

**CARACTERIZACION DE LAS PYMES DEL SECTOR MANUFACTURERO
DE CALZADO Y ARTICULOS SIMILARES EN CUERO EN LA CIUDAD DE
BOGOTA D.C. FASE2. MEDIANO PLAZO**

Andrés Alberto Martínez González
Código: 62011073

Carlos Mario Orozco Ospina
Código: 62011016

Carlos Andrés Rojas Sánchez
Código: 62001096

INVESTIGADOR PRINCIPAL.

M.B.A. Ana Elsa Vargas Espinosa

CORPORACION UNIVERSIDAD LIBRE
FACULTAD DE INGENIERIA
DEPARTAMENTO INDUSTRIAL
CENTRO DE INVESTIGACIONES FACULTAD DE INGENIERIA
BOGOTA D.C.
2007

**CARACTERIZACION DE LAS PYMES DEL SECTOR MANUFACTURERO DE
CALZADO Y ARTICULOS SIMILARES EN CUERO EN LA CIUDAD DE BOGOTA
D.C. FASE2. MEDIANO PLAZO**

PROYECTO 449-562

Andrés Alberto Martínez González
Código: 62011073

Carlos Mario Orozco Ospina
Código: 62011016

Carlos Andrés Rojas Sánchez
Código: 62001096

CORPORACION UNIVERSIDAD LIBRE
FACULTAD DE INGENIERIA
DEPARTAMENTO INDUSTRIAL
CENTRO DE INVESTIGACIONES FACULTAD DE INGENIERIA
BOGOTA D.C.
2007

TABLA DE CONTENIDO.

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. PROBLEMA	2
1.1. Planteamiento del problema	2
1.2. Formulación del problema.	4
1.3. Sistematización del problema.	4
2. OBJETIVOS.	5
2.1. Objetivo General.	5
2.2. Objetivos específicos	5
3. JUSTIFICACIÓN.	6
4. DELIMITACIÓN.	7
5. MARCO DE REFERENCIA.	10
5.1. Marco Contextual.	11
6. MARCO TEÓRICO.	14
6.1. Gestión Estratégica.	14
6.1.1. La Estructura Organizacional.	14
6.1.2. Tipos de Sociedades.	16
6.1.3. Talento Humano.	17
6.1.4. Gestión tecnológica.	18
6.1.5. Gestión de la calidad.	20
6.1.6. Gestión de seguridad y salud Ocupacional.	24
6.1.7. Gestión de la comercialización.	27
6.1.8. Gestión de la Comercialización.	27

6.1.9. Gestión Financiera.	31
6.1.10. Gestión de la Producción.	35
6.1.11. Estrategias de planeación.	41
7. MARCO CONCEPTUAL.	45
8. MARCO METODOLÓGICO.	47
9.1. Tipo de Investigación.	47
9.2. Diseño de la Investigación.	47
9.3. Población (censo)	47
10. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.	48
11. CARACTERÍSTICAS IDENTIFICADAS DEL SECTOR.	245
12. CONCLUSIONES.	251
13. RECOMENDACIONES.	253
14. BIBLIOGRAFÍA.	254
15. INFOGRAFÍA.	255
ANEXOS.	257

LISTA DE ANEXOS.

	Pág.
Anexo 1. Formato de encuesta prueba piloto.	258
Anexo 2. Formato de encuesta. Instrumento.	279
Anexo 3. Base de Datos objeto de estudio.	295

LISTA DE TABLAS.

Tabla1. Alcance de la Investigación.	7
Tabla2. Variables del problema.	8
Tabla3. Comercio mundial de manufacturas de cuero, excepto Tapicería y calzado (en millones de dólares)	11
Tabla 4. Normas básicas de la familia ISO 9000.	21
Tabla 5. Indicadores Financieros.	34

INTRODUCCIÓN

La presente investigación institucional, es un estudio de caracterización del sector manufacturero de calzado y artículos similares en cuero en la ciudad de Bogotá, donde se determinaron cada uno de los aspectos relevantes de las PYMES en las áreas de gestión, sistemas de información, calidad, seguridad y salud ocupacional, comercialización, finanzas, producción, aspectos específicos del sector.

Inicialmente el estudio se desarrolló en la localidad de Engativá, pero se presentó una escasa respuesta de las PYMES que había en el sector, ya que desaparecieron, cambiaron de producción a comercialización o estaba en proceso de cierre.

Este análisis estuvo, confrontado con la documentación extraída de los gremios Acopi y Cámara de Comercio de Bogotá, y coteja con informes del grupo investigador. Datos que fueron definidos como fundamentales y complementados con el manejo específico de la producción del sector, para encontrar fallas, mediante preguntas cerradas que en su gran mayoría posee el instrumento.

Igualmente la aplicación del instrumento permitió conocer las variables que determinan la operatividad y la competitividad de las PYMES de la ciudad de Bogotá, accediendo a la información de las diferentes empresas de cuero y calzado. Adicionalmente el instrumento presenta aspectos relativos a la asociatividad y la prospectiva como estrategias que permitan lograr el crecimiento y posicionamiento de las empresas del sector manufacturero de calzado y artículos similares en cuero en el mercado nacional e internacional.

La universidad libre busca a través del desarrollo de este proyecto mantener una relación estrecha entre academia y empresa para así buscar que la industria Colombiana sea competitiva y eficiente cada día, para que tenga la capacidad de enfrentar los retos que los mercados mundiales exigen.

TITULO
CARACTERIZACIÓN DE LAS PYMES DEL SECTOR MANUFACTURERO DE CALZADO Y ARTÍCULOS SIMILARES EN CUERO EN LA CIUDAD DE BOGOTA D.C. FASE 2 MEDIANO PLAZO

1. PROBLEMA.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Universidad Libre se encuentra ubicada dentro de la localidad 10 de Engativá de la ciudad de Bogotá, en la cual, pertenecen las Pymes del sector del calzado y artículos similares en cuero las cuales son objeto de la presente investigación.

El proyecto de grado avalado por la Universidad Libre tiene origen con un estudio de carácter exploratorio conocido como “Diagnostico, determinación y análisis de la problemática industrial de las pequeñas y medianas empresas” .¹ En este trabajo, la información y análisis del sector mediante las UPZ es genérico y no abordan aspectos de gestión relevantes para la situación actual. El estudio de una “caracterización a las Pymes del sector manufacturero de calzado y artículos similares en cuero en la localidad 10 de Engativá de la ciudad de Bogotá D.C. Fase 1”.² Desarrolla un instrumento y lo valida con una prueba piloto, común para varios sectores, en tres PYMES fuera de la localidad de Engativá. (Ver anexo 1). Accediendo e identificando a estas empresas manufactureras del sector de calzado y cuero se prueba la confiabilidad del instrumento. Es así, que se dá pauta para definir aspectos propios del sector en la caracterización de las PYMES de cuero y calzado.

Con referencia a una base de datos de la Cámara de Comercio de Bogotá, se identifican seis (6) PYMES de la localidad de Engativá. De las cuales, cuatro (4) desaparecieron, y una (1) no permitió que se le aplicara el instrumento. De manera que la población no es suficiente para diagnosticar la caracterización, por lo tanto, se tomó la decisión de ampliar el área de influencia a toda la ciudad de Bogotá D.C, con 38 empresas.

En el contexto internacional, tres países compiten directamente contra Colombia. China, que cuenta con una infraestructura de compañías proveedoras de todo tipo de componentes y materiales y una mano de obra especializada y barata. Además, los chinos no solo producen cuero y calzado en grandes volúmenes y a precios bajos, sino productos sofisticados con buen diseño y alta calidad. Hoy contratan con diseñadores europeos que optaron por trasladar su manufactura a China. Este país de Asia produce casi el 60% del calzado del mundo y tiene el 95% de las importaciones de calzado de Estados Unidos.

¹Autores: POLANCO, Carolina. PEREA, Iván. PUBIANO, Ivonne. Trabajo de grado “diagnóstico, determinación y análisis de la problemática Industrial de las pequeñas y medianas empresas de la localidad de Engativá. Universidad Libre. 2004.

² Autores: RAMÍREZ, Edwin. RAMOS, Julio. Trabajo de de grado “Caracterización de las pymes del sector de calzado y artículos similares en cuero en la localidad 10 de Engativá de la ciudad de Bogotá D.C. Fase 1. Corto Plazo.”

“En Latinoamérica, Brasil tiene como ventaja una gran oferta local de cuero por su sector ganadero de mayor envergadura y México es importante por su cercanía a Estados Unidos para responder a grandes pedidos de calzado y productos de marroquinería.

Para Colombia, el sector de calzado y cuero hoy en día, se ve afectado por la influencia del TLC en la economía del país. Una de las opiniones sobre este tema, que aparece en la revista dinero es de Luís Gustavo Flórez, presidente del gremio de calzado y manufacturas de cuero, Acicam "Para sobrevivir en los mercados internacionales, con un TLC que puede ser aprobado, los empresarios colombianos deben asociarse, trabajar para nichos de mercado y enfocar sus productos en diseño y calidad", Pero, además, deben mejorar su capacidad de comercialización su estrategia de ventas y más adelante, tal vez, buscar alianzas con empresas internacionales, una tarea que no es fácil porque en este sector hay 5.445 empresas, de las cuales el 98% corresponde a pyme.

Por ahora, los empresarios colombianos tienen algunos programas para mejorar su competitividad y aumentar su participación en los mercados nacionales e internacionales. Este año, Acicam, afiliados del gremio (Manisol, Imacal, Baena-Mora, Calzate, Cueros Vélez, Cassani, Galileo, Esmeralda Leather, Barbarela, Smith Shoes, entre otras) y el Centro Tecnológico para las Industrias de Calzado, Cuero y Afines, Ceinnova, adelantan el programa sectorial de competitividad e innovación, con el objetivo de que las empresas mejoren y optimicen áreas vitales como la gerencia, el diseño, la producción y el mercadeo.”³

“Según el ministerio de Industria y Comercio, el TLC presentará algunos beneficios, como la consolidación de los beneficios ATPDEA para asegurar los mercados para productos colombianos, pues permitirá mantener la competitividad de los productos del sector y fomentar inversión de largo plazo. El TLC incluye algunos tipos de calzado (calzado hecho con materias primas sintéticas) que habían sido excluidos del ATPDEA y que producto del tratado podrán exportarse con cero arancel luego de finalizar el periodo de desgravación. Es de resaltar que en este sector de la economía la gran mayoría de las empresas hacen parte del segmento PYME.”⁴

“Uno de los puntos críticos del sector del cuero y calzado es que, las grandes empresas del sector tendieron a desaparecer durante la última década, reduciendo en magnitudes absolutas el total producido. El crecimiento de largo plazo de la gran empresa fue -26.6% anual entre 1992 y 1999 y el de la pyme fue del -1.8% en el mismo período. Antes estas tasas, no sorprende que en los noventa esta actividad se haya concentrado en la pyme; la participación de estas empresas en el total del sector pasó de 51% en 1992 a 94.1% en 1999. La producción pyme de este sector llegó en 1999 a los 204 mil millones de pesos.”⁵

³ www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=25805. Año:2006

⁴ www.mincomercio.gov.co/VBeContent/documentos/boletin/boletin10/10noti4.htm. Año:2006

⁵ ANIF. Mercados Pyme 2001. La Pyme en Colombia. Cueros y calzado, 2001.

“La influencia de la globalización ha permitido que los países como Colombia y Estados Unidos firmen convenios para financiar planes de desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, accediendo a recursos para respaldar los proyectos industriales del cuero, calzado y la marroquinería, en cabeza de Acicam.”⁶ “De esta manera se evitaría que la industria siga siendo golpeada por los zapatos chinos que llegan al país.”⁷

“La importancia de los tratados de libre comercio, está en formar procesos de asociatividad, que según la opinión de Rafael Mario Villa, director de Concept Consultant, firma de asesoría a pymes, el sector Pyme de calzado, presenta problemas de carácter metodológico para llevar a cabo un proceso de esta índole. Una causa dice Villa es la deserción de los asociados en el proceso.”⁸ En conclusión, los proyectos de ingeniería no son la última palabra con la problemática actual de las Pymes de calzado y cuero en cuanto a su competitividad.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Cuáles son las características actuales de las PYMES del sector de calzado y artículos similares en cuero en la ciudad de Bogotá, que afectan la competitividad en los mercados nacionales e internacionales, respecto a la gestión, sistemas de información, calidad, seguridad y salud ocupacional, comercialización, finanzas, y producción?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.

- ¿Cuál es la estrategia de crecimiento empresarial que permita llegar al éxito en un mercado competitivo?
- ¿Cuál es el método adecuado para empezar un proceso de asociatividad en el sector de calzado y artículos similares en cuero?
- ¿Cuáles son las principales predisposiciones del empresario frente al TLC y su impacto en el sector manufacturero?

⁶www.portafolio.com.co/port_secc_online/porta_econ_online/2006-08-09/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-3158762.html

⁷www.portafolio.com.co/port_secc_online/porta_nego_online/2006-08-08/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-3150156.html

⁸www.eltiempo.terra.com.co/economia/mipymes/ARTICULO-WEB-_NOTA_INTERIOR-1825656.html

2. OBJETIVOS.

2.1. OBJETIVO GENERAL

Caracterizar las pymes del sector de calzado y artículos similares en cuero en la ciudad de Bogotá, a través de la aplicación y análisis de encuestas en las áreas de gestión gerencial y administrativa, finanzas, sistemas de información, producción, calidad, seguridad y salud ocupacional, comercialización, para fortalecer y desarrollar su competitividad en el mercado Nacional.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Definir los factores de gestión gerencial y administrativa que participan en las pymes del sector de calzado y artículos similares en cuero en la ciudad de Bogotá para desarrollar su competencia.
- Establecer los factores de Finanzas que intervienen en las pymes del sector de calzado y artículos similares en cuero en la ciudad de Bogotá para desarrollar su competencia.
- Conocer los factores Sistemas de Información que afectan en las pymes del sector de calzado y artículos similares en cuero en la ciudad de Bogotá para desarrollar su competencia.
- Detallar los factores de Calidad que intervienen en las pymes del sector de calzado y artículos similares en cuero en la ciudad de Bogotá para desarrollar su competencia.
- Puntualizar los factores de Seguridad y salud ocupacional que participan en las pymes del sector de calzado y artículos similares en cuero en la ciudad de Bogotá para desarrollar su competencia.
- Precisar los factores de Comercialización que afectan en las pymes del sector de calzado y artículos similares en cuero en la ciudad de Bogotá para desarrollar su competencia.
- Establecer los factores de Producción que intervienen en las pymes del sector de calzado y artículos similares en cuero en la ciudad de Bogotá para desarrollar su competencia.
- Definir aspectos sobre Asociatividad y prospectiva como estrategias de planeación, que intervienen en las pymes del sector de calzado y artículos similares en cuero en la ciudad de Bogotá para desarrollar su competencia.

3. JUSTIFICACIÓN.

Esta investigación estuvo dirigida a la caracterización del sector del calzado y artículos similares en cuero de la ciudad de Bogotá D.C., mediante la aplicación del instrumento de recolección de información, en áreas de comercialización, finanzas, salud ocupacional, sistemas de información, producción, calidad, gestión y estrategias de planeación; que se consideraran importantes y de alto impacto en las pymes que se desea caracterizar. Con base en diferentes teorías y contextos, se diseñaron y probaron a través de expertos, las preguntas del sector, de tal forma que se definen en las variables presentes en este estudio.

La ejecución de este estudio, permitió describir y analizar la situación actual, desde la perspectiva de la gestión y producción de las pequeñas y medianas empresas, con un instrumento probado y mejorado, lo que permite resultados precisos y confiables. De tal manera que se puede ampliar a otras regiones del país con la certeza de conocer la situación de las PYMES del sector de cueros y calzado.

La importancia de trabajar en este proceso esta en la posibilidad de fortalecer las empresas del sector, donde la producción Pyme del cuero tanto en la marroquinería, como calzado, tienen mayor volumen de exportación que la gran empresa, tanto que les permite diversificar sus ingresos y favorecerse de una ampliación de mercado.

Es necesario dentro de este proceso, el vínculo de la Universidad Libre con los empresarios del sector manufacturero para aplicar el instrumento, y poder extraer la información legítima para caracterizarla. Este proyecto de investigación va enmarcado en las normas legales y conceptos académicos y metodológicos que rodean toda esta problemática y que permitieron evaluar los objetivos formulados.

Se busca con este proceso confrontar los conocimientos científico-técnicos y humanísticos adquiridos, con la problemática actual de las pymes y poderlos implementar de manera satisfactoria, a través de la capacidad analítica y del manejo de aspectos administrativos, financieros, gestión y de toma de decisiones que la Ingeniería Industrial promueve en sus profesionales. Mejorando así la calidad de vida de los empleados, socios, proveedores y clientes que rodean a este sector PYME de Bogotá.

En futuro la alianza Universidad, Estado y empresa, será la clave para desarrollar el conocimiento y generar confianza en la comunidad industrial, beneficiando a todos los empleados y familias que pertenezcan a la actividad del cuero y el calzado.

4. DELIMITACIÓN.

Espacio: El proyecto de investigación se realizará en las Pymes del sector manufacturero de calzado y artículos similares en cuero de la ciudad de Bogotá D.C. Las Pymes son las siguientes: 1. Manufacturas Alianza y Compañía Limitada, ubicado en el barrio Villa Luz, 2. Manufacturas Tapia Limitada, ubicada en el barrio La Isabela, 3. Industria Marroquinera I.M. Bisonte Limitada, ubicada en el barrio Los Álamos, 4. Distribuidora de Calzado Pardo y CIA. Limitada., 5. Calzado Infantil Balet limitada., ubicada en el barrio Las Ferias Occidental. 6. Botas Bot's limitada, ubicada en el barrio Las Ferias occidental, correspondientes al sector de Engativá. Se amplía su área de estudio debido a que estas desaparecieron. Por el número pequeño de empresas del sector, la muestra se aplicará a todo Bogotá, de acuerdo a la información suministrada por la revista mercados PYME de ANIF, con un total de 38 empresas. Se hará un censo que es necesario para el proceso de caracterización. **Tiempo:** Se desarrollará entre el segundo semestre del año 2005 y año 2006. Teniendo en cuenta que el alcance de este proceso es de mediano plazo para la segunda fase (véase tabla N°1). Asociado a los avances del estudio de investigación, donde el cumplimiento y la responsabilidad son fundamentales para poderlo ejecutar. **Temática:** Caracterización de las PYMES manufactureras de calzado y artículos similares en cuero. Las variables son las siguientes: Gestión, Finanzas, Sistemas de Información, Producción, Comercialización, Salud Ocupacional, Calidad y Aspectos Específicos del Sector (véase tabla N° 2).

Tabla N° 1. Alcance de la Investigación.

TIEMPO A CORTO PLAZO (Primera fase)	TIEMPO A MEDIANO PLAZO (Segunda Fase)	TIEMPO A LARGO PLAZO (Tercera Fase)
<ul style="list-style-type: none"> • Investigación de las PYMES manufactureras de calzado y artículos similares en cuero en la Localidad 10 Engativá. • Levantamiento y verificación de la información para determinar el número de PYMES. • Elaboración del marco teórico que sustenta y valida los factores que intervienen la gestión gerencial y administrativa, finanzas, sistemas de información, producción, calidad, productividad, seguridad y salud ocupacional y comercialización de las PYMES manufactureras de calzado y artículos similares en cuero. • Diseño y elaboración del instrumento (Prueba Piloto) dirigida a las PYMES manufactureras de calzado y artículos similares en cuero en la ciudad de Bogotá. • Resultados, conclusiones y recomendaciones de la prueba piloto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento del instrumento aplicado a la prueba piloto. • Recolección de la información, tabulación y análisis de la encuesta. • Identificada la situación actual de las PYMES manufactureras de calzado y artículos similares en cuero, determinar los problemas que presentan las mismas. • Establecer aproximaciones a la delimitación de los problemas identificados en las PYMES manufactureras de calzado y artículos similares en cuero. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer a la Universidad Libre como un ente asesor y consultor que brinde apoyo a las PYMES. • Establecer un modelo de solución a los problemas de las PYMES manufactureras de calzado y artículos similares en cuero. • Proponer un plan de desarrollo tecnológico y de gestión que pueda fortalecer la competitividad en mercados nacionales e internacionales a las PYMES. Según sus necesidades específicas

FUENTE: Auxiliares de Investigación. Primera fase

Tabla N° 2. Variables del Problema

GESTIÓN	FINANZAS	SISTEMAS DE INFORMACIÓN
<p>Gobernabilidad(aspectos legales)</p> <ul style="list-style-type: none"> • División del trabajo • Tipos de sociedades • Estructura organizacional <p>Teorías Administrativas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelos administrativos <p>Talento Humano</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de selección • Fuentes de reclutamiento • Medios de reclutamiento • Contratos de trabajo 	<p>Estructura Financiera</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capital de trabajo • Inversiones • Dividendos • Seguros • Indicadores Financieros • Costos de producción <p>Rentabilidad de proyectos</p>	<p>Software especializados</p> <p>Registro y sistemas de información</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actividades básicas • Tipos y usos de SI • Sistemas de apoyo • Otros sistemas internos <p>Internet, intranet</p>
PRODUCCIÓN	COMERCIALIZACIÓN	CALIDAD
<p>Producción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planeación de la producción • Sistemas de producción <ul style="list-style-type: none"> ➤ Clasificación de los sistemas de producción <p>Mantenimiento de equipos y herramientas</p> <p>Inventarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de inventarios • Costeo de inventarios • Compras y proveedores • Innovación de productos y procesos 	<p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ciclo de vida del producto • Desarrollo de nuevos productos • Precio <p>Distribución</p> <p>Publicidad</p> <p>Investigación</p>	<p>Control de calidad específico del sector.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control de calidad • Control de productos, procesos o servicios • Estadística y calidad • Control de procesos y productos • Gestión de calidad

SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	CONTROL AMBIENTAL	ESTRATEGIAS DE PLANIFICACIÓN
<p>Seguridad y salud ocupacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Normatividad Legal • Sistema General de Riegos profesionales <p>Riesgos y accidentes profesionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Higiene y seguridad ocupacional <p>Enfermedades Profesionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medicina y vigilancia Epidemiológica Ocupacional • Gestión en seguridad y salud ocupacional e integral 	<p>Cultura ambiental</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conceptos básicos <p>ISO 14000</p> <p>Impacto ambiental</p> <p>Manejo de residuos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Residuos sólidos • Residuos Líquidos 	<p>Asociatividad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conceptos básicos • Alianzas sostenibles <p>Prospectiva</p> <ul style="list-style-type: none"> • El TLC y las PYMES del sector de calzado y artículos similares en cuero

FUENTE: Auxiliares de investigación. Primera fase. Corregido, Auxiliares de investigación, sector de calzado y artículos similares en cuero, de la ciudad de Bogotá D.C. Segunda fase

5. MARCO DE REFERENCIA.

5.1. ANTECEDENTES.

“Diagnostico de la situación empresarial de las PYMES de la localidad de Engativá”. En la cual existe, información de las empresas del sector manufacturero de la Localidad de Engativá. El cual tuvo como propósito principal el visualizar, detectar y explicar la situación actual de las PYMES de la Localidad de Engativá. En este trabajo, la información y análisis del sector mediante las UPZ es muy genérico y no aborda pautas explícitas de caracterizar a las PYMES de esta localidad.”⁹

“Además el estudio de carácter exploratorio conocido como “caracterización de las Pymes del sector manufacturero de calzado y artículos similares en cuero en la localidad 10 de Engativá de la ciudad de Bogotá D.C. Fase 1”. . Desarrolla un instrumento validado en una prueba piloto, común para todos los sectores, en tres PYMES fuera de la localidad de Engativá, probando la confiabilidad del instrumento en variables de gestión.”¹⁰

“Diagnóstico en una PYME”. Elaborado por Diana Algranti Olivero, licenciada en Administración y Contadora Pública de la Universidad Católica. Este artículo se fundamenta en un análisis exacto de la situación de la empresa, menciona sus problemas y causas, ventajas competitivas y oportunidades. El estudio presenta una serie de pasos que la autora recomienda para que el consultor encuentre información relevante del empresario, y menciona características fundamentales para presentar un informe de diagnóstico.”¹¹

“Encuesta de comportamiento y opinión de la pequeña y mediana industria en Colombia segundo trimestre 2005”, elaborado por CINSET “Corporación para la investigación socioeconómica y tecnológica de Colombia”, con el apoyo de ACOPI y de la Fundación Konrad Adenauer. Este estudio lo realizaron con un instrumento que permite evaluar, monitorear y detectar las necesidades del sector en diferentes aspectos. Se destaca con la encuesta que la producción y las ventas muestran un aumento significativo (62% de los encuestados), además que un 38% de las PYMES incrementó sus niveles de inversión y un 35% incorporó trabajadores en el período Abril- Junio. Por otra parte explica la lamentable tendencia de elevación de costos de producción de manera injustificada, y más de materiales importados, ya que estos como consecuencia de la reevaluación de la moneda, deberían bajar de precio.”¹²

⁹ Autores: POLANCO, Carolina. PEREA, Iván. PUBIANO, Ivonne. Trabajo de grado “diagnóstico, determinación y análisis de la problemática Industrial de las pequeñas y medianas empresas de la localidad de Engativá. Universidad Libre. 2004.

¹⁰ Autores: RAMÍREZ, Edwin. RAMOS, Julio. Trabajo de de grado “Caracterización de las pymes del sector de calzado y artículos similares en cuero en la localidad 10 de Engativá de la ciudad de Bogotá D.C. Fase 1. Corto Plazo.”

¹¹ Autor: ALGRANTI, Diana. “El diagnóstico de una Pyme”. Editorial Dunken. Bogotá.2003

¹² www.cinset.org.co/encuestas.php?IdSub=428&IdCat=0

5.2. MARCO CONTEXTUAL.

En el contexto internacional “la cadena del **cuero** y sus manufacturas se caracteriza por presentar un grado importante de internacionalización de la producción. En la localización de los diversos eslabones entran en juego aspectos como la disponibilidad de materia prima, el costo de la mano de obra (con diversos grados de calificación), existencia de legislaciones medioambientales, innovación tecnológica, especialización de la producción e innovación y desarrollo de diseños. Dentro del esquema global, los países industrializados conforman las usinas de diseño y productos de alta calidad y los que poseen los canales de distribución y comercialización. Las economías semi industrializadas o en desarrollo se especializaron más en la producción dados sus menores costos laborales.”¹³

Tabla N° 3. **Comercio mundial de manufacturas de cuero, excepto tapicería y calzado (en millones de dólares)**

AREAS	EXPORTADORES	
TALABARTERIA	China	102
	Alemania	52
	India	44
	Taiwán	40
	Mundo	502
MARROQUINERIA EN CUERO	Italia	895
	Hong kong	705
	Francia	693
	China	614
	Mundo	3817
ACC. DE VESTIR	China	1105
	hong kong	354
	Italia	237
	Mundo	2098
PRENDAS DE VESTIR	China	1925
	Italia	391
	India	271
	Pakistán	259
	Mundo	4195

Fuente: <http://www.cueronet.com/magazine/mayo2002.htm>

¹³ANIF. Mercados Pyme 2001. La Pyme en Colombia. Cueros y calzado, 2001

En el contexto nacional, se menciona el sector de calzado y marroquinería, y su relación en aspectos de cobertura, producción y empleo, además de relación con los mercados externos.

- Cobertura: Numero de establecimientos y principales productos. En el sector marroquintero para el año "1999 este sector contaba con 42 establecimientos de los cuales 39 desarrollaban su actividad productiva en empresas pyme (plantas que cuentan con más de 10 y menos de 200 empleados). Los principales productos de la rama son las carteras, que representan el 26% de la producción de la rama, seguida de las billeteras, con un 15% y los portafolios de cuero, con el 7%. En el sector de calzado para el En 1999 este sector contaba con 121 establecimientos, de los cuales 118 desarrollaban su actividad productiva en empresas pyme (plantas que cuentan con más de 101 y menos de 200 empleados). Los principales productos del sector son el calzado de cuero para el hombre, que representa el 27% de la producción del sector, seguido del calzado de cuero para dama, con el 15%, las botas de cuero para hombre (12%) y el calzado deportivo de cuero (11%).
- Características de la producción y el empleo. Las grandes empresas del sector tendieron a desaparecer durante la década, reduciendo en magnitudes absolutas el total producido. El crecimiento de largo plazo de la gran empresa fue -26.6% anual entre 1992 y 1999 y el de la pyme fue del -1.8% en el mismo período. Antes estas tasas, no sorprende que en los noventa esta actividad se haya concentrado en la pyme; la participación de estas empresas en el total del sector pasó de 51% en 1992 a 94.1% en 1999. La producción pyme de este sector llegó en 1999 a los 204 mil millones de pesos.

Para el sector marroquintero, la estructura de este sector se mantiene similar a la de hace 10 años; la pyme representa el 77% de la producción total del sector, sólo un punto más que hace diez años. Desafortunadamente, la tasa de aumento de largo plazo muestra un "encogimiento" de la pyme -8.6% promedio anual. La producción en 1999 fue de 43 mil millones de pesos. De todas formas, cabe resaltar que gran parte de las empresas exportan, como se observa en su coeficiente exportador, uno de los más altos de la industria. En 1999 la pyme del sector empleó a 1642 personas, contribuyendo con el 75.4% en la generación de empleo del sector, pero muy poco al total del empleo industrial. En los últimos años las tasas de caída de esta variable fue el 10%. El caso de calzado fue muy similar al del cuero; la pyme de este sector pasó de producir el 48% al 68% en 1999. El aumento de la participación de la pyme no estuvo explicado por un mayor crecimiento de esta sino por ausencia de algunas grandes empresas. En efecto, si se mira el crecimiento real de su producción en los últimos ocho años se encuentra que fue de -5.5% promedio anual. En 1999 el valor de la producción llegó a los 104 mil millones de pesos."¹⁴

¹⁴Ibidem. Página 11

“En 1999 la pyme de calzado empleó a 6286 personas, contribuyendo con el 77.7% en la generación de empleo del sector, pero poco a poco el agregado del sector industrial. Aunque la pyme genera la casi totalidad del empleo del sector, esta dejó de ser una fuente de nuevos trabajos: entre 1992 y 1999 la tasa de caída fue del -8.2% promedio anual.

➤ Relación con los mercados externos.

- ✓ Marroquinería: De la producción pyme de este sector las exportaciones son el 22.7% cifra alta aunque por debajo de la gran empresa, que exporta el 37%. Este favorable indicador beneficia a las empresas pyme en tanto les permite diversificar sus ingresos en épocas de grandes caídas de la demanda interna y beneficiarse con la devaluación del tipo de cambio. Del total exportado por este sector, las pyme representan el 67% y sus ventas externas llegaron en 1999 a los U\$5 millones de dólares.

- ✓ Calzado: De la producción pyme de este sector las exportaciones son el 15.3% (por encima de la gran empresa, que exporta el 8.8%). Este favorable indicador beneficia a las empresas pyme en tanto les permite diversificar sus ingresos en épocas de grandes caídas de la demanda interna y beneficiarse con la devaluación de tipo de cambio. Del total exportado por este sector, las pyme representan el 79% y llegaron en 1999 a los U\$12.6 millones de dólares”¹⁵

¹⁵Ibidem. Página 11

6. MARCO TEÓRICO

6.1 GESTIÓN ESTRATÉGICA

La importancia de esta variable está en que los problemas de crecimiento en las PYMES, se relacionan con la gestión de los procesos, y que el impacto de estos problemas, dependen de su grado de integración de conceptos relacionados con la gestión. “A nivel de negocio, las empresas son organizadas como un sistema, como funciones de: gestión, ventas, finanzas, producción y recursos humanos, etc. Todas las funciones son importantes pero la función de gestión es relevante en el caso de las PYMES, ya que define la razón de ser de las otras funciones, pues ocupa de:

- Pronosticar el mercado y las variables externas a la empresa y planear para el establecimiento de los objetivos deseados.
- Organizar de acuerdo con la planeación.
- Ejecutar las actividades planeadas.
- Supervisar las acciones.
- Evaluar y Controlar.”¹⁶

Dentro de la gestión se rescata la estructura organizacional, vista como subdivisiones que se ve vista desde la dirección y organización, basados en la especialización y división del trabajo. De tal manera que la gran importancia de brindar a las pequeñas y medianas empresas del sector de calzado y artículos similares en cuero, el tema de la estructura organizacional, como necesidad propia de la gestión.

6.1.1 LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La finalidad de la estructura organizacional para las Pymes del sector manufacturero enfocado en el marroquinería y calzado es, establecer responsabilidades a los miembros de la empresa, de manera que optimicen sus trabajos y alcancen metas fijadas en una planeación.

“Aunque mucho se ha escrito y teorizado respecto a la organización como función propia de la gestión e indispensable para la dirección, así como de su aspecto orgánico en cuanto a ordenamiento interno y definición de cargos y funciones, aun continúa siendo una debilidad en muchas empresas pequeñas y medianas.

En lo que respecta a la organización en cuanto a estructura, hay que considerar que de la misma manera en que es muy difícil que dos humanos sean completamente iguales, lo mismo sucede en las empresas. Una empresa no necesariamente se parece a otra aunque estén enmarcadas en el mismo sector y empleen igual tecnología de producción e incluso similar estructura productiva.”¹⁷

¹⁶http://www.ingenierias.uanl.mx/32/32_la_integracion.pdf#search=%22la%20gestion%20de%20las%20pymes%22. Año: 2006.

¹⁷<http://www.monografias.com/trabajos26/organizacion-pymes/organizacion-pymes.shtml>. Año: 2006

Pueden existir diferencias en cualquier tipo de organización, de carácter cualitativo, como lo es el número de trabajadores, nivel de venta, utilidad, estructura de los activos, cuota de mercado, entre otros, que hacen que las estructuras se diferencien una de otra. De tal manera existen “empresas, así como estructuras típicas, la estructura de dirección, de cargos, de funciones y por áreas, departamentos, divisiones, gerencias, etc., estará en dependencia de las características, complejidad y condiciones de cada empresa.

En toda empresa se da la existencia de una estructura funcional basado en las actividades que debe realizar para cumplir su objetivo y en base a la división del trabajo. Esta estructura funcional genera la existencia de diferentes subdivisiones entre las cuales existirá determinada relación, ya sea de cooperación, apoyo o subordinación. Estas subdivisiones deberán tener definidas sus objetivos, tareas y funciones, así como la interrelación con las restantes áreas de la organización, incluyendo el sistema de obtención y entrega de información.

Visto de este modo todo hace suponer que el establecimiento de la estructura organizativa es un proceso expedito, cuando en la práctica son más los problemas asociados con la estructura que lo que uno puede imaginar. En principio basta señalar que la estructura, las funciones y los procedimientos no pueden ser aplicados mecánicamente y mucho menos copiados. Cada empresa deberá determinar el tipo de estructura que le resulta conveniente en relación a su nivel de desarrollo, tipo de actividad, composición interna, metas y objetivos.”¹⁸

Por otra parte existen muchas organizaciones que rediseñan sus estructuras organizacionales, con el fin de responder a las necesidades cambiantes de los clientes y de las comunidades, “es así que los esfuerzos se enfocan hacia una integración interfuncional. El resultado, en la mayoría de las organizaciones, es el "aplanamiento" de la estructura. Esto incrementa la capacidad de coordinación y reduce los niveles jerárquicos. Las organizaciones que operan un cambio en su estructura, basado en el enfoque de los procesos, obtienen las siguientes ventajas:

- Mayor calidad en menor tiempo y al menor coste.
- Más capacidad de respuesta al cambio de las necesidades y expectativas del cliente
- Mejor posicionamiento ante el constante cambio en las oportunidades y amenazas del mercado.
- Despliegue del conocimiento existente en la organización para resolver problemas y añadir valor.”¹⁹

¹⁸ Ibidem. Página 14

¹⁹<http://www.aiteco.com/estruorg.htm>. Año: 2006.

6.1.2. TIPOS DE SOCIEDADES

Las necesidades de una Pyme por generar capital, trabajo y tecnología para competir en el mercado respectivo, genera la posibilidad de crear tipos de sociedades legalmente. El criterio va de acuerdo a las características y obligaciones para su funcionamiento, entre ellos, su estructura organizacional.

➤ Sociedades de Personas:

"De Hecho: Figura con un mínimo de dos socios y un máximo indefinido, no se constituye por escritura pública, la responsabilidad es ilimitada y solidaria, el aporte de trabajo no tiene estimación, la administración se hace de acuerdo a como los socios decidan.

Sociedad Colectiva: Está conformada por dos o más personas, que comparten una responsabilidad ilimitada y solidaria, los aportes pueden ser en dinero o bienes, en cuanto al trabajo no se estima su valor y este no forma parte del capital social.

Sociedad en Comandita Simple: En ella pueden haber dos o más personas, un gestor y un comanditario, los gestores responden solidaria e ilimitadamente, los comanditarios responden según sus aportes. El gestor puede aportar trabajo e industria y son quienes administran y representan la empresa. Es común en pequeñas empresas.

➤ Sociedades de Capital:

*Sociedad Anónima (S.A.): Tiene un mínimo de cinco socios y un máximo indefinido de ellos, el capital aportado esta representado en acciones y la responsabilidad va hasta el monto de los aportes, el aportante de industria puede recibir utilidades por tal hecho ó liberar acciones e industria. Los socios están en situación de ser miembros de la junta directiva, representantes legales ó funcionarios de la misma empresa.

*Sociedad en Comandita por Acciones (S.C.A): Se conforma por uno o más socios gestores con responsabilidad ilimitada y cinco o más comanditarios con responsabilidad limitada, el capital se representa por títulos de igual valor, en este caso el gestor puede liberar acciones con su aporte de industria, en cuanto a la participación de los socios en la administración es igual que en la comandita simple. Esta sociedad es típica en empresas de mediano tamaño y de carácter cerrado."²⁰

²⁰<http://www.gestiopolis.com/canales/emprededora/articulos/no13/sociedadesmercantiles.htm>. Año: 2006

➤ **Sociedades Mixtas:**

*"Sociedad de Responsabilidad Limitada: Presenta un mínimo de dos socios y un máximo de veinticinco (25) el capital esta dividido en cuotas de igual valor, la responsabilidad en principio es hasta el monto de sus aportes pero se puede estipular mayor responsabilidad de uno o varios de ellos. El aporte de trabajo no tiene estimación y no se considera capital social. La administración depende de todos, sin embargo la junta puede nombrar a un gerente. La razón social esta formada por el nombre de la empresa seguida de la expresión Ltda. Este tipo de sociedad es frecuente en pequeñas y medianas empresas."²¹

En conclusión, la gestión de los empresarios de las PYMES, es difícil de medirlos y evaluarlos, de esta manera no pueden discernir los problemas de sus empresas, y aún peor, no pueden dedicarse a encontrar las causas de estas dificultades.

6.1.3 TALENTO HUMANO.

Para una empresa, el capital más importante es su recurso humano, que tiene habilidades y otras series de características que le dan un valor profundo a las organizaciones. La pérdida de capital o de máquinas, tienen sus mecanismos de solución; pero el recurso humano, para una organización, requiere de tiempo en reclutamiento, capacitación y desarrollo del hombre, como aclimatación a su puesto de trabajo y su función que juega en la organización.

