que el excesivo rigor en la aplicación de las normas jurídicas había motivado el nacimiento de la Federación.

Es así como antes y hoy 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.

## **MISION**

“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.”<sup>11</sup>

## **VISION**

“Junto con el proceso de reconciliación nacional se desarrollarán importantes proyectos sociales para afianzar la paz y el crecimiento auto sostenido; continuaremos colaborando con la modernización estatal, la tecnificación y competitividad de los comerciantes; para asegurar esto, la organización agrupará al mayor número de empresarios posible, con una operación sectorial eficiente. Dispondremos de excelentes comunicaciones internas y una estructura administrativa y financiera autosuficiente y homogénea. Servicios como Fenal sistemas, Internet y capacitación,

---

<sup>11</sup>Misión [http://www.fenalco.com.co/index.php?option=com\\_content&task=blogcategory&id=17&Itemid=28](http://www.fenalco.com.co/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=17&Itemid=28)

estarán fortalecidos, mediante alianzas estratégicas y coordinación central. El gremio no sólo será reconocido como auténtico vocero de la sociedad, sino como guía de los valores que enaltecen al hombre.”<sup>12</sup>

## OBJETIVOS

“Fenalco es una entidad gremial de carácter civil y privado que actúa de acuerdo con las leyes Colombianas, siendo su finalidad la de promover el desarrollo del comercio privado de bienes y servicios. La Federación cuenta con 15.000 afiliados y 35 oficinas en todo el país organizadas alrededor de la Presidencia Nacional del Gremio, los derroteros son marcados por el Congreso Nacional de Comerciantes y ejecutados por la Junta Nacional en la que tienen lugar representantes de todo el país”<sup>13</sup>

## 2.2. CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

El siguiente análisis fue realizado gracias a las encuesta que se encuentra en los anexos la cual evalúa a la empresa en sus diferentes departamentos en su capacidad competitiva y evaluación interna, al igual nos muestra las estadística en la telaraña del sector

*Grafico 1. Telaraña Del Sector Automotriz*



<sup>12</sup> Visión [http://www.fenalco.com.co/index.php?option=com\\_content&task=blogcategory&id=18&Itemid=29](http://www.fenalco.com.co/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=18&Itemid=29)

<sup>13</sup> Objetivos

[http://www.fenalco.com.co/index.php?option=com\\_content&task=blogcategory&id=19&Itemid=30](http://www.fenalco.com.co/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=19&Itemid=30)

En la telaraña del sector tenemos un resumen de cómo se encuentra el sector en sus principales áreas. La sección productiva y técnica encontramos similitud entre innovación y tecnología ya que por medio de estas, la atención en venta y la técnica en los procesos que aplican en los mantenimientos de los automotores, siendo eficiente y competitiva en el mercado, pero gracias a que las empresas cuentan con manuales de procesos generan competitividad y eficiencia. En la parte de venta y mercadeo observamos que están bajas y siendo la venta de vehículos, repuestos, u otro producto relacionado con automotores, su fuente de financiamiento deben revisar e innovar sus estrategias de ventas o buscar otro medio de financiación o crear alianzas. En el diagnostico del área financiera y contable vemos las empresas cuentan con suficiente capital pero no lo están reinvertiendo, ocasionando pérdidas en la rentabilidad y valor adquisitivo. Para el área administrativa y organización la telaraña refleja que las empresas se encuentra bien constituidas situándose en un escalafón que llega al 90%, es decir, cuentan con organigramas, personal capacitado, vemos que en esta área las empresas están bien constituidas ya que están en un escalafón llegando al 90%, lo que quiere decir que los documentos de la organización se encuentran ordenados y archivados, poseen personal capacitado, manual de operaciones, entre otros. En Recursos Humanos observamos que cuenta con un alto escalafón es decir cumple con las normas y requisitos para la protección del empleado. El diagnostico de innovación y tecnología cuenta con un bajo escalafón ya que solo han innovado en algunas áreas y esto va ligado con las exigencias del mercado. Gracias al crecimiento que tuvieron en la demanda algunas empresas innovaron en su producción, otras empresas solamente innovaron en la parte contable. En la sección de comercio exterior del sector automotriz encontramos que la exportación en las empresas de este sector es nula y muy pocos concesionarios importan, como Antonio Spath y CIA S.A.

## **2.2.1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA**

### **2.2.1.1. Empresas y empresarios**

Los datos de los empresarios no se encuentran mencionados ya que las encuestas que aplicamos para la recolección de información no fueron suministradas por la gran mayoría de los encargados. Ya que para ellos es

información reservada, estos datos fueron recolectados por medio de una encuesta que se encuentra en los anexos. En el caso de las empresas del sector presenta un promedio de 12 socios por empresa, tiene un promedio de empleados de 55 personas, los cuales 35 son empleados permanentes, en el sector el tipo de contrato que manejan son contrato indefinido que tiene un promedio de 27 personas y el contrato a termino fijo en promedio tiene 8 personas; la distribución dentro de las áreas de las empresas se dividen en administrativa, en promedio tienen 7 personas, producción, en promedio tienes 16 empleados y comercial, en promedio tienen 5 empleados, los recursos de las empresas provienen de la venta de vehículos, aportes de socios y recursos propios, además el horizonte que tiene las empresas es permanecer en el mercado por mucho tiempo. El lugar donde funciona el negocio, solo dos empresas nos suministraron la información, las cuales son ANTONIO SPATH YCIA S.A que su local es propio y BARU MOTORS S.A el cual su local es arrendado.

#### **2.2.1.2. AREA ADMINISTRATIVA**

En el área administrativa del sector, el 83% de las empresas tienen clara su misión y visión esto le da competitividad ya que sus objetivos están mejor orientados, convirtiéndose esto en un fortaleza, esto nos guía a la imagen corporativa la cual en el sector automotriz el 50% está entre fortalezas altas y medias teniendo esta un impacto alto. Todas las empresas manejan un organigrama para que su organización esté al tanto de la estructura de la empresa, el uso de las estrategia ayudan a las empresas del sector automotriz a obtener ventaja competitiva porque al estar en un mercado de servicios y venta los empleados podrán aprender nuevas tácticas de ventas, además de idear experiencias para promociones o planes de financiación para adquirir un vehículo.