"El inconveniente en la pymes es que son demasiado pequeñas y por lo general la pirámide organizacional no es muy 'alta', ya que los cargos entre la base y la gerencia son casi inexistentes. En esas circunstancias qué interés puede tener un buen asistente administrativo cuando el siguiente cargo por el que podría competir es el de gerente, que es al mismo tiempo el dueño de la empresa. A la 'omnipresencia' que caracteriza a muchos gerentes pyme, se le debe poner fin para comenzar a formar personas en quienes se pueda delegar, dándole con ello la oportunidad de crecer también a la empresa."²²

➤ **Proceso de selección**

"La mayoría de las PYMEs son empresas de servicio o comerciales, ambas descansan en su factor humano. El factor humano es el cimiento de este tipo de corporaciones. A diferencia de las grandes empresas que pueden hacer uso de empresas de reclutamiento y selección de personal, o aquellas que tienen su departamento o responsable de esta función, en las PYME esta función la mayoría de las veces es llevada a cabo por el futuro jefe del empleado a contratar."²³

²¹ Ibidem. Página 16

²² http://www.pymesetb.com/detalle_noticia.asp?id_not=2341. Año: 2006

²⁰ <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/48.htm>. Año: 2006

➤ Contratos de trabajo.

Las Pymes deben contar con un soporte legal que permita vincular al personal, en sus diferentes modalidades que presenta el código sustantivo de trabajo. "El contrato de trabajo es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar su servicio personal a otra persona natural o jurídica, bajo la continuada dependencia y subordinación y a cambio de una remuneración, quien presta el servicio se denomina trabajador, quien lo recibe o lo remunera es el empleador y la remuneración cualquiera que sea se denomina salario. Los elementos esenciales del contrato de Trabajo son: Presentación personal del servicio, Subordinación del Trabajador frente al empleador y retribución Directa o Indirecta. Los contratos de trabajo son pactados según su duración, que pueden ser a el accidental o transitorio, el de obra o labor, término fijo e indefinido. De acuerdo con la naturaleza propia de cada uno de estos, existen limitaciones y prohibiciones que en últimas, exaltan el deseo del legislador por incentivar relaciones laborales estables y armónicas"²¹

6.1.4. GESTIÓN TECNOLÓGICA.

Podemos afirmar que las PYME's son técnicamente muy capaces para generar un producto o servicio y hacerlo llegar a los clientes, pero administrativamente son muy deficientes en el manejo de sus recursos. Es así que la variable de la gestión tecnológica es una de las que diferencian la operatividad de una empresa y otra.

"El soporte operacional a la organización y que ha tomado relevancia en este mundo globalizado y competitivo, es el Recurso Información. Si se administran los todos los recursos "tradicionales" de la empresa por qué no administrar la información. Referente a la Tecnología de información podemos comentar que es una herramienta de la ciencia de la informática capaz de realizar tareas como almacenar, procesar y transformar datos de las actividades operativas de las empresas, mediante el uso de equipo de cómputo; es importante comentar que día con día el precio de las computadoras ya esta al alcance de la mayoría de las empresas.

¿Cómo puede un empresario de PYME's aplicar la gestión tecnológica, si no tiene los conocimientos? A continuación se sugieren una serie de pasos para guiar este proceso de cambio y/o re-direccionamiento de la función informática en la empresa.

- Identificar el área de la empresa. Puede ser que esta sección de la empresa necesite una mejora o no se tiene información precisa sobre su desempeño. Puede ser una función sustantiva y sea necesario tener registro de su funcionamiento para controlarla."²²

²¹http://ontare.ean.edu.co/wiki/index.php/SOLUCIONES_ERP_PARA_PYMES:Marco_Te%F3rico:MARCO_LEGAL_COLOMBIANO. Año: 2006

²²<http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/52.htm>. Año:2006

- “Establecer claramente los Objetivos. Cada área de la empresa debe contar con objetivos bien específicos y en relación directa con el objetivo general de la organización. Si no los tiene, es los momentos para fijarlos. Se puede lograr mediante un reflexión conjunta entre empleados y gerente. Si ya fueron establecidos claramente, nos deben dar la pauta para establecer la forma de medirlos y los requerimientos de información necesarios.
- Determinar el presupuesto disponible para el proyecto. Es necesario tener la visión que invertir en tecnología le redundará en mejor control y mejores decisiones empresariales a futuro.
- Seleccionar al mejor proveedor. ¿Compra o desarrollo? Pregunte e investigue con proveedores de servicios informáticos en internet, con otras empresas, con amigos empresarios del mismo ramo e incluso de diferentes, en busca de opciones y posibilidades de compra de sistemas de información.
- Sensibilizar al personal. Es necesario que todo el personal se identifique con el proceso de cambio, que forme parte de él, que conozca los beneficios y también el trabajo que representa. Que reciban capacitación sobre el uso y dar a conocer claramente los resultados a obtener del proceso.
- Duración del Proyecto. Establezca un periodo de tiempo adecuado para la puesta en marcha de los nuevos sistemas de información. Esto da como resultado un plan de trabajo claro y preciso de todas las actividades necesarias para llevar a cabo el proceso de implantación.
- Revisar el cumplimiento de los objetivos planteados al inicio del proyecto para controlar y retroalimentar el proceso de cambio.”²³

“También es una realidad que la mayoría de las PYME'S, carecen de una estructura organizacional formal e incluso no tienen personal capacitado para esta labor tan específica, entonces es necesario contratar o asesorarse de personal consultor externo a la empresa que conocen por completo la aplicaciones de estas tecnologías disponibles. Una opción atractiva para las empresas que no tengan mucho presupuesto, es acercarse a las universidades, que por lo general, poseen programas de vinculación dedicados a la formación de egresados en estas áreas de conocimientos y que puedan apoyar el desarrollo de las organizaciones que lo necesiten a costos realmente accesibles.”²⁴

²³Ibidem. Página 18

²⁴<http://www.gestiopolis.com/canales6/emp/capyrequieren.htm>. Año: 2006

La tecnología de información es una necesidad para las Pymes; para poder sobrevivir en un ambiente empresarial bajo un control administrativo sobre los demás recursos de la empresa. Esto conduce a la productividad de las Pymes, mejorando las relaciones con los clientes y proveedores e incrementando las utilidades previstas.

En conclusión podemos decir que esta variable tecnológica, enfocada a los sistemas de información, bien gestionada, puede ser una ventaja de la empresa sobre la competencia. La tecnología aporta grandes posibilidades de desarrollo para las Pymes, siempre que se tengan en cuenta cuáles son los recursos y necesidades de cada organización.

6.1.5 GESTIÓN DE LA CALIDAD.

La importancia de las PYMES, para la gestión de la calidad es debida a los mercados mundiales, como oportunidad para conseguir materias primas y servicios de calidad. Y como el sector PYME es importante para el comportamiento de la economía, pese a que cuenta con recursos limitados, la fortaleza de ellas está en la calidad de sus procesos.

➤ **Sistemas de gestión de calidad.**

“Cuando se desea implementar un sistema de gestión de calidad, con la norma ISO 900-2000, es porque sus procesos y por lo tanto su producto o servicio, logre y mantenga una competitividad mundial, frente al mercado competitivo. Además adquieren la capacidad de mejorar metódicamente, su sistema administrativo.

“La familia de normas ISO 9000 es un conjunto de normas internacionales y guías de calidad que ha obtenido una reputación mundial como base para establecer sistemas de gestión de la calidad. En particular, se verá cómo distinguir entre las varias publicaciones de la familia de normas ISO 9000 y cómo pueden ser utilizadas para obtener un máximo beneficio.

Se sugiere comenzar con la Norma ISO 9000 a la vez que se adopta la Norma ISO 9001 para lograr un primer nivel de desempeño. Las prácticas descritas en la Norma ISO 9004 pueden entonces implementarse para hacer que el sistema de gestión de la calidad sea cada vez más eficaz en el logro de las metas de negocio propias. La utilización de las normas de esta manera permitirá relacionarlas con otros sistemas de gestión (por ejemplo, ambiental). La siguiente tabla muestra las normas básicas de la familia ISO 9000”²⁵

²⁵<http://www.icontec.org.co/Contents/e-Mag/Files/seleccyuso.pdf>. Año: 2006.

Tabla N° 4. **Normas básicas de la Familia ISO 9000**

Normas básicas de la familia ISO 9000	Propósito
ISO 9000 – <i>Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario</i>	Establece un punto de partida para comprender las normas y define los términos fundamentales utilizados en la familia de normas ISO 9000, que se necesitan para evitar malentendidos en su utilización.
ISO 9001 – <i>Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos</i>	Esta es la norma de requisitos que se emplea para cumplir eficazmente los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables, para así conseguir la satisfacción del cliente.
ISO 9004 – <i>Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño</i>	Esta norma proporciona ayuda para la mejora del sistema de gestión de la calidad para beneficiar a todas las partes interesadas a través del mantenimiento de la satisfacción del cliente. La Norma ISO 9004 abarca tanto la eficiencia del sistema de gestión de la calidad como su eficacia.
ISO 19011 – <i>Directrices para la auditoría ambiental y de la calidad</i>	Proporciona directrices para verificar la capacidad del sistema para conseguir objetivos de la calidad definidos. Esta norma se puede utilizar internamente o para auditar a los proveedores.

Fuente: <http://www.icontec.org.co/Contents/e-Mag/Files/seleccyuso.pdf>

“El Sistema de Gestión de la Calidad es una herramienta para el cambio, no realiza el cambio, la única que puede realizar el cambio de cultura en la organización es la dirección.

Las organizaciones pueden, de acuerdo a sus necesidades, certificar o no su Sistema de Gestión de la Calidad, pero la certificación sólo tiene verdadero valor cuando refleja una organización centrada en el cliente, flexible pero rigurosa y capaz de desenvolverse eficientemente en un entorno económico y tecnológico constantemente cambiante.

En particular, la norma ISO 9001:2000 exige el compromiso de identificar y cumplir siempre los requisitos de los clientes y de mejorar constantemente el conjunto de actividades que afectan a la Calidad de los productos y servicios. Apunta a la identificación de los procesos de la empresa que agregan valor al producto y servicio y al control de los mismos, enfoca la eliminación de los problemas a través de buscar siempre la causa raíz de los mismos y eliminarla. Se centra en la planificación y en las actividades preventivas y promueve la toma de decisiones basada en información verificable.”²⁶

²⁶MARIÑO NAVARRETE Hernando. Gerencia de Procesos. Bogotá. Alfaomega S.A. ,2001
Es importante que todos los miembros de una organización Pyme conozcan su desempeño, la importancia de sus tareas en el cumplimiento de sus políticas y objetivos de la empresa y que posean la formación adecuada para desarrollar sus tareas con eficacia. El ICONTEC, como ente regulador, propicia esta clase de requisitos, en pro de la certificación.

- Identificación y clasificación de los procesos. “Las fuentes primarias para identificar los procesos que se deben desarrollar en una organización son las declaraciones de su misión y de su visión a futuro. Los procesos misionales establecen los procesos básicos en los que la organización debe trabajar, ya que en ella se indica quiénes son los clientes a los que se ha decidido servir, con qué productos, en qué mercados geográficos, con qué tecnología, basado en una filosofía de administración específica. Los procesos visionarios indican en cuáles factores críticos de éxito, competencias claves o necesidades de mejoramiento debe trabajar la organización a mediano y largo plazo. Los procesos misionales y visionarios indican cuáles son los pocos procesos vitales sobre los que se apoya la organización y en los cuales la gerencia debe colocar toda su atención, concentrándose en su mejoramiento para lograr competitividad.”²⁷

“La identificación de los procesos requiere, en primer lugar, acordar un entendimiento común acerca de los procesos generales, en los que trabaja la organización. Esto puede hacerse analizando cómo se maneja el cliente desde que entra hasta que sale en sus interacciones con la organización ó como se entregan los productos desde su diseño hasta que llega el bien a manos del consumidor o se presta el servicio al cliente. Se trata de construir un mapa general de los procesos, con una visión panorámica de los mismos.

Este mapa de procesos puede construirse describiendo el trabajo que se realiza de principio a fin en cada gerencia funcional, con base en la estructura tradicional existente, dibujándolo en un diagrama de flujo. Tener mapas de procesos permite mostrar cómo fluye el trabajo a través de toda la organización, presentando con simplicidad cuáles son los principales procesos en que se trabaja, cada uno de ellos convirtiendo entradas en resultados, proveyendo un gráfico claro y completo del trabajo.

- Enfoque basado en los procesos. Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso.²⁸

²⁷Ibidem. Página 18

²⁸INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. NTC-ISO 9001:2000. Requisitos del

Sistema de Gestión de la Calidad. Bogotá: ICONTEC,2000.

“La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones entre estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como “enfoque a procesos”. Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del propio sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, Cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- ✓ La comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
 - ✓ la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
 - ✓ la obtención de resultados de desempeño y eficacia de los procesos,
 - ✓ la mejora continua de los procesos con base a mediciones objetivas.”²⁹
- Control estadístico de la calidad. “La estadística y los métodos estadísticos siguen haciendo grandes progresos, pero no es necesario saberlo todo para promover el Control de calidad y la Gestión Empresarial, por el contrario, de hecho, puede ser perjudicial enseñar demasiadas cosas, por ello la enseñanza de los métodos estadísticos debe realizarse según el nivel de los usuarios, teniendo en cuenta las condiciones reales de los puesto de trabajo donde se vayan a utilizar. Los métodos estadísticos se dividen en tres categorías de acuerdo con su nivel de dificultad y son:
- ✓ Método Estadístico Elemental.
 - Diagrama de Pareto: El principio de pocos vitales, muchos triviales.
 - Diagrama de Causa Efecto (no es precisamente una herramienta estadística).
 - histogramas.
 - Diagrama de Dispersión.
 - Estratificación.
 - Hojas de Verificación o Comprobación.

Las características que tienen en común las herramientas de Control de Calidad, anteriores, es que todas son visuales y que tienen forma de gráficos o diagramas. Estas Herramientas se utilizan habitualmente, permitirán que se resuelva hasta un noventa y cinco por ciento de los problemas de una empresa.”³⁰

²⁹Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá. Instructivo para elaboración de documentos del Sistema de Gestión de Calidad. Versión 3.0. Bogotá. ETB S.A.-ESP

³⁰<http://pdf.rincondelvago.com/control-estadistico-del-proceso-de-calidad.html>. Año. 2006

Contar con un sistema de gestión de calidad y de estadística facilitaría que las PYMES puedan competir con empresas más grandes al brindar confianza a sus clientes de que sus productos o servicios mantengan una calidad constante.

6.1.6 GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL.

La variable de la gestión de la seguridad e higiene ocupacional en las PYMES es un elemento de gran importancia para lograr los niveles de de calidad y productividad requeridos en los momentos actuales. Se pretende de planes de acción que permitan la reducción de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

“Las prácticas actuales en la Gestión de Recursos Humanos consideran a la Seguridad e Higiene Ocupacional como un elemento importante dentro de los sistemas de compensación que las organizaciones ofrecen a sus empleados.

Múltiples empresas del mundo adoptan estrategias encaminadas al perfeccionamiento de las condiciones en que los recursos humanos desempeñan su labor. Los postulados de la mejora continua pueden ser aplicados a la Gestión de la Seguridad e Higiene Ocupacional en la empresa permitiendo lograr niveles superiores en las condiciones de trabajo y en la prevención de los accidentes del trabajo y las enfermedades profesionales, lo que conduce a incrementar la satisfacción laboral y la productividad del trabajo. Esta filosofía precisa de un diagnóstico que permita determinar los principales problemas que afectan el desempeño del proceso donde se aplica.”³¹

➤ Normatividad legal en seguridad y salud ocupacional

La razón por la cual, la legislación enfoca sus directrices en materia de seguridad y salud ocupacional, está en la protección e integridad de la vida y salud de los trabajadores, además es de interés nacional. Es así que los siguientes lineamientos, están relacionados con la problemática y por supuesto de la investigación.

- ✓ Legislación nacional
 - “CÓDIGO SUSTANTIVO DE TRABAJO: Artículo 56, es obligación de los empleadores brindar protección y seguridad a sus trabajadores.
 - LEY 9 DE ENERO 24 DE 1979: Por la cual se establecen normas para preservar, conservar y mejorar la salud de los individuos en sus ocupaciones.”³²

³¹www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento.asp. Año 2006

³²<http://www.aerocivil.gov.co/ocupacional/normatividad.htm>. Año.2006

- “RESOLUCIÓN 02400 DE MAYO 22 DE 1979: A través de la cual el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social establece algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo. La última parte de esta importante resolución establece el Estatuto de Seguridad Industrial.
- RESOLUCIÓN 2013 DE 1986: Emanada del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social que reglamenta la organización y funcionamiento de los Comités Paritarios de salud ocupacional: elección, funciones y obligaciones, entre otros aspectos.
- RESOLUCION NÚMERO 1016 DE MARZO 31 DE 1989: Por la cual los ministros de trabajo y seguridad social y salud reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los Programas de Salud Ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país.
- RESOLUCIÓN 6398 DE DICIEMBRE DE 1.991: Del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social sobre la obligatoriedad del empleador de ordenar la práctica de exámenes médicos de admisión, y la no renuncia a prestaciones por perturbaciones o deficiencias al momento de establecer una relación laboral con empresas inscritas en el sistema de seguridad social
- DECRETO No. 1832 DE AGOSTO 3 DE 1994: Por el cual se determina la tabla de enfermedades profesionales.
- DECRETO LEY 1295 DE 1994: Por el cual se determina la organización y administración del sistema general de riesgos Profesionales con el fin de prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades profesionales y los accidentes de trabajo.”³³

➤ Higiene y seguridad ocupacional.

- ✓ Higiene. La importancia para un empresario, dentro de su entorno ocupacional, es que no sucedan accidentes, de ahí que se mencione de panorama de riesgos, que permite identificar los mismos y por lo tanto se centra en controlarlos. En consideración a lo anterior, la administración y la gerencia de toda compañía deben asumir su responsabilidad en buscar y poner en practica las medidas necesarias que contribuyen a brindar a sus trabajadores un medio laboral seguro.

³³Ibidem.Página 24

Es así que la higiene se puede definir como el “Conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan. Está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y control de dos variables: el hombre – y su ambiente de trabajo, es decir que posee un carácter eminentemente preventivo, ya que se dirige a la salud y a la comodidad del empleado, evitando que éste enferme o se ausente de manera provisional o definitiva del trabajo. Sus objetivos son:

- Eliminar las causas de las enfermedades profesionales
 - Reducir los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o portadoras de defectos físicos
 - Prevenir el empeoramiento de enfermedades y lesiones
- ✓ Seguridad. Conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleados para prevenir accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente y a instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implementación de prácticas preventivas. Según el esquema de organización de la empresa, los servicios de seguridad tienen el objetivo de establecer normas y procedimientos, poniendo en práctica los recursos posibles para conseguir la prevención de accidentes y controlando los resultados obtenidos. El programa debe ser establecido mediante la aplicación de medidas de seguridad adecuadas, llevadas a cabo por medio del trabajo en equipo.
- ✓ Plan de higiene. Un plan de higiene del trabajo por lo general cubre el siguiente contenido:
- Un plan organizado: involucra la presentación no sólo de servicios médicos, sino también de enfermería y de primeros auxilios, en tiempo total o parcial, según el tamaño de la empresa.
 - Servicios médicos adecuados: abarcan dispensarios de emergencia y primeros auxilios, si es necesario. Chequeo
 - 3) Prevención de riesgos para la salud: Riesgos químicos (intoxicaciones, dermatosis industrial Riesgos físicos (ruidos, temperaturas extremas, radiaciones ionizantes y no ionizantes) Riesgos biológicos (microorganismos patógenos, agentes biológicos, etc.)³⁴

³⁴http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/segehigienework.htm#_Toc528476142.Año.2006

➤ Medicina y Vigilancia Epidemiológica Ocupacional

La importancia para las Pymes en este aspecto de la salud ocupacional, está en la promoción de la salud de los trabajadores, es decir, en el bienestar, físico y mental, protegiéndolos de los factores de riesgo que se presentan en la industria. Las actividades propias son:

- ✓ “Evaluaciones Médicas: Se establecerá la realización de evaluaciones médicas ocupacionales de preingreso, periódicas y de retiro con base en los diferentes cargos y el panorama de riesgos respectivos; para tal fin se diligenciará Historia clínica Ocupacional previo diseño de los perfiles psico-fisiológicos.
- ✓ Diagnóstico de salud: Para identificar las variables demográficas, ocupacionales y de morbilidad de la población trabajadora, se realizará el diagnóstico de salud correspondiente.
- ✓ Sistemas de vigilancia epidemiológica ocupacional: Con base en el diagnóstico de Salud se establecerán las prioridades en cuanto a las patologías halladas y se diseñaran los sistemas de vigilancia epidemiológica ocupacional necesarios.
- ✓ Primeros Auxilios: Se implementará un servicio básico de Primeros Auxilios acorde con las necesidades de la empresa.”³⁵

En conclusión, esta variable es delicada, para el sector manufacturero de las PYMES del sector de cueros, por que el riesgo de contraer un accidente o enfermedad profesional, hace que el empresario, tome conciencia de afiliar a sus trabajadores, y tome todas las medidas, de acuerdo a un panorama de riesgos.

6.1.7 GESTIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN.

La importancia de la gestión de la comercialización está enfocada en el presente que requieren las PYMES, para cumplir con los requerimientos que hoy se necesitan para poder comercializar con éxito. Es importante conocer aspectos relevantes dentro del desenvolvimiento de las PYMES en donde existe mucha incertidumbre y riesgos.

➤ Ciclo de vida del producto.

- ✓ Etapa de introducción: “Es el momento en que se lanza el producto bajo una producción y programa de comercialización. Aquí se dan las etapas del tamizado de ideas, modelo piloto y prueba. Esta etapa se caracteriza por un aumento lento en las ventas y altos gastos promocionales.”³⁶

³⁵<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/conbassalo.htm>. Año.2006

³⁶http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/mercadotecnia2/tema2_1.htm. Año: 2006

“Las características más importantes de la etapa de introducción están en que existen pocos competidores, ventas a grupos de ingreso elevado, líneas limitadas, distribución reducida, y conservación de la demanda principal.

- ✓ Etapa de crecimiento. En esta etapa el producto es aceptado en el mercado y se aprecia un aumento en la curva de las ventas y de los beneficios, caracterizándose principalmente por un aumento de la competencia, un manejo de calidad de los productos, acaparamiento de otro segmento de mercado, mejores canales de distribución, y la promoción de otros usos para el producto.
- ✓ Etapa de madurez. “Las tácticas de mercadotecnia y la imagen de su marca son bien conocidas durante esta etapa, además de la lealtad de sus clientes y la participación en el mercado; el producto se estabiliza y disminuye el margen de utilidad debido a que los precios se acercan mas a os costos (se estabilizan las ventas y decrecen los beneficios para la empresa). Se desarrollan grandes esfuerzos para un mejor mensaje publicitario y se dedica gran parte del presupuesto al consumidor y a los tratos comerciales; dichos tratos permiten:
 - Liquidar excesos de inventarios, problema frecuente en esta etapa.
 - Incitar a los usuarios de otras marcas a probar esta.
 - Aumentar la visibilidad de la marca o el espacio destinado a ella.

En este periodo se presentan los nuevos usos del producto, valores nuevos y refinamiento del mismo, mayor segmentación del mercado. Por esto este periodo se denomina de madurez innovadora, ya que cada uso nuevo puede originar un periodo nuevo de mayor crecimiento y, por lo tanto, entre mayores innovaciones, menor declinación en los precios y en las utilidades.”

- ✓ Etapa de declinación. En la última etapa, el paso de la moda es inevitable porque los nuevos productos empezaran un nuevo ciclo de vida para sustituir a los viejos. La mayor parte de las firmas y marcas de productos experimentan al correr del tiempo un periodo de declinación en las ventas; este puede ser rápido o lento. Las empresas utilizan diferentes estrategias durante este periodo: muchas abandonan precipitadamente el mercado para dedicar sus recursos a fines más productivos; otras siguen operando, con la ventaja de que, al tener menos competencia tienen utilidades positivas Hasta mayores. Por lo tanto, este periodo se caracteriza por:
 - Una reducción en él numero de empresas que produce él artículo.
 - Una limitación en la oferta del producto. ³⁷

³⁸Ibidem. Página 27

- Precio de los productos. “Cuando una empresa cuenta con la calidad requerida, lo siguiente que necesita es el precio para poder competir y tal vez aquí es donde se dan los principales problemas por la falta de creatividad en la fijación de precios. Para calcular un precio, generalmente nos basamos en la contabilidad de costos, dando por sentado que este es algo real, olvidando que su verdadera esencia es calcular el costo del producto, y cuantificar los esfuerzos absorbidos por el producto. Esto hace que se considere que el precio del producto debe ser igual al costo más un margen razonable.

“Mientras que la percepción del valor de las empresas se basa en el esfuerzo que han tenido que realizar para producir el producto, la percepción del mercado se basa en los beneficios derivados de su uso. Los precios y cantidades vendidas se determinan cada vez más sobre la base de la percepción de valor del mercado y cada vez menos en la percepción de valor de los proveedores, por lo que satisfacer plenamente esa percepción es la clave para el éxito y para competir adecuadamente en un ambiente de apertura como el que se avecina.

Generalmente se cree que vender por debajo del costo del producto conducirá (por lo menos en el largo plazo) a sufrir pérdidas, razón por la cual hay renuencia a aceptar pedidos con márgenes bajos e incluso se llega al extremo de eliminar los productos de bajo margen. Cuando se elimina un producto de bajo margen, se pierde el dinero que estaba obteniendo de los clientes que compraban ese producto. La cuestión es si lo que se ahorra es superior a esa cantidad, pues aunque se corta el costo variable, no siempre se reduce gran cosa el costo fijo y peor aún muchas veces ni siquiera se reduce la totalidad del costo variable.”³⁹

- Desarrollo de nuevos productos. “El desarrollo de un nuevo producto se lleva a cabo en el ámbito de los negocios e ingeniería y consiste en el proceso completo de crear y llevar un nuevo producto al mercado. Existen dos aspectos paralelos que se involucran en este proceso: uno implica ingeniería de producto; el otro, análisis de mercado. Los responsables de la mercadotecnia consideran el desarrollo de nuevo producto como el primer paso en la gestión del ciclo de vida del producto.

Existe una gran cantidad de tipos de nuevos productos. Algunos son nuevos en el mercado, otros son nuevos en la compañía y algunos en ambos sitios. Algunos son modificaciones menores de productos existentes mientras que otros son completamente innovadores”⁴⁰

³⁹<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/15.htm>

⁴⁰http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_de_nuevo_producto

- Distribución. “Los bienes además deben ser transportados físicamente de donde se producen a donde se necesitan. La función de la distribución consiste en hacer llegar el producto a su mercado meta. La actividad más importante para lograr esto es arreglar su venta y la transferencia de la propiedad del fabricante al consumidor final.”⁴¹
 “Dado que los canales de distribución representan una conexión entre productores y sus mercados, resulta lógico que en su elección influyan características como: Número de clientes potenciales, distribución geográfica de los clientes, frecuencia de sus compras, cantidad promedio de compras y grado de aceptación de diversos métodos de ventas.”⁴²
- Publicidad. “Si todo anunciante tuviera una cantidad ilimitada de dinero para invertir en publicidad, la selección de medios no sería difícil. Tampoco sería tan entretenida. Lo interesante de la selección de medios se basa en el supuesto que ningún anunciante tiene fondos ilimitados. Esta labor es tan importante como el trabajo creativo de redacción de textos, visualización y preparación de bocetos. El verdadero arte de la compra de medios es seleccionar éstos en forma tan experta que el público contenga el mayor número posible de clientes potenciales que puedan ser efectivamente influidos por un mensaje publicitario.

También aquí estamos trabajando con el juicio, un juicio basado en parte sobre investigación del mercado. En parte sobre experiencias en sobre problemas similares de selección de mercados meta en el pasado. En parte sobre pura creatividad en la combinación de medios para conseguir llegar a un público nuevo y mayor, más interesado por el mensaje publicitario.

Dependemos de la investigación de mercado para que nos diga cuántas personas hay en la audiencia de cualquier medio publicitario dado. Recurrimos a la investigación para que nos indique, si ello es posible, cuantas de esas personas es probable que sean consumidores potenciales del producto o servicio que tenemos que vender. Y también esperamos que la investigación nos diga qué clase de personas son estas. Estos factores nos darán una base para tomar decisiones en cuanto a la probabilidad de que el dinero que invertimos en el medio nos traiga un volumen de ventas razonable, o el cambio de actitud u opiniones de las personas que esperamos alcanzar con la publicidad.”⁴³

⁴¹<http://encuentro.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010039/Lecciones/CAPITULO%20II/adistribucion.htm#beneficios>.Año.2006

⁴²<http://encuentro.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010039/Lecciones/CAPITULO%20II/objetivos.htm>.Año.2006

⁴³<http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/como-seleccionar-los-medios-de-publicidad.htm>.Año.2006

Se puede decir, que la gestión comercial, para las PYMES se limita al comercio al por menor, con una publicidad que se propaga de boca en boca. Las PYMES carecen de mercadeo, concluyendo que la venta del producto está únicamente enfocado en la preventa (convencer al cliente que adquiera el producto). Vender el producto sin importar el desenvolvimiento de este durante su vida útil, es lo más difícil para ellas.

6.1.8 GESTIÓN FINANCIERA.

La importancia de la gestión financiera en las PYMES, está en aquellas que están en pleno proceso de crecimiento, es la administración del flujo de caja y la financiación a corto y largo plazo. Por lo tanto una gestión enfocada en esta área, puede ayudar a reflejar con claridad las obligaciones de las PYMES, y mejorar la situación del estado de pérdidas y ganancias. Y aún mejor poder localizar la naturaleza de todos los rubros implicados en los problemas financieros de estas pequeñas y medianas empresas, facilitando la toma de decisiones y anticipar situaciones difíciles al futuro.

- Capital de trabajo. "La administración de los recursos de la empresa son fundamentales para su progreso, este escrito centra sus objetivos en mostrar los puntos claves en el manejo del capital de trabajo, por que es este el que nos mide en gran parte el nivel de solvencia y asegura un margen de seguridad razonable para las expectativas de los gerentes y administradores. El objetivo primordial de la administración del capital de trabajo es manejar cada uno de los activos y pasivos circulantes de la empresa de tal manera que se mantenga un nivel aceptable de este.

Los principales activos circulantes a los que se les debe poner atención son la caja, los valores negociables e inversiones, cuentas por cobrar y el inventario, ya que estos son los que pueden mantener un nivel recomendable y eficiente de liquidez sin conservar un alto número de existencias de cada uno, mientras que los pasivos de mayor relevancia son cuentas por pagar, obligaciones financieras y los pasivos acumulados por ser estas las fuentes de financiamiento de corto plazo.

El capital de trabajo puede definirse como la diferencia que se presenta entre los activos y los pasivos corrientes de la empresa". Se puede decir que una empresa tiene un capital neto de trabajo cuando sus activos corrientes sean mayores que sus pasivos a corto plazo, esto conlleva a que si una entidad organizativa desea empezar alguna operación comercial o de producción debe manejar un mínimo de capital de trabajo que dependerá de la actividad de cada una."⁴⁴

⁴⁴<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%205/administracioncapitaltrabajo.htm>. Año.2006

- ✓ Rentabilidad vs. Riesgo. “Se dice que a mayor riesgo mayor rentabilidad, esto se basa en la administración del capital de trabajo en el punto que la rentabilidad es calculada por utilidades después de gastos frente al riesgo que es determinado por la insolvencia que posiblemente tenga la empresa para pagar sus obligaciones.

Entre más grande sea el monto del capital de trabajo que tenga una empresa, menos será el riesgo de que esta sea insolvente”, esto tiene fundamento en que la relación que se presenta entre la liquidez, el capital de trabajo y riesgo es que si se aumentan el primero o el segundo el tercero disminuye en una proporción equivalente. “⁴⁵

- Inversiones. “En materia de inversiones, Acopi propuso que se constituyan fondos de capital de riesgo con la participación de fondos norteamericanos; pidió el fortalecimiento del sistema de franquicias, introducir con gradualidad la competencia en servicios bancarios y la promoción de la inversión extranjera directa que permitía resurgir la industria de bienes de capital en la Pyme.”⁴⁶

“Las inversiones bien sea a corto o a largo plazo, representan colocaciones que la empresa realiza para obtener un rendimiento de ellos o bien recibir dividendos que ayuden a aumentar el capital de la empresa. Las inversiones a corto plazo si se quiere son colocaciones que son prácticamente efectivas en cualquier momento a diferencia de las de largo plazo que representan un poco mas de riesgo dentro del mercado. Aunque el precio del mercado de un bono puede fluctuar de un día a otro, se puede tener certeza de que cuando la fecha de vencimiento llega, el precio de mercado será igual al valor de vencimiento del bono.

Las acciones, por otro lado, no tienen valores de vencimiento. Cuando el precio del mercado de una acción baja, no hay forma cierta para afirmar si la disminución será temporal o permanente. Por esta razón, diferentes normas de valuación se aplican para contabilizar las inversiones en valores de deudas negociables (bonos) y en valores patrimoniales negociables (acciones). Cuando los bonos se emiten con descuento, el valor de vencimiento de los bonos excederá el valor prestado originalmente. “⁴⁷

⁴⁵ibidem. Página 31

⁴⁶http://www.portafolio.com.co/proy_porta_online/tlc/cro_tlc/3/ARTICULO-WEB. Año.2006.

⁴⁷<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin1/invermarye.htm>. Año.2006

- Dividendos. “Se considera como dividendo la cuota parte que corresponda a cada acción en las utilidades de las compañías anónimas y demás contribuyentes asimilados, incluidas las que resulten de cuotas de participación en sociedades de responsabilidad limitada.
- ✓ Distribución de dividendos. Aunque el reparto de dividendos depende de las leyes de los países y el común acuerdo de los accionistas de las empresas es importante tener en cuenta algunas formas de determinar el dividendo de las acciones:
 - Como proporción constante de utilidades: Se define un porcentaje del periodo para repartir y capitalizar el resto.
 - “Rendimiento mínimo: Se basa en la definición de un dividendo fijo que garantice una rentabilidad sobre la inversión del accionista.
 - Dividendo regular y extra: Consiste en definir como regular una cifra periódica por acción y complementar con dividendos adicionales si los resultados lo permiten.
 - Dividendos residuales: Se reparten dividendos después de todos los compromisos legales, laborales, y con terceros y por diferencia, se define el monto a repartir.”⁴⁸
- Indicadores financieros. Los indicadores financieros para las Pymes, son de gran importancia porque permite dar una visión parcial de la gestión, permitiendo formular planes estratégicos. Pero estos indicadores, no deben ser los únicos en evaluar el desempeño de una organización. El empresario debe observar desde diferentes ópticas, el rendimiento de su compañía.

“El análisis financiero es una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, diagnóstico de la situación actual y predicción de eventos futuros y que, en consecuencia, se orienta hacia la obtención de objetivos previamente definidos. Por lo tanto, el primer paso en un proceso de ésta naturaleza es definir los objetivos para poder formular, a continuación, los interrogantes y criterios que van a ser satisfechos con los resultados del análisis —que es el tercer paso— a través de diversas técnicas.”⁴⁹

⁴⁸<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/30/divemp.htm>.Año:2006

⁴⁹<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/45/cappagindfin.htm>.Año:2006

“Los indicadores financieros agrupan una serie de formulaciones y relaciones que permiten estandarizar e interpretar adecuadamente el comportamiento operativo de una empresa, de acuerdo a diferentes circunstancias. Así, se puede analizar la liquidez a corto plazo, su estructura de capital y solvencia, la eficiencia en la actividad y la rentabilidad producida con los recursos disponibles. A continuación, se presenta los principales indicadores financieros.

Tabla N° 5. **Indicadores financieros**

Razones de liquidez	Estructura de capital
<ul style="list-style-type: none"> • Razón corriente • Prueba ácida • Capital de trabajo • Intervalo básico defensivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Leverage total • Nivel de endeudamiento • Número de veces que se gana el interés

Razones de actividad	Razones de rentabilidad
<ul style="list-style-type: none"> • Rotación de cartera • Período de cobranza de la cartera • Rotación de inventarios • Días de inventario • Rotación de proveedores • Días de compra en cuentas por pagar • Ciclo neto de comercialización • Rotación de activos <ul style="list-style-type: none"> ○ Ventas a efectivo ○ Ventas a cartera ○ Ventas a inventarios ○ Ventas a activos fijos 	<ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento sobre la inversión • Margen de ganancias • Rendimiento del patrimonio

Fuente: <http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/anfinancier.htm>

Por tal motivo, todas las operaciones realizadas por una empresa, en un período dado de tiempo, deben ser sometidas a un proceso de ajustes por inflación, con el propósito de que las cifras arrojadas, por dichas operaciones, se expresen en pesos constantes o del mismo poder adquisitivo. Además, para fines comparativos, los estados financieros deben ser actualizados de un año a otro, después de haber sido ajustados por inflación.⁵⁰

⁵⁰<http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/anfinancier.htm>

- Costos de producción. Toda empresa al producir genera unos costos. Los costos de producción son una variable de decisión importante para las Pymes, ya que todo incremento en los costos de producción normalmente significa una disminución de los beneficios de la empresa. De hecho, las empresas toman las decisiones sobre la producción y las ventas a la vista de los costos y los precios de venta de los bienes que lanzan al mercado.

“Los costos de producción abarcan dos aspectos: los costos fijos y los costos variables. Los costos variables son aquellos que cambian con las variaciones en el nivel de la actividad de la industria; esto quiere decir que son aquellos que pueden asignarse directamente al producto, como la materia prima y el trabajo directo. Los costos fijos son aquellos que permanecen invariables independientemente del volumen de producción. Forman parte de este grupo de costos los sueldos, alquileres, depreciaciones, etc.”⁵¹

Conocer los costos de producción permite la prosperidad de un negocio, y por lo tanto determinar su precio de venta y competir, pero si no se conocen, las finanzas de una empresa llegan al colapso.

6.1.9 GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN.

La importancia de esta variables, está encaminada en mejorar el sistema de gestión de la producción enfocada a las PYMES, porque muy pocos empresarios consideran que a la par de mejorar factores elementales como, materias primas, mano de obra, maquinaria, se necesita de factores de planeación, organización y control en la producción. Esto implica introducir sistemas avanzados de gestión de la producción (MRP, Justo a tiempo, entre otros). Lo que le permitiría al sector manufacturero de calzado y cuero, prestar un mejor servicio a los clientes, tener un mejor control de los inventarios, de las operaciones en planta, entre otras actividades.

“Por otra parte la Gestión de la Producción es un conjunto de responsabilidades y de tareas que deben ser satisfechas para que las operaciones de la producción sean realizadas respetando las condiciones de calidad, plazo y costo que se desprenden de los objetivos de la empresa (Boris Avgrafoff). Los objetivos de la producción son:

- ✓ Conseguir que se entreguen los productos pedidos en las cantidades, fecha y calidad requerida
- ✓ Conseguir que estos productos se fabriquen dentro de los costos previstos y estos sean mínimos.
- ✓ Crear un procedimiento que devenga rutinario de forma que se minimicen los roces y conflictos interpersonales e íter departamentales.”⁵²

⁵¹www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010043/lecciones/7costosdepcc.htm

⁵²<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/67/funcontgesprod.htm>

- ✓ Funciones de Gestión de la Producción.
 - “Planificación: Para entregar los productos en los plazos acordados, primero hay que calcular qué recursos y qué cantidad se necesita, a continuación hay que estimar una fecha de ejecución, todo esto se resume en un presupuesto de gasto.
 - Control: Para saber si estamos cumpliendo con el programa y manteniéndonos dentro de los costes, hay que supervisar el comportamiento de existencias, proveedores, mano de obra y máquinas, para lo que hay que establecer unos índices de control relevantes.
 - Seguimiento: Para poder efectuar el control se necesita información, una documentación que se rellene con la información pertinente en el momento oportuno.”⁵³

➤ Planeación de la producción. “Es la función de la dirección de la empresa que sistematiza por anticipado los factores de mano de obra, materias primas, maquinaria y equipo, para realizar la fabricación que este determinada por anticipado, con relación:

- Utilidades que deseen lograr.
- Demanda del mercado.
- Capacidad y facilidades de la planta.
- Puestos laborales que se crean.

Es la actividad de decidir acerca de los medios que la empresa industrial necesitará para sus futuras operaciones manufactureras y par distribuir esos medios de tal suerte que se fabrique el producto deseado en las cantidades, al menor costo posible.

- ✓ Programación de la Producción. Actividad que consiste en la fijación de planes y horarios de la producción, de acuerdo a la prioridad de la operación por realizar, determinado así su inicio y fin, para lograr el nivel más eficiente. La función principal de la programación de la producción consiste en lograr un movimiento uniforme y rítmico de los productos a través de las etapas de producción. Se inicia con la especificación de lo que debe hacerse, en función de la planeación de la producción. Incluye la carga de los productos a los centros de producción y el despacho de instrucciones pertinentes a la operación.”⁵⁴

⁵³ibidem. Página 35

⁵⁴<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/44/planeaprod.htm>

- Sistemas de producción. Los sistemas de producción para las Pymes deben estar bien definidos, de acuerdo a su volumen de ventas. De ahí que la distribución en planta y el manejo de materiales, sean cruciales en el sistema implementado.

“Es un conjunto de objetos y/o seres vivientes que se relacionan entre sí para procesar insumos y convertirlos en el producto definido por el objetivo del sistema.

- ✓ Sistema de producción.
 - Por proceso: Es aquel que por medio de un proceso común se elaboran todos los productos.
 - Por órdenes: Es aquel donde cada lote de productos diferentes sigue un proceso especial.

Clasificación de los sistemas productivos en base a su proceso:

- Sistemas continuos. Los sistemas productivos de flujo continuo son aquellos en los que las instalaciones se uniforman en cuanto a las rutas y los flujos en virtud de que los insumos son homogéneos, en consecuencia puede adoptarse un conjunto homogéneo de procesos y de secuencia de procesos. Cuando la demanda se refiere a un volumen grande de unos productos estandarizado, las líneas de producción están diseñadas para producir artículos en masa. La producción a gran escala de artículos estándar es características de estos sistemas.
- Sistemas intermitentes. Las producciones intermitentes son aquellas en que las instituciones deben ser suficientemente flexibles para manejar una gran variedad de productos y tamaños. Las instalaciones de transporte entre las operaciones deben ser también flexibles para acomodarse a una gran variedad de características de los insumos y a la gran diversidad de rutas que pueden requerir estos. La producción intermitente será inevitable, cuando la demanda de un producto no es lo bastante grande para utilizar el tiempo total de la fabricación continua.
- Sistemas modulares. Hace posible contar con una gran variedad de productos relativamente altos y al mismo tiempo con una baja variedad de componentes. La idea básica consiste en desarrollar una serie de componentes básicos de los productos (módulos) los cuales pueden ensamblarse de tal forma que puedan producirse un gran número de productos distintos (ejemplo bolígrafos).⁵⁵

⁵⁵http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/produccion1/tema1_4.htm. Año.2006

- Sistemas por proyectos. “El sistema de producción por proyectos es a través de una serie de fases; es este tipo de sistemas no existe flujo de producto, pero si existe una secuencia de operaciones, todas las tareas u operaciones individuales deben realizarse en una secuencia tal que contribuya a los objetivos finales del proyecto. Los proyectos se caracterizan por el alto costo y por la dificultad que representa la planeación y control administrativo.”⁵⁶

➤ Mantenimiento de equipos y herramientas.

“Las operaciones de mantenimiento tienen lugar frente a la constante amenaza que implica la ocurrencia de una falla o error en un sistema, maquinaria, o equipo. Existe además una necesidad de optimizar el rendimiento de los unidades y componentes industriales (mecánicos, eléctricos, y electrónicos) de los procesos dentro de las instalaciones de una planta industrial. El mantenimiento debe procurar un desempeño continuo y operando bajo las mejores condiciones técnica, sin importar las condiciones externas (ruido, polvo, humedad, calor, etc.) del ambiente al cual este sometido el sistema.

- ✓ Tipos de Mantenimiento. Existen cuatro tipos reconocidos de operaciones de mantenimiento, los cuales están en función del momento en el tiempo en que se realizan, el objetivo particular para el cual son puestos en marcha, y en función a los recursos utilizados, así tenemos:
 - Mantenimiento Correctivo. Este mantenimiento también es denominado "mantenimiento reactivo", tiene lugar luego que ocurre una falla o avería, es decir, solo actuará cuando se presenta un error en el sistema. En este caso si no se produce ninguna falla, el mantenimiento será nulo, por lo que se tendrá que esperar hasta que se presente el desperfecto para recién tomar medidas de corrección de errores.
 - Mantenimiento Preventivo. Este mantenimiento también es denominado "mantenimiento planificado", tiene lugar antes de que ocurra una falla o avería, se efectúa bajo condiciones controladas sin la existencia de algún error en el sistema. Se realiza a razón de la experiencia y pericia del personal a cargo, los cuales son los encargados de determinar el momento necesario para llevar a cabo dicho procedimiento; el fabricante también puede estipular el momento adecuado a través de los manuales técnicos.”⁵⁷

⁵⁶Ibidem. Página 37

⁵⁷<http://www.monografias.com/trabajos13/opema/opema.shtml>

- Mantenimiento Predictivo. “Consiste en determinar en todo instante la condición técnica (mecánica y eléctrica) real de la máquina examinada, mientras esta se encuentre en pleno funcionamiento, para ello se hace uso de un programa sistemático de mediciones de los parámetros más importantes del equipo. El sustento tecnológico de este mantenimiento consiste en la aplicaciones de algoritmos matemáticos agregados a las operaciones de diagnóstico, que juntos pueden brindar información referente a las condiciones del equipo. Tiene como objetivo disminuir las paradas por mantenimientos preventivos, y de esta manera minimizar los costos por mantenimiento y por no producción.
 - Mantenimiento Proactivo. Este mantenimiento tiene como fundamento los principios de solidaridad, colaboración, iniciativa propia, sensibilización, trabajo en equipo, de modo tal que todos los involucrados directa o indirectamente en la gestión del mantenimiento deben conocer la problemática del mantenimiento, es decir, que tanto técnicos, profesionales, ejecutivos, y directivos deben estar concientes de las actividades que se llevan a cabo para desarrollar las labores de mantenimiento. Cada individuo desde su cargo o función dentro de la organización, actuará de acuerdo a este cargo, asumiendo un rol en las operaciones de mantenimiento, bajo la premisa de que se debe atender las prioridades del mantenimiento en forma oportuna y eficiente..”⁵⁸
- Inventarios. “La contabilidad para los inventarios forma parte muy importante para los sistemas de contabilidad de mercancías, porque la venta del inventario es el corazón del negocio. El inventario es, por lo general, el activo mayor en sus balances generales, y los gastos por inventarios, llamados costo de mercancías vendidas, son usualmente el gasto mayor en el estado de resultados.
- ✓ Sistemas de inventario
- El Sistema de Inventario Perpetuo: En el sistema de Inventario Perpetuo, el negocio mantiene un registro continuo para cada artículo del inventario. Los registros muestran por lo tanto el inventario disponible todo el tiempo. Los registros perpetuos son útiles para preparar los estados financieros mensuales, trimestral o provisionalmente. EL negocio puede determinar el costo del inventario final y el costo de las mercancías vendidas directamente de las cuentas sin tener que contabilizar el inventario.”⁵⁹

⁵⁸Ibidem. Página 38

⁵⁹<http://www.monografias.com/trabajos10/inve/inve.shtml>

- El Sistema de Inventario Periódico: "En el sistema de inventario periódico el negocio no mantiene un registro continuo del inventario disponible, más bien, al fin del periodo, el negocio hace un conteo físico del inventario disponible y aplica los costos unitarios para determinar el costo del inventario final. Ésta es la cifra de inventario que aparece en el Balance General. Se utiliza también para calcular el costo de las mercancías vendidas. El sistema periódico es conocido también como sistema físico, porque se apoya en el conteo físico real del inventario.

➤ Costeo de inventarios.

El costo de los inventarios, busca en las Pymes, controlar la rotación de los inventarios, es así que el empresario busca controlar este rubro. Es importante conocer su demanda, para determinar los niveles de inventario.

"Los negocios multiplican la cantidad de artículos de los inventarios por sus costos unitarios para determinar el costo de los inventarios. Los métodos de costeo de inventarios son: costo unitario específico, costo promedio ponderado, costo de primeras entradas primeras salidas (PEPS), y costo de últimas entradas primeras salidas (UEPS).

- ✓ Costo Unitario Específico: Algunas empresas tratan con artículos de inventario que pueden identificarse de manera individual, como los automóviles, joyas y bienes raíces. Estas empresas costean, por lo general, sus inventarios al costo unitario específico de la unidad en particular.
- ✓ Costo Promedio Ponderado: El método del costo promedio ponderado, llamado a menudo método del costo promedio se basa en el costo promedio ponderado del inventario durante el período. Este método pondera el costo por unidad como el costo unitario promedio durante un periodo, esto es, si el costo de la unidad baja o sube durante el periodo, se utiliza el promedio de estos costos.
- ✓ Costo de Primeras Entradas, Primeras Salidas (PEPS): Bajo el método de primeras entradas, primeras salidas, la compañía debe llevar un registro del costo de cada unidad comprada del inventario. El costo de la unidad utilizado para calcular el inventario final, puede ser diferente de los costos unitarios utilizados para calcular el costo de las mercancías vendidas. Bajo PEPS, los primeros costos que entran al inventario son los primeros costos que salen al costo de las mercancías vendidas, a eso se debe el nombre de Primeras Entradas, Primeras Salidas.
- ✓ Costo de Últimas Entradas, Primeras Salidas (UEPS): El método últimas entradas, primeras salidas dependen también de los costos por compras de un inventario en particular. Bajo este método, los últimos costos que entran al inventario son los primeros costos que salen al costo de mercancías vendidas. inventario final.⁶⁰

⁶⁰Ibidem. Página 39

De manera que la producción es un factor relevante para el sector manufacturero de calzado y cuero, porque estas herramientas mencionadas permiten la eficiencia de los procesos, y el uso racional de los recursos de producción. Las PYMES manejan de manera empírica estos conceptos, pero no es suficiente con esto. Los nuevos sistemas productivos son los que marcan la diferencia de una empresa y otra.

6.1. 10 ESTRATEGIAS DE PLANEACIÓN

6.1.10.1. Asociatividad

Es indiscutible que las Pymes, necesita de estrategias para enfrentar la competencia. Se necesita de diseñar estrategias colectivas del sector manufacturero de calzado y artículos similares en cuero, para poder desarrollar ventajas conjuntas frente a las grandes industrias del sector.

“La asociatividad reduce costos y ofrece competitividad. Da poder a negociación y abre la puerta a conocimientos fortalece comercial, logística y operativamente a las empresas asociadas. Les permite producir a escalas antes inalcanzables, fabricar productos que antes no eran factibles, y especializarse. Unos de los beneficios reales de la asociatividad es el poder de negociación. Pero también se logran dividendos al compartir información hacer una comercialización conjunta y mejorar la logística. Definitivamente, no hay nada como la ventaja que confiere la unión de varios empresarios para superar un problema con un proveedor o para negociar mejores condiciones para capacitaciones o certificaciones conjuntas, antes demasiado costosas.

Muchas alianzas también usan este poder de negociación para conseguir mejores condiciones de pago a la hora de capacitar conjuntamente a los trabajadores de sus empresas y conseguir certificaciones, entre otras. Los beneficios representan un buen comienzo, pero no implican un mayor grado de compromiso de la empresa con la alianza. Una de las maneras en que se puede crear esa intimidad es comenzar por uno de los activos más valiosos de una empresa: su conocimiento. Muchas veces, esto se convierte en un requisito dado que las empresas de una alianza suelen necesitar nivelación técnica en particular para acceder a certificaciones, lo que representa una excelente oportunidad para hacer benchmarking

Porque cuando las alianzas comienzan a coordinar operaciones o estrategias conjuntas florecen los resultados más tangibles. A ciertas alianzas, el tema logístico les provoca muchos dolores de cabeza, pero también es un espacio donde hay mucha duplicidad por recortar. La alianza no solo comercializa productos de las empresas, sino que también se convertirá en un operador logístico. Si bien mediante la asociatividad se puede compartir labores logísticas comerciales y marcas, también es útil para ampliar capacidad de producción, desarrollar productos nuevos o viejos más eficientemente. En últimas, la asociatividad en realidad apunta a la especialización o por lo menos les permite a las empresas hacer más de lo que saben.”⁶¹

⁶¹FUENTE: ASOCIATIVIDAD. MÁS QUE UN “CLUB DE AMIGOS”. Revista Dinero. Noviembre 12 de 2004 – N° 218

“Las multinacionales, en busca de mejorar el servicio a sus clientes finales y de mantener una alianza a largo plazo con su socio, han diseñado un plan que les permite a las pymes ir escalando entre diferentes rangos. Se comienza en el básico y se puede llegar a ser todo un experto en la materia. Para los directivos de estos programas, es una forma de incentivarlos, ya que la experiencia les demuestra que los empresarios buscan mantener a su socio como el gran aliado.”⁶²

6.1.10.2. Prospectiva.

“En todo el mundo se avalan las bondades de la libertad económica y, paralelamente se analizan desde diferentes disciplinas, los efectos del libre mercado, en los bajos índices de crecimiento de la economía, en la inestabilidad de los mercados financieros y en la continua des – industrialización de países emergentes. Los incrementos generalizados de la pobreza y la desigualdad y, el debilitamiento de las estructuras productivas, contrastan con la realidad de pocos países en donde se concentran la tecnología y el conocimiento.

Las Pyme en el mundo representan un óptimo balance social, creación de nuevas plazas de trabajo con menos inversión, flexibilidad y adaptación rápida a las necesidades de los mercados internacionales, posicionamiento en nichos de menor vulnerabilidad, distribución social del capital, innovación, versatilidad, articulación intra – sectorial y constante generación de emprendedores, valores que se conjugan eficazmente con los principios de responsabilidad individual, solidaridad y subsidiariedad, pilares de la economía social.

Elevar la competitividad de las Pyme, es la única estrategia y política pública de mercado a la que no pueden renunciar las economías emergentes, pero sólo puede materializarse en un Estado con poder de convicción y capacidad de ejecución, que diseña e implementa leyes y normas eficientes y que impide el abuso del poder en sus diferentes órdenes. Un estado en el que la competencia y la seguridad social están garantizadas.

La globalización del mercado con una mirada social. La globalización es definitivamente un tema complejo y controversial, no es un fenómeno nuevo pero hoy involucra numerosas características que lo diferencian de procesos anteriores. Consolidación del sistema internacional de Comercio y reducción de la autonomía de los Estados. La participación en el sistema internacional de Comercio de países y regiones significativamente diferentes en términos de mercado y nivel de desarrollo, es un fenómeno que en la práctica reduce la autonomía de los gobiernos para legislar e implementar estrategias de desarrollo independientes dado que pueden plantearse como interpelación al pensamiento económico prevaleciente.”⁶³

⁶² FUENTE: SOCIOS PEQUEÑOS, GRANDES ALIADOS. Revista Pyme guía. Febrero de 2004. Edición N° 6 – año 3

⁶³ FUENTE: EL TLC Y LAS PYMES. Revista Pyme. Junio de 2004. Edición N° 3 – ACOPI-Bogotá.

“Pero que se busca con la liberación, en principio, la ganancia en un tratado de libre comercio de última generación, se verifica cuando se obtiene acceso real a nuevos mercados como consecuencias de exportaciones con valor agregado que efectúa gracias a la implementación de nuevos conocimientos y tecnologías en sus procesos productivos. Este proceso deja ganadores y perdedores, situación que aplica tanto a los países como a los diferentes grupos de población dentro de cada una de las economías.

En una coyuntura como la actual, el Estado y la sociedad debe evaluar las implicaciones que en el largo plazo generarán medidas y reglamentaciones que involucren al mercado, identificar los sectores vulnerables y formular postulados de actuación distantes de la simple tolerancia ante la desaparición de los más débiles. La política industrial activa y los elementos adicionales integrantes de lo que ha dado en llamarse la Agenda interna, juega un papel fundamental en la capitalización social de las oportunidades generadas por los acuerdos comerciales.

El proceso colombiano. Ser consciente de los datos que arroja nuestro pasado económico reciente, permite contextualizar y medir la viabilidad de la estrategia “Globalizadora”, en la que se ha embarcado Colombia en su intento por recuperar la economía el crecimiento y reconstruir el aparato productivo, en particular con respecto a los efectos del TLC – Colombia – Estados Unidos. Sobre este aspecto es pertinente advertir sobre el no discreto grado de desinformación relacionado con las posibilidades reales de acceso a ese mercado, dado su complejo sistema legal, su organización territorial y administrativa, sus tremendos avances en I/D de productos y servicios y su experticia en proteger el mercado interno, de competencia que pueda afectar el precio de los productos.

Estrategia de negociación Pyme. Por ello la pyme colombiana a través de Acopi, se presenta en a negociación con un planteamiento serio en materia de política económica y con una estrategia ofensiva detallada que debe ser tenida en cuenta por el grupo negociador colombiano y por gobierno estadounidense.

“Colombia, a diferencia de otros países de la región, no puede darse el lujo de ignorar restricciones internas y externas que bloquean en forma reiterada el acceso de las Pyme a las oportunidades de negocios que los mercados generan. Para el sector privado es claro que estados unidos planteará una negociación arancelaria, mientras el país debería ir encaminado a lograr un acceso efectivo de empresas colombianas al estado estadounidense. Es decir, Colombia debe ir por la eliminación de normativas proteccionistas orientadas a mantener los precios al productor americano o al limitar el acceso a la competencia externa. Si la eliminación de algunas restricciones no se logra, el trabajo se habrá perdido y los efectos para la economía colombiana serán devastadores.”⁶⁴

⁶⁴ibidem. Página.43

“Las pequeñas y medianas empresas del sector de calzado, cuero y manufacturas tienen una poderosa razón para estar preocupadas. En los primeros meses de este año, los productos chinos, procedentes de Panamá, han tenido un crecimiento inusual. Según Gustavo Flórez, presidente de Acicam, en marroquinería las importaciones de China tuvieron un incremento del 61%, mientras que en el calzado, el número de pares de zapatos importados aumentó en un 107%.

“Esta situación esta amenazando la estabilidad de nuestra empresas”, asegura Flórez, quien además revela que el gremio está estudiando la posibilidad de solicitar una cláusula de salvaguardia para el calzado. Otro de los factores que los tiene preocupados es el contrabando. El consumo interno está prácticamente estancado debido a este fenómeno, razón por la cual “uno de los grandes retos es hacer una guerra frontal contra esta práctica ilegal”, afirma el dirigente gremial.

Sin embargo, no todo es negativo, las exportaciones del calzado tuvieron un incremento del 48% frente al 2003, lo que representa una cifra de 43.1 millones de dólares. Los destinos principales fueron Ecuador, Venezuela y Estados Unidos. Mientras que las exportaciones de marroquinería tuvieron un crecimiento del 17.7% y sus principales destinos fueron Estados Unidos, Venezuela y México.

Los empresarios, además, se muestran optimistas ante el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos. “Al TLC le damos una gran importancia porque es la oportunidad para conseguir nuevos aliados y hacer alianzas estratégicas con socios internacionales”, considera flórez.

Por su parte, el gremio está llevando a cabo de varios proyectos para mejorar la productividad y la competitividad de la cadena, como el taller de conceptos de moda, que realiza constantemente investigaciones a Europa y desarrolla capacitación con los empresarios para que ellos mismos se fijen en las tendencias más actuales de la moda y comiencen a desarrollar sus propias colecciones.

Acicam estima que el calzado de las microempresas representa el 76% y junto a las pequeñas y las medianas sumarían un 95% del mercado. En marroquinería la situación es similar, las microempresas son el 74%, y en conjunto con las pequeñas y medianas empresas, tendrían un 92% del consumo.”⁶⁵

⁶⁵FUENTE: DESCALZOS FRENTE A LA CHINA. Revista Misión Pyme- Edición Especial. Julio de 2005. Año 1.

7. MARCO CONCEPTUAL.

Asociatividad: Es la capacidad de alianza entre grupos de empresas PYMES que ofrecen el mismo producto o servicio las cuales cooperan entre sí en algunas actividades, pero compiten entre si por un mismo mercado.

Calzado: Subsector del cuero, fabricante de toda clase de productos, ente ellos, calzado para colegiales, sandalias de cuero, y botas para hombre y mujer.

Caracterización: Diagnóstico de las Pymes del sector manufacturero de calzado y artículos similares en cuero, de acuerdo a unas variables de gestión.

Control de la Calidad: Variable de gestión, enfocada a manejar productos y servicios de calidad, de acuerdo a las exigencias del mercado.

Cuero: Sector genérico, conformado por subsectores de calzado y marroquinería. Entiéndase por el sector ganadero que maneja pieles.

Encuesta: Instrumento estadístico, que cuenta con preguntas cerradas, utilizada para la caracterización de las pymes del sector de calzado y artículos similares en cuero.

Estrategias de planeación: Hace referencia a las sub. variables de asociatividad y prospectiva, destinadas a la caracterización del sector de calzado y artículos similares en cuero, dentro del proceso de corrección del instrumento.

Marroquinería: Subsector del cuero, que cuenta con fabricación de prendas de vestir, carteras y bolsos, como billeteras, portafolios y maletines en cuero.

Prospectiva: Es la disciplina que estudia el futuro desde un punto social, científico y tecnológico con la intención de comprenderlo y de poder influir en él. Enfocado en el estudio de investigación, para el caso de las Pymes y el TLC.

Pymes: Pequeñas y Medianas Empresas. Pequeña Empresa: Personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes. Mediana: Personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes

Sector Económico: Es una parte de la actividad económica de un país, que tienen sus características propias, que se diferencian de otras.

Tratado de Libre Comercio (TLC): más apertura económica para la economía colombiana, donde el sector manufacturero hace parte de esta problemática.

8. MARCO LEGAL

➤ Ley 590 de 2000

Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. Se busca con esta ley, promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos.

Para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbano, que responda a los siguientes parámetros:

- ✓ Mediana Empresa:
 - Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores;
 - Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- ✓ Pequeña Empresa:
 - Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores;
 - Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- ✓ Microempresa:
 - Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores;
 - Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Para la clasificación de aquellas micro, pequeñas y medianas empresas que presenten combinaciones de parámetros de planta de personal y activos totales diferentes a los indicados, el factor determinante para dicho efecto, será el de activos totales.

9. MARCO METODOLÓGICO.

9.1 .TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Descriptiva- Diagnóstica

9.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

FASE I: Elaboración y prueba del instrumento. (Otro grupo).

FASE II: a) Corrección del instrumento. Se mejoró el instrumento en sus variables, y además se individualizó, para el sector, con preguntas relacionadas a la asociatividad y la prospectiva.

b) Acercamiento a los empresarios. Primer encuentro empresarial Universidad Libre pymes (engativá): Un programa en el cual se presentó el proyecto de investigación “caracterización de las Pymes del sector manufacturero por área de producción en la localidad de Engativá, acompañado de un desayuno empresarial. Se rescata las muestras de servicios de apoyo a las Pymes por parte de la cámara de comercio de Bogotá, ACOPI y Bancolombia. Y finalizando con una socialización empresarial con los grupos de investigación.

c) Recolección de la Información (Ver anexo 2)

d) Procesamiento de la Información.

e) Análisis de Resultados

f) Conclusiones y Recomendaciones.

9.3 POBLACIÓN. (Censo)

Se cuenta con 38 empresas del sector manufacturero del calzado y artículos similares en cuero, a las cuales contestan 21 PYMES. En el sector marroquinería son 15 PYMES que responden el instrumento, y 6 PYMES, son del sector calzado. Ubicados en los barrios 7 de Agosto, Restrepo, y La Campiña. (Ver anexo3)

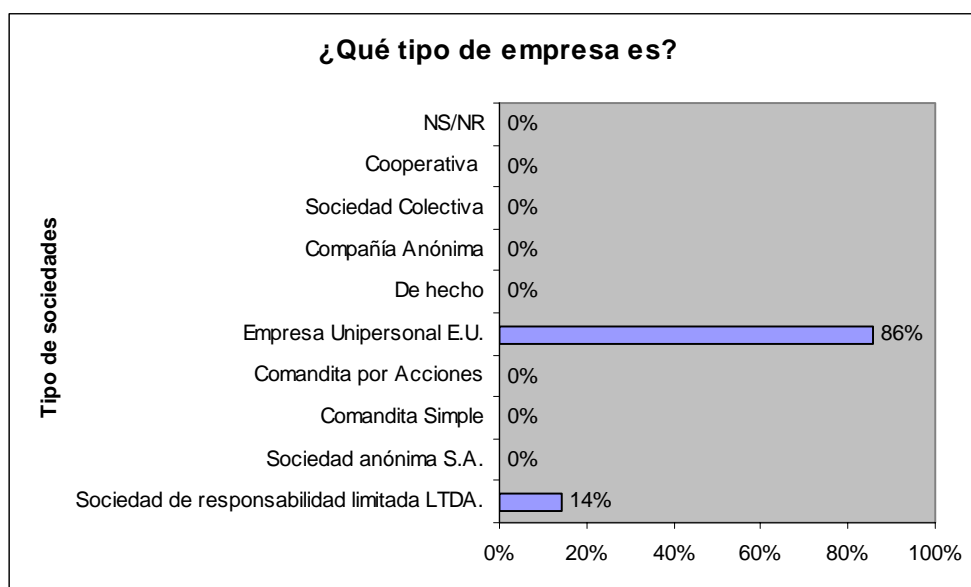
10. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.

Con el fin de consolidar la información para el sector, se analizarán las respuestas de cada empresario, examinando una a una las características de la gestión en las variables definidas para el estudio. Una vez analizadas las respuestas en forma individual, se generará un consolidado que describirá las áreas de gestión para el sector de calzado y artículos similares en cuero.

Algunas de las preguntas tienen múltiples respuestas, lo que genera una frecuencia mayor al número de encuestas procesadas. Se definirá en cada caso para la claridad de la interpretación.

Pregunta 1. ¿Qué tipo de empresa es?

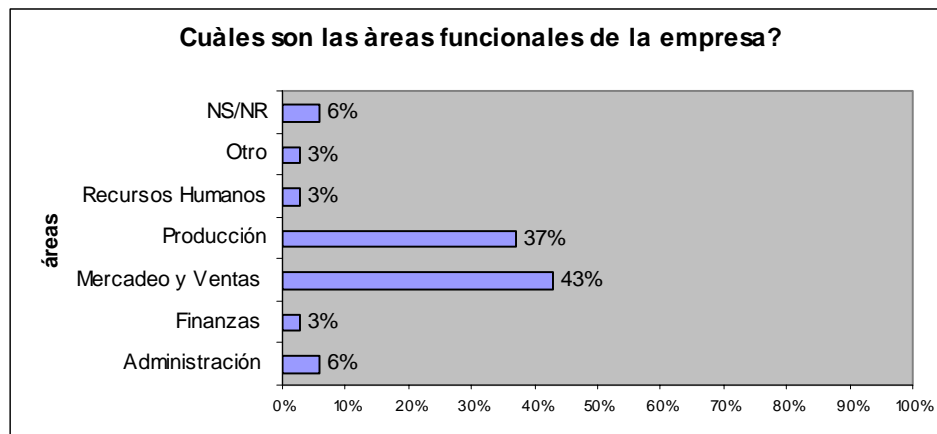
Gráfica 1.



El total de la población encuestada respondió con única respuesta a la pregunta formulada. El total de la población son 21 PYMES del sector manufacturero de calzado y artículos similares en cuero, de los cuales 18 empresas, presenta la destinación de una parte de los activos de una persona natural o jurídica a la realización de una o más actividades de carácter mercantil. En cambio 3 PYMES, responde a una sociedad Limitada, en el cual se constituye entre 2 y 25 personas, que responden las obligaciones de la sociedad hasta por el monto de su aporte.

Pregunta 2. ¿Cuáles son las áreas funcionales de la empresa?

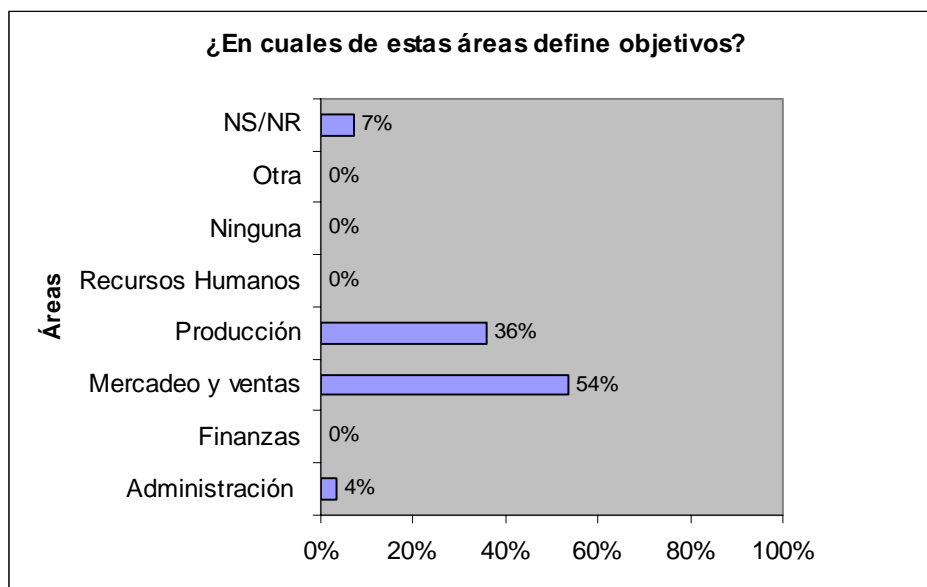
Gráfica 2.



Las áreas de responsabilidad, en las PYMES del sector de calzado y artículos similares en cuero, debería representar una respuesta del 100% en el área de Producción, pero debido a que se presentaron múltiples opciones de respuesta, en otras áreas, se dice que el 15 PYMES está en el área de mercadeo y ventas, representando importancia en la conceptualización de precio, promoción y distribución. Por otra parte 13 PYMES del sector manufacturero consideran la producción como área de actividad, funciones y labores homogéneas, enfocados al desarrollo de métodos para la elaboración de los productos del sector, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales, y herramientas requeridas. En el contexto de las Pymes encuestadas, se puede diferir que la producción y el mercadeo, son las que priman, como áreas de responsabilidad, ya que sus productos manufacturados son comercializados en sus mismos establecimientos. La explicación a las empresas por las cuales no respondieron, es por desconocimiento de la pregunta o por no desear responder a este cuestionamiento.

Pregunta 3. ¿En cuales de estas áreas define objetivos?

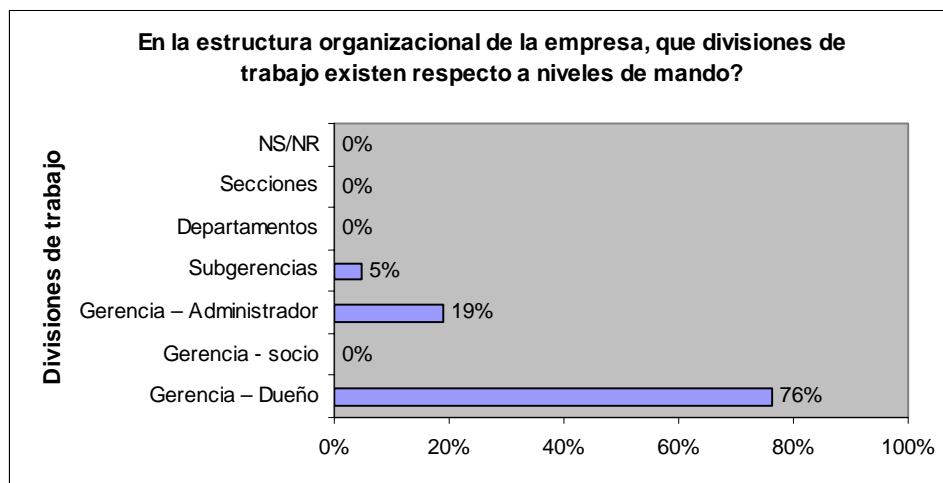
Gráfica 3.



De igual manera, que en la pregunta anterior, el sector respondió a distintas categorías de la pregunta formulada. La tendencia que muestra el sector con respecto a las áreas funcionales, se ve reflejado de la misma manera en el cumplimiento de sus objetivos en las mismas áreas. El área de mercadeo y ventas equivalentes a 15 PYMES desarrolla objetivos. El área de producción implementa objetivos en 10 PYMES. En las áreas de recursos humanos y finanzas, por no ser funcionales para el sector de cueros, de la misma manera no se interesan en establecer objetivos para el cumplimiento de sus procesos productivos. Por otra parte 2 PYMES desconocen el uso de objetivos que le permitan desarrollar su gestión gerencial.

Pregunta 4. ¿En la estructura organizacional de la empresa, qué divisiones de trabajo existen respecto a niveles de mando?

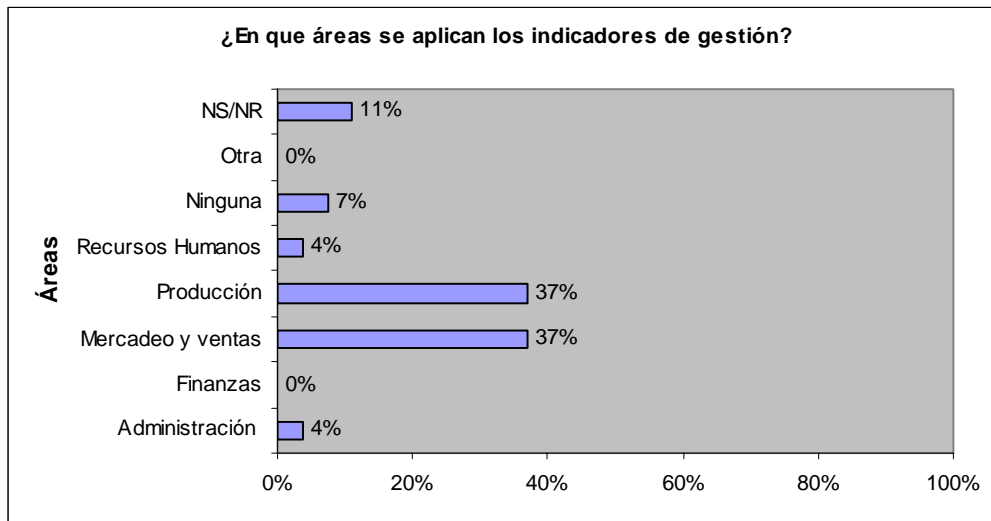
Gráfica 4.



La pregunta se respondió con única respuesta a las categorías expuestas. En cuanto al ordenamiento interno organizacional de las PYMES del sector, se establecen responsabilidades a partir de una estructura organizacional compuesta por el dueño del negocio manufacturero, representado en 16 PYMES. Esta respuesta se relaciona con la conformación legal de sus sociedades en Unipersonales, que responden con 18 PYMES. De tal manera que el establecimiento de este tipo de estructura organizacional se refleja en su división del trabajo. La división del trabajo expresado en gerencia-administrador reconocido en 4 PYMES, presenta condiciones de cargo de tipo ejecutivo hacia el dueño o gerente del negocio. En cambio la división de trabajo representado por subgerencias, corresponde a una Mediana empresa, en la cual, se puede aproximar a una estructura mas conveniente al tipo de nivel de desarrollo.

Pregunta 5. ¿En que áreas se aplican los indicadores de gestión?

Gráfica 5.

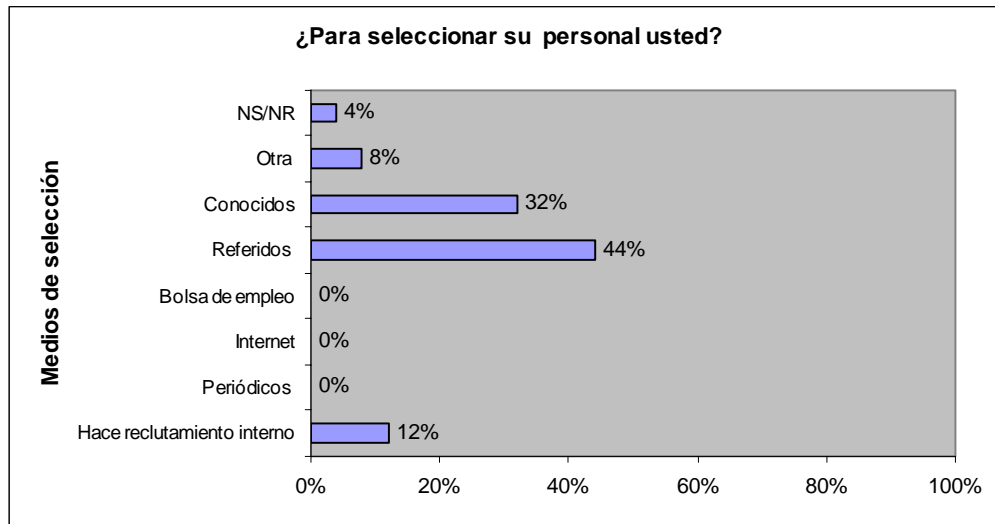


Las diferentes categorías que presenta esta pregunta, se respondieron de manera múltiple. Las áreas en las que se emplean indicadores de gestión en las PYMES del sector de calzado y marroquinería se centran en la aplicación de objetivos de las mismas áreas funcionales que las sociedades unipersonales están conformadas la mayoría de las PYMES.