El 50% de las empresas no implementan las políticas de motivación provocando que esto sea una debilidad para el sector ya que sus empleados en su mayoría no van a operar buscando una superación de su labor, pero el estudio nos muestra que los empleados están en las condiciones de responder velozmente a las situaciones que se presentan siendo aplicadas en un 83% de las empresas siendo una fortaleza para ellas, esto se logra por medio de

capacitaciones, cursos o muchas veces por la destreza del empleado, al ser estas destrezas de ayuda para la competitividad de la empresa, pero estas presentan debilidades en un 50% en las habilidades y retención del talento humano, observamos que la motivación es pieza clave para que los empleados entren a la organización y lo que estén ejerciendo desarrollen su destreza.

*Tabla 3. Capacidad Competitiva Área Administrativa*

		Fortaleza alta	Fortaleza media	Fortaleza baja	Debilidad alta	Debilidad media	Debilidad baja
Administración	Imagen Corporativa	50%	50%	0%	0%	0%	0%
	Responsabilidad social	67%	33%	0%	0%	0%	0%
	Uso de planes estratégicos	50%	50%	0%	0%	0%	0%
	Evaluación y pronóstico del medio	83%	17%	0%	0%	0%	0%
	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	33%	50%	0%	17%	0%	0%
	Flexibilidad de la Estructura Organizacional	67%	17%	17%	0%	0%	0%
	Comunicación organizacional	17%	33%	0%	33%	17%	0%
	Habilidad para atraer y retener el talento humano	33%	17%	0%	0%	50%	0%
	Agresividad para enfrentar la competencia	83%	0%	17%	0%	0%	0%

La responsabilidad social de las empresas es una fortaleza ya que las empresas del sector automotriz en su totalidad cuentan con ella, cumpliendo con los estándares, para no afectar su entorno y el medio ambiente que los rodea, en Cartagena eso es importante ya que la mayoría de los concesionarios se encuentran cerca del canal de aguas que se dirigen a las bahías de Cartagena y los mangles que se encuentran a las orillas de estos canales.

Grafico 2. Av. del Lago Cartagena



14

Las políticas de control de gestión en el sector automotriz desarrollan una fortaleza ya que 67% de las empresas cuentan con ellas, este es un proceso que aprovecha la gestión empresarial para guiar sus objetivos como organización y facilita la evaluación de la empresa. En el sector automotriz se encuentra dispersa la toma de decisiones ya que el 50% de las empresas las toma el gerente, el 33% la decisión no la toma el gerente de la compañía, y el 17% no respondió, esto hace que se encuentre una debilidad en la toma de decisiones gerenciales ya que este debe estar capacitado para guiar a su empresa y decidir qué es lo mejor para la organización, si la decisión la toman personas que son guiadas por sus instintos y no por su estudio o por capacitaciones, induciendo a fallas dentro de la empresa. El estudio nos muestra que el sector tiene fortaleza al momento de enfrentar la competencia ya que es un mercado muy competitivo ya se encuentran con productos que en muchos de los casos son de mucha necesidad para otras empresas que es su mercado objetivo, es decir, sus mayores ganancias es en el mercado corporativo que es el mercado potencial.

<sup>14</sup>[http://maps.google.com/maps?hl=es&source=hp&q=mapa+de+cartagena+de+indias+colombia&um=1&ie=UTF8&hq=&hnear=Cartagena&gl=co&ei=XTEES\\_yRMdDenAeh1dB2&sa=X&oi=geocode\\_result&ct=image&resnum=1&ved=0CAsQ8gEwAA](http://maps.google.com/maps?hl=es&source=hp&q=mapa+de+cartagena+de+indias+colombia&um=1&ie=UTF8&hq=&hnear=Cartagena&gl=co&ei=XTEES_yRMdDenAeh1dB2&sa=X&oi=geocode_result&ct=image&resnum=1&ved=0CAsQ8gEwAA)



La unidad o departamento de ventas tiene la estructura adecuada para cubrir su función de ventas, y esto queda demostrado en su fortaleza que representa el 100% de su capacidad para las mismas.

Son pocas las empresas en este sector que tienen conformado una unidad organizativa encargada de la evaluación de mercados lo cual se convierte en una gran debilidad ya que el 67% de ellas no tienen, frente a un 33%; lo cual quiere decir que estas empresas no están interesadas en explorar mas, ni entrar a nuevos mercados, todo esto con base a las cifras antes mencionadas.

En cuanto a la definición de funciones y tareas de los responsables del área comercial podemos ver que están bien definidas ya que la mayoría de ellas se preocupan por la organización de las funciones de sus trabajadores los resultados lo demuestran con un 83% y con una minoría del 17%.

Luego de analizar las encuestas podemos decir que el área comercial del sub sector de automotores en cuanto a la calidad de sus productos, es el factor más representativo con 100% en fortaleza alta, esto indica que estas empresas le ofrecen a sus clientes productos de primera calidad con los mejores servicios ya que nos encontramos en un mercado globalizado, este nos exige estar cada vez más a la vanguardia, para así poder captar más clientes, teniendo esto un impacto del 100% en sus fortalezas esto es positivo para la empresa, en cuanto a su capacidad competitiva. También podemos ver que uno de los factores más importantes son índice de desempeño con 100% dividido el 50% en fortaleza alta y 50% en fortaleza media esto nos muestra que los empleados tienen alto desempeño con la organización y lo podemos asociar con el sentido de pertenencia y el nivel de motivación que tiene, creando competitividad y generando altos ingresos a la misma, con un impacto en la fortaleza del 100%.