Cuando se habla de tener indicadores hacia las diferentes áreas de la organización, implica que antes se tienen que haber definido los objetivos, luego vienen los indicadores. De acuerdo con la verificación de la información, se presenta una inconsistencia en el área de mercadeo y ventas, y recursos humanos. El análisis en este aspecto, se encuentra en que el sector define los objetivos, más no los relaciona de manera coherente en variables cuantitativas o cualitativas. O por el contrario, gestionan el desempeño, mediante una serie de valores, unidades, índices, etc.; sin establecer objetivos previamente.

Pregunta 6. ¿Para seleccionar su personal usted?

Gráfica 6.



Para esta pregunta, la respuesta la consideraron los encuestados como de opción múltiple. Con respecto a la selección de personal en las pymes del sector, con la imposibilidad de aplicar algún tipo de gestión de recursos humanos, hace que el proceso de reclutamiento lo establezcan por medio de las referencias y conocidos, cercanos a los miembros que pertenecen a estas manufactureras. Esta respuesta lo presentan 4 PYMES del total de la población encuestada. Ya de manera independiente, 8 PYMES utilizan selección en base a las referencias. 5 PYMES, utilizan la selección mediante conocidos.

En la selección de personal, no existe un plan estratégico de recursos humanos, para adecuar una selección de personal que permita tener mano de obra calificada. El concepto global de selección consta de una serie de pasos. Para el sector Pyme es simple, mediante referencias y conocidos. Únicamente las empresas de sociedad Limitada, utilizan el reclutamiento interno.

Pregunta 7. ¿Cuánto personal existe y que tipo de contratación maneja por nivel?

Gráfica 7.

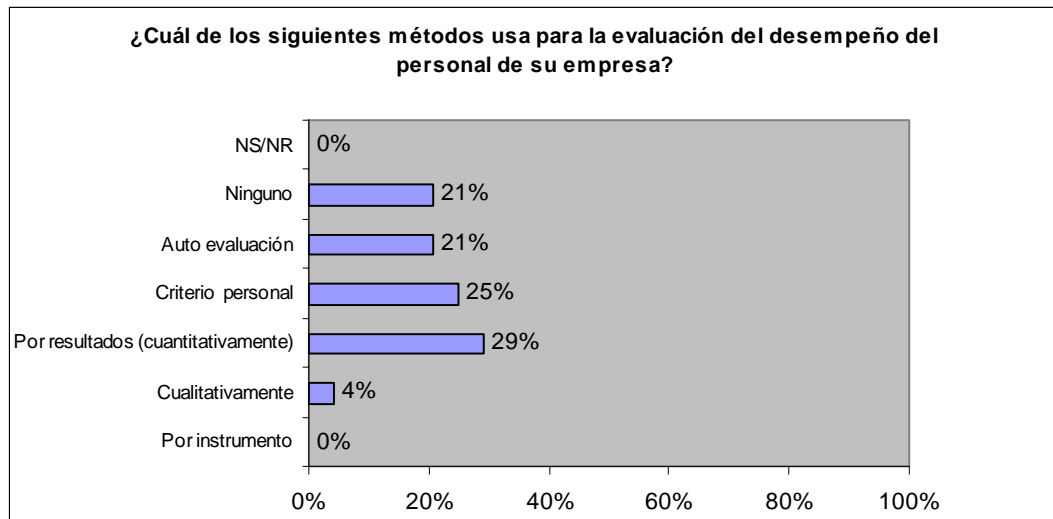


Para esta pregunta en particular, en el cual se necesita conocer el número de personas que se emplean en las PYMES de acuerdo a los diferentes cargos y contratos de trabajo, se promediaron los valores que arrojó el instrumento.

En promedio, la PYME tiene 14 trabajadores, en su mayoría semicalificados, en cargos a nivel operativo, que han aprendido un oficio mediante la experiencia y la capacitación en el mismo puesto de trabajo. Es muy usual que los empleados del área de producción se hayan especializado en una función tras seguir una carrera de varios años, de ahí que los empleadores decidan contratarlos a término indefinido. En el segmento de las PYME, usualmente los cargos directivos son ocupados por integrantes de la familia propietaria, en las áreas de administración y producción, cuyas funciones no se encuentran definidas formalmente. Por esta razón es que los empleadores por concepto confunden un cargo ejecutivo, de un directivo, o asesor, de aquí que en el estudio demuestre una contratación en estos tipos de cargos.

Pregunta 8. ¿Cuál de los siguientes métodos usa para la evaluación del desempeño del personal de su empresa?

Gráfica 8.

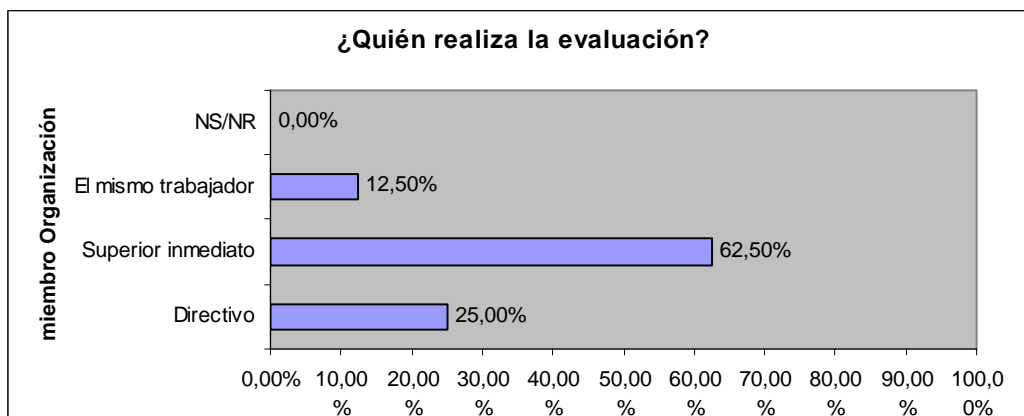


Para esta pregunta, los empresarios respondieron las categorías con opción múltiple. Los elementos de juicio que utilizan las Pymes para evaluar lo bueno y lo malo del rendimiento del empleado, o el desenvolvimiento del individuo, están en el desempeño de evaluación por resultados en el cual 7 PYMES emplean este criterio.

El criterio por resultados está relacionado en el ámbito Pyme, especialmente en el área de mercadeo y ventas. La fuerza de ventas está sujeta especialmente a esta clase de evaluación. La auto evaluación y el criterio personal, son métodos que van de acuerdo al tipo de gestión de cada Pyme. Individualmente, cada Pyme, utiliza un elemento de juicio que permita evaluar el rendimiento del empleado.

Pregunta 9. ¿Quién realiza la evaluación?

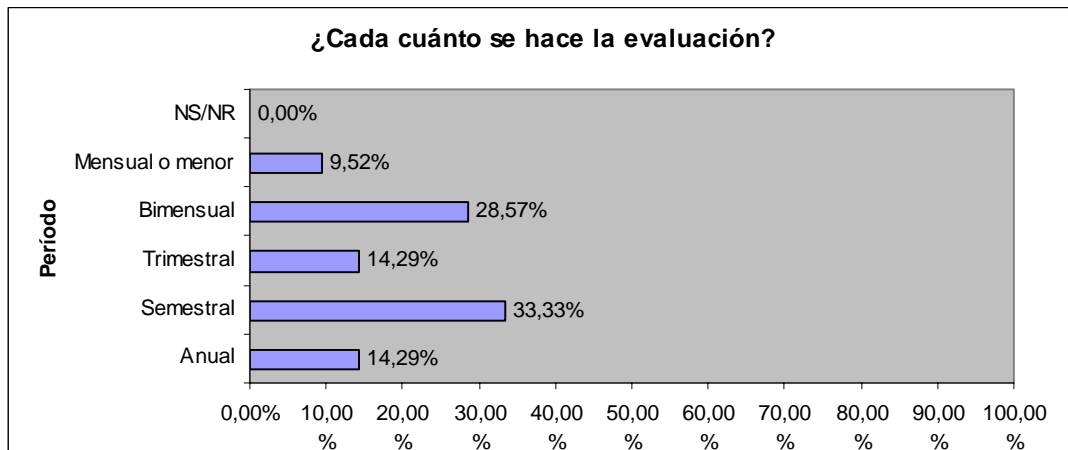
Gráfica 9.



Las Pymes del sector de calzado y artículos similares en cuero, se caracterizan por mantener una gerencia paternalista, en la que sólo se llevan actividades, como las de evaluación del rendimiento del personal dirigido por el dueño o jefe inmediato de la organización. Cuando la evaluación está acompañada por el punto de vista del trabajador, el cual sólo 3 Pymes respondieron, permite la integración entre el empleado y la organización, fortaleciendo las herramientas de evaluación de desempeño, porque permite detectar las necesidades del trabajador.

Pregunta 10. ¿Cada cuánto se hace la evaluación?

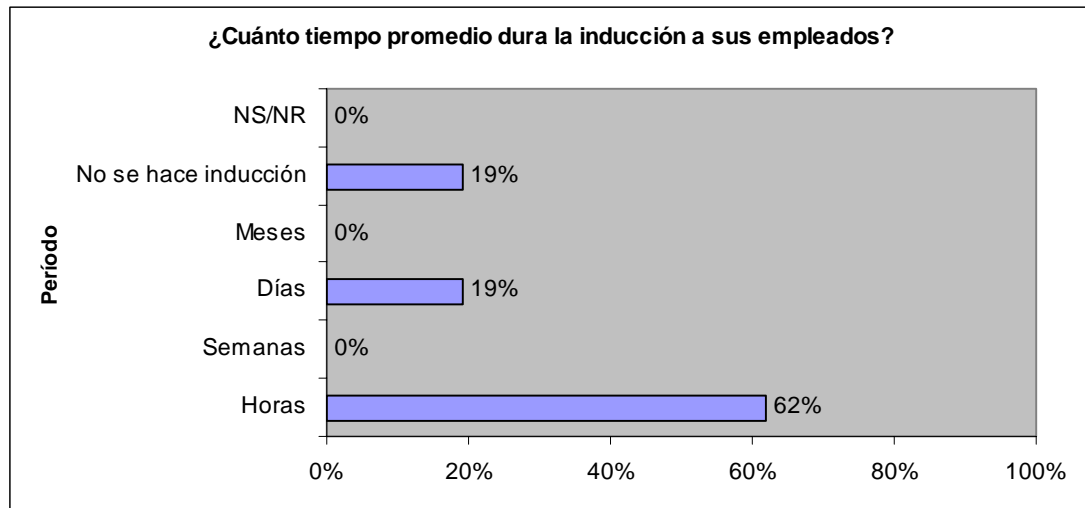
Gráfica 10.



El análisis de esta pregunta, está enfocado al período de evaluación que una pequeña y mediana empresa efectúa a sus empleados. El tiempo de evaluación va de acuerdo a los distintos roles de cada negocio, del enfoque de los objetivos en cada Pyme, del clima organizacional, entre otros aspectos. El período de evaluación está oscilando entre 2 y 6 meses, el cual es un tiempo donde, la productividad, la calidad en los productos y operaciones de la organización, están haciendo que el directivo o jefe inmediato de una Pyme en promedio del sector de calzado y artículos similares en cuero, tome sus apreciaciones, frente al trabajador.

Pregunta 11. ¿Cuánto tiempo promedio dura la inducción a sus empleados?

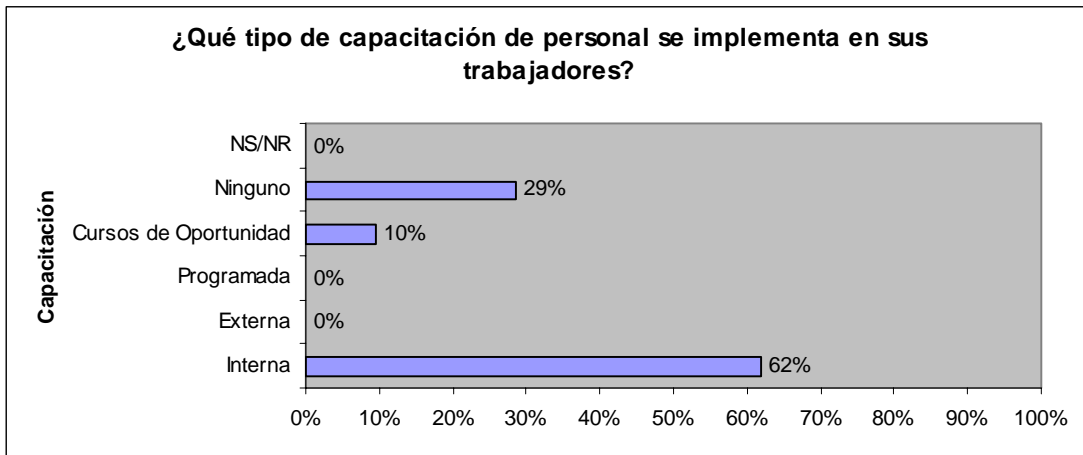
Gráfica 11.



La pregunta formulada presenta única respuesta. Con respecto al tiempo promedio de inducción, las Pymes del sector, muestra que 13 de ellas duran un promedio de inducción de horas, lo que demuestra poca preparación de sus empleados para asumir posteriormente el cargo. Seguido de periodos que transcurren días, para una respuesta de 4 PYMES. Por otra parte existen 4 PYMES que no implementan alguna inducción previa a otorgarles algún cargo dentro de la organización.

Pregunta 12. ¿Qué tipo de capacitación de personal se implementa en sus trabajadores?

Gráfica 12.

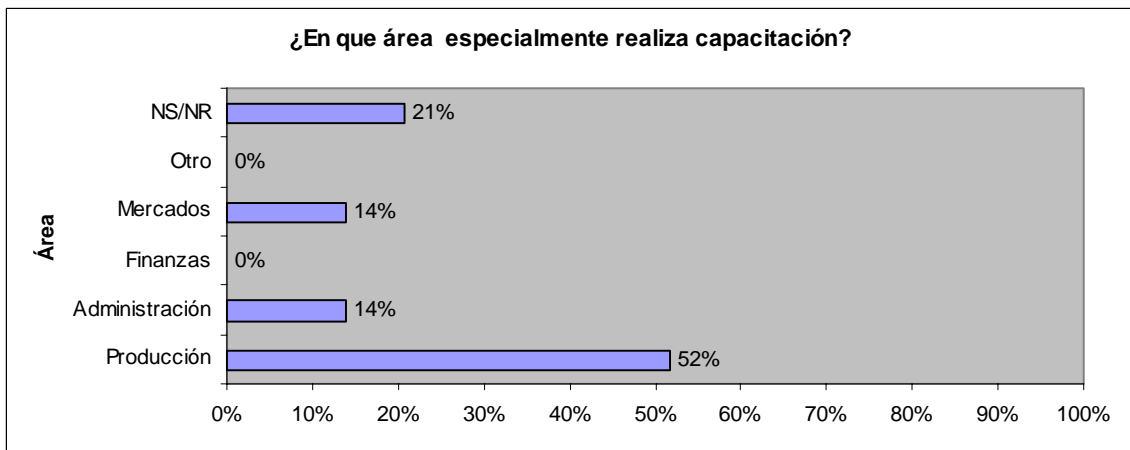


Las PYMES del sector de cueros al presentar inducciones tan cortas de tiempo, muestran de la misma manera tipos de capacitaciones que agilicen su incursión al la vacante esperada, de tal manera que el uso de la capacitación interna es la más acorde a las necesidades del sector. 13 PYMES, usan este tipo de capacitación, el restante de la totalidad del censo, no utiliza algún tipo de entrenamiento.

El análisis a este fenómeno puede estar en el hipotético escenario de que el personal tenga previo conocimiento del entorno del calzado y la marroquinería, lo que permite el tiempo y la clase de inducción que el sector utiliza.

Pregunta 13. ¿En qué área especialmente realiza capacitación?

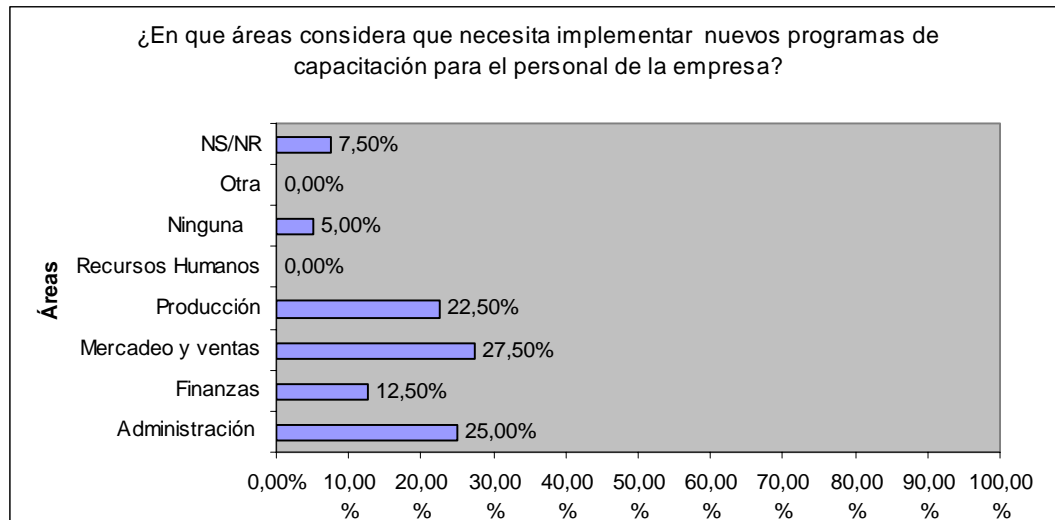
Gráfica 13.



El área en la cual las pymes efectúan alguna clase de capacitación, está en el área de producción con 15 PYMES, lo que representa un trato especial del personal en esta área. Por otra parte, la respuesta, equivalente a 6 Pymes del sector, presenta una limitación en conocimientos técnicos, en entrenamiento del personal en áreas administrativas, financieras y de mercadotecnia. Los empleadores se preocupan únicamente por otorgar capacitación en el área de producción.

Pregunta 14. ¿En que áreas considera que necesita implementar nuevos programas de capacitación para el personal de la empresa?

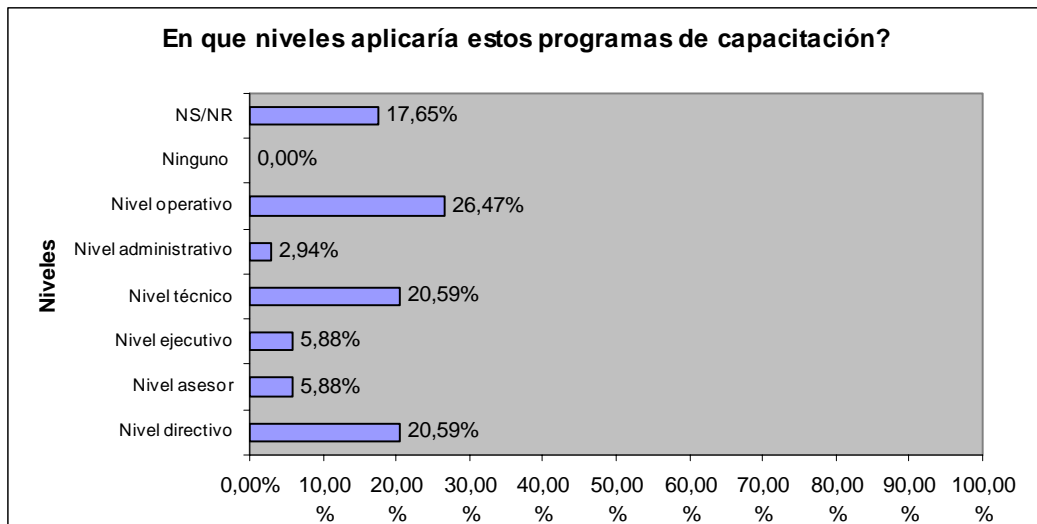
Gráfica 14.



El instrumento demuestra que las áreas con necesidades en implementar nuevos programas de capacitación están en mercadeo con una respuesta de 11 PYMES seguido de administración y producción, con 10 PYMES y 9 PYMES respectivamente. Las demás áreas se puede interpretar como ínfimas o no interesantes, como la variable financiera en la que implica capacitar al personal directivo en crear planes financieros para que la empresa obtenga los recursos financieros y lograr así que la PYME pueda funcionar y a largo expandir todas sus actividades. 2 PYMES consideran que no necesitan capacitación del personal en todas las áreas funcionales señaladas.

Pregunta 15. En qué niveles aplicarías estos programas de capacitación?

Gráfica 15.

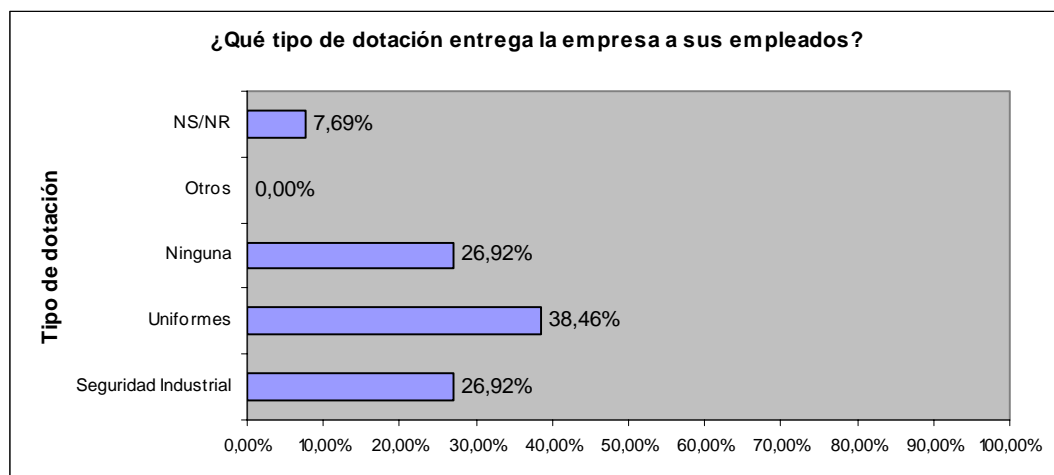


Las Pymes no cuentan con una buena gerencia, que les permita capacitarse en nuevos conocimientos, capacitación, asesoramiento que les permita enfrentar los aspectos críticos del negocio del sector, en áreas operativas, técnicas y de dirección. Por otra parte, existe una respuesta de 6 Pymes que no respondieron a la pregunta formulada.

Por otra parte, el nivel asesor no puede presentar alguna necesidad de aplicar programas de capacitación, ya que estos se encargan de aconsejar cuando se requiera, o efectuar algún trabajo, cuando se amerite. Por tal razón, la inconsistencia de este nivel de staff, en requerir capacitación. La falta de una estructura administrativa, permite desconocer a la alta dirección, diferenciar entre los cargos directivos, asesor, ejecutivo, y administrativo, donde el único dueño desempeña todas las tareas de tipo gerencial, sin diferenciar nivel alguno.

Pregunta 16. ¿Qué tipo de dotación entrega la empresa a sus empleados?

Gráfica 16.

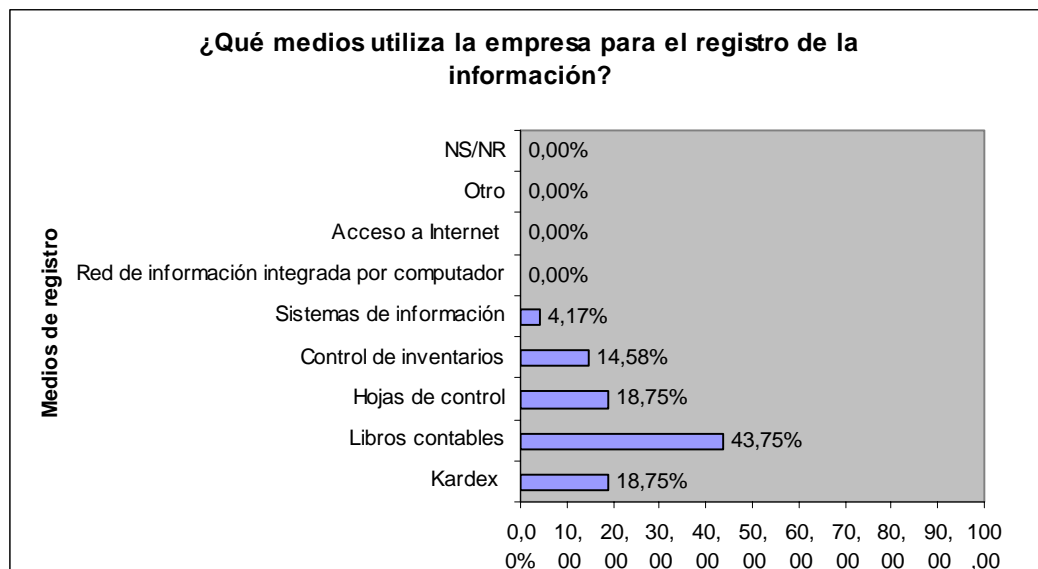


Las Pymes del sector de calzado y artículos similares en cuero, de acuerdo a sus procesos de producción, donde involucra manipulación de materiales de cuero y máquinas de corte, entre otras, considera 10 PYMES que el uso de uniformes es la dotación más conveniente a las condiciones laborales que requiere el sector. Seguidas de dotación en seguridad industrial, con una respuesta de 7 PYMES.

Otro resultado arroja que los empleados no requieren de ninguna clase de dotación equivalente a 7 PYMES del sector. Por otra parte 2 Pymes, desconocen de la pregunta formulada.

Pregunta 18. ¿Qué medios utiliza la empresa para el registro de la información?

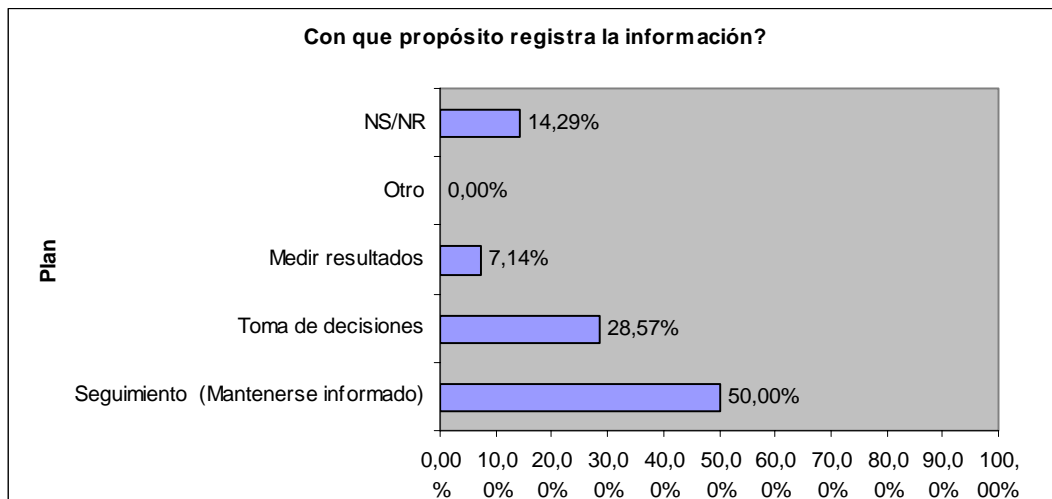
Gráfica 18



El instrumento arrojó que el sistema de información utilizado con mayor frecuencia en las Pymes de calzado y artículos similares en cuero, son los libros contables, ya que al iniciar la actividad comercial, y más si estas se encuentran registradas, la empresa debe elaborar un inventario y un balance general que le permitan conocer de manera clara y completa la situación de su patrimonio. Por otra parte el uso del Kardex, para 9 PYMES. Otro instrumento es el control de inventarios, que según 7 PYMES, lo utilizan como registro de la información. Esta pregunta se caracteriza porque 1 PYME utiliza Un Sistema de Información o alguna estructura permanente e interactiva cuya finalidad es recabar, clasificar, analizar, evaluar y distribuir información pertinente, y más ágil que los procedimientos manuales.

Pregunta 19. ¿Con qué propósito registra la información?

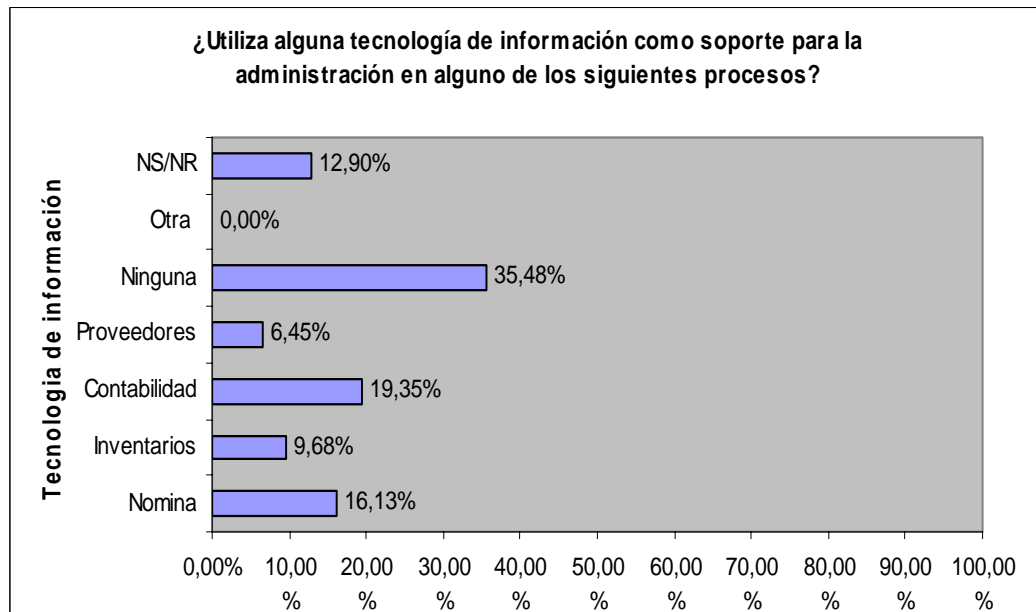
Gráfica 19.



El uso de algunos medios de información descritos en la pregunta anterior, se destina con el objeto de mantenerse informado, esta respuesta lo consideran 14 PYMES del sector. 8 PYMES usan medios de registro con el propósito de tomar decisiones y 2 PYMES, lo utilizan para medir resultados de gestión. 4 PYMES, pueden tener algún tipo de medio de información, pero no lo usan con algún propósito de gestión administrativa.

Pregunta 20. ¿Utiliza alguna tecnología de información como soporte para la administración en alguno de los siguientes procesos?

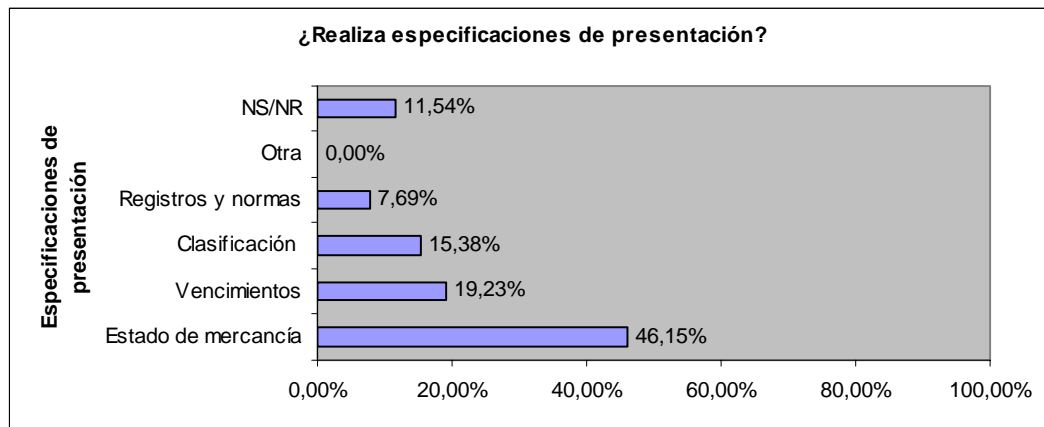
Gráfica 20



Las PYMES del sector calzado y marroquinería en cuanto a 11 empresas, no utilizan algún sistema de información que le permita información como una herramienta básica para su desarrollo y competencia. En cambio 6 PYMES la utilizan en la contabilidad. El flujo de la información que aporta el sistema de información dentro del negocio propio de las pymes enfocado al uso de la nómina, lo implementan 5 PYMES. Por otra parte existen 4 PYMES que desconocen el uso de las tecnologías de información en actividades propias del sector productivo de las PYMES del sector calzado y marroquinería que les permita mejorar el manejo e integración de todos los datos y documentos que necesite el negocio PYME.

Pregunta 22. ¿Utiliza alguna tecnología de información como soporte para la administración en alguno de los siguientes procesos?

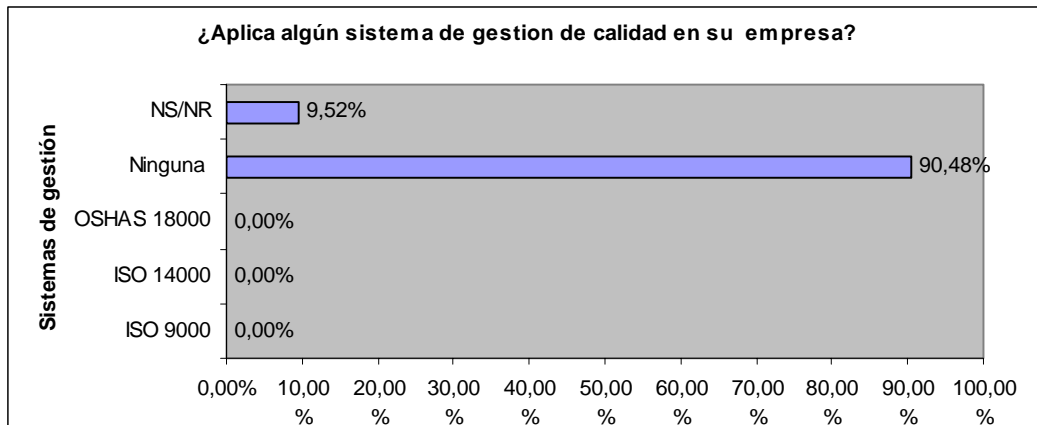
Gráfica 22



La encuesta muestra que las especificaciones de presentación en las pymes de los sectores de calzado y marroquinería, están enmarcados en los estados de la mercancía, en la cual 12 PYMES, efectúan esta actividad, ya que el sector, exige la presentación de calidad a sus clientes de sus artículos que venden, y el estado de sus productos son el referente de calidad. Los vencimientos lo implementan 5 PYMES, en la cual esta actividad es asociada no con un bien perecedero que se vence y deja de ser útil para el cliente, sino con el bien que deja de ser atractivo por el hecho de pasar de moda, que es la condicionante de este sector, para la presentación de sus productos. La clasificación como especificaciones de presentación lo aplica 4 PYMES, y el uso de normas y registros 2 PYMES.

Pregunta 23. ¿Aplica algún sistema de gestión de calidad en su empresa?

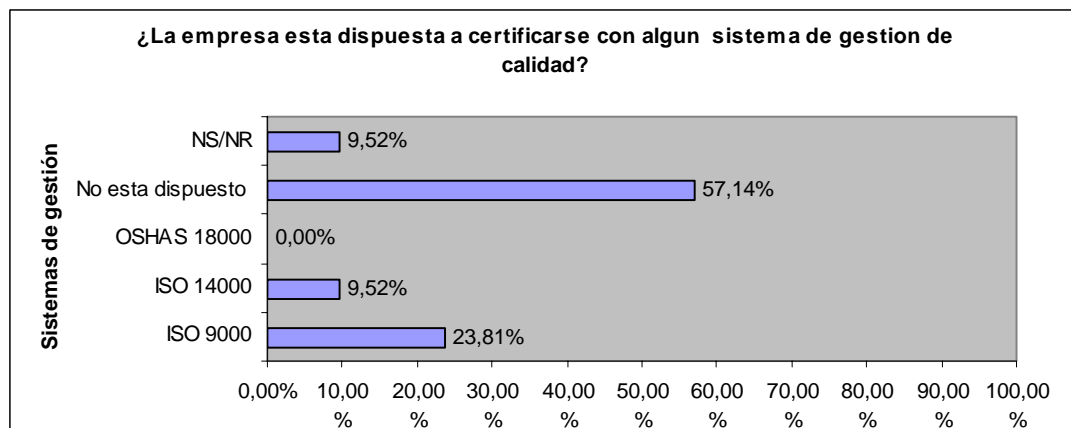
Gráfica 23



Las especificaciones de presentación que exigen los mercados internacionales, se encuentran en las certificaciones de sistemas de calidad, donde el sector PYME responde indiferente a su aplicación. 19 PYMES del sector, lo conciben de esta manera. 2 PYMES desconocen del uso de un sistema de gestión de calidad que le permita lograr mejor calidad del producto, de la gestión, posición en el mercado, reducir costos y demanda de los clientes.

Pregunta 24. ¿La empresa esta dispuesta a certificarse con algún sistema de gestión de calidad?

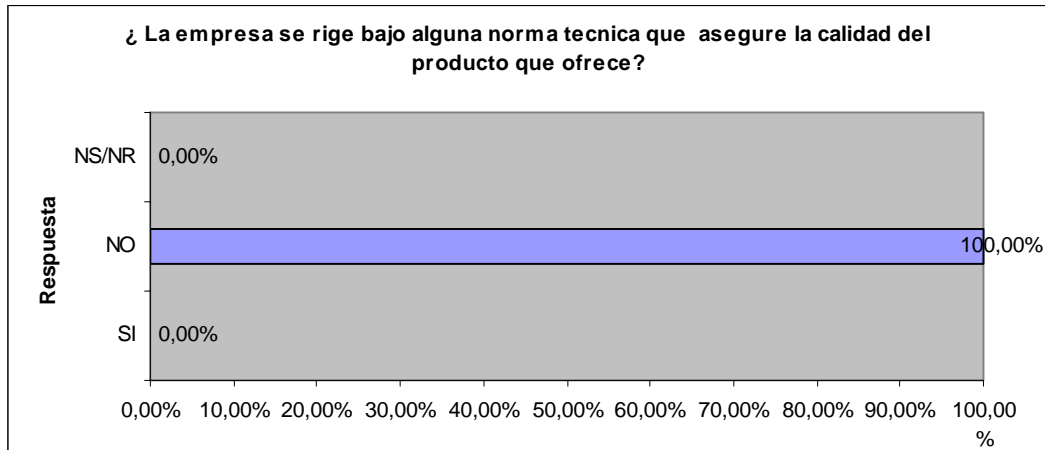
Gráfica 24



La pregunta arrojó que las pymes no están dispuestas a certificarse en función de mejorar sus procesos, y por lo tanto en sus productos y servicios, presentando un 12 PYMES. Una minoría de estas manufactureras están dispuestas a adoptar la familia de las ISO 9000, equivalente a 5 PYMES del sector manufacturero, que pretenden comprender lo términos y fundamentos de la norma ISO. Otras PYMES equivalentes a 2, estarían dispuestos a certificarse en ISO 14000, en disposiciones ambientales que las organizaciones deben adquirir.

Pregunta 25. ¿La empresa se rige bajo alguna norma técnica que asegure la calidad del producto que ofrece?