En cuanto a la lealtad de los clientes y la participación del mercado vemos que ambos factores tienen el mismo valor en cuanto a sus fortalezas estas divididas en 67% fortaleza alta y 33% en fortaleza media, ambos con un impacto en sus fortaleza muy representativo, esto es muy ventajoso para las empresas del sector automotriz ya que el mundo de los negocios presenta desafíos constantes, ya que todos los días aparecen nuevos productos, nuevos servicios, mercados y competidores que crean nuevas oportunidades, ya que

esto le representa a la empresa resultados financieros positivos, por lo tanto tienen que atender bien a sus clientes y ofrecerle buenos servicios para mantenerlos, la participación del mercado en este sub sector debido a la revaluación, la disminución en los impuestos para los carros importados, la llegada de los carros chinos y la estabilidad en las tasas de interés, han acercado a muchos a poder acceder a la compra de un automóvil, por este lado las empresas tanto a nivel local como nacional se han visto un poco afectadas por los factores antes mencionados, mas sin embargo esto no ha sido impedimento para que ellos sigan teniendo participación en este mercado. Otros factores importantes son las Fortaleza del (los) proveedor (es) y disponibilidad de insumos con una fortaleza alta del 67% y fortaleza media del 33%, teniendo un impacto positivo en sus fortalezas del 100%. La concentración geográfica de los consumidores que tienen este sector es más que todo a nivel local y regional, ya que sus clientes son de la ciudad y sus alrededores, para algunas empresas este factor representa en fortaleza alta el 33%, fortaleza media el 50% y en fortaleza baja 17%, teniendo un impacto en sus fortalezas del 67% en fortaleza alta y 33% en fortaleza media. Tienen un buen portafolio de servicios, gracias a la variedad de los servicios que ofrecen y tienen capacidad para satisfacer la demanda de sus clientes, cuando ellos lo requieran a pesar de que en la fortaleza alta tengan 67%, media 17%, baja 17%.

*Tabla 4. Capacidad Competitiva Área Comercial*

		Fortaleza alta	Fortaleza media	Fortaleza baja
COMERCIAL	Índice de desempeño	50%	50%	0%
	Calidad de Producto	100%	0%	0%
	Lealtad y satisfacción del cliente	67%	33%	0%
	Participación del Mercado	67%	33%	0%
	Costos de distribución y Venta	50%	50%	0%
	Fortaleza del (los) proveedor (es) y disponibilidad de insumos	67%	33%	0%
	Concentración geográfica de consumidores	33%	50%	17%
	Administración de clientes	50%	33%	0%
	Portafolio de servicios	67%	33%	0%
	Programa posventa	33%	33%	17%
	Capacidad para satisfacer la demanda	67%	17%	17%

Para las empresas una de las cosas más importantes son sus costos de distribución y ventas, y en este sector las empresas se encuentran fortalecidas todo esto lo demuestran las cifras analizadas con un 100% en su fortaleza divididas 50% en altas y 50% medias, con un impacto en fortaleza de 67% en altas y 33% en medias, lo cual nos muestra que está bien en cuanto a su distribución y ventas. En el sector automotor, las empresas buscan cada vez mas nuevos canales de distribución para sus productos en este caso para los autos, desarrollan programas de capacitación para sus vendedores, manejan muy bien sus costos de distribución e inventarios, entregan sus pedidos con las características pedidas por los clientes, sus costos y gastos son distribuidos de manera razonable, manejan los créditos financieros entre otros, aunque cabe resaltar que en materia de publicidad están débiles.

#### 2.2.1.4. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Tabla 5. Capacidad Competitiva Área RRHH

		Fortaleza alta	Fortaleza media	Fortaleza baja	Debilidad alta	Debilidad media	Debilidad baja
RRHH	Talento Humano calificado para la actividad	50%	50%	0%	0%	0%	0%
	Experiencia técnica	67%	33%	0%	0%	0%	0%
	Estabilidad	67%	33%	0%	0%	0%	0%
	Rotación	33%	0%	17%	0%	33%	17%
	Ausentismo	0%	0%	33%	0%	50%	17%
	Pertenencia	33%	50%	0%	0%	17%	0%
	Motivación	33%	50%	0%	0%	17%	0%
	Nivel de remuneración	67%	17%	0%	0%	0%	17%
	Accidentalidad	0%	0%	33%	0%	33%	33%
	Retiros	17%	17%	50%	0%	0%	17%

Encontramos que en el departamento de recursos humanos dentro de la evaluación interna del sector automotriz nos proyectan fortaleza a nivel general, ya que en el talento humano calificado para la actividad se encuentra un 100% que se divide en 50% fortalezas altas y 50% fortalezas medias, lo que nos dice que los empleados que se encuentra en el sector están capacitados para realizar sus actividades correspondientes.

El talento humano capacitado para la actividad se ve reflejado en el 83% de las empresas brindan inducción a los nuevos empleados para así realizar de forma

correcta las actividades adecuadas generando competitividad tanto en la empresa como en el sector automotriz. En la experiencia técnica también se encuentra en fortalezas, dividiéndose 63% en fortalezas altas y 47% fortalezas medias, generando competencia ya que el conocimiento dentro de las organizaciones es pieza clave para la innovación, al tener conocimiento técnico dentro de las empresas y que ese conocimiento sea una fortaleza refleja una mejor atención a sus clientes y satisfacer sus necesidades, la estabilidad que tiene el sector a nivel de recursos humanos está ubicado en 67% en fortalezas altas y 33% en fortalezas medias, siendo esto causa de beneficios en la relación entre empresa y empleado, porque va existir compromiso y lealtad de ambas partes, en contraste encontramos que las rotaciones en recursos humanos se ubica en una debilidad teniendo 33% fortalezas altas, 17% fortalezas bajas, 33% debilidades altas y 17% debilidades bajas, esto causa problemas en las empresas ya que demora en los procesos de aprendizajes, adaptación y capacitación, provocando gastos dentro de la organización. Además de esto vemos que el ausentismo es una debilidad ya que 67% de las empresas se encuentran ahí y dividiéndose en 50% debilidades altas y 17% debilidades bajas, ocasionando fallas en los procesos y una baja competitividad, pero el nivel de pertenencia de los empleados en el sector automotriz se encuentran en fortaleza ya que 88% de las empresas, es decir los empleados defienden los intereses de la organizaciones en las que colaboran como si fueran propios creando competitividad. Al existir políticas de motivación en las empresas, esta se encuentra en fortaleza en el sector estando 33% en fortalezas altas y 50% fortalezas medias. Es decir el nivel de motivación de los empleados crea un mejor desempeño en ellos y esto causa una mejor competencia en el entorno empresarial, unas de las motivaciones que también reciben los empleados es su salario ya que si sienten que trabajan y no son bien recompensados su entusiasmo por su labor va a decaer, pero vemos que el 84% las empresas del sector automotriz cuentan con un nivel de remuneración excelente convirtiendo esto en una fortaleza, la accidentalidad es una debilidad ya que el 66% de las empresas se encuentran el ella, dejando por fuera la accidentalidad vemos que retiros se ve reflejado en lo anterior ya que el 84% de las empresas apuntan al retiro como fortaleza, es decir, actúan en contra de este y lo superan satisfactoriamente.

En el caso de la evaluación interna de las organizaciones que se encuentran en el sector automotriz, respecto a recursos humanos a la sección de salud, encontramos que las empresas en un 100% cuenta con la afiliación de todos sus empleados a la EPS, al igual a la ARP, también el 100% de las empresas está afiliado al sistema de pensiones y a la caja de compensación, también existen programas de seguridad industrial que le brindan capacitación para la prevención de riesgos que se puede generar en las áreas de riesgo, además de tener una preparación adecuada para cualquier emergencia y dar respuesta oportuna, del mismo modo los empleados tienen conocimientos de las normas de seguridad industrial a seguir, y así evitar cualquier riesgo posible.

#### **2.2.1.5. AREA COMERCIO EXTERIOR**

En el sector automotriz encontramos que la exportación en las empresas de este sector es nula y muy poco concesionarios importan, como Antonio Spath y CIA S.A sus productos los importan de Estados Unidos, Centro América, China y resto de Asia, teniendo 12 años de importación en cada uno y Motomarlin S.A, importan de Estados Unidos teniendo 6 años de importación. El canal de importación que utiliza las empresas es por medio de SIAs.

A nivel general en Colombia las empresas que tiene actividad de importación de automotores son 31 las cuales son mencionadas en el siguiente cuadro, este incluyen las ventas acumuladas, unidades vendidas y crecimiento acumulado en los años 2007, 2008, 2009 y 2010 hasta el mes de mayo, tanto para los ensambladores que son 3.

Cuadro suministrado por Luis José Rodríguez Romero Director de Mercadeo de Importadoras Asociadas



**LUIS JOSÉ RODRÍGUEZ ROMERO**

Director de Mercadeo

Cra 50 No. 35-100 Medellín

Teléfono oficina : 2622205 ext. 128

Celular : 310-8246156

Tabla 6. Crecimiento En Las Ventas A Detal Por Empresa

EMPRESA	VENTAS ACUMULADAS AL MES				CRECIMIENTO UNIDADES			CRECIMIENTO (%)		
	2007	2008	2009	2010	2010/2009	2010/2008	2010/2007	2010/2009	2010/2008	2010/2007
<b>ENSAMBLADORAS</b>										
G.M. COLMOTORES	37.603	32.917	28.303	28.647	344	-4.270	-8.956	1,2	-13,0	-23,8
SOFASA	19.255	15.235	10.403	12.620	2.217	-2.615	-6.635	21,3	-17,2	-34,5
C.C.A.	6.220	5.753	3.843	5.233	1.390	-520	-987	36,2	-9,0	-15,9
<b>Subtotal Ensambladoras</b>	<b>63.078</b>	<b>53.905</b>	<b>42.549</b>	<b>46.500</b>	<b>3.951</b>	<b>-7.405</b>	<b>-16.578</b>	<b>9,3</b>	<b>-13,7</b>	<b>-26,3</b>
<b>IMPORTADORES</b>										
HYUNDAI COLOMBIA	9.747	9.304	8.933	9.568	635	264	-179	7,1	2,8	-1,8
METROKIA S.A.	3.051	5.383	4.029	7.644	3.615	2.261	4.593	89,7	42,0	150,5
DISTRIBUIDORA NISSAN	3.542	3.937	2.361	4.664	2.303	727	1.122	97,5	18,5	31,7
FORD MOTOR DE COLOMBIA	2.824	2.248	1.549	1.818	269	-430	-1.006	17,4	-19,1	-35,6
AUTOMOTRIZ INTERAMERICANA	1.622	1.990	1.335	2.180	845	190	558	63,3	9,5	34,4
TOYOTA DE COLOMBIA	0	0	1.350	2.179	829	2.179	2.179	61,4	-	-
DIDACOL	2.586	2.473	1.121	1.239	118	-1.234	-1.347	10,5	-49,9	-52,1
DISTOYOTA	1.372	1.691	997	1.906	909	215	534	91,2	12,7	38,9
CINASCAR	776	1.792	1.119	751	-368	-1.041	-25	-32,9	-58,1	-3,2
DAIMLER COLOMBIA S.A.	0	950	870	650	-220	-300	650	-25,3	-31,6	-
CHRYSLER COLOMBIA S.A.	0	365	484	1.039	555	674	1.039	114,7	184,7	-
DAIMLER CHRYSLER COLOMBIA S.A.	1.482	0	0	0	0	0	-1.482	-	-	-100,0

EMPRESA	VENTAS ACUMULADAS AL MES				CRECIMIENTO UNIDADES			CRECIMIENTO (%)		
	2007	2008	2009	2010	2010/2009	2010/2008	2010/2007	2010/2009	2010/2008	2010/2007
<b>IMPORTADORES</b>										
AUTOGERMANA	722	877	558	831	273	-46	109	48,9	-5,2	15,1
MOTORYSA	1.006	1.131	806	481	-325	-650	-525	-40,3	-57,5	-52,2
FANALCA S.A.	691	648	438	562	124	-86	-129	28,3	-13,3	-18,7
SSANGYONG MOTOR COLOMBIA	500	689	373	764	391	75	264	104,8	10,9	52,8
HARBIN MOTOR COLOMBIA	739	946	582	295	-287	-651	-444	-49,3	-68,8	-60,1
CHINA AUTOMOTRIZ	549	704	252	165	-87	-539	-384	-34,5	-76,6	-69,9
COLITALIA AUTOS S.A	0	0	110	315	205	315	315	186,4	-	-
SUBARU DE COLOMBIA	327	223	171	199	28	-24	-128	16,4	-10,8	-39,1
CHANEME COMERCIAL	25	63	81	151	70	88	126	86,4	139,7	504,0
JIANGLING MOTOR COLOMBIA	43	174	94	94	0	-80	51	0,0	-46,0	118,6
PARRA ARANGO Y CIA	222	235	97	80	-17	-155	-142	-17,5	-66,0	-64,0
PRACO	167	0	0	0	0	0	-167	-	-	-100,0
IVECO COLOMBIA S.A.	104	162	54	0	-54	-162	-104	-100,0	-100,0	-100,0
AUTOELITE	12	32	26	22	-4	-10	10	-15,4	-31,3	83,3
CIVETCHI DE COLOMBIA	0	0	15	28	13	28	28	86,7	-	-
GRUPO PREMIER	30	42	13	12	-1	-30	-18	-7,7	-71,4	-60,0
RENAULT TRUCKS	21	27	6	5	-1	-22	-16	-16,7	-81,5	-76,2
CHERY MOTOR COLOMBIA	331	442	0	0	0	-442	-331	-	-100,0	-100,0
Subtotal Importadores	32.659	36.744	29.005	38.701	9.696	1.957	6.042	33,4	5,3	18,5
OTROS	3.321	4.047	1.484	1.477	-7	-2.570	-1.844	-0,5	-63,5	-55,5
TOTAL SECTOR	99.058	94.696	73.038	86.678	13.640	-8.018	-12.380	18,7	-8,5	-12,5