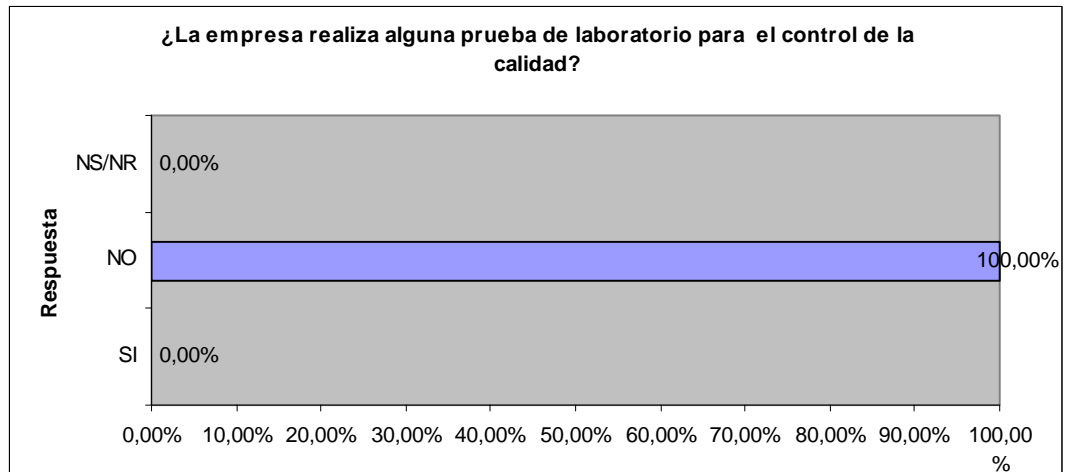
Gráfica 25



Es así que las pymes donde aplicamos el instrumento, no manejan alguna norma técnica de calidad, con una respuesta del 100%, equivalente a las 21 PYMES del sector. Sus productos, y por lo tanto, los procesos no están certificados.

Pregunta 26. ¿La empresa realiza alguna prueba de laboratorio para el control de la calidad?

Gráfica 26

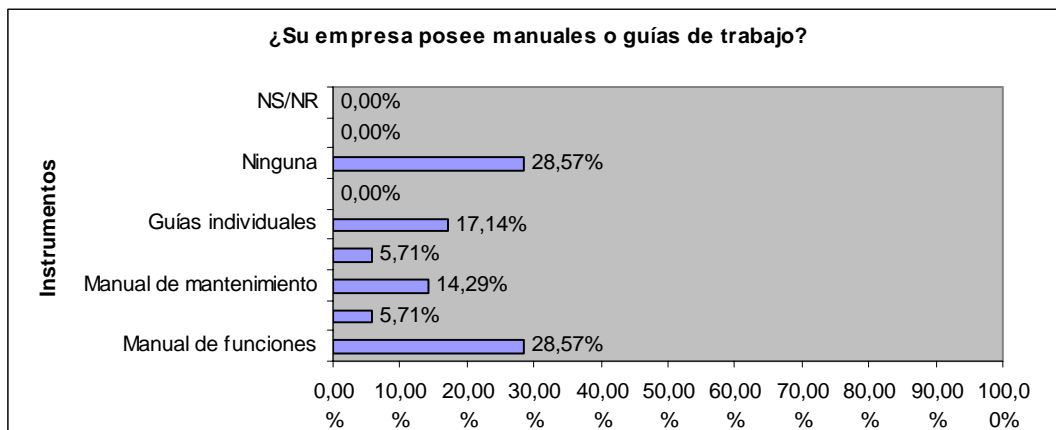


A su vez la implementación de laboratorios que propicie el desarrollo y mejoramiento de sus diferentes productos de calzado y marroquinería, el instrumento muestra que las 21 PYMES, no tienen algún proceso de ensayo de pruebas para conocer si sus artículos de consumo están regidos por una calidad exigida.

Esta pregunta lleva a asociar las pruebas de laboratorio como el mecanismo de desarrollar nuevos productos, y por supuesto el control de calidad, que en el caso de las PYMES, carecen de una gestión de investigación y desarrollo, mediante el uso de laboratorios.

Pregunta 27. ¿Su empresa posee manuales o guías de trabajo?

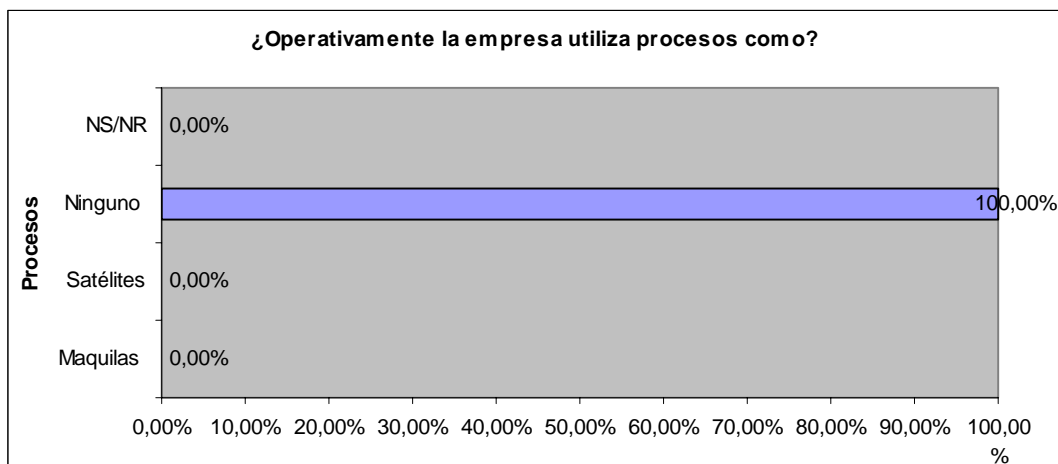
Gráfica 27



Por otra parte las pymes analizadas presentan una tendencia dividida para manejar manuales o guías de trabajo. 10 PYMES utilizan algún manual de funciones, como otros que no poseen algún manual o guía de trabajo, equivalente a 10 PYMES, que le permitan auditar sus procesos, y ante todo resolver problemas de calidad en especificaciones que exige el cliente final. La encuesta presenta a su vez resultados de manejo de guías individuales con 6 PYMES y manuales de mantenimiento en menor proporción con la implementación de 5 PYMES.

Pregunta 28. ¿Operativamente la empresa utiliza procesos como?

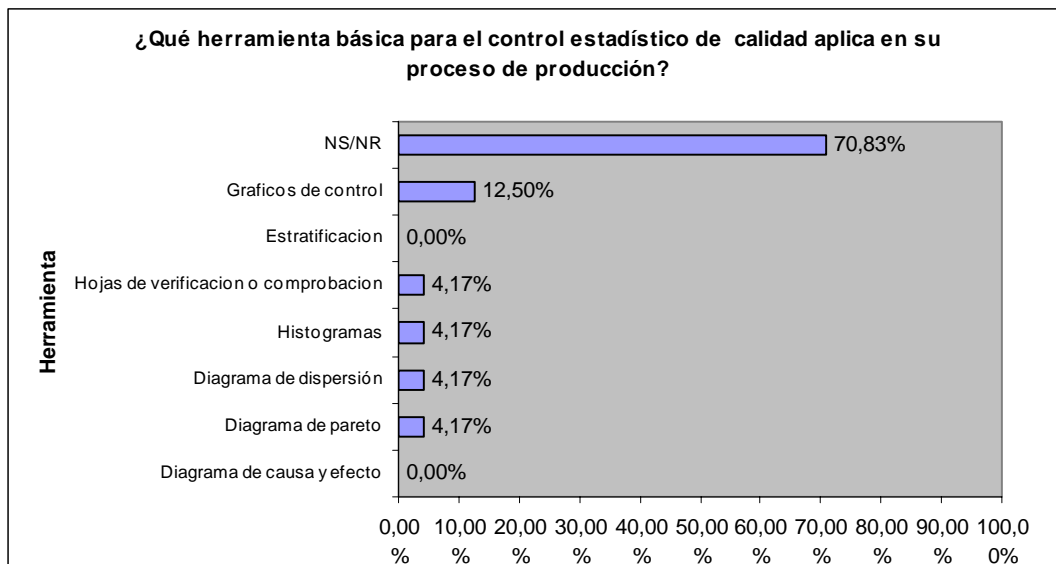
Gráfica 28



Por otra parte se estableció que ninguna de las pymes utiliza procesos de maquilas y satélites, es decir que el 100%, equivalente a 21 PYMES encuestadas, son auto abastecedoras en sus procesos de producción. No utilizan maquilas que les permita manufacturar parte de sus productos de calzado y marroquinería. El hecho de ser auto abastecedor, genera confianza al cliente y al proveedor de que el sector vende productos de alta calidad.

Pregunta 29. ¿Qué herramienta básica para el control estadístico de calidad aplica en su proceso de producción?

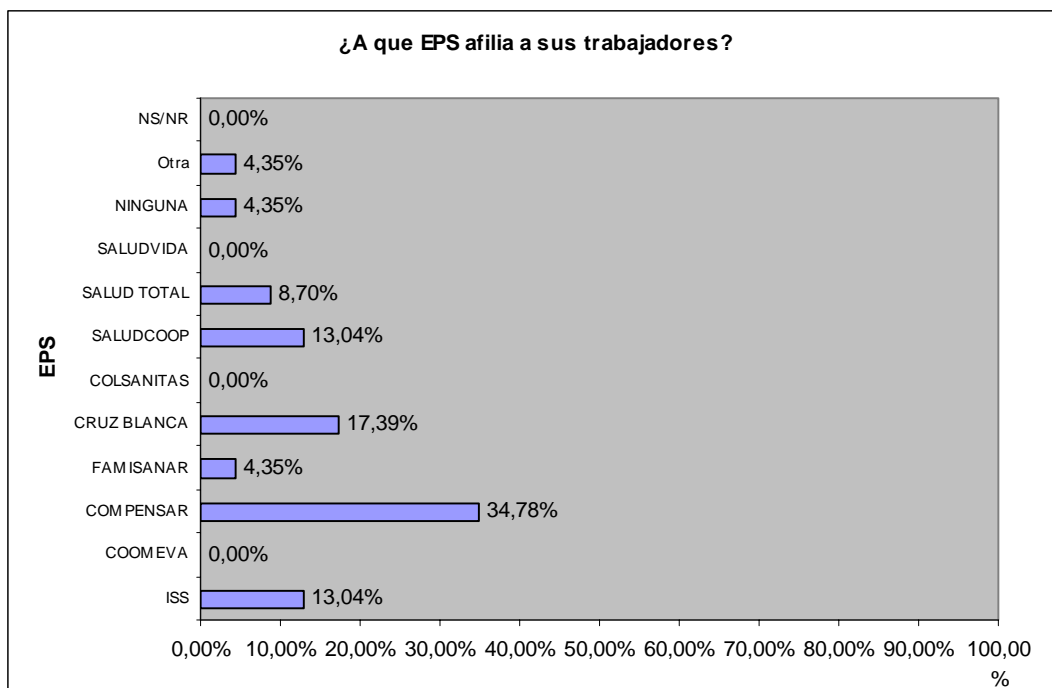
Gráfica 29



Por otra parte el instrumento permite conocer las Pymes del sector en la aplicación del control estadístico. Hallando que la gran mayoría no aplica alguna herramienta básica con una respuesta del 70%, equivalente a 17 PYMES del sector. Seguido del uso de gráficas de control 12%, equivalente a 3 PYMES del sector, que consideran el uso de una metodología para planear el proceso y rápidamente determinarse cuando un proceso está "fuera de control". Las otras herramientas se consideran ínfimas para el uso de un control estadístico, según la respuesta del sector manufacturero del cuero.

Pregunta 30. ¿A qué EPS afilia a sus trabajadores?

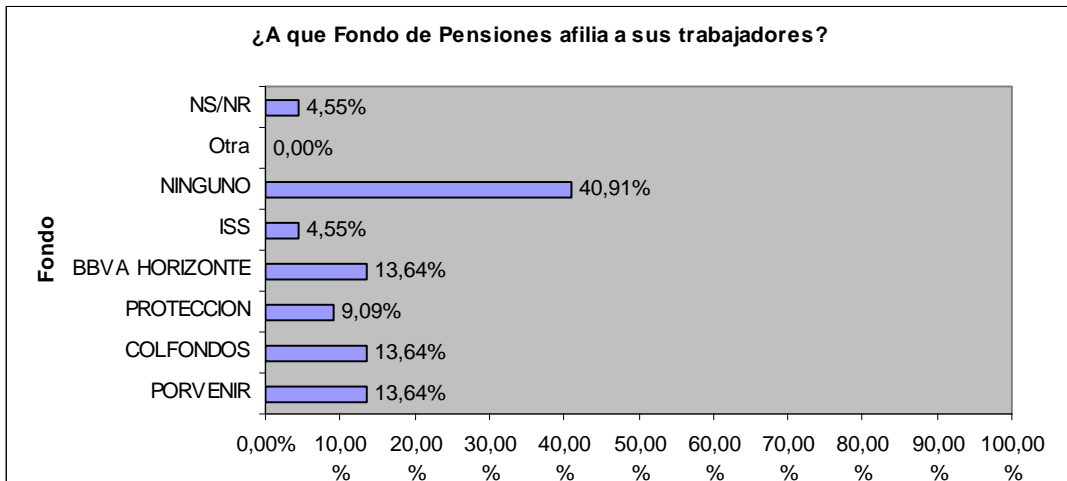
Gráfica 30.



El sector, presenta una respuesta de afiliación a sus empleados, donde la caja de compensación familiar Compensar, es la EPS con mayor número de afiliados, con una participación del 34%, equivalente a 8 PYMES, seguido de Cruz Blanca con un 4 PYMES y el Instituto de Seguros Social con el 3 PYMES, igual que Salud Coop. Se menciona además, que el 4%, de las empresas encuestadas, equivalente a 1 PYME, no tienen afiliados a salud a sus empleados.

Pregunta 31. ¿A qué Fondo de Pensiones afilia a sus trabajadores?

Gráfica 31

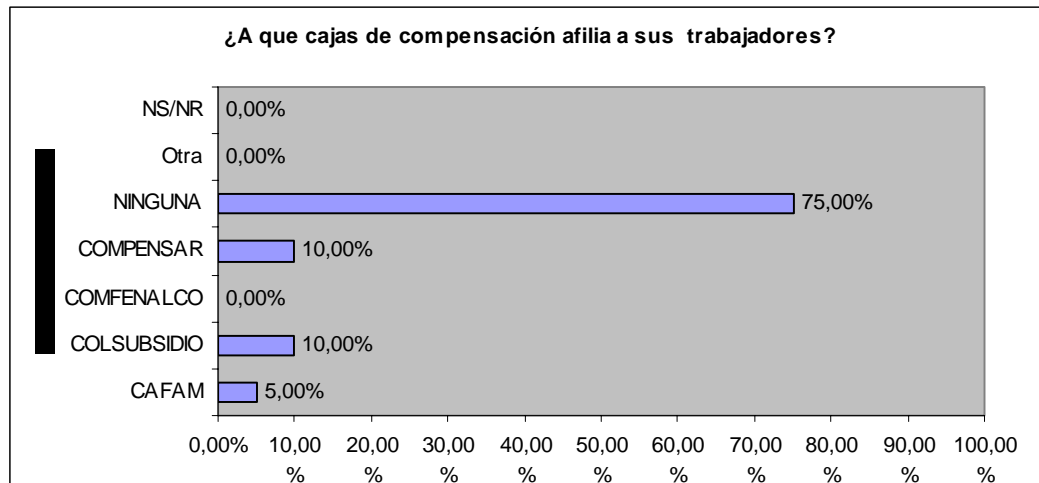


Por otra parte en fondos y pensiones, el instrumento presenta que 9 PYMES, no se encuentran aportando a alguna pensión, como derecho colectivo de trabajo, es decir que todo afiliado a una ARP tiene derecho a recibir servicios de asistencia cuando se produzca un accidente de trabajo o una enfermedad profesional. Esto comprendiendo atención inicial prestada en cualquier Institución Prestadora de Servicio de Salud, entre otros servicios.

Por otra parte existe afiliaciones de algunas PYMES, en aseguradoras de riesgos profesionales, como Porvenir, Colfondos, BBVA, con 3 PYMES, cada una respectivamente.

Pregunta 32. ¿A qué cajas de compensación afilia a sus trabajadores?

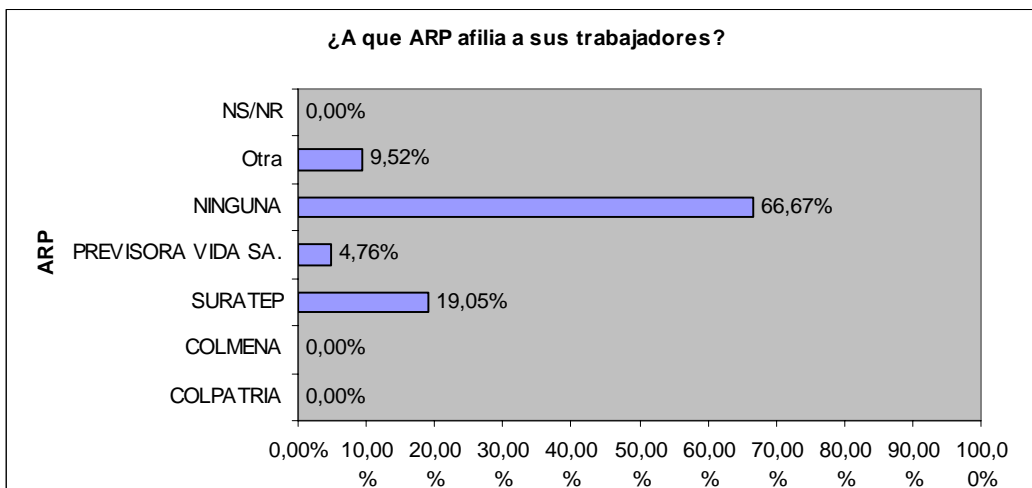
Gráfica 32.



De la misma manera, sucede con la afiliación de cajas de compensación. Los empleados de las pymes, no se encuentran afiliados a ninguna caja de compensación familiar, equivalente a 15 PYMES del sector del cuero. Compensar y Colsubsidio con un presentan afiliaciones de 2 PYMES, respectivamente, y Cafam, con 1 PYME.

Pregunta 33. ¿A qué ARP afilia a sus trabajadores?

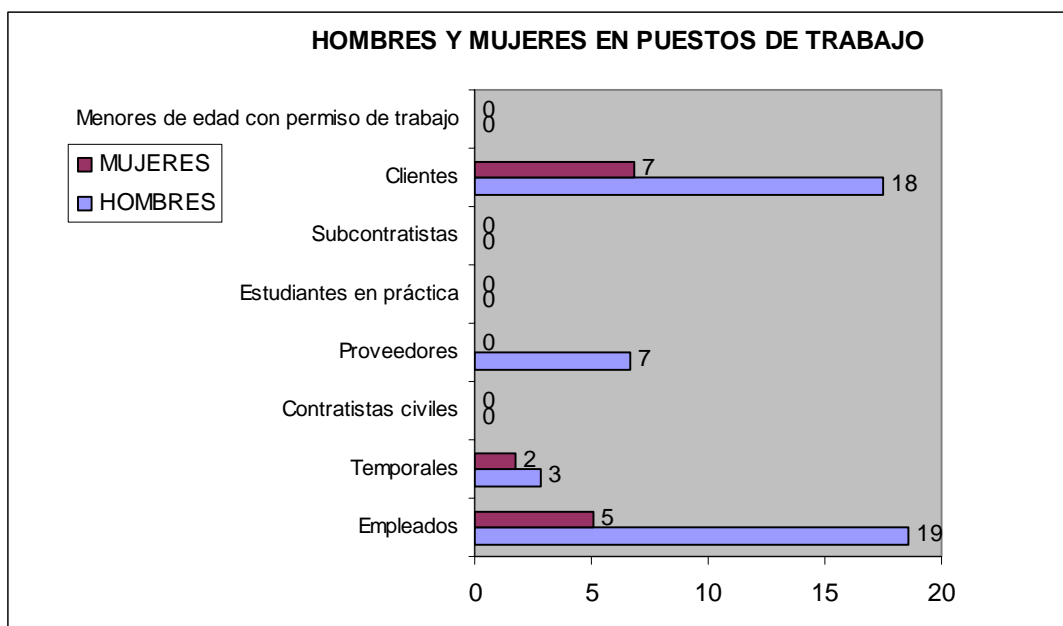
Gráfica 33



En materia de aseguradoras de riesgos profesionales, las pymes presentan una respuesta de 14 PYMES que no afilian a sus empleados. Lo que para el empleador al no afiliar a sus trabajadores al sistema general de riesgos profesionales, además de las sanciones legales, será responsable de las prestaciones que se otorgan en el decreto ley 1295. Seguido de empresas prestadoras de este servicio, distribuidas en aseguradoras Suratep, con 4 PYMES, otras empresas prestadoras con una respuesta de 2 PYMES. Y Previsora vida con 1PYME afiliada.

Pregunta 34. ¿En su empresa qué número de personas están presentes en los sitios de trabajo?

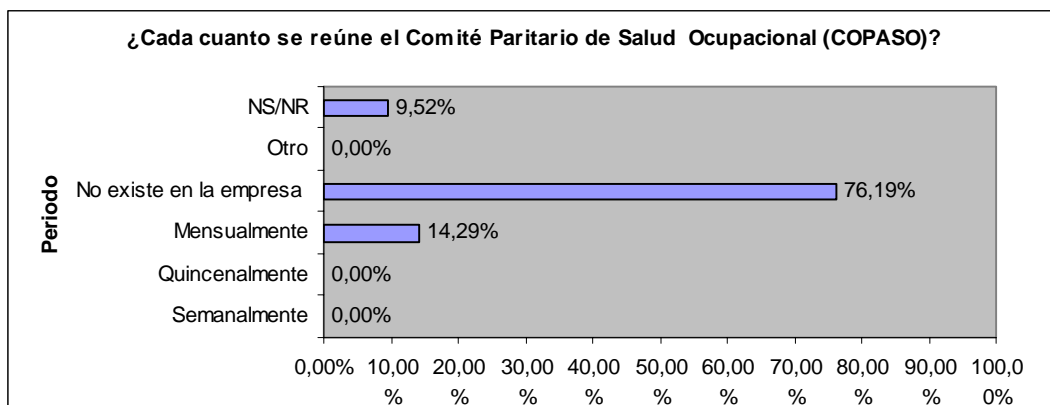
Gráfica 34



Lo importante de esta pregunta es conocer el flujo de hombres y mujeres que están expuestos, o que están relacionados directa o indirectamente con el proceso productivo del calzado y los artículos similares manufacturados. El número de clientes relacionados entre mujeres y hombres están asociados a los que visitan los puntos de venta donde se comercializa el producto final, y no de los productos en proceso. En cambio el número de trabajadores, permite asumir por parte de la alta dirección de estas manufactureras, asumir su responsabilidad en buscar y poner en práctica las medidas necesarias que contribuyen a mantener y mejorar los niveles de eficiencia en las operaciones de la empresa y brindar a sus trabajadores un medio laboral seguro.

Pregunta 35. ¿Cada cuanto se reúne el Comité Paritario de Salud Ocupacional (COPASO)?

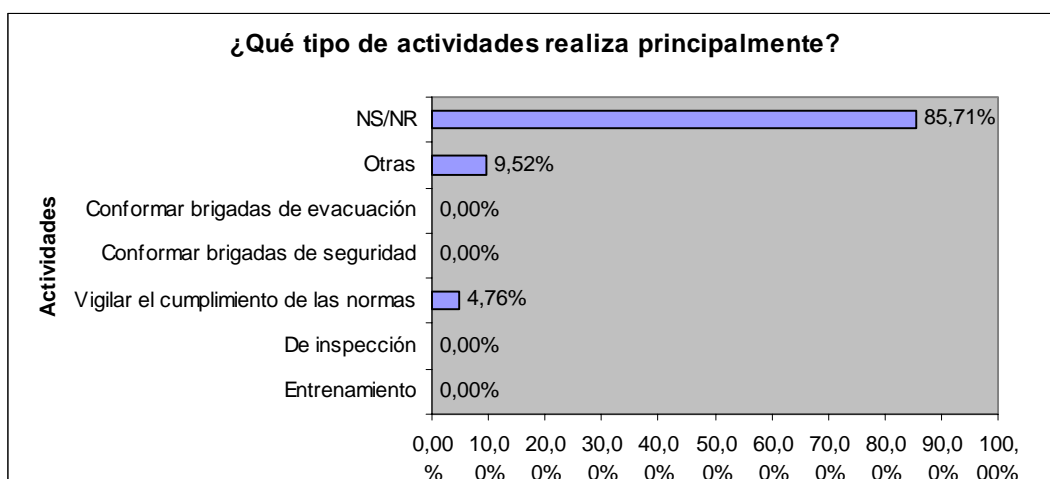
Gráfica 35



De acuerdo a la resolución 2013 de 1986, donde especifica la conformación de un comité de medicina, higiene, y seguridad industrial, para empresas con más de 10 empleados, y conforme al número de empleados que en la pregunta anterior se registró, es de obligatoriedad conformar un comité paritario de salud, encargada de proponer medidas y actividades relacionadas con la salud en el trabajo, adopción de medidas y el desarrollo de actividades que procuren y mantengan la salud en los lugares de trabajo. Donde sólo 3 Pymes responden a este deber de cumplir con la ley. Por otra parte 16 Pymes no cumplen con este requerimiento. Y por último 2 Pymes, desconocen esta figura de control dentro de una empresa con más de 10 empleados.

Pregunta 36. ¿Qué tipo de actividades realiza principalmente?

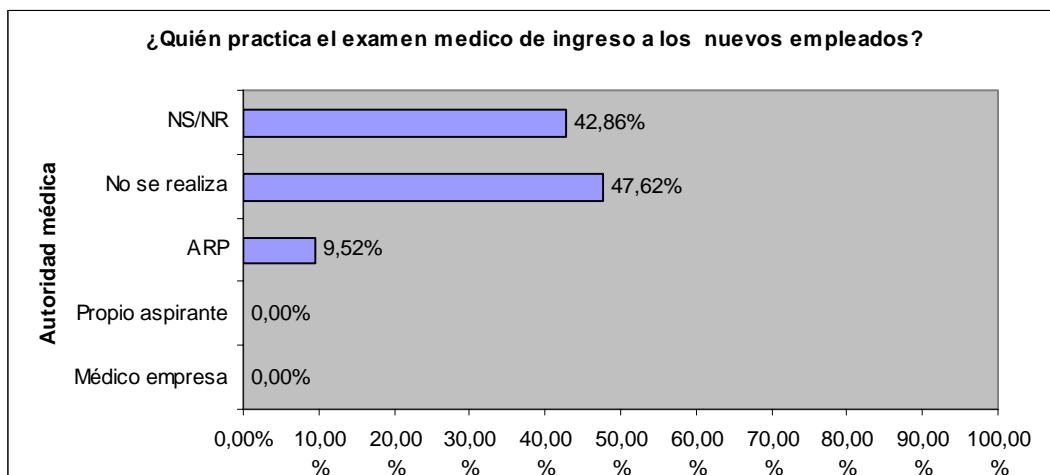
Gráfica 36



De acuerdo con las pymes que respondieron sobre la conformación de algún comité paritario de salud, respondieron con desconocimiento sobre actividades que propendan por la salud de los trabajadores, entre otras funciones que según la ley 2013 / 86 reglamenta los COPASO. Es así que el instrumento muestra una respuesta de 18 PYMES, para esta afirmación. Seguida de 2 PYMES que consideran que el comité efectúa otras funciones diferentes a las mencionadas con un 10%. 1 PYME consideran que los comités se encargan de vigilar las normas de salud ocupacional.

Pregunta 37. ¿Quién practica el examen médico de ingreso a los nuevos empleados?

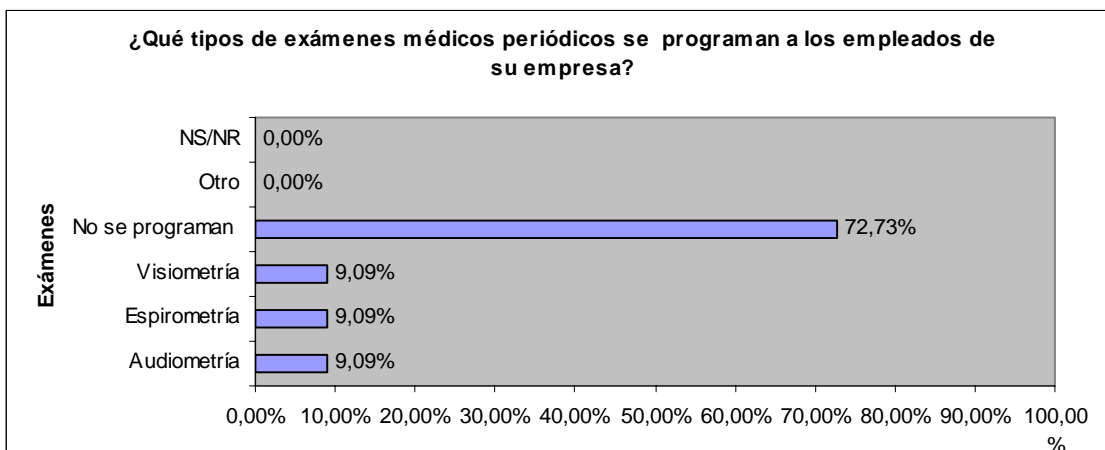
Gráfica 37



De la misma manera, las pymes que tienen comité, respondieron 10 PYMES, que no realizan algún examen de ingreso para los futuros empleados. Otras pymes desconocen el uso de actividades de ingreso, equivalentes a 9 PYMES encuestadas. Una mínima parte de la población censada, equivalente a 2 PYMES efectúa algún tipo de examen por medio de la ARP. Las ARP por ley prestan un esquema completo de servicios y productos, conformado por Prevención, Asistencia Médica y Servicios Administrativos, que interactúan y se complementan dinámicamente para aumentar la eficiencia de cualquier empresa, independiente que se pequeña, mediana o gran empresa.

Pregunta 38. ¿Qué tipos de exámenes médicos periódicos se programan a los empleados de su empresa?

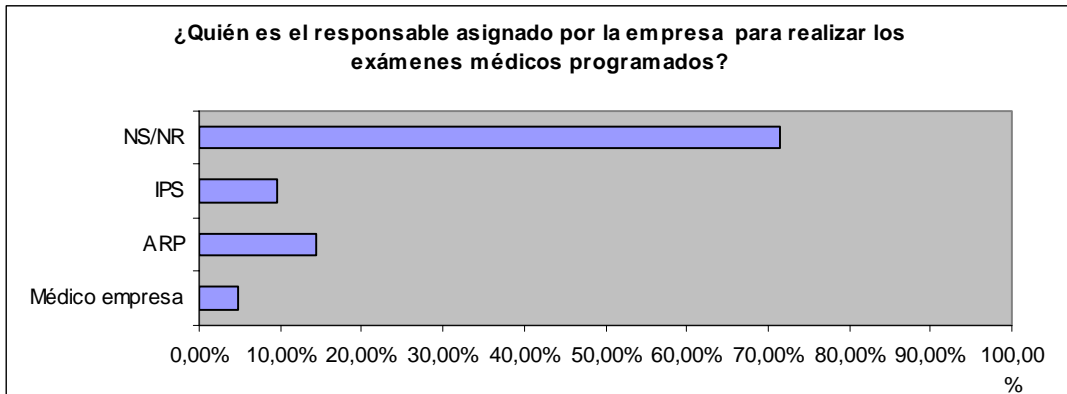
Gráfica 38



El instrumento presenta que en 16 PYMES no programa exámenes que promuevan, prevengan y controlen la salud de los trabajadores. Otros responden con 2 PYMES que efectúan exámenes de visión, espirometría y audiometría. Exámenes, que como toda labor acarrea graves consecuencias para la salud. El contacto permanente entre los ruidos de las máquinas en largas jornadas de trabajo, causan delicadas enfermedades a los órganos que están comprometidos directamente, como lo es en este caso el oído. En el caso de los exámenes de la visión, las enfermedades están asociadas con la iluminación defectuosa en los puestos de trabajo. Y la espirometría que determina la capacidad pulmonar del trabajador.

Pregunta 39. ¿Quién es el responsable asignado por la empresa para realizar los exámenes médicos programados?

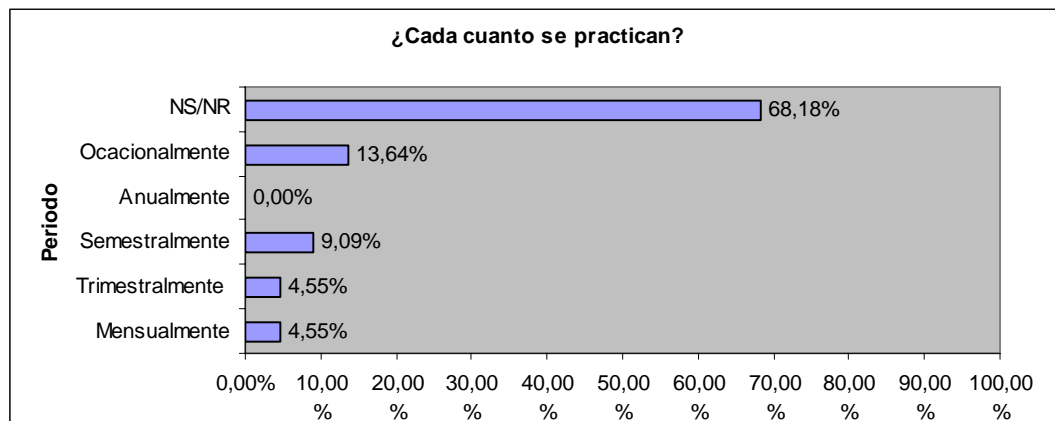
Gráfica 39.



El instrumento arrojó que 15 PYMES no tienen a cargo algún ente que efectúe exámenes médicos programados. Es decir que carecen de responsabilidades en hacer el seguimiento de los pacientes que sufren accidentes de trabajo o enfermedades profesionales. Un acompañamiento programado desde el inicio del proceso laboral con la PYME, minimizando riesgos, o en encontrar fuentes de recuperación del trabajador en su entorno laboral. También se muestra que 3 PYMES destinan la responsabilidad de evaluaciones periódicas de exámenes médicos, seguido de 2 PYMES, mediante las instituciones prestadoras de servicio de salud.

Pregunta 40. ¿Cada cuanto se practican?

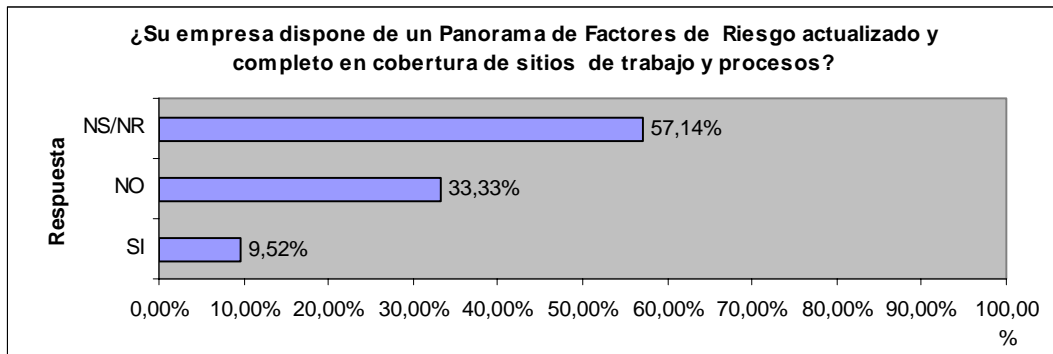
Gráfica 40



De la misma manera, 15 PYMES, que son las que no tienen algún responsable de evaluar periódicamente la salud de sus trabajadores, son las que no practican en ningún momento este servicio que es obligatorio en todas las empresas legalmente constituidas. Por otra parte existen 2 PYMES que en un período de 6 meses evalúan el estado de salud de sus empleados. 3 PYMES muestran períodos de evaluación médica ocasionales. Períodos que duran cada tres meses lo hace 1 PYME, lo mismo en lapsos de tiempo mensual con 1 PYME.

Pregunta 41. ¿Su empresa dispone de un Panorama de Factores de Riesgo actualizado y completo en cobertura de sitios de trabajo y procesos?

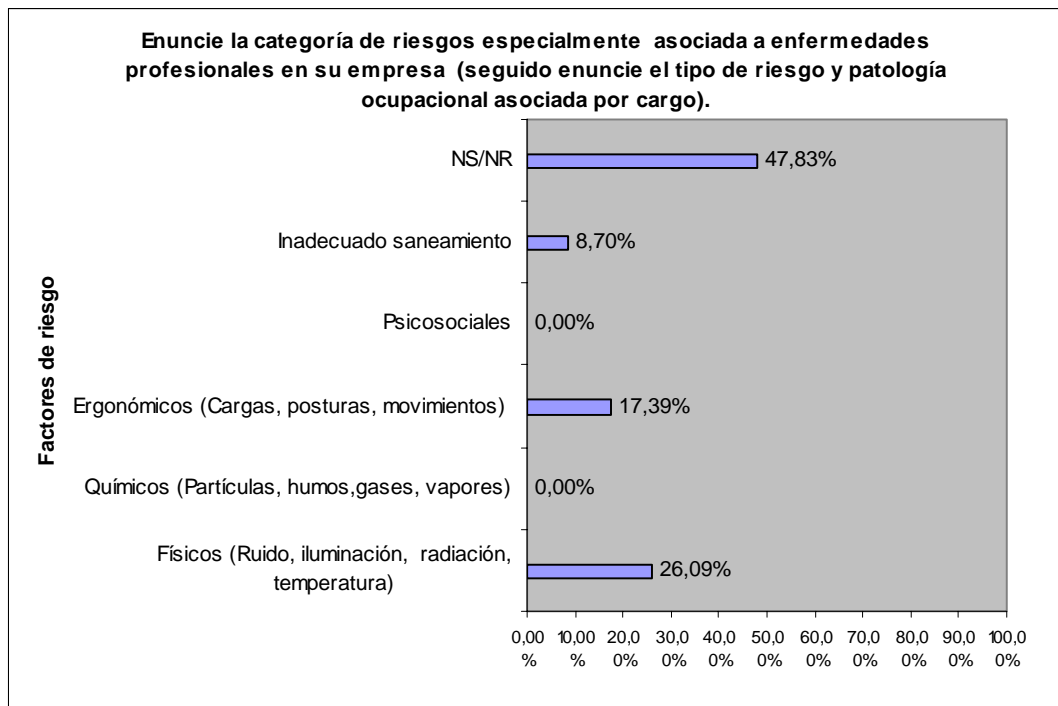
Gráfica 41.



La característica de las Pymes del sector del calzado y artículos similares en cuero, presenta debilidad en disponer de una herramienta programada de los factores de riesgo propios del proceso productivo. Con este argumento, el riesgo es considerable en la salud y la seguridad de los trabajadores y en consecuencia de la productividad, la calidad y los bienes de las Pymes. Por otra parte, 12 Pymes, desconocen del concepto de un panorama de factores de riesgo, y por lo tanto de su aplicación en sus negocios.