Comité Automotor - Econometría S.A

## 2.2.1.6. AREA CONTABLE Y FINANCIERA

Tabla 6. Capacidad Competitiva Área Financiera

		Fortaleza alta	Fortaleza media	Fortaleza baja	Debilidad alta	Debilidad media	Debilidad baja
Financiera	Acceso a capital cuando lo requiera	0%	50%	50%	0%	0%	0%
	Uso de su capacidad de endeudamiento	0%	67%	33%	0%	0%	0%
	Rentabilidad o retorno de inversión	0%	33%	50%	17%	0%	0%
	Liquidez	0%	50%	33%	0%	17%	0%
	Estabilidad de costo	0%	67%	33%	0%	0%	0%

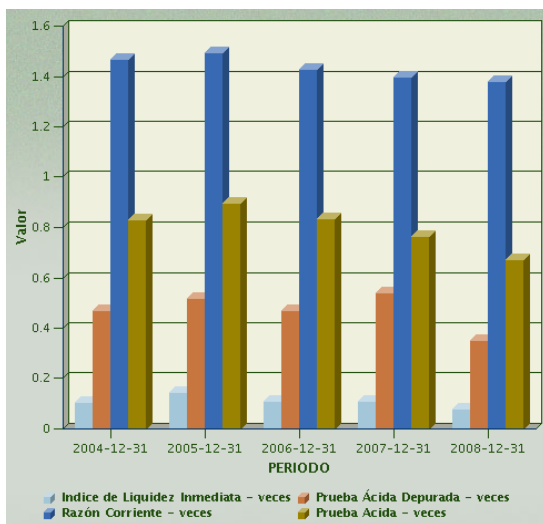
Observamos que el 100% de las empresas se encuentran en fortaleza en cuanto el acceso de requerir capital cuando lo requiera pero el 50% se encuentra en fortalezas medias y el otro 50% fortalezas bajas, es decir, si pueden disponer del capital pero con cierta cautela ya que el impacto es alto, y si tienen un mal análisis provocarían pérdidas en sus finanzas, en el mismo sentido encontramos el uso de la capacidad de endeudamiento pero en este caso el 63% se encuentra en fortaleza medias, es decir, existe la posibilidad de endeudarse pero concurren casos en los cuales no tienen capacidad de endeudamiento, en el tema de la rentabilidad o retorno de la inversión observamos que el 33% de las empresas se ubican en fortaleza medias y 50% en fortalezas bajas, además tiene un impacto medio del 83%, es decir, al ofrecer las empresas un servicio de ventas y si sus ganancias por venta de vehículos no están siendo su fuerte y el impacto de esto es medio, tendrán que mejorar sus estrategias de ventas e inversión de productos que sus clientes puedan obtener en sus concesionarios. Pero la liquidez se ubica en un 83% en fortalezas dividiéndose en 50% fortalezas medias y 33% fortalezas bajas siendo un contraste con la rentabilidad, están acumulando dinero al no estar haciendo uso de su liquidez y no reinvierten para obtener ventaja en equipos para mejoras de sus procesos.

Comparando los datos con SIREM en la página web de Supersociedades "<http://www.supersociedades.gov.co>" observamos que el índice de liquidez inmediata la cual está representada en veces es de 0.11016 el cual va desde



2004 hasta 2008, es decir, en general el sector automotriz se encuentra con una liquidez baja respecto a los que las empresas encuestadas mencionan ya que su liquidez inmediata es baja y es tomada como debilidad, mientras que las encuestadas mencionan que su liquidez es una fortaleza, mientras que la razón corriente y la prueba acida las cuales también son medidas en veces, se encuentran en un nivel alto, estos indicadores nos mencionan la capacidad de pago que tiene la empresa y respecto a las empresas encuestadas si existe una concordancia ya que pueden acceder al capital que genera la empresa cuando lo requieran.

Grafico 3. Rentabilidad sector automotor a nivel nacional

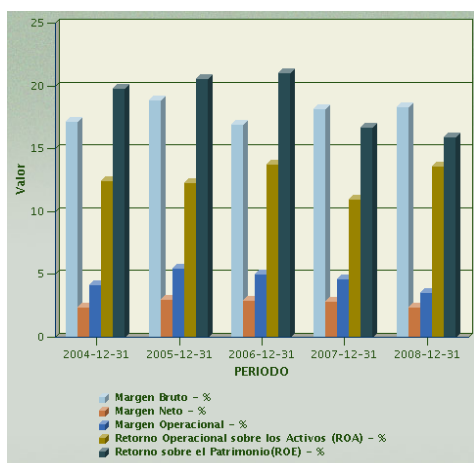


15

en la rentabilidad o retorno de la inversión observamos que van acorde con las empresas del sector automotor en Cartagena ya que el retorno de su inversión se encuentran en las fortalezas bajas y medias, en la grafica nos menciona que el retorno de las operaciones sobre los activos en el transcurso de los años 2004 hasta 2008, se encuentra oscilando entre 10% y 15%, pero también se ve reflejado que la rentabilidad en el margen bruto se encuentra entre 15% y 25% comparándola con la rentabilidad del margen neto esta debajo del 5%, es decir, sus pagos a deudas consume gran parte de sus utilidades.

<sup>15</sup> <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/ServletReenvio>

Grafica 4. Rentabilidad sector automotor a nivel nacional



16

## 2.2.1.7. AREA DE PRODUCCION E INNOVACION

Tabla 7. Capacidad Competitiva Área Innovación y Producción

		Fortaleza alta	Fortaleza media	Fortaleza baja	Debilidad alta	Debilidad media	Debilidad baja
Innovación y producción	Capacidad de innovación	0%	33%	33%	0%	0%	17%
	Nivel de Tecnología utilizado en los productos	0%	0%	33%	17%	0%	17%
	Fuerza de patentes y procesos	0%	33%	0%	33%	0%	17%
	Efectividad en los programas de entrega	0%	50%	50%	0%	0%	0%
	Valor agregado al producto	0%	50%	33%	0%	17%	0%
	Intensidad de mano de obra en el producto	0%	83%	17%	0%	0%	0%
	Economía de escala	0%	17%	33%	17%	0%	0%
	Aplicación de tecnología de computadores	0%	83%	17%	0%	0%	0%
	Flexibilidad de la producción	0%	17%	17%	50%	0%	17%

En el caso del trabajo con ordenes de producción el 83%de las empresas trabajan con orden de producción, es decir, sus productos son importados o adquiridos en el momento que un cliente quiera acceder a ello, ya que en el sector automotor su producto principal son vehículos no es conveniente tener una rotación de inventario larga ya que el valor del los vehículos bajan según su modelo, el problema que presenta en el sector en la producción son los cuellos de botella ya que el 50% de ellas presenta este problema siendo esta una fase de la cadena de producción más lento que otras, que el realizado en el proceso de producción global. El 83% de las empresas tiene capacidad de

<sup>16</sup> <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/ServletReenvio>

innovación convirtiéndose esto en una fortaleza que le da competitividad al sector, pero contrario de esto no se han implementado innovación en sus procesos, solo el 50% del sector lo ha hecho; en contraste observamos que la ampliación de la capacidad de producción ha aumentado como resultado seguirá generando competitividad y fortaleza en el sector, además que ha implementado mejoras tecnológicas en sus áreas de trabajos, teniendo como inconveniente la falta de investigación y desarrollo que han tenido, probablemente por solo centrarse en ventas de vehículos. La utilización de alta tecnología en las empresas automotoras se encuentra presente en un 100%, además de implementar tecnología e sus computadoras las cuales son muy necesarias en los procesos y diagnóstico automotriz. Por ser una empresa de servicio de venta su servicio de entrega tiene que ser muy efectivo y evidentemente los es ya que el 100% de las empresas lo hacen a tiempo y generan un impacto positivo al consumidor, la flexibilidad de los pedidos de automotores se encuentra distribuida en forma similar en las fortalezas altas, medias y bajas, esto significa que sus órdenes de compra respecto a los automotores es la necesaria para el año o para las ventas estimadas que tiene.

### 3. CONCLUSIONES

A través de este proyecto llegamos a varias conclusiones que las dirigimos tanto para las MIPYME, como para Fenalco y la Universidad Tecnológica de Bolívar.

Las empresas del Subsector que están afiliadas a Fenalco Cartagena y todas la MIPYME que se han conformado en la ciudad son de gran importancia para el desarrollo económico de la ciudad y del país, y cada día son más las MIPYME que se han ido conformando.

A través de este proyecto nos dimos cuenta como se encuentran conformada cada una de estas empresas, y lo mucho que se han destacado por su crecimiento económico tanto a nivel regional como nacional, debido al comportamiento que han tenido año tras año en cuanto al consumo y la inversión.

Actualmente, la empresa automotriz ha sufrido una recesión en el negocio de las ventas de automóviles ocasionado por la actual situación económica del país, que incide en una disminución del poder adquisitivo de potenciales compradores de automóviles. También la aparición de nuevos productos sustitutos que es a futuro como lo va hacer el Transcaribe, estos ofrecerán mayor satisfacción al cliente a un precio más bajo, desplazando la compra de vehículos.

Gracias a este proyecto que va de la mano con Fenalco pudimos observar las debilidades y fortalezas de cada una de las empresas que pertenecen a este sector, hay unas que se encuentran más fuertes que otras, unas son más apetecidas por el cliente por ser empresas con marcas reconocidas, además algunas están constituidas y organizadas convenientemente para el mercado en que se encuentra. Uno de los puntos fuertes de estas empresas es la calidad en los productos que ofrecen, siempre dispuestos a cumplir con las expectativas de los clientes. Estas empresas si quieren seguir creciendo deben evaluar bien sus estrategias e incentivar un poco más tanto a sus empleados como trabajadores.

FENALCO como es una entidad encargada de impulsar el desarrollo intelectual, económico y social, de todas las personas vinculadas al Gremio, ha logrado obtener recursos a través de Bancoldex por medio de entidades financieras, por un valor de 500 mil millones<sup>17</sup>, estos recursos los dispuso el gobierno a través de una nueva línea de crédito de Bancoldex, para que las personas en Colombia tuvieran acceso a comprar sus vehículos a costos favorables, que sean producidos en el país. Gracias a esta entidad gremial muchos empresarios se han beneficiado, debido a las estrategias que ellos utilizan, por lo tanto deben seguir adelante logrando cada día sus propósitos. A

---

<sup>17</sup> [http://www.fenalco.com.co/index.php?option=com\\_content&task=view&id=222&Itemid=33](http://www.fenalco.com.co/index.php?option=com_content&task=view&id=222&Itemid=33)

pesar de la restricción que tiene el sector automotriz colombiano en los mercados internacionales, todos estos incentivos serán de gran oportunidad para incentivar las ventas en el mercado local.

Por otra parte, debido a este proyecto podemos concluir que la Universidad debe seguir vinculando a los estudiantes a este tipo de proyectos ya que así, ellos podrán conocer más de lleno como están organizadas las pequeñas, medianas y grandes empresas tanto a nivel regional como nacional. También les permitirá mediante este trabajo interactuar directamente con las empresas y la universidad, aportaran todo el conocimiento necesario para la solución y aplicación de estrategias, para que así las empresas logren brindar mejores servicios y un excelente producto a sus clientes.

Este tipo de trabajo de investigación les permite a los estudiantes a motivarse más por esta clase de proyectos y a colocar en práctica todo el emprendimiento que muchos de ellos poseen y todo el conocimiento que han adquirido a través de los seminarios y las clases dictadas por la universidad.

En conclusión es de vital importancia que los estudiantes, las empresas y Fenalco sigan unidos realizando este tipo de trabajos para que los empresarios a la hora de los estudiantes aplicar la recolección de información, les facilite y le suministre con confianza la información necesaria para que puedan hacer los respectivos análisis y dar sus propias conclusiones.