Pregunta 42. Enuncie la categoría de riesgos especialmente asociada a enfermedades profesionales en su empresa (seguido enuncie el tipo de riesgo y patología ocupacional asociada por cargo).

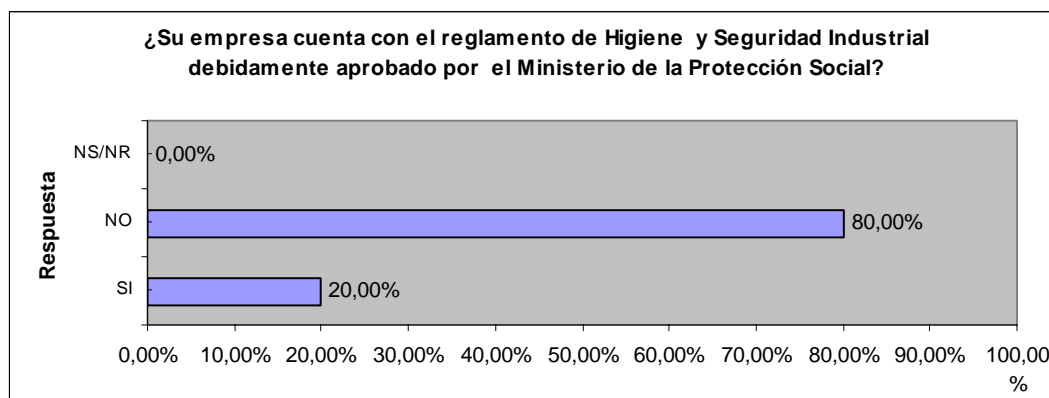
Gráfica 42



De la misma manera las pymes desconocen, o no tienen algún panorama de factores de riesgo implementado. El instrumento presenta que las manufactureras del sector desconocen, o no responden a la pregunta formulada en 11PYMES. Otras pymes, arrojaron, factores de riesgo físico, provocadas por ruidos de las máquinas que tienen allí, equivalente a 6 PYMES censadas. Seguido de pymes que mantienen riesgos ergonómicos por malas posturas en puestos de trabajo, correspondiente a 6 PYMES censadas. El análisis se enfoca en el hecho de que muchas de las que no utilizan algún panorama de riesgo, conocen el peligro que tiene el trabajo con el entorno productivo, pero no lo implementan.

Pregunta 43. ¿Su empresa cuenta con el reglamento de Higiene y Seguridad Industrial debidamente aprobado por el Ministerio de la Protección Social?

Gráfica 43

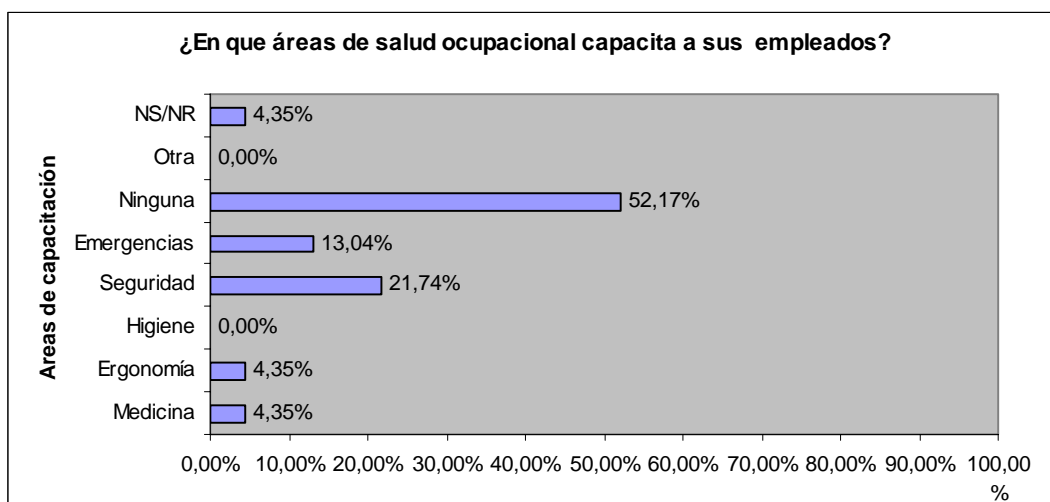


La encuesta, presenta 16 PYMES del sector manufacturero no cuentan con un reglamento que permita regular el derecho a un trabajo en condiciones de integridad física, mediante programas de salud ocupacional. La situación del reglamento de higiene por no estar implementada, está asociado en el desconocimiento de los factores de riesgo.

El restante de la población, equivalente a 4 PYMES, presenta un reglamento de higiene y seguridad industrial. Los panoramas de riesgo son el fundamento del reglamento de higiene, en la descripción de situaciones que tengan que ver con elementos de trabajo a la fisonomía humana. En los riesgos físicos, relacionados con el ruido, iluminación, temperatura elevada y vibración, que actúan en el cuerpo de operario. Todos estos aspectos se incluyen en el reglamento, de ahí de su importancia con los factores de riesgo.

Pregunta 44. ¿En qué áreas de salud ocupacional capacita a sus empleados?

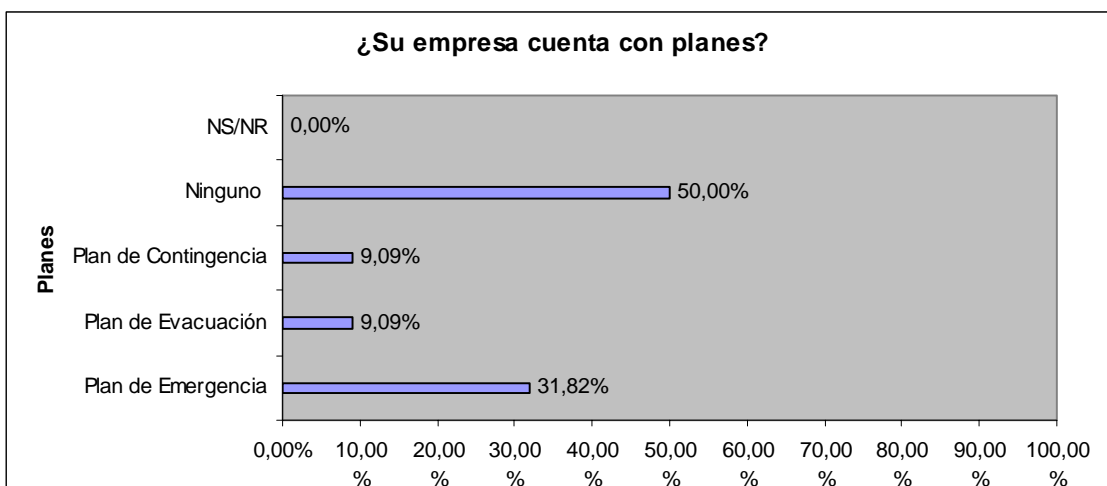
Gráfica 44



El instrumento, presenta que 12 PYMES, no capacitan a sus empleados en medicina preventiva del trabajo, ni en higiene y seguridad industrial. 5 PYMES responde capacitación en el área de seguridad, es decir, en los métodos y técnicas preventivas no medicas que ayudan a preservar la integridad de la salud del trabajador. 3 PYMES responden con capacitaciones en áreas de emergencias, es decir, en estadísticas de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales y ausentismo. 5 PYMES capacitan en seguridad, es decir en evaluaciones y diseño industrial, programas de salud ocupacional, puestos de trabajo, inspecciones de seguridad, entre otras actividades.

Pregunta 45. ¿Su empresa cuenta con planes?

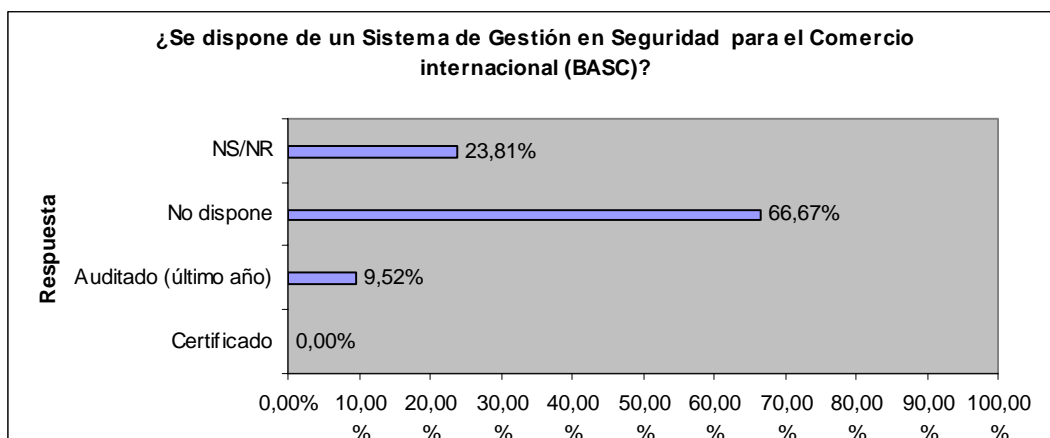
Gráfica 45



El instrumento muestra que 11 PYMES del sector calzado y marroquino, no cuentan con algún tipo de plan de salud ocupacional. Además se conoce que 7 PYMES, presenta algún tipo de plan de emergencia para los riesgos que estén asociados con el proceso de manufactura. Otras pymes muestran algún plan de evacuación, equivalente a 2 PYMES y de contingencia de igual manera con 2 PYMES. La situación está en que las PYMES implementan de manera fraccionada estos planes. Cada uno de estos debe estar interrelacionados, para minimizar los riesgos que contraiga el operario en los puestos de trabajo.

Pregunta 46. ¿Se dispone de un Sistema de Gestión en Seguridad para el Comercio internacional (BASC)?

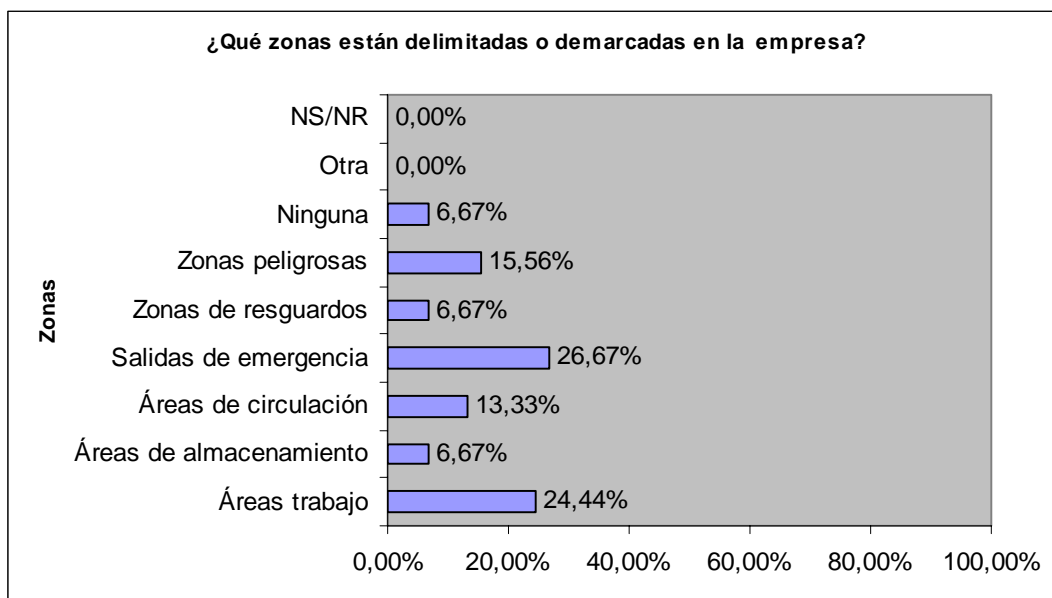
Gráfica 46



Las pymes del sector respondieron 14 PYMES del sector, no dispone de un sistema de gestión para el mejoramiento de estándares de gestión en control y seguridad. 5 PYMES desconoce o no responde a la pregunta. Y 2 PYMES, presentan un sistema BASC auditado el último año, en la adopción de una propuesta estructurada para la identificación de los peligros y la evaluación y control de los riesgos relacionados con el trabajo.

Pregunta 47. ¿Qué zonas están delimitadas o demarcadas en la empresa?

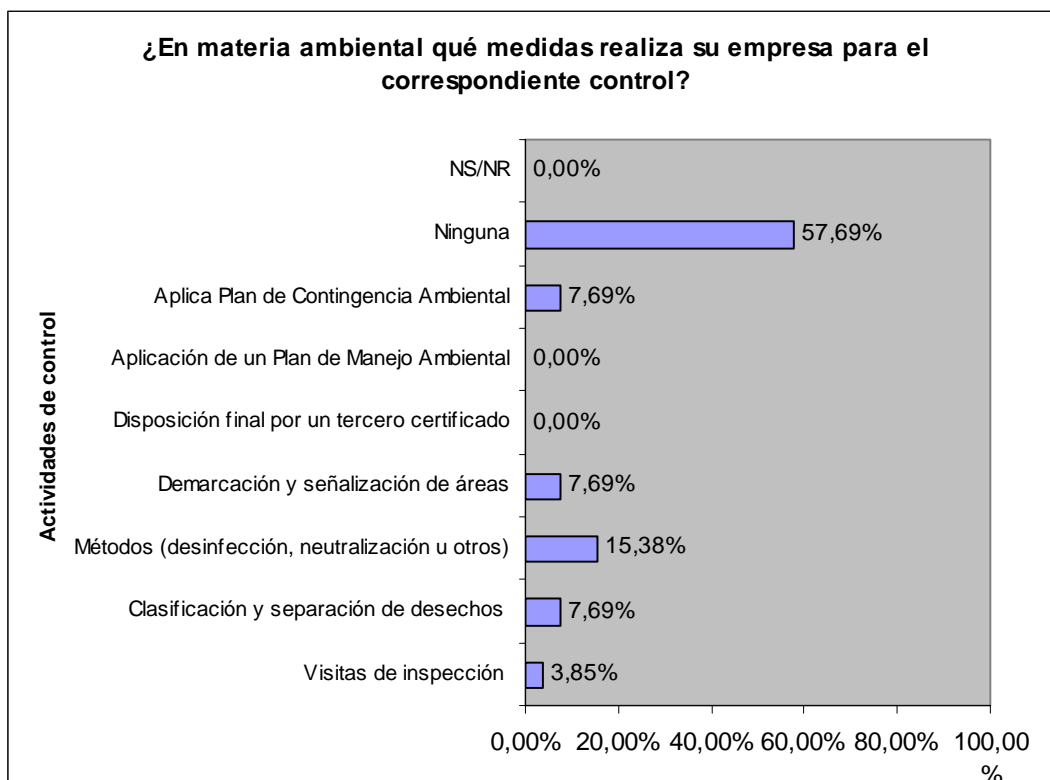
Gráfica 47.



El instrumento presenta que 12 PYMES responde con medidas de demarcación de salidas de emergencia en sus instalaciones físicas, seguido de espacios demarcados para fines de áreas de trabajo con una respuesta de 11 PYMES. Zonas peligrosas correspondientes a 7 PYMES, seguido con áreas de circulación con el 6 PYMES. 2 PYMES utilizan toda clase de delimitación o demarcación. 3 PYMES no tienen ninguna zona demarcada o señalizada como medio de prevención hacia el trabajo de posibles peligros, como las zonas de resguardos.

Pregunta 48. ¿En materia ambiental qué medidas realiza su empresa para el correspondiente control?

Gráfica 48

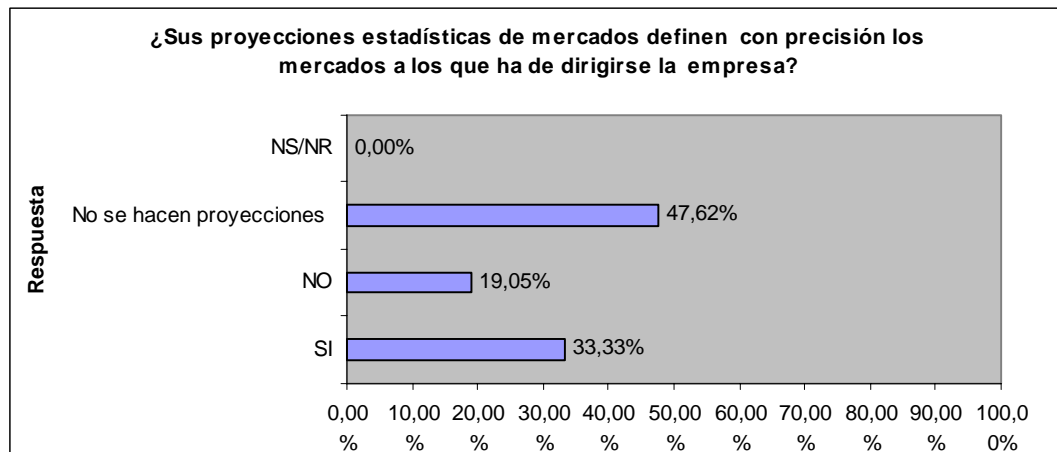


La característica en este aspecto del sector de calzado y artículos similares en Cuero es de la irresponsabilidad de los empleadores, en el manejo de la materia prima en función de la protección del medio ambiente, mediante planes de control. Las pymes carecen de políticas que adopten medidas de separación de desechos, planes de contingencia y manejo.

Poco estudio hacia el área ambiental. Son pocas pymes que se identifican plenamente con la responsabilidad social de garantizar productos que no contaminen el ambiente, así como el que sus procesos productivos no lo degraden.

Pregunta 50. ¿Sus proyecciones estadísticas de mercados definen con precisión los mercados a los que ha de dirigirse la empresa?

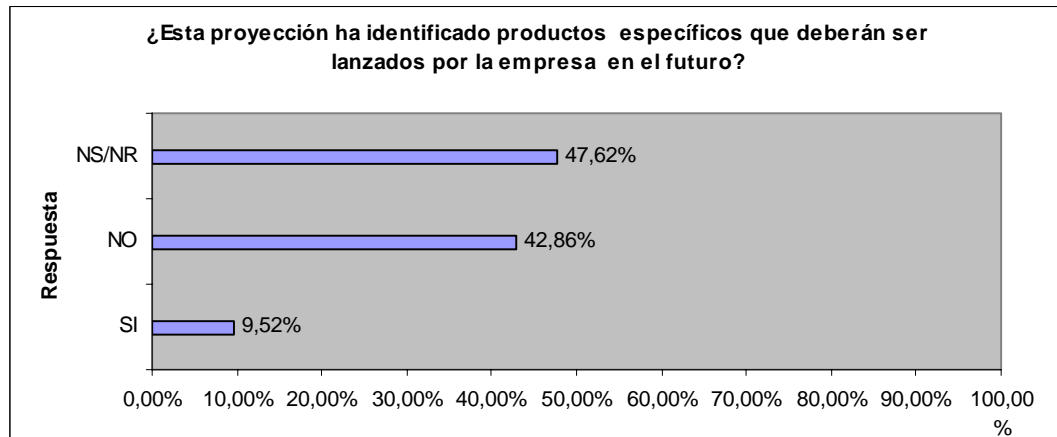
Gráfica 50



El instrumento arrojó, que 10 PYMES encuestadas no efectúan alguna proyección estadística de mercados, que les permita identificar claramente las características del producto que se pretenden colocar en el mercado. 7 PYMES por otra parte implementan la proyección de mercados, que entre otras les permita proyectar a futuro las demandas de los diferentes artículos del sector, analizando el comportamiento del consumidor. Y 4 PYMES no definen el mercado objetivo de sus negocios, mediante las proyecciones estadísticas de mercados.

Pregunta 51. ¿Esta proyección ha identificado productos específicos que deberán ser lanzados por la empresa en el futuro?

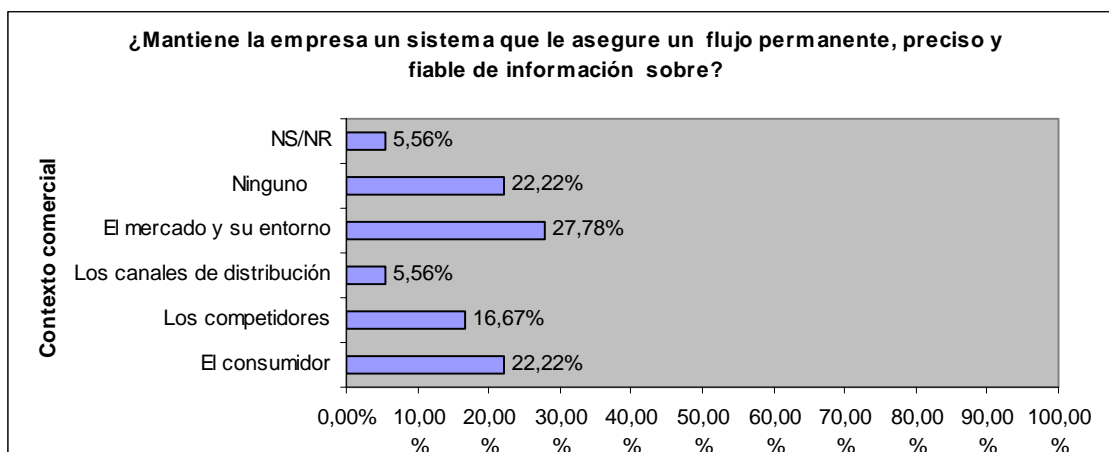
Gráfica 51



Para los que reconocieron afirmativamente la pregunta anterior, 10 PYMES de los, efectúan alguna proyección pero desconocen o no saben si o no identifican productos que deban ser lanzados al futuro. Por otra 9 PYMES responden con un que no identifican con seguridad productos que deban ser lanzados a futuro, con la puesta en marcha de una proyección estadística de mercado. En cambio 2 PYMES presenta afirmativamente resultados de una proyección de mercado en identificar productos nuevos para lanzar a futuro.

Pregunta 52. ¿Mantiene la empresa un sistema que le asegure un flujo permanente, preciso y fiable de información sobre?

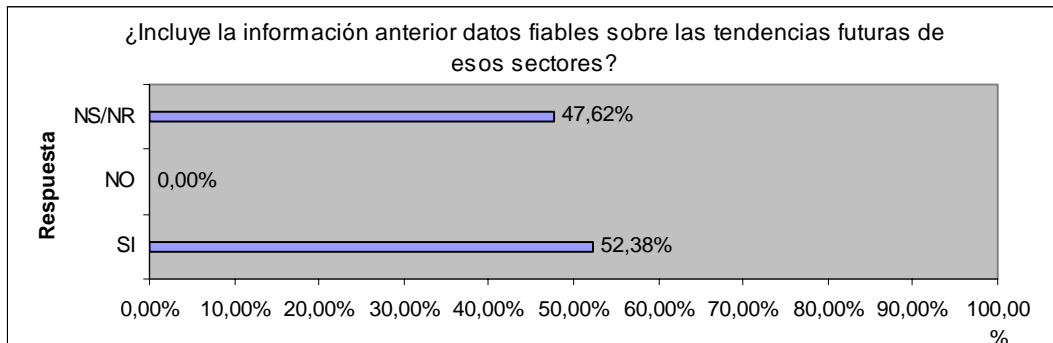
Gráfica 52



Según las variables mostradas en la pregunta, se refleja con respuesta de 10 PYMES, que sostienen un sistema que les presenta conocimiento de su macroentorno en la cual opera sus pymes. Es decir que tienen conocimiento de factores demográficos, económicos, tecnológicos, entre otros. Otra variable importante que presenta el instrumento es el de conocimiento del consumidor con una respuesta de 8 PYMES, como el de sus necesidades, y de esta manera adquieren una pauta de cómo las decisiones implican adquirir los artículos que ofrecen cada una de las pymes. En cambio 8 PYMES, sostienen que la información que emplean no les permite conocer alguna información del mercado. Seguido de algún conocimiento adquirido sobre la competencia, equivalente a 6 PYMES, es decir, de determinar en qué se aventaja a algunas y en qué se encuentran rezagados con respecto a otras.

Pregunta 53. ¿Incluye la información anterior datos fiables sobre las tendencias futuras de esos sectores?

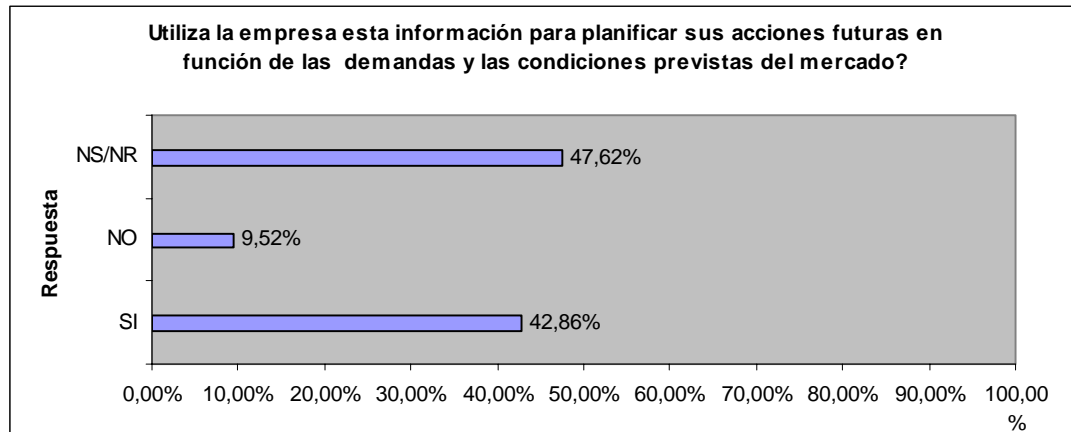
Gráfica 53



Para esta pregunta se presenta división, porque algunas pymes, la utilizan, como gestión de mercado hacia el futuro, 11 PYMES encuestadas, a cambio de otras opiniones que desconocen o no respondieron a la pregunta con una respuesta de 10 PYMES.

Pregunta 54. ¿Utiliza la empresa esta información para planificar sus acciones futuras en función de las demandas y las condiciones previstas del mercado?

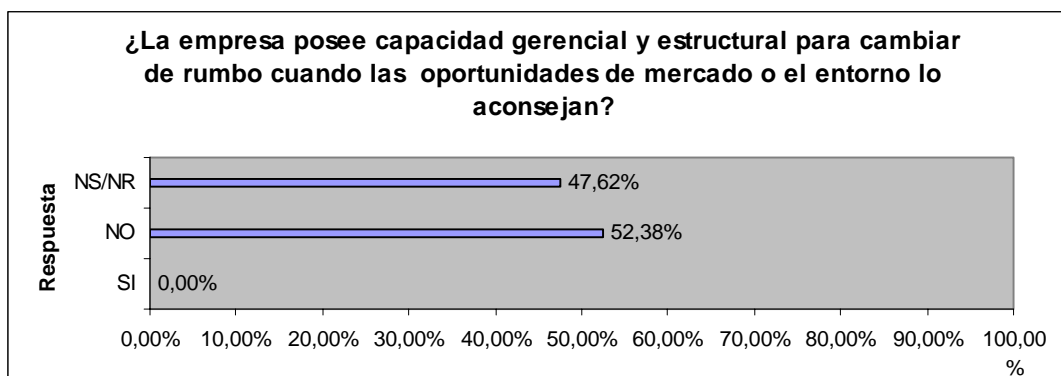
Gráfica 54



La encuesta presenta, una tendencia de 10 PYMES que no respondieron la pregunta. 9 PYMES responde afirmativamente, con el uso de la información, para planificar o presupuestar demandas en ventas o en producción, previstas para periodos a futuro. 2 PYMES como irrelevante el uso de información para planificar demandas previstas en el mercado.

Pregunta 55. ¿La empresa posee capacidad gerencial y estructural para cambiar de rumbo cuando las oportunidades de mercado o el entorno lo aconsejan?

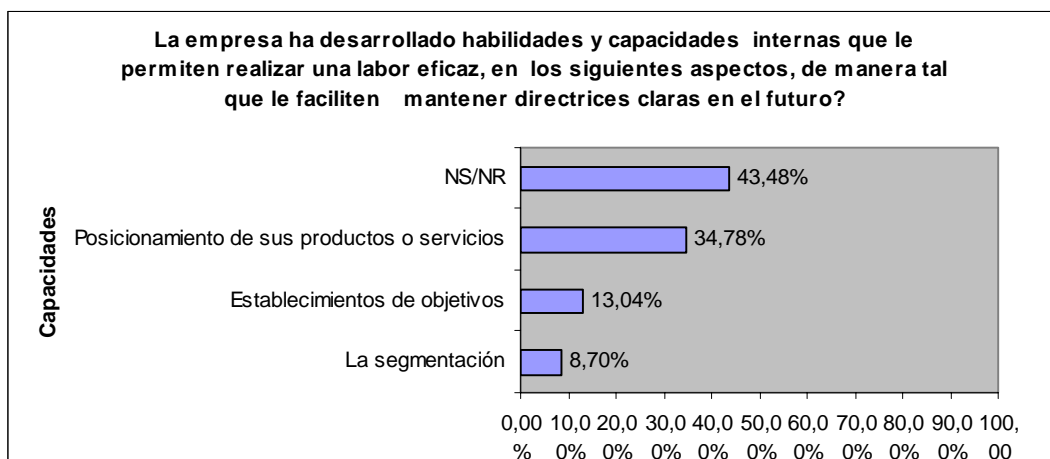
Gráfica 55



El instrumento arrojó, que 11 PYMES del sector encuestadas, no poseen la capacidad para exigir una nueva postura, frente a los cambios que le exija el mercado pyme. Es decir, que no tienen la capacidad para adaptar transformaciones que provengan del ambiente externo. El restante no respondió o desconocen de la pregunta equivalente a 10 PYMES. Esta situación se asocia con la resistencia al cambio de la PYMES del sector del cuero, en cambiar las oportunidades, porque no pueden comprender, con cada uno de los actores involucrados con el entorno de sus PYMES, como los clientes, proveedores, los empleados, entre otros. Cambiar el rumbo cuando las oportunidades de mercado lo aconsejan hace que estos actores presenten importancia para el empresario del sector.

Pregunta 56. ¿La empresa ha desarrollado habilidades y capacidades internas que le permiten realizar una labor eficaz, en los siguientes aspectos, de manera tal que le faciliten mantener directrices claras en el futuro?

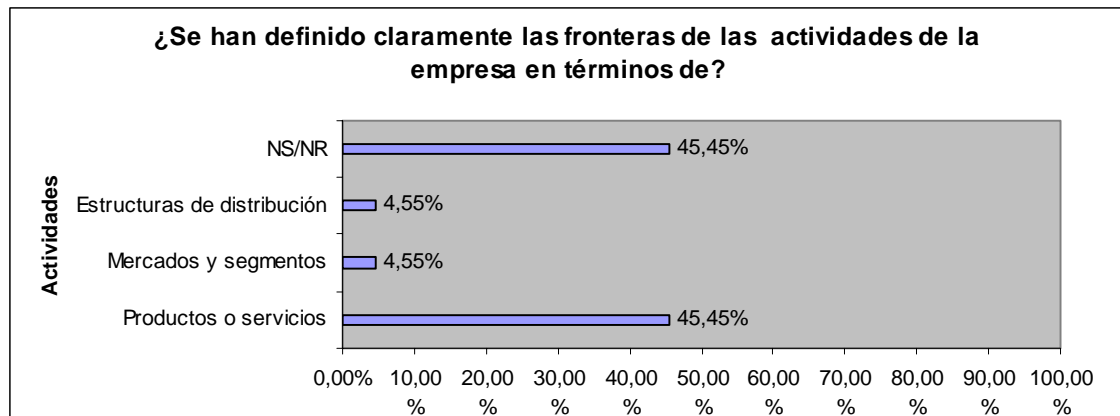
Gráfica 56



La pyme del sector calzado y marroquinería, responde, que 10 PYMES desconoce de la pregunta, o no la respondió. 8 PYMES presenta habilidades en el posicionamiento de productos y servicios, es decir, el conocimiento y por lo tanto la aplicación de saber proyectar el producto hasta el consumidor. Por otra parte existe 3 PYMES que tienen experiencia en el establecimiento de objetivos, seguido de 2 PYMES que han desarrollado habilidades enfocadas en el manejo de segmentación del mercado.

Pregunta 57. ¿Se han definido claramente las fronteras de las actividades de la empresa en términos de?

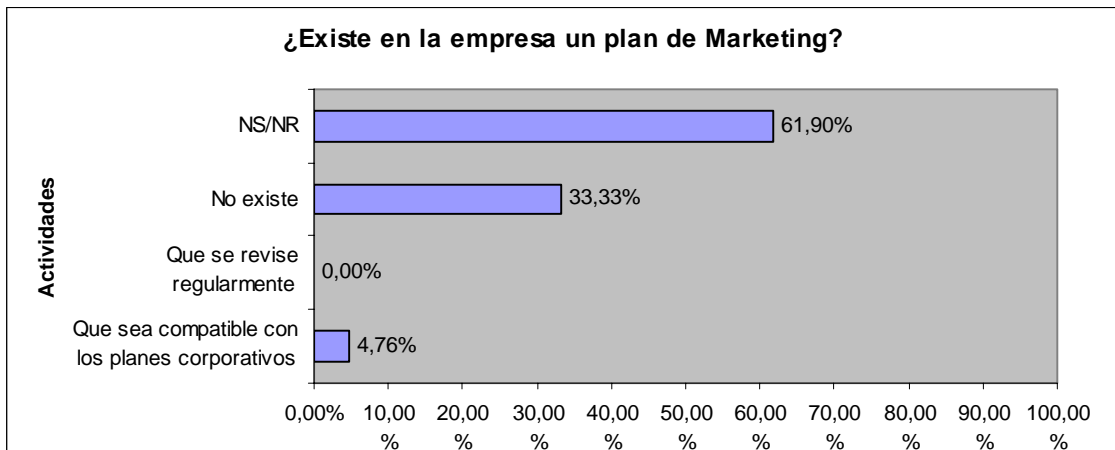
Gráfica 57



La encuesta presenta una respuesta dividida. 10 PYMES responde a las actividades en pro del producto, en cuanto al ofrecimiento por parte de las PYMES de satisfacer necesidades y en la calidad del producto también debería determinarse a través de como los clientes ven el producto, que ofrece el mercado del calzado y marroquinería. En 10 PYMES no responde, o no saben acerca de la pregunta formulada. En cuanto a mercados y segmentos, presentan una respuesta 1 PYME, que tienen claro actividades para reunir a clientes que poseen muy parecidas características de segmentación, en cuanto a el posicionamiento de los clientes ubicando el mercado del cuero, en cuanto a las marcas propuestas y/o actuales, del sector. Por último 1 PYME responde con claridad a las actividades en términos de las estructuras de distribución.

Pregunta 58. ¿Existe en la empresa un plan de Marketing?

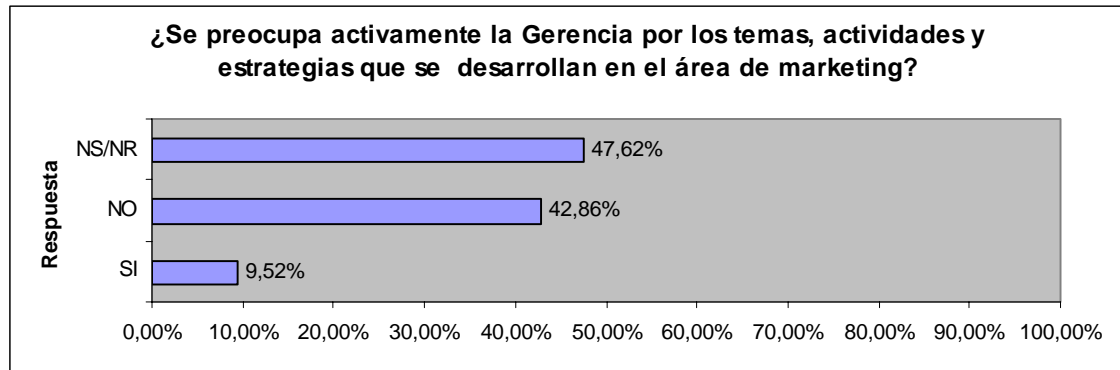
Gráfica 58



El plan de mercadeo debe reunir una serie de requisitos para ser eficaz y exige de sus responsables: una aproximación realista con la situación de la empresa; que para el sector del calzado y marroquinería solo 1 PYME, reúne esta característica, de que su plan sea compatible con sus objetivos corporativos. 7 PYMES no emplean ningún plan de mercadeo. 13 PYMES desconocen de la finalidad de implementar un plan de mercadeo, o no respondieron a la pregunta formulada.

Pregunta 59. ¿Se preocupa activamente la Gerencia por los temas, actividades y estrategias que se desarrollan en el área de marketing?

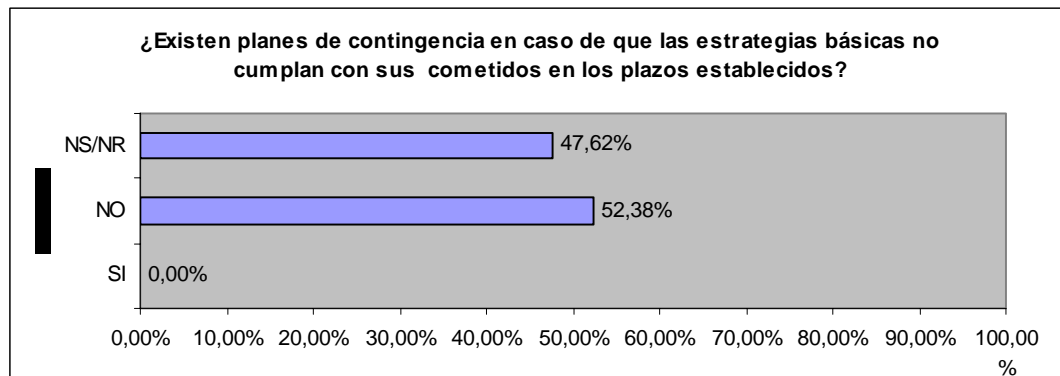
Gráfica 59



La información presenta lo siguiente. 10 PYMES no respondieron o desconocen de la pregunta formulada. 9 PYMES presenta que la gerencia no se preocupa por actividades de descripción del entorno de la empresa: como conocer el mercado, competidores, legislación vigente, condiciones económicas, situación tecnológica, demanda prevista, etc., así como los recursos disponibles para la empresa. En cambio 2 PYMES presenta que las gerencias se preocupan por actividades que desarrollen estrategias de marketing.

Pregunta 60. ¿Existen planes de contingencia en caso de que las estrategias básicas no cumplan con sus cometidos en los plazos establecidos?