## 4. RECOMENDACIONES

### MI PYMES

- Aplicar o mejorar políticas de motivación de los trabajadores ya que en el análisis nos dimos cuenta que tienen debilidad, ya que ellos no son incentivados con capacitaciones, sino monetariamente, deberían tener en cuenta esto ya que muchos de los empleados no han tenido la oportunidad de prepararse como debería.
- Realizar campañas publicitarias que atraigan mas a los clientes, y que en cada una de las empresas exista una unidad para estudios de mercados, para que sepan a qué mercado se están enfrentando, para seguirse manteniendo y para su mejor posicionamiento frente a otras que se encuentren liderando.
- Buscar estrategias para luchar contra el ausentismo, como la creación de un documento con estadísticas de ausencia y explicando su record de ausencia, el dinero que dejo de ganar por culpa de su ausencia, que este documento sirva como táctica para que se den cuenta el riesgo que se puede generar en los procesos por su ausentismo. Además de entrevistarlos para saber las causas de ausentismo, en lugar de tomar acciones como despedirlos.
- Revisar los procesos y estrategias que tienen para combatir la accidentalidad, una forma es entrevistar o encuestar a los empleados para saber cuáles son las fallas que existen en los procesos o áreas de riesgo de trabajo

### FENALCO

- Buscar estrategias en conjunto con las empresas inscritas para mejorar las diferentes fallas que presentan las empresas.
- Hacer estudios de estas empresas continuamente para saber si cumplen con las normas de calidad y buen nombre que tienen las diferentes marcas, ya que al ofrecer vehículos de lujo, particulares, para trabajo pesado y transporte de pasajero, su responsabilidad con sus clientes es importante.
- Dictar más de seguido foros para fomentar mejoras en los procesos y atención a los clientes.

## UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

- Crear convenios con Fenalco para que los estudiantes desde su inicio de la carrera conozcan del beneficioso que ofrece Fenalco a las MIPYME, además de crear espíritu de liderazgo y empresario en los alumnos.
- Seguir con las investigaciones, creando grupos asociados a Fenalco, para que conozcan los diferentes sectores empresariales que existen en la ciudad.
- Crear confianza entre las empresas, invitándolas a foros para que conozcan este proyecto de investigación, además de hacerle llegar folletos para que se familiaricen con los temas a tratar y de que se trata esta investigación

## 5. BIBLIOGRAFIA

- CARDONA ACEVEDO, Marlenny, y CANO GAMBOA, Carlos Andrés en un estudio realizado para la Universidad EAFIT de Medellín-Grupo de investigación de Estudios sectoriales y territoriales-EsyT. “La dinámica industrial, crecimiento económico y PYME: Un análisis de Datos de Panel para el caso colombiano 1980 –2000” 29 de Septiembre de 2005
- CARDONA ACEVEDO, Marlenny, CANO GAMBOA, Carlos Andrés, RAMÍREZ, Carlos julio, GUTIÉRREZ Jahir, “Mundos de producción de las PYME en Colombia”, Una aproximación desde las tecnologías, la organización y las políticas industriales.
- RESTREPO TORRES, Marta Lucia, “El mercadeo relacional observado en la práctica empresarial de las PYME” febrero de 2005. Aprobado marzo de 2005.
- ANZOLA, Olga Lucia, CELINA PUENTES, Myriam, Determinantes de las acciones gerenciales en microempresas y empresas, Agosto 2007.
- ESCUDERO SABOGAL, Reynaldo, y VÁSQUEZ RAMOS, Rafael, estudiantes de Ingeniería de Sistemas, Monografía, “Monografías Sobre Implementación de Soluciones VOIP en Pequeñas y Medianas Empresas (PYME)” Mayo 2003.
- HERAZO, Edwin, RUA, Ernesto, GÓMEZ, Henry estudiantes de la Especialización en Gerencia de Sistemas de Información, “Monografía sobre metodología para la implementación E-BUSINESS en las pequeñas y medianas empresas (PYME) Cartagena” Julio 2007
- DE LA CRUZ OVIEDO, Beatriz, Y NAVARRO VERA, Leonardo, “Evaluación del impacto de las líneas de crédito en el desarrollo de las PYME: caso banca pyme Conavi seccional Cartagena”



- TEHERAN FORERO, María de los Ángeles, MENDEZ WIESNER, Gustavo Eduardo, "Asociatividad en la PYME de la ciudad de Cartagena como estrategia para su competitividad internacional" junio 2003.
- FENALCO, [www.fenalco.com.co](http://www.fenalco.com.co)
- Estudios Universidad del Rosario, [www.urosario.edu.co](http://www.urosario.edu.co)
- Estudios Universidad Externado de Colombia, [www.uexternado.edu.co](http://www.uexternado.edu.co)
- Estudios Universidad Eafit, [www.eafit.edu.co](http://www.eafit.edu.co)
- [http://www.acercar.org.co/industria/biblioteca/documentos/msay/desarrollo\\_empresarial.pdf](http://www.acercar.org.co/industria/biblioteca/documentos/msay/desarrollo_empresarial.pdf)
- <http://www.eluniversal.com.co/v2/cartagena/economica/el-negocio-siguerodando>
- Periódico El Universal, autor Hermes Figueroa A. recuperado el 17 de noviembre de 2009 de: <http://www.eluniversal.com.co/v2/cartagena/economica/el-negocio-siguerodando>
- [http://www.fenalco.com.co/index.php?option=com\\_content&task=view&id=222&Itemid=33](http://www.fenalco.com.co/index.php?option=com_content&task=view&id=222&Itemid=33)
- <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/ServletReenvio>
- <http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/index.htm#Calificacion>  
Casa Editorial EL TIEMPO S.A. Caja de Herramientas para PYMES., Bogotá, Edición PORTAFOLIO 2006
- Cámara de Comercio de Cartagena recuperado el 18 de noviembre de 2009 de: [http://www.ccartagena.org.co/docs/2009071034\\_CARTAGENA%20EN%20CIFRAS,%20enero%20de%202008.pdf](http://www.ccartagena.org.co/docs/2009071034_CARTAGENA%20EN%20CIFRAS,%20enero%20de%202008.pdf)
- Cámara de Comercio de Cartagena recuperado el 18 de noviembre de 2009 de: [http://www.ccartagena.org.co/docs/2009071034\\_CARTAGENA%20EN%20CIFRAS,%20enero%20de%202008.pdf](http://www.ccartagena.org.co/docs/2009071034_CARTAGENA%20EN%20CIFRAS,%20enero%20de%202008.pdf)
- Universidad Tecnológica de Pereira. ISSN 0122-1701 pág. 321. FENALCO (Federación Nacional de Comerciantes), recuperado el 17 de noviembre de 2009 de: [http://www.fenalco.com.co/index.php?option=com\\_content&task=blogcategory&id=19&Itemid=30](http://www.fenalco.com.co/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=19&Itemid=30)
- [www.fenalco.com.co](http://www.fenalco.com.co)

- Misión  
[http://www.fenalco.com.co/index.php?option=com\\_content&task=blogcategory&id=17&Itemid=28](http://www.fenalco.com.co/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=17&Itemid=28)
- Visión  
[http://www.fenalco.com.co/index.php?option=com\\_content&task=blogcategory&id=18&Itemid=29](http://www.fenalco.com.co/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=18&Itemid=29)
- Objetivos  
[http://www.fenalco.com.co/index.php?option=com\\_content&task=blogcategory&id=19&Itemid=30](http://www.fenalco.com.co/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=19&Itemid=30)
- [http://maps.google.com/maps?hl=es&source=hp&q=mapa+de+cartagena+de+indias+colombia&um=1&ie=UTF-8&hq=&hnear=Cartagena&gl=co&ei=XTEES\\_yRMdDenAeh1dB2&sa=X&oi=geocode\\_result&ct=image&resnum=1&ved=0CAsQ8gEwAA](http://maps.google.com/maps?hl=es&source=hp&q=mapa+de+cartagena+de+indias+colombia&um=1&ie=UTF-8&hq=&hnear=Cartagena&gl=co&ei=XTEES_yRMdDenAeh1dB2&sa=X&oi=geocode_result&ct=image&resnum=1&ved=0CAsQ8gEwAA)

## ANEXOS

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

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

### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

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

Discrimine el número de trabajadores de acuerdo con:

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

¿En qué fecha inició operaciones? \_\_\_\_\_

¿De dónde provenían los recursos? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Con cuántos empleados nació la empresa? \_\_\_\_\_

¿A qué sector económico pertenece la empresa? \_\_\_\_\_

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

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

El encargado de la contabilidad en su empresa es:

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

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

Vinculo con la empresa: Propietario único  socio  empleado

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

Estado civil \_\_\_\_\_ Personas a cargo  Hijos

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

Lugar de nacimiento: \_\_\_\_\_ Sexo **M** **F**

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

Nivel de estudios: Primaria  Bachillerato  Técnico  Universitario  Posgrado  Otros

¿En qué área de estudios?

Años de experiencia en el sector productivo al que pertenece la empresa \_\_\_\_\_  
Lugar donde adquirió esa experiencia \_\_\_\_\_

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

### 3. CAPACIDAD COMPETITIVA

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

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

	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Imagen Corporativa									
Responsabilidad social									
Uso de planes estratégicos									
Evaluación y pronóstico del medio									
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes									
Flexibilidad de la Estructura Organizacional									
Comunicación organizacional									
Habilidad para atraer y retener el talento humano									
Agresividad para enfrentar la competencia									
Talento Humano calificado para la actividad									
Experiencia técnica									
Estabilidad									
Rotación									
Ausentismo									
Pertenencia									
Motivación									
Nivel de remuneración									
Accidentalidad									
Retiros									
Índice de desempeño									
Calidad del producto,									
Lealtad y satisfacción del cliente									
Participación del mercado									
Costos de distribución y ventas									
Fortaleza del (los) proveedor (es) y disponibilidad de insumos									
Concentración geográfica de consumidores									
Administración de clientes									
Portafolio de servicios									
Programa posventa									
Capacidad para satisfacer la demanda									
Acceso a capital cuando lo requiera									
Uso de su capacidad de endeudamiento									
Rentabilidad o retorno de inversión									
Liquidez									
Estabilidad de costo									

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

#### 4. 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 qué forma vendemos?**
- A) Se vende el producto directamente a los clientes
  - B) Tenemos algunos puntos de venta directos
  - C) Trabajamos conjuntamente con intermediarios para atender a nuestros clientes
- c. **¿Cómo conseguimos los clientes?**
- A) Los clientes nos buscan y compran los productos
  - B) Identificamos algunos clientes para disminuir la intermediación
  - C) Conocemos el mercado y buscamos clientes constantemente
- d. **¿Hemos desarrollado nuevos productos?**
- A) El mercado no nos exige el desarrollo de nuevos productos
  - B) Hemos visto la oportunidad de desarrollar nuevos productos, pero no tenemos la tecnología necesaria
  - C) Hemos desarrollado nuevos productos solicitados por los clientes
- e. **¿Cómo damos a conocer nuestros productos a los clientes?**
- A) Les contamos a las personas conocidas sobre el producto que tenemos
  - B) Tenemos catálogos de productos, pero falta desarrollar más material
  - C) Hacemos promoción de los productos con diversos materiales o publicidad
- f. **¿Cuáles son sus principales clientes?**
- A) Vendemos generalmente al mercado local
  - B) Vendemos generalmente al mercado regional
  - C) Vendemos generalmente al mercado nacional

## **ANÁLISIS DEL ÁREA FINANCIERA Y CONTABLE DEL NEGOCIO**

- a. **¿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 está involucrada en este tema
- d. **¿En qué área de su empresa se ha desarrollado más el concepto de Innovación?**
- Solo en el área de Producción
- En algunas áreas producción y contable
- En todas las áreas: producción, el área contable - financiera e incluso en mercadeo y ventas
- e. **¿Cómo ha sido motivado el proceso de innovación en su empresa?**
- Motivado por el cliente
- Motivado por la Gerencia
- Motivado por sus empleados
- f. **¿Para implementar la cultura de innovación en la empresa la responsabilidad debe ser?**
- De la Gerencia únicamente porque ella es la que sabe hacia dónde va la compañía
- De los Jefes de Área que son quienes se enfrentan con los problemas diarios
- De todos los empleados de la compañía porque es responsabilidad de todos

## **ANÁLISIS DEL ÁREA DE COMERCIO EXTERIOR**

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

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

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