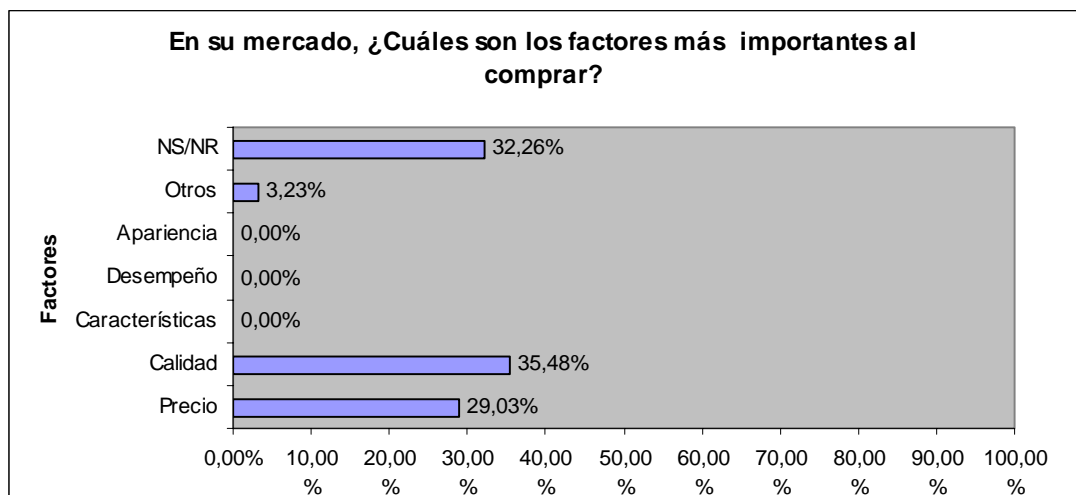
Gráfica 60



El sector se caracteriza por que 11 PYMES no emplean planes de contingencia a las estrategias básicas en cuanto al entorno económico en el que se desenvuelven sus empresas, de las condiciones de la competencia y de la propia PYME, y condiciones propias del sector, en cuanto a productos actuales, relaciones con proveedores, etc. 10 PYMES desconocen o no respondieron a la pregunta formulada.

Pregunta 61. En su mercado, ¿Cuáles son los factores más importantes al comprar?

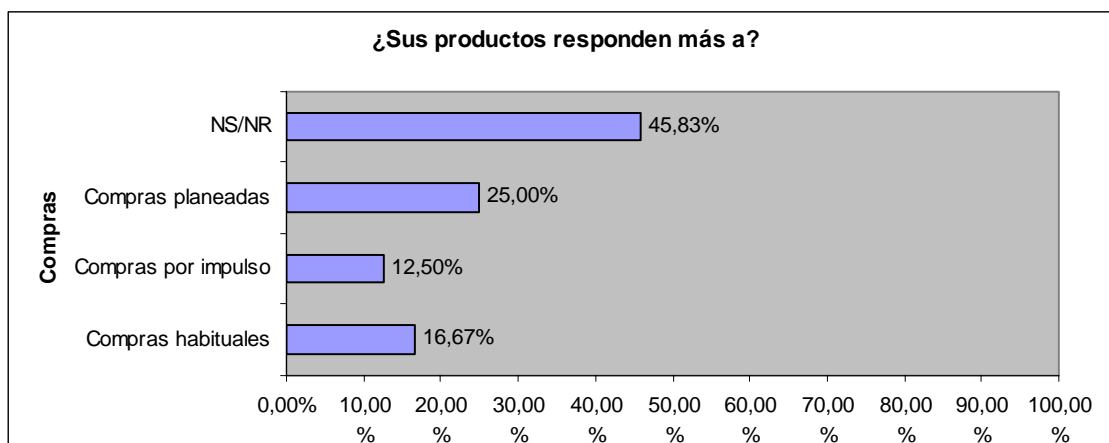
Gráfica 61



Según el concepto del empresario del sector Pyme, la calidad es uno de los factores primordiales al momento de adquirir la materia prima para manufacturarla. La calidad hace referencia, al nivel técnico del personal vinculado a la cadena productiva de las pieles bovinas, ubicadas en el sector de San Benito y el municipio de Villapinzón. Además de las buenas prácticas para la producción y obtención de piel de ganado. La concentración de estos proveedores, en estos lugares, hace que el precio de venta de estos insumos, sea otro de los caracteres atractivos, por el cual, el empresario decide adquirir su materia prima. Además existe una respuesta, de no sabe, no responde, en el cual, los empresarios encuestados, consideran indiferente cualquiera de estos aspectos en el momento de comprar sus materias primas.

Pregunta 62. ¿Sus productos responden más a?

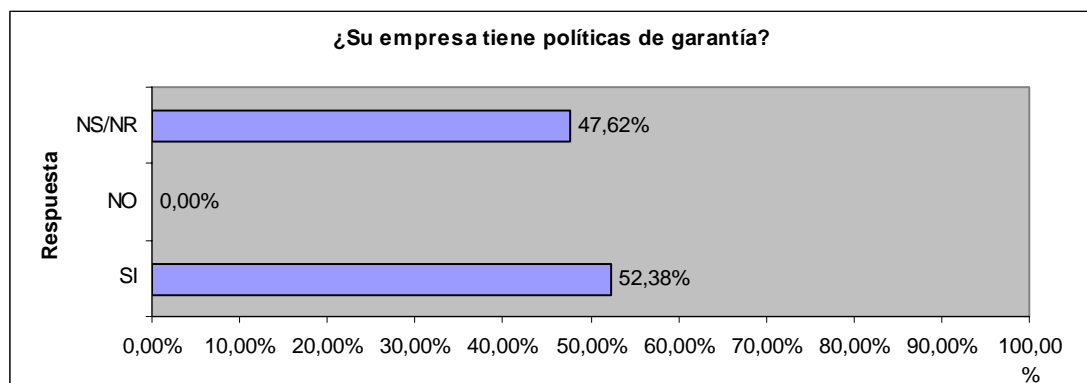
Gráfica 62



El sector presenta una tendencia equivalente a 6 PYMES, que consideran que sus productos responden a compras planeadas, que van de acuerdo a ciertas épocas del año, lo que permite al consumidor comprar para ciertas épocas. 3 PYMES consideran que sus productos responden a compras por impulso, es decir a compras no planeadas, respondiendo por una necesidad irresistible, donde la exhibición y los puntos de venta son vitales. Por otra parte 4 PYMES, consideran que sus productos responden por compras habituales, es decir, que se compran con regularidad, y que se venden en lugares de fácil acceso.

Pregunta 63. ¿Su empresa tiene políticas de garantía?

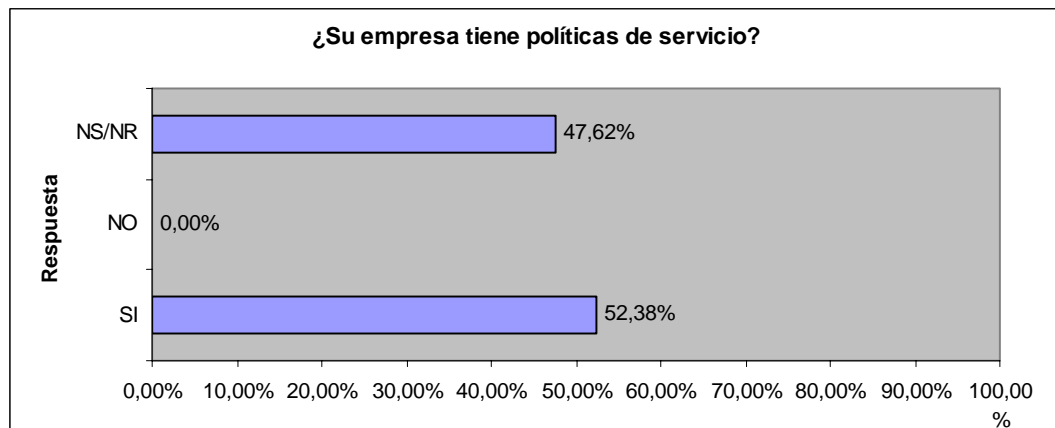
Gráfica 63



La tendencia es que el sector, equivalente a 11 PYMES, mantiene una política de garantía de que el producto no contenga ningún defecto, ni de material, ni de mano de obra. 10 PYMES desconocen o no responden a la pregunta formulada.

Pregunta 64. ¿Su empresa tiene políticas de servicio?

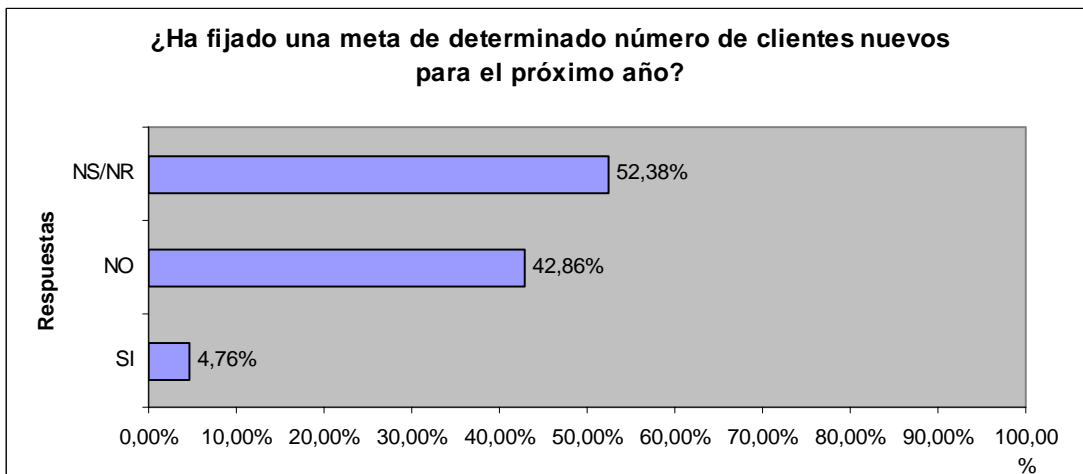
Gráfica 64



Esta pregunta se caracteriza porque 10 PYMES desconocen la pregunta, o no respondieron a ella. 11 PYMES presentan políticas de servicio, en actividades relacionadas con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. Estas PYMES lo utilizan como una estrategia de mercadeo para el crecimiento y aumento de clientes en sus establecimientos.

Pregunta 65. ¿Ha fijado una meta de determinado número de clientes nuevos para el próximo año?

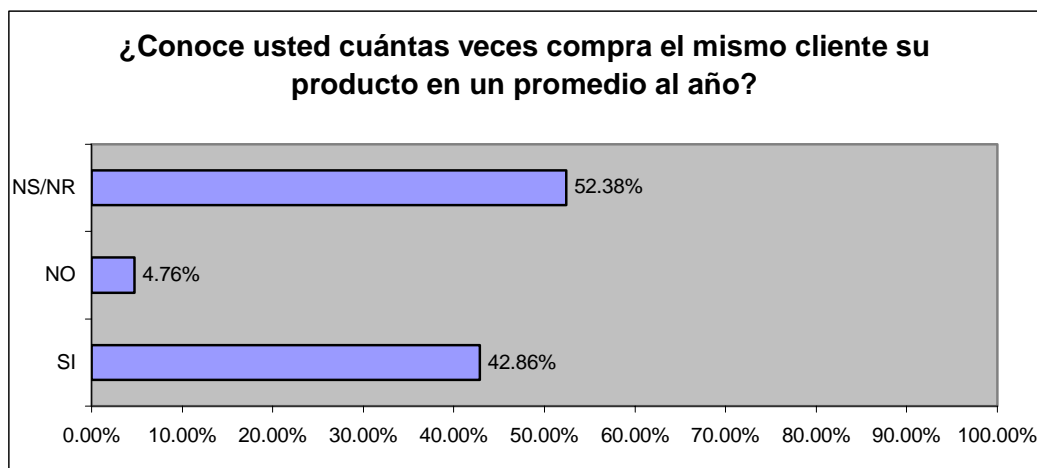
Gráfica 65



El instrumento muestra una respuesta 9 PYMES que desconocen el número de clientes que pueden considerarse como potenciales y futuros compradores para el próximo año. Una respuesta de 1 PYME afirma lo contrario. 11 PYMES no respondió a la pregunta formulada.

Pregunta 66. ¿Conoce usted cuántas veces compra el mismo cliente su producto en un promedio al año?

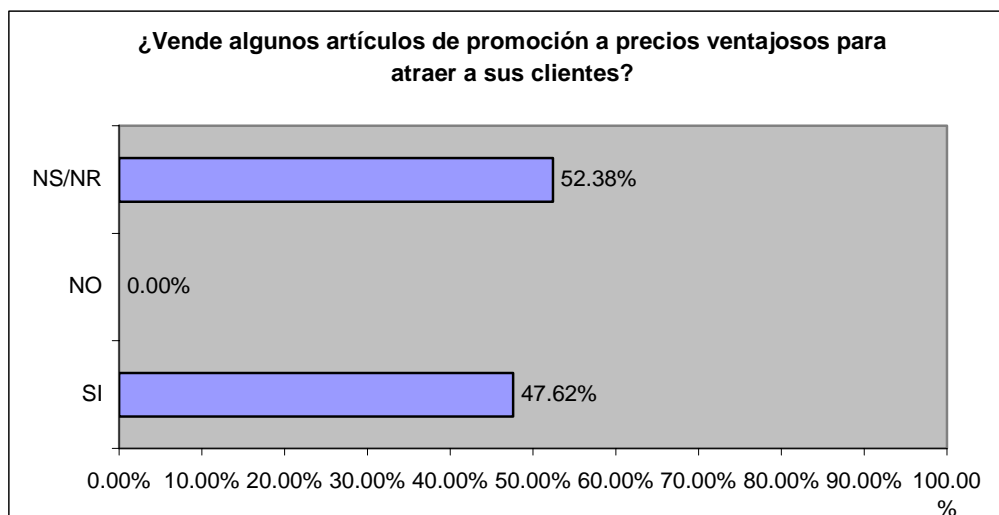
Gráfica 66



La pregunta se caracteriza por ser de respuesta única para lo cual 9 de las 21 empresas encuestadas respondieron que si conocen la frecuencia con la que sus clientes reinciden en la compra de sus productos, lo cual es un indicador de fidelización y satisfacción del cliente. Solo una empresa respondió que no y las restantes 11 empresas se encuentran dentro del rango de no sabe no responde ya que no poseen información confiable sobre el consumidor, los competidores los canales de distribución, el mercado y su entorno por lo cual de la pregunta 52 pasaron a la 80 según las instrucciones del instrumento.

Pregunta 67. ¿Vende algunos artículos de promoción a precios ventajosos para atraer a sus clientes?

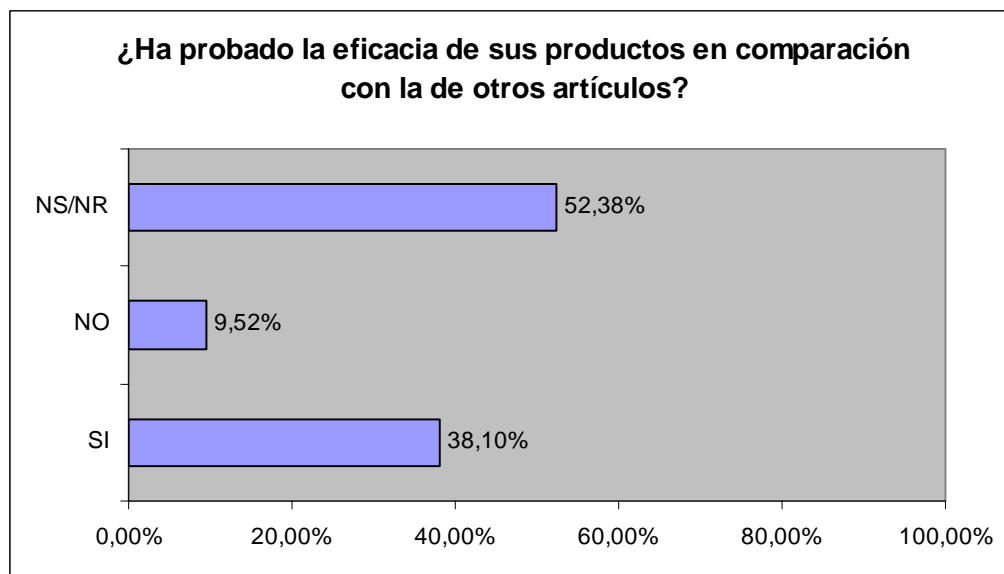
Gráfica 67



Esta pregunta se presta para que el encuestado solo marque una de las respuestas, en este caso las 10 empresas que en la pregunta 52 afirman tener información confiable acerca de los canales de distribución hacen promoción en forma de descuentos, para atraer a más y nuevos clientes buscando incrementar sus ventas por ende sus ingresos. Las restantes 11 empresas se encuentran dentro del rango de no sabe no responde ya que no poseen información confiable sobre el consumidor, los competidores los canales de distribución, el mercado y su entorno por lo cual de la pregunta 52 pasaron a la 80 según las instrucciones del instrumento.

Pregunta 68. ¿Ha probado la eficacia de sus productos en comparación con la de otros artículos?

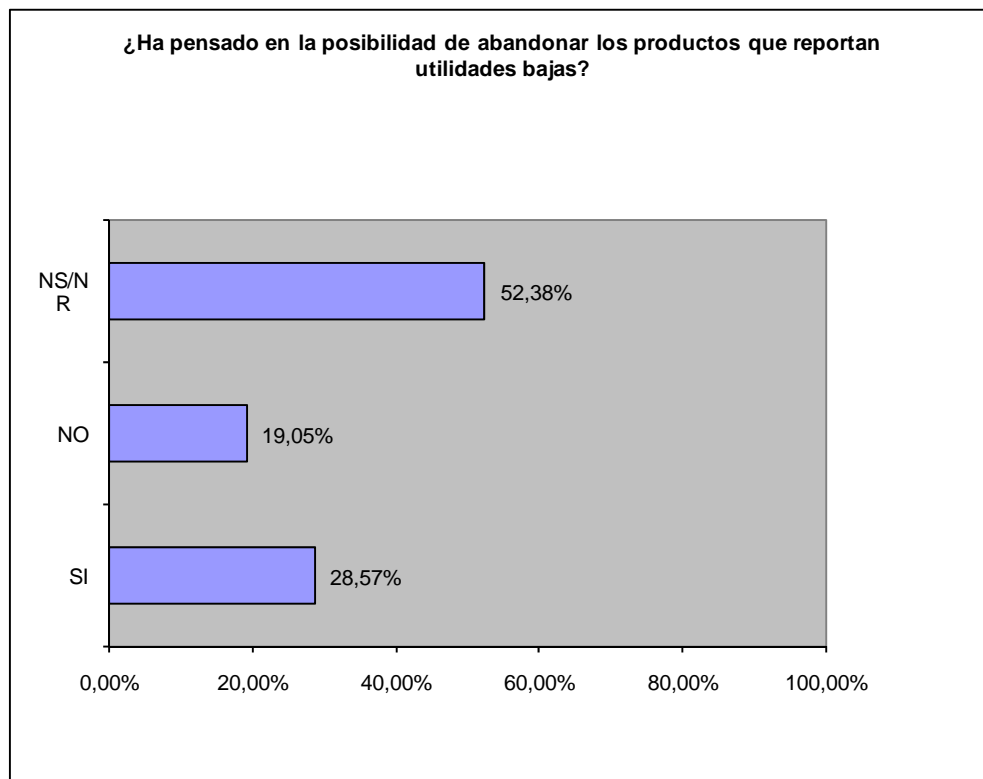
Gráfica 68



Con respecto así las Pymes encuestadas hacen comparación de su producto con respecto a los de la competencia 8 de las 21 empresas respondieron que si lo hacen, con el objetivo de observar cuales son las principales fortalezas y debilidades de sus producto y así corregir lo que están haciendo mal para lograr un mejor posicionamiento en el mercado. Dos empresas encuestadas manifestaron que no la hacen y las restantes 11 empresas se encuentran dentro del rango de no sabe no responde ya que no poseen información confiable sobre el consumidor, los competidores los canales de distribución, el mercado y su entorno por lo cual de la pregunta 52 pasaron a la 80 según las instrucciones del instrumento. La comparación de la eficacia de los productos, se hace según el contexto de las Pymes, mediante comentarios de satisfacción de los consumidores finales por los artículos adquiridos.

Pregunta 69. ¿Ha pensado en la posibilidad de abandonar los productos que reportan utilidades bajas?

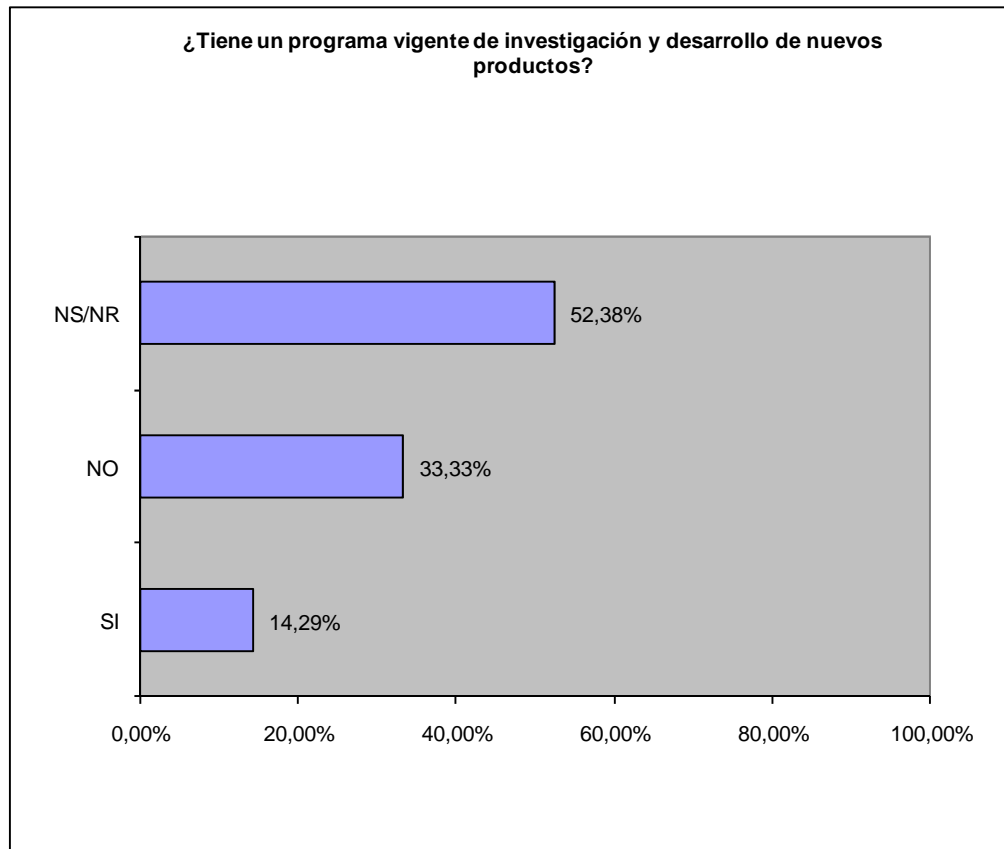
Grafica 69



En cuanto a si la empresas encuestadas han pensado en dejar de lado los productos que reportan bajas ganancias para la empresa 6 respondieron que si ya que estos productos no reportan los ingresos esperados o no justifican la inversión de recursos que podrían ser mas valiosos en otro producto por otro lado 4 empresas respondieron que no ya que muchos de estos productos son los que clientes regresan o están habituados a comprar. las restantes 11 empresas se encuentran dentro del rango de no sabe no responde ya que no poseen información confiable sobre el consumidor, los competidores los canales de distribución, el mercado y su entorno por lo cual de la pregunta 52 pasaron a la 80 según las instrucciones del instrumento.

Pregunta 70. ¿Tiene un programa vigente de investigación y desarrollo de nuevos productos?

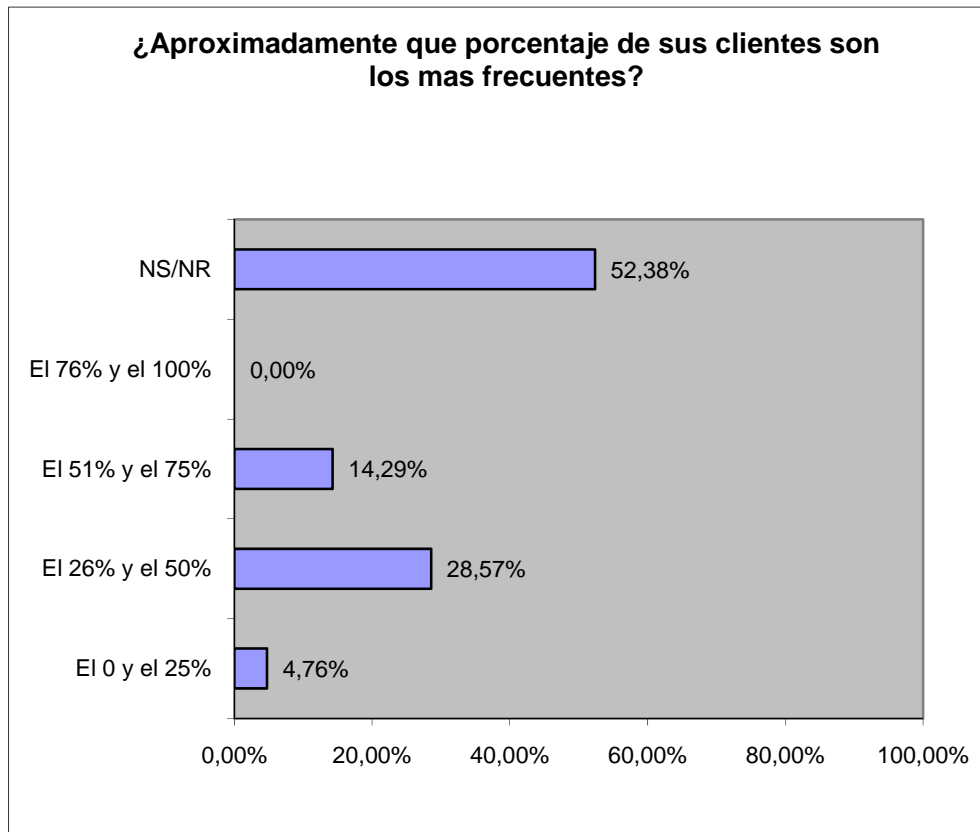
Gráfica 70



Esta pregunta se caracteriza por poseer una única respuesta, para este caso se observa que 7 de las empresas encuestadas no posee un método de investigación para el lanzamiento de nuevos productos ya que ellos se dejan llevar por lo que dicta la moda o simplemente son seguidores de los pioneros en desarrollo de nuevos productos este fenómeno se puede presentar debido a los escasos recursos con los que cuentan las empresas para invertir en investigación y desarrollo. Por otro lado solo 3 empresas cuentan con un programa de investigación vigente lo cual lo hace pioneros en la colocación de nuevos productos en el mercado. Las restantes 11 empresas se encuentran dentro del rango de no sabe no responde ya que no poseen información confiable sobre el consumidor, los competidores los canales de distribución, el mercado y su entorno por lo cual de la pregunta 52 pasaron a la 80 según las instrucciones del instrumento.

Pregunta 71. ¿Aproximadamente que porcentaje de sus clientes son los más frecuentes?

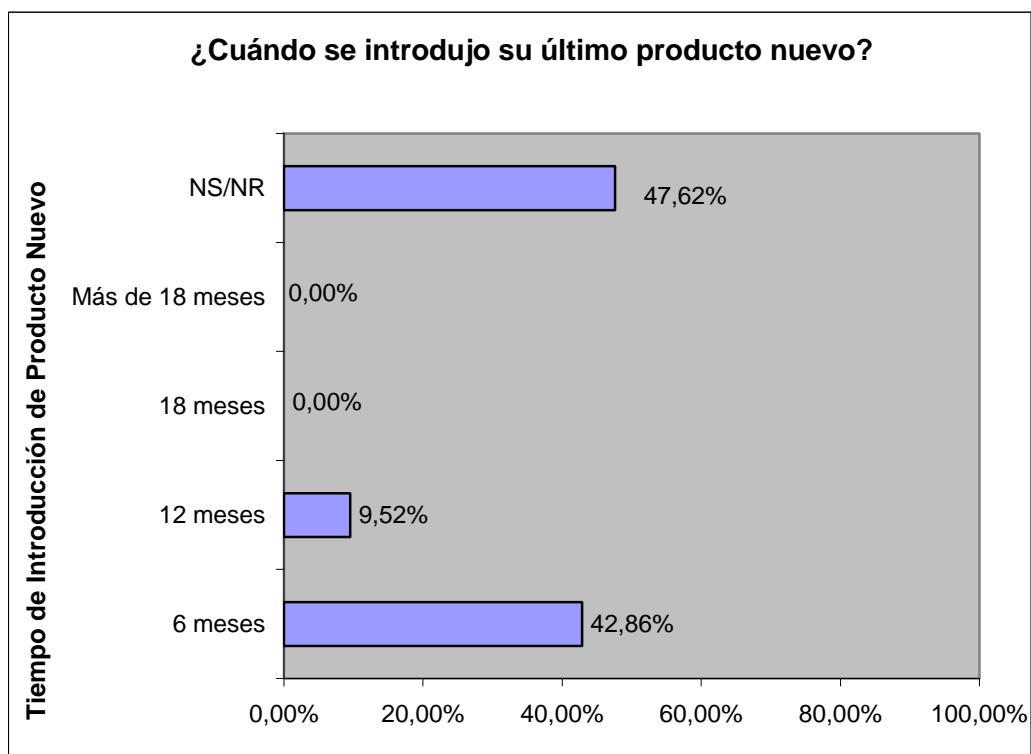
Grafica 71



Debido a la característica de la pregunta el encuestado solo tiene una opción para escoger, los resultados obtenidos fueron que en 6 de las empresas censadas entre el 26% y el 50% son clientes que regresan a comprar los productos o son clientes fieles estos porcentajes son muy fluctuantes ya que la mayoría de las veces los productos de artículos en cuero son adquiridos por impulso, temporada o moda, por otro parte estos productos tienen un ciclo de vida largo por lo cual el cliente no tiene la necesidad de renovarlo constantemente. Las restantes 11 empresas se encuentran dentro del rango de no sabe no responde ya que no poseen información confiable sobre el consumidor, los competidores, los canales de distribución, el mercado y su entorno por lo cual de la pregunta 52 pasaron a la 80 según las instrucciones del instrumento.

Pregunta 72. ¿Cuándo se introdujo su último producto nuevo?

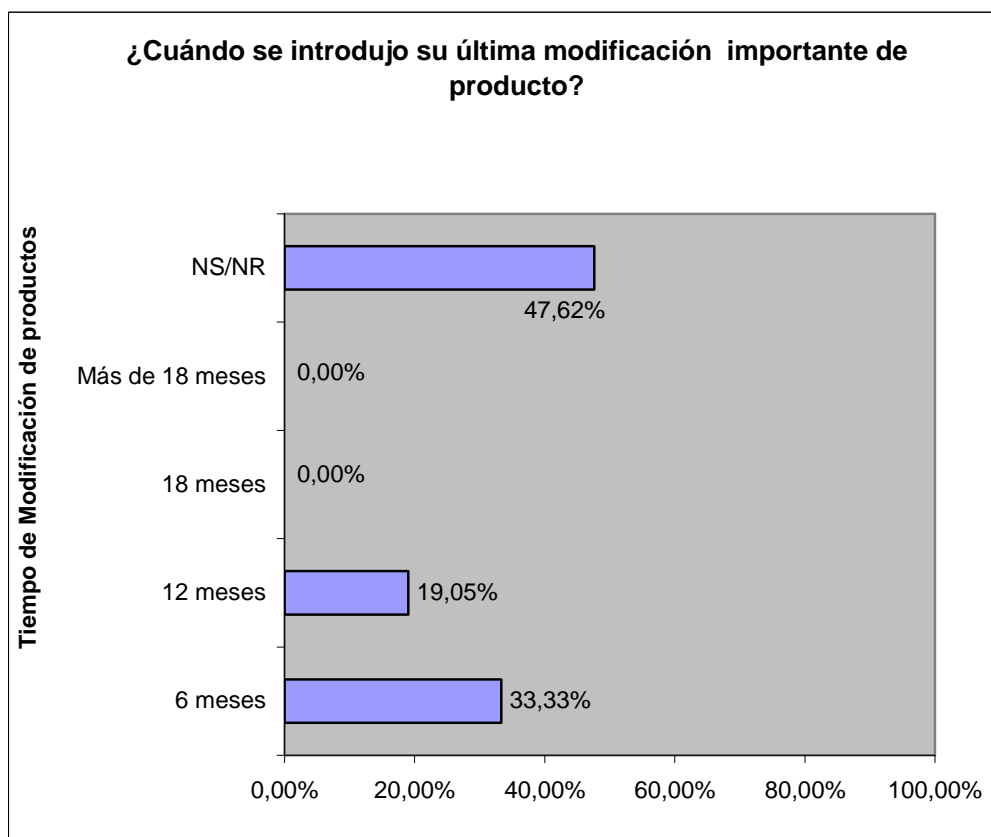
Grafica 72



Debido a que la pregunta es muy concreta el encuestado solo tomo un opción de respuesta. Se observa que 9 de las empresas encuestadas introdujeron un producto nuevo hace 6 meses y 2 hace un año. Esta constante inclusión de productos se hace tan frecuente en este sector debido a que la mayoría de los artículos de cuero están sujetos a los cambios en la moda, la cual no da espera a las empresas que quieran estar a la par de esta. Las restantes 10 empresas se encuentran dentro del rango de no sabe no responde ya que no poseen información confiable sobre el consumidor, los competidores los canales de distribución, el mercado y su entorno por lo cual de la pregunta 52 pasaron a la 80 según las instrucciones del instrumento.

Pregunta 73. ¿Cuándo se introdujo su última modificación importante de producto?

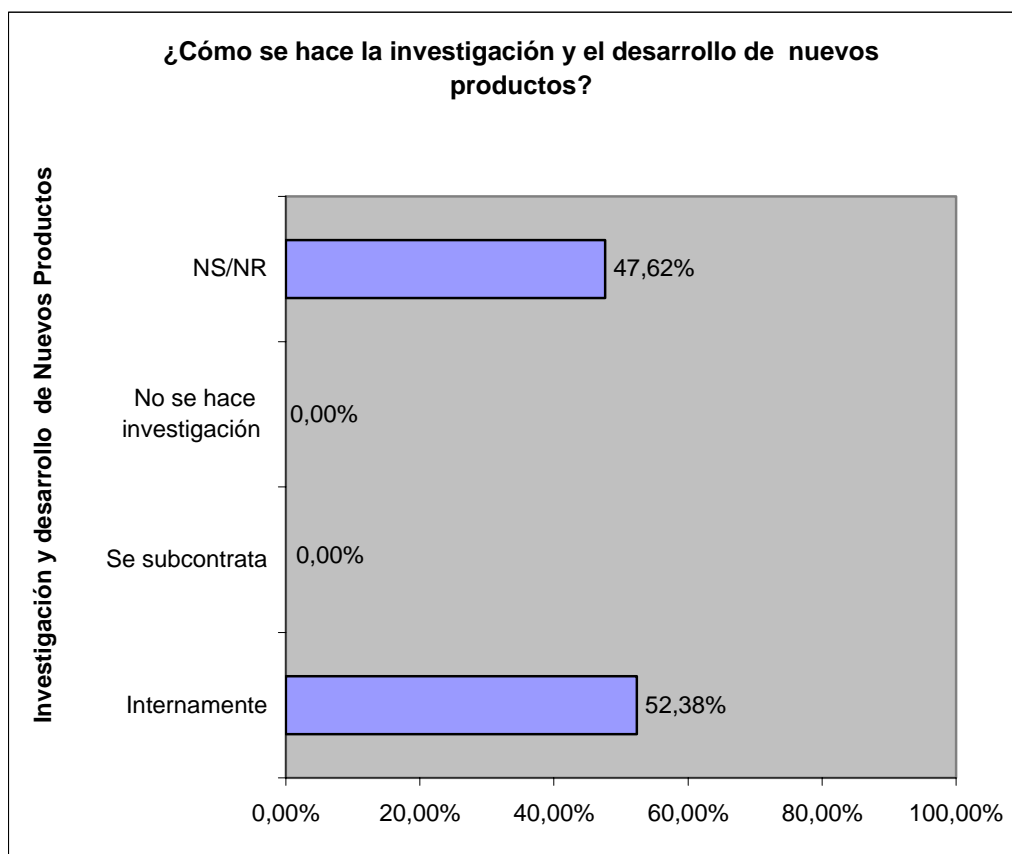
Grafica 73



Esta pregunta se presta para que se escoja un solo ítem como respuesta. De las 21 empresas encuestadas 7 introdujeron la última modificación de producto hace 6 meses y 4 empresas hace 12 meses. Esta constante renovación o inclusión de nuevos productos como se pudo observar en la pregunta anterior se hace tan frecuente en este sector debido a que la mayoría de los artículos de cuero están sujetos a los cambios en la moda, motivo por el cual es necesario modificar los productos de acuerdo a las exigencias de esta ya que el no hacerlo pone a la empresa en riesgo de desaparecer. Las restantes 10 empresas se encuentran dentro del rango de no sabe no responde ya que no poseen información confiable sobre el consumidor, los competidores los canales de distribución, el mercado y su entorno por lo cual de la pregunta 52 pasaron a la 80 según las instrucciones del instrumento.

Pregunta 74. ¿Cómo se hace la investigación y el desarrollo de nuevos productos?

Grafica 74



Para este caso las empresas respondieron con una sola opción de respuesta. Se puede observar que 11 de la 21 empresas encuestadas hacen la investigación y desarrollo de nuevos productos internamente debido a que los costos de subcontratar esta son muy elevados y estas empresas en crecimiento no cuentan con el suficiente capital para financiar dichos estudios o la empresa cree tener la suficiente experiencia como para tener que recurrir a dicho servicio.

Las restantes 10 empresas esta en el rango de no sabe no responde ya que no poseen información confiable sobre el consumidor, los competidores los canales de distribución, el mercado y su entorno por lo cual de la pregunta 52 pasaron a la 80 según las instrucciones del instrumento.

Pregunta 75. ¿Para qué se hace investigación y desarrollo de nuevos productos?

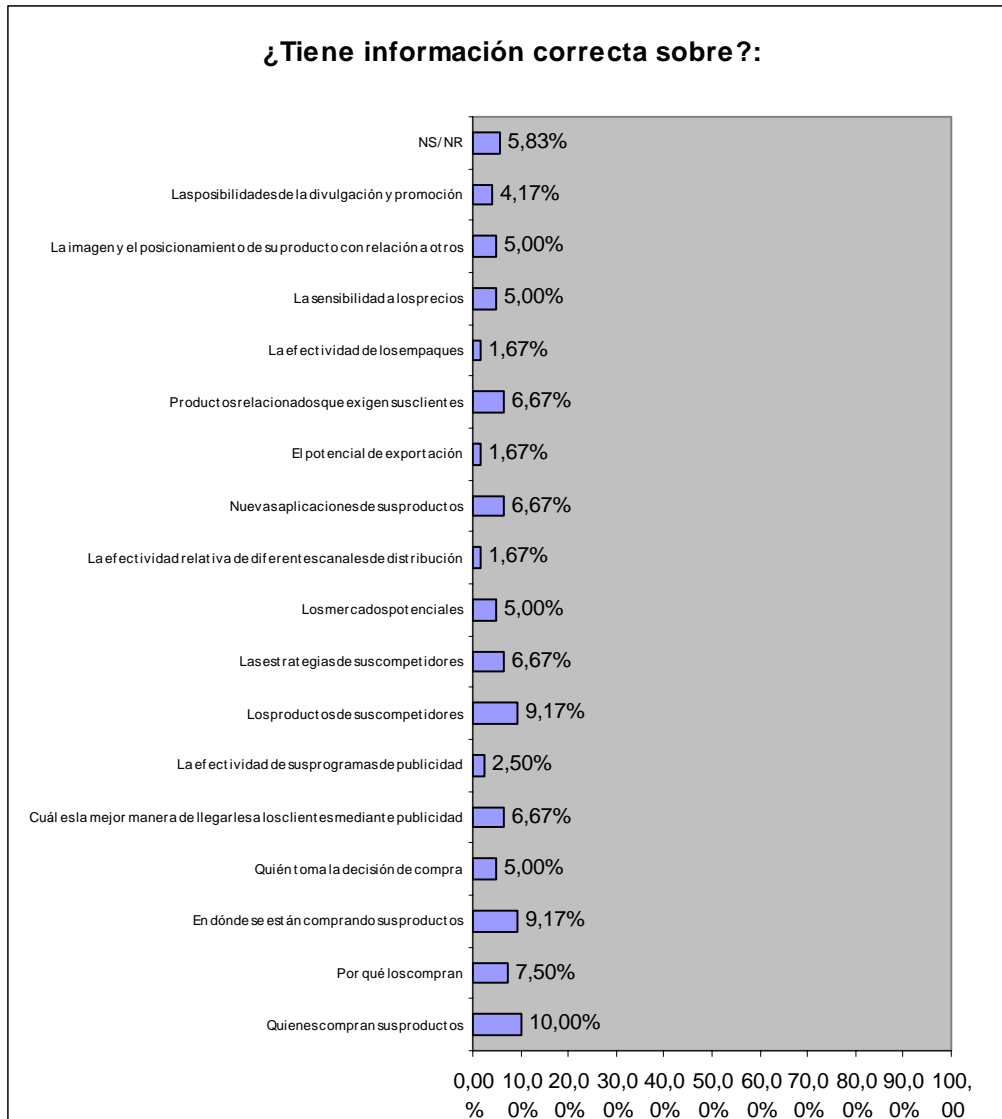
Grafica 75



Esta pregunta se presta para que el encuestado marque varios de los ítem propuestos. De las 21 empresas encuestadas solo 1 tuvo en cuenta los 5 ítem y 2 cuatro, dentro de las cuales se encuentran las dos a las que todas tendieron que son aumentar las ventas y estar a la par de la competencia ya que la mayoría de las empresas buscan es solo subsistir por medio de esta practica y no sobre salir y ganar mercado que son la verdaderas razones por las cuales se debería hacer la investigación y desarrollo de nuevos productos. Las restantes 9 empresas se encuentran dentro del rango de no sabe no responde ya que no poseen información confiable sobre el consumidor, los competidores los canales de distribución, el mercado y su entorno por lo cual de la pregunta 52 pasaron a la 80 según las instrucciones del instrumento.

Pregunta 76. ¿Tiene información correcta sobre?:

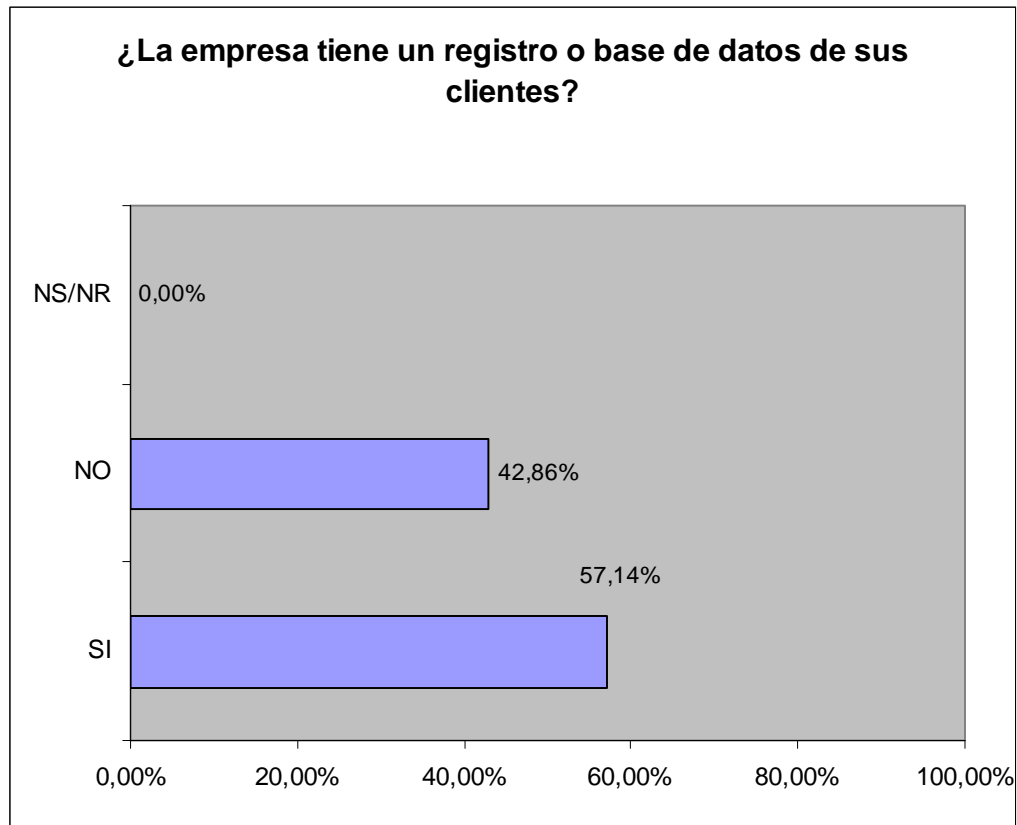
Grafica 76



Esta clase de Pregunta se presta para que se marquen múltiples respuestas, aunque solo 3 de las 21 empresas encuestadas tienen en cuenta la mayoría de los Ítems enunciados en la pregunta. Los Ítems de los que menos tienen información las empresas son: La efectividad de los empaques, la efectividad relativa de diferentes canales de distribución y el potencial de exportación, ya que cada uno de estos obtuvo un 1,67% que corresponde a solo dos empresas. Y el Ítem que obtuvo un mayor número de respuestas con 12 de las empresas encuestadas fue el de ¿Quiénes compran sus productos?. De lo cual se puede concluir que las empresas tienen más en cuenta a sus clientes, en donde compran y los productos de sus competidores que por ejemplo el empaque de su producto.

Pregunta 77. ¿La empresa tiene un registro o base de datos de sus clientes?

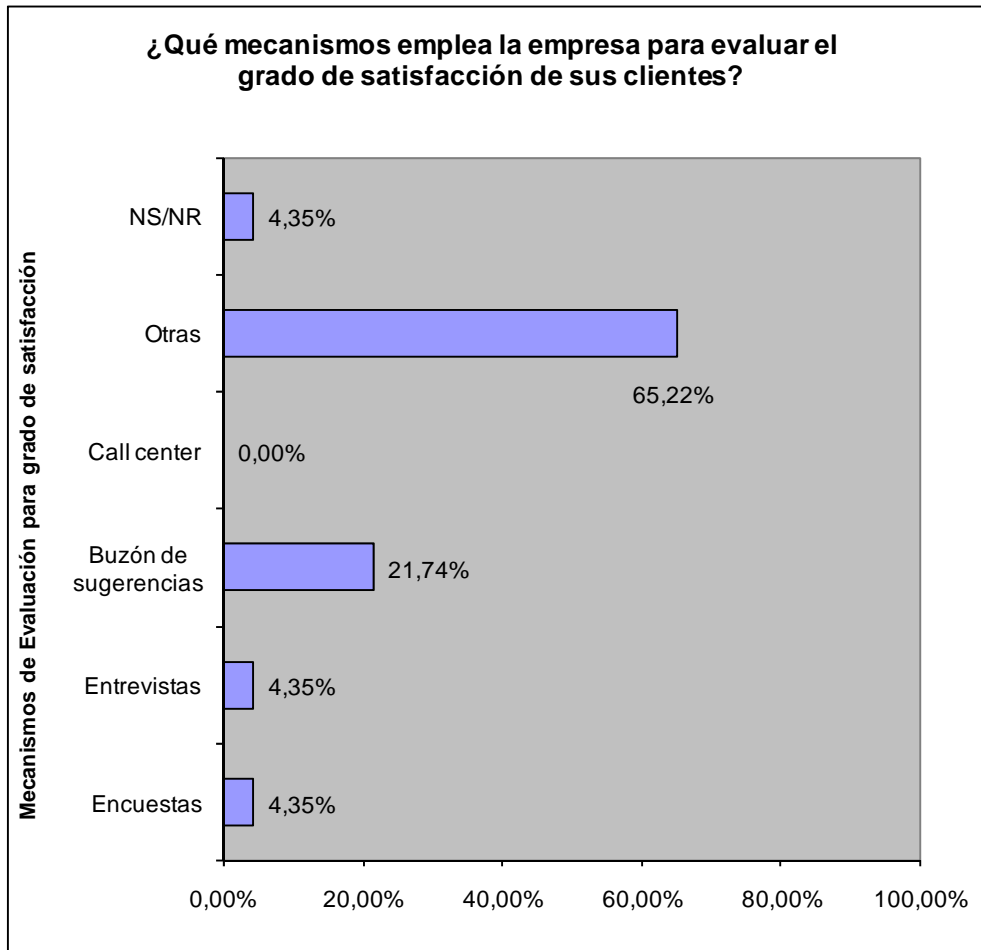
Gráfica 77



Como lo demuestra los resultados de la tabla anterior (Tabla 76) , las empresas tienen muy en cuenta quienes compran sus productos y cuales son las tendencias que más consumen por lo tanto un 57% que equivale a 12 de las 21 empresas encuestadas llevan un registro de sus clientes. Las restantes 9 empresas se encuentran dentro del rango de no sabe no responde ya que no poseen información confiable sobre el consumidor, los competidores los canales de distribución, el mercado y su entorno por lo cual de la pregunta 52 pasaron a la 80 según las instrucciones del instrumento.

Pregunta 78. ¿Qué mecanismos emplea la empresa para evaluar el grado de satisfacción de sus clientes?

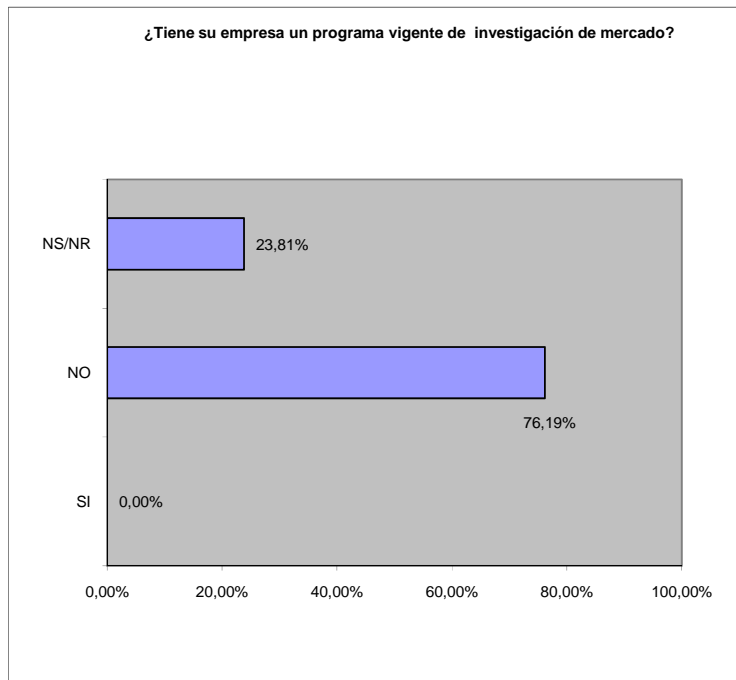
Grafica 78



La satisfacción de los clientes es un punto muy importante para las empresas por esto es de vitalidad evaluar el grado de satisfacción que perciben los consumidores frente a sus productos, debido a esto las empresas encuestadas prefieren realizar sus propios métodos de evaluación dentro de los cuales se encuentran preguntar a los clientes habituales al momento de realizar otra compra o ellos llaman a los clientes con el fin de preguntar como se a sentido con el producto adquirido y de paso ofrecer otros nuevos. El 65%, lo que equivale a 15 de las 21 utiliza este método y las restantes 6 empresas utilizan métodos más convencionales.

Pregunta 79. ¿Tiene su empresa un programa vigente de investigación de mercado?

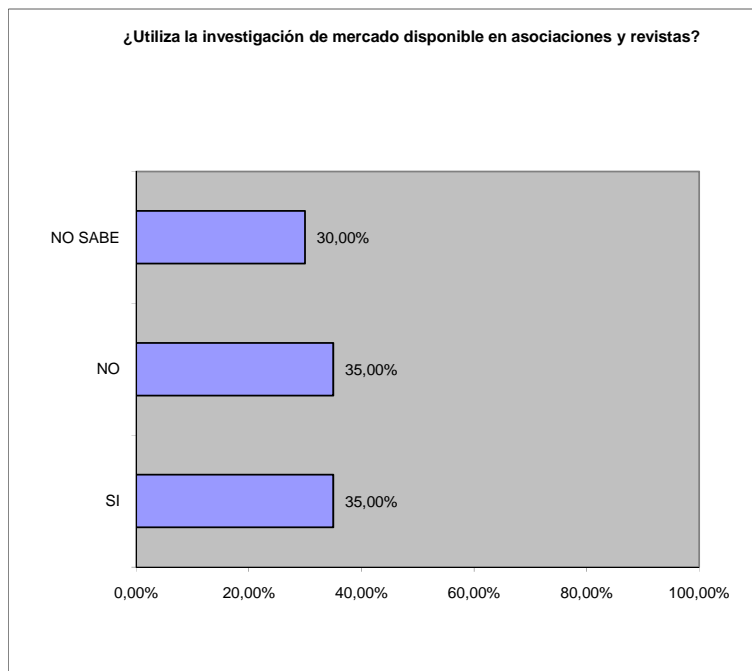
Grafica 79



Debido a la característica de la pregunta los encuestados marcaron solo una de las opciones. En cuanto a si las empresas tienen vigente un programa de investigación de mercados la respuesta fue No en un 76,19% lo que equivale a 16 de las 21 empresas encuestadas. Esta respuesta se debe a que la mayoría de las empresas de este gremio no conocen o no saben utilizar esta herramienta de análisis ya que todo lo basan a la experiencia o al conocimiento empírico del mercado.

Pregunta 80. ¿Utiliza la investigación de mercado disponible en asociaciones y revistas?

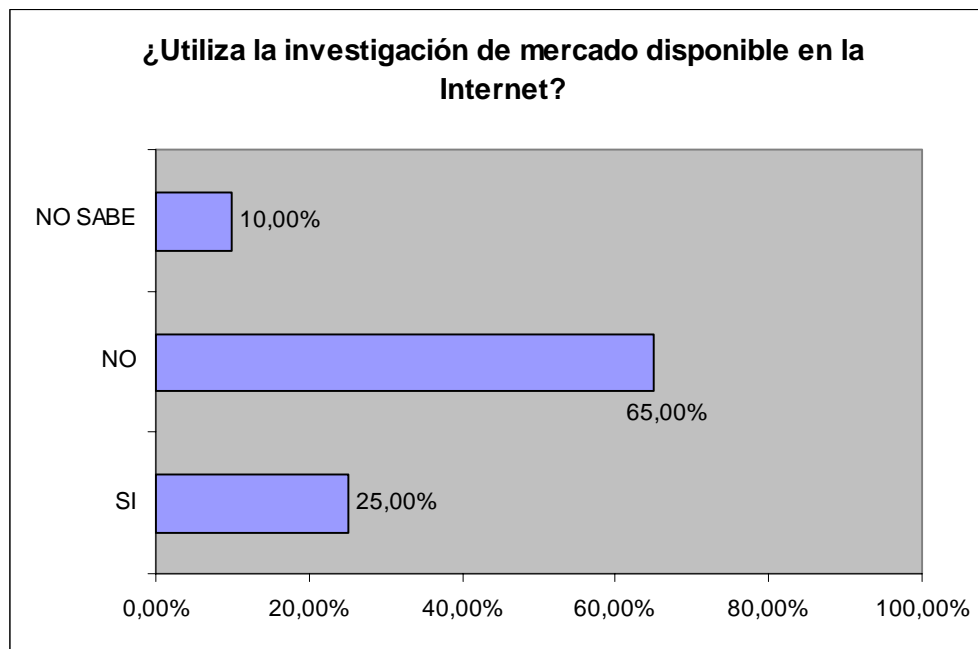
Grafica 80



De acuerdo a la característica de la pregunta solo se puede dar una respuesta ya sea si, no o no sabe. Las empresas que realizan la investigación de mercados que son el 35%, que equivale a 7 de las empresas encuestadas, suelen recurrir a la información que encuentran en revistas y asociaciones, para tener una base sólida que aplicar. Las 7 empresas de este gremio que marcaron no desconocen o no saben utilizar esta herramienta de análisis ya que todo lo basan a la experiencia o al conocimiento empírico del mercado. Las restantes 6 empresas simplemente no marcaron ninguna de las opciones por lo cual se incluyan dentro del rango no sabe no responde.

Pregunta 81. ¿Utiliza la investigación de mercado disponible en la Internet?

Gráfica 81

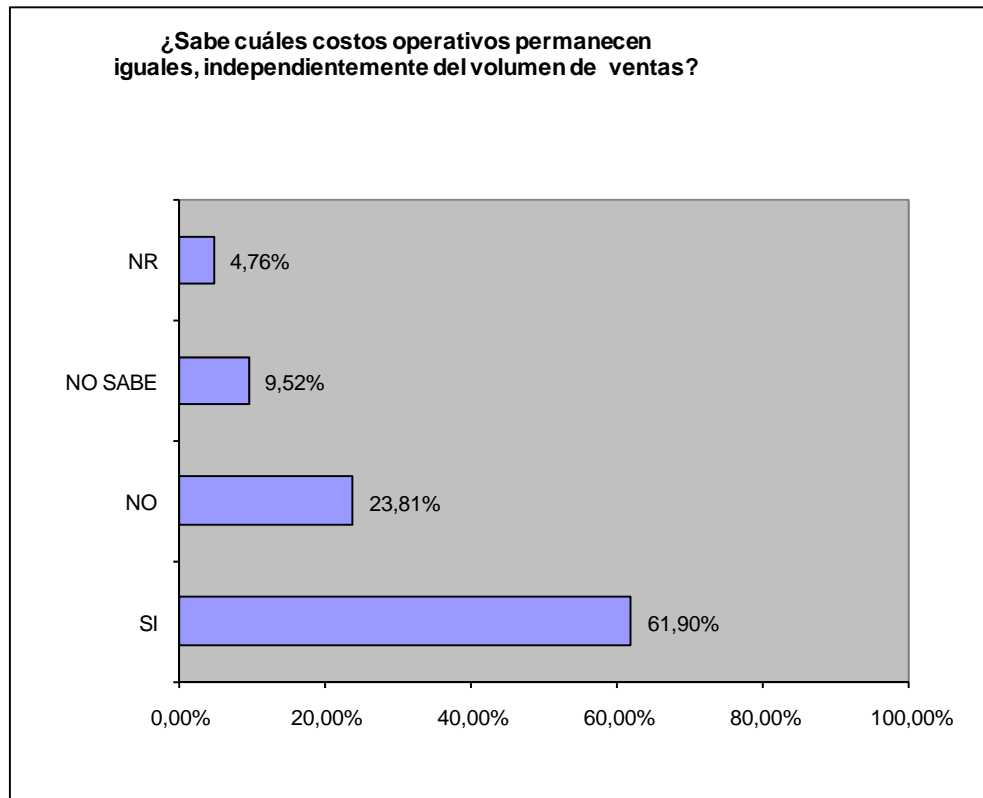


Según el tipo de pregunta tiene una única respuesta SI, NO O NO SABE.

Un porcentaje bajo de 25%, que corresponde a 5 de las 21 empresas que realizaron la encuesta utilizan como herramienta de investigación de mercados la información publicada en Internet. Por otro lado un 65% que son 13 de los 21 encuestados no utilizan la información que se encuentra en Internet.

Pregunta 82. ¿Sabe cuáles costos operativos permanecen iguales, independientemente del volumen de ventas?

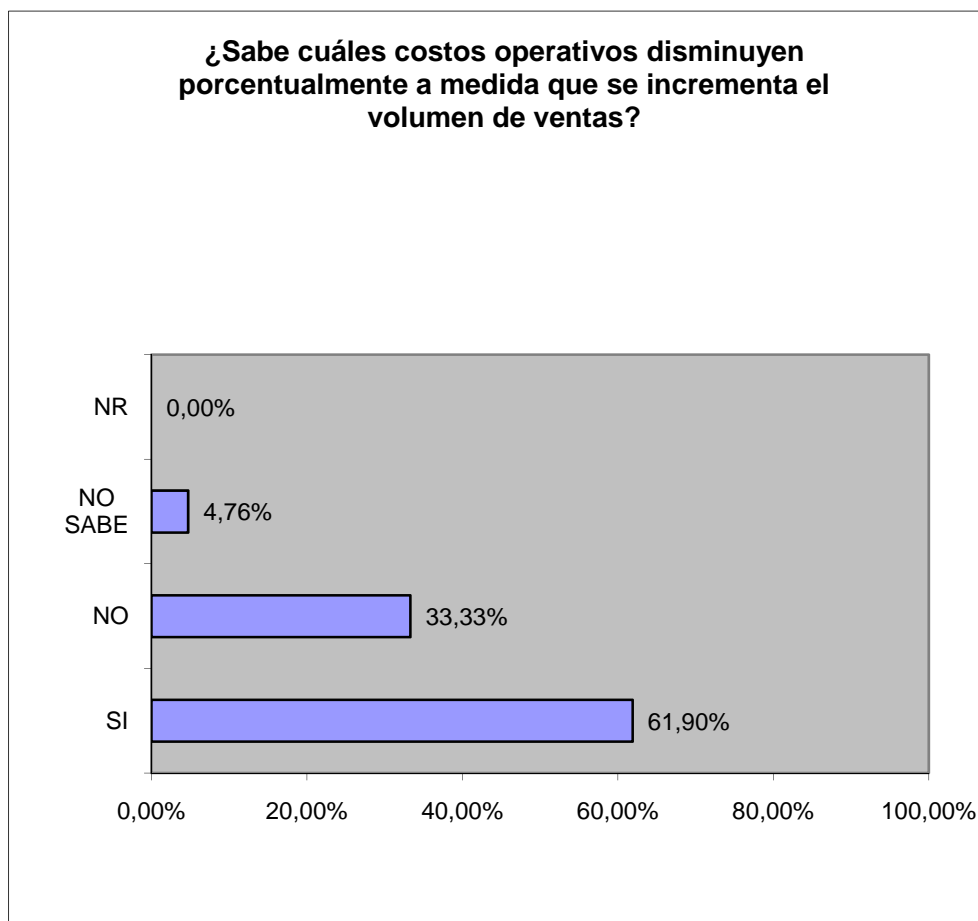
Gráfica 82.



Por el prototipo de pregunta los encuestados solo respondieron una de las opciones propuestas. Un 61,90% que equivale a 13 de las 21 empresas que respondieron las encuestas saben cuales son los costos que permanecen sin alteración según el volumen de ventas, mientras que 5 de las empresas definitivamente no conocen los costos operativos que permanecen sin alteración según el volumen de sus ventas. Esto se puede debe a que si los deben conocer pero no los relacionan con la pregunta ya que muchos de los propietarios de estas empresas no tienen ninguna preparación profesional.

Pregunta 83. ¿Sabe cuáles costos operativos disminuyen porcentualmente a medida que se incrementa el volumen de ventas?

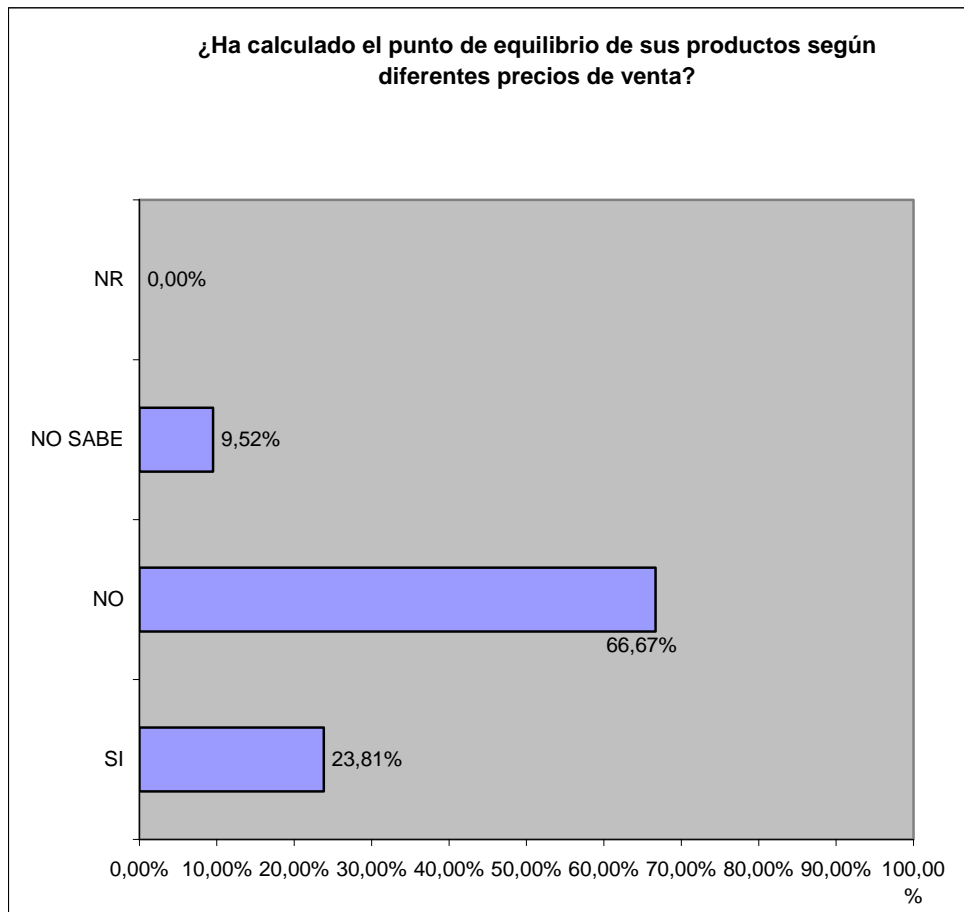
Grafica 83



Según la estructura de la pregunta solo se puede escoger una de las opciones. De acuerdo con la representación gráfica un 61,90%, que corresponde a 13 de los 21 encuestados saben que costos fluctúan según el volumen de sus ventas, es decir suben o bajan de acuerdo con las ventas que realizan, lo cual es importante para saber que producto fabricar a mayor volumen., las restantes 8 empresas manifiestan no conocerlos esto se puede debe a que si los deben conocer pero no los relacionan con la pregunta ya que muchos de los propietarios de estas empresas no tienen ninguna preparación profesional.

Pregunta 84. ¿Ha calculado el punto de equilibrio de sus productos según diferentes precios de venta?

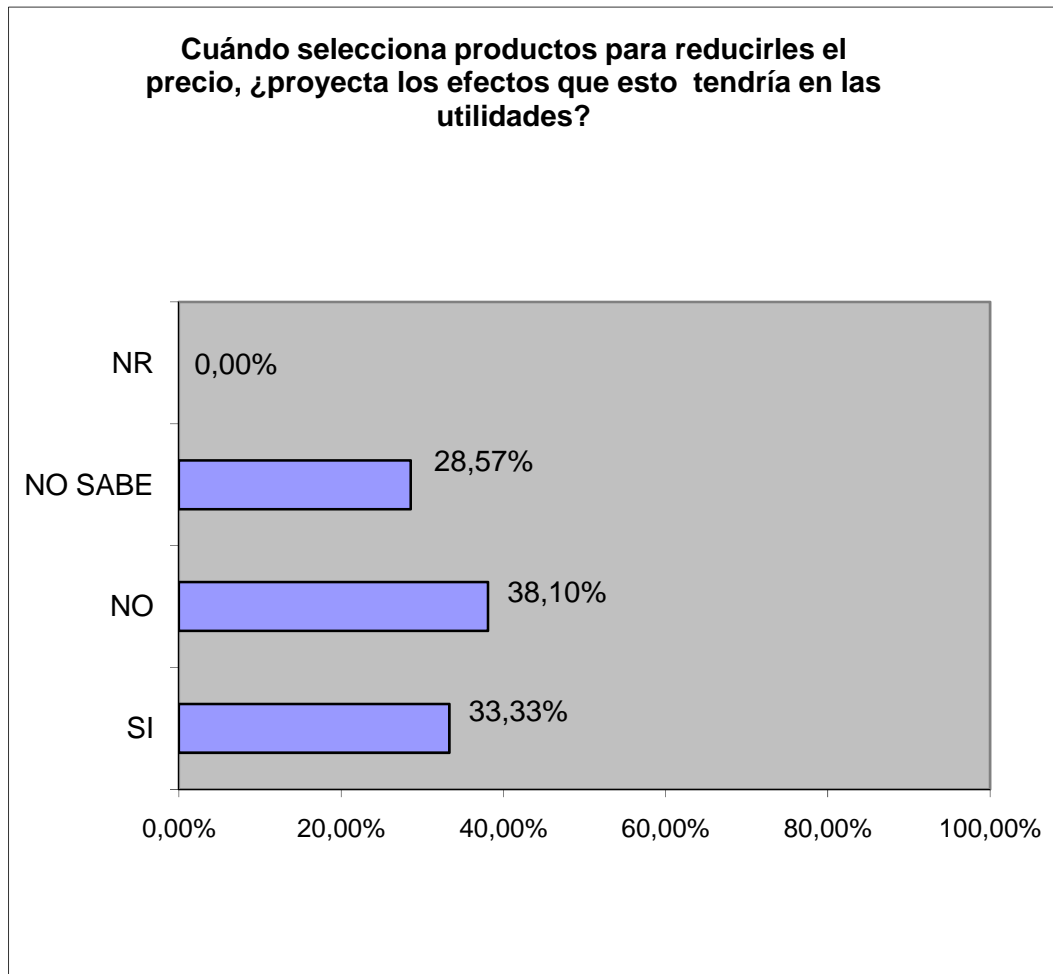
Gráfica 84



De acuerdo a la disposición de la pregunta solo se puede escoger una de las opciones dadas. En la gráfica se puede analizar que la mayoría de empresas de este gremio, decir un 66,67%, que corresponde a 14 de las 21 empresas que diligenciaron la encuesta no realizan el cálculo de su punto de equilibrio según los diferentes precios de venta que poseen. Esto puede deberse al desconocimiento de herramientas para la realización de dicho cálculo ya que propietarios de estas empresas no tienen ninguna preparación técnica o profesional.

Pregunta 85. Cuándo selecciona productos para reducirles el precio, ¿proyecta los efectos que esto tendría en las utilidades?

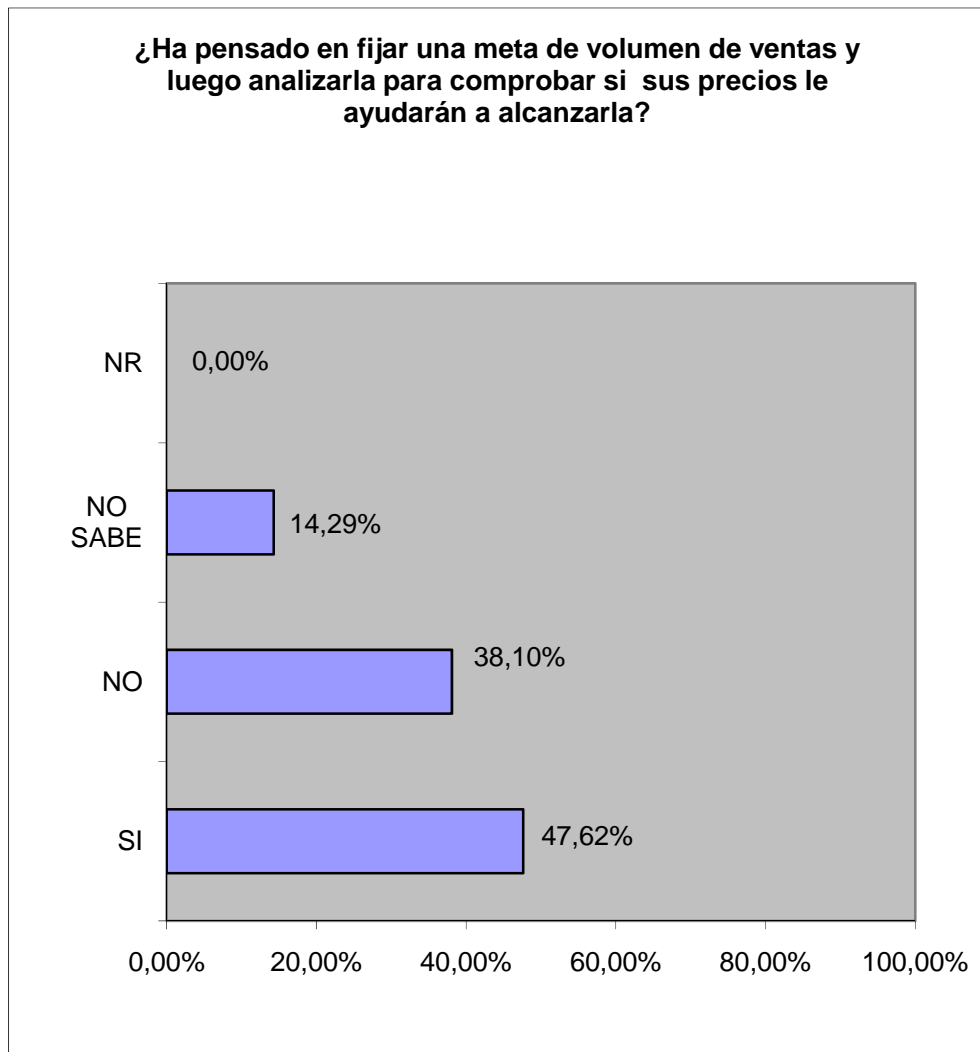
Grafica 85



Debido a la característica de la pregunta el encuestado solo marca una de las opciones expuestas. Un 38.10% que equivalen a 8 de las 21 empresas encuestadas no hacen una proyección de la incidencia que tendría el disminuir los precios de aquellos productos que representan un estancamiento en las ventas lo cual puede perjudicar sus ingresos ya que no prever esto puede acarrearle perdidas a la empresa. Por otro lado existe un 33.33% que equivale a 7 empresas si se preocupan por saber como puede incidir estar rebajas en sus operaciones. Y las restantes 6 empresas no saben calculas como puede repercutir esto en sus ingresos.

Pregunta 86. ¿Ha pensado en fijar una meta de volumen de ventas y luego analizarla para comprobar si sus precios le ayudarán a alcanzarla?

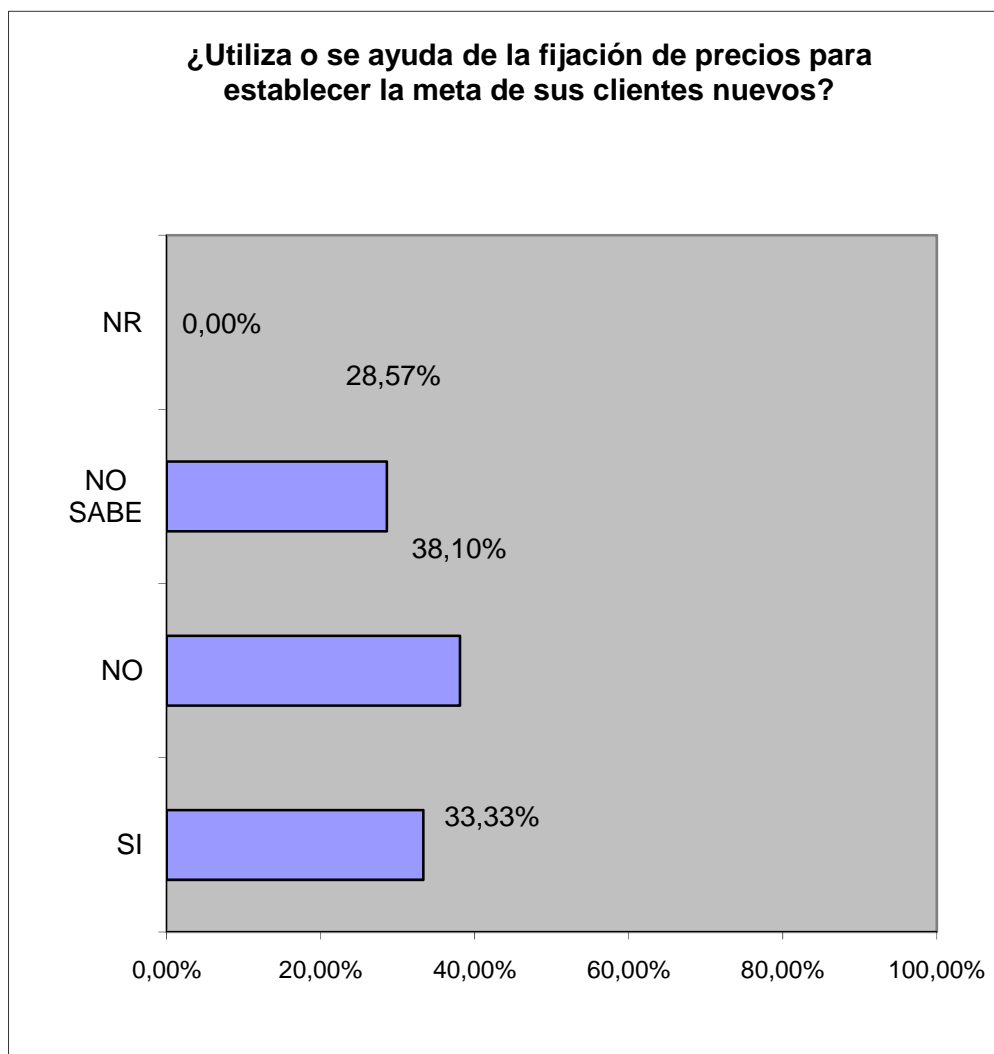
Grafica 86



Por la característica de la pregunta solo puede escogerse un tipo de respuesta, SI, NO, NO SABE, O NO RESPONDE. Según los datos arrojados por la gráfica un 47% que equivale a 10 de las 21 empresas encuestadas realizan un análisis de sus próximas metas y de los precios que deben fijar para alcanzarlas, pero por otro lado un 38% de los encuestados no realizan este tipo de análisis y se dejan guiar por las tendencias del mercado.

Pregunta 87. ¿Utiliza o se ayuda de la fijación de precios para establecer la meta de sus clientes nuevos?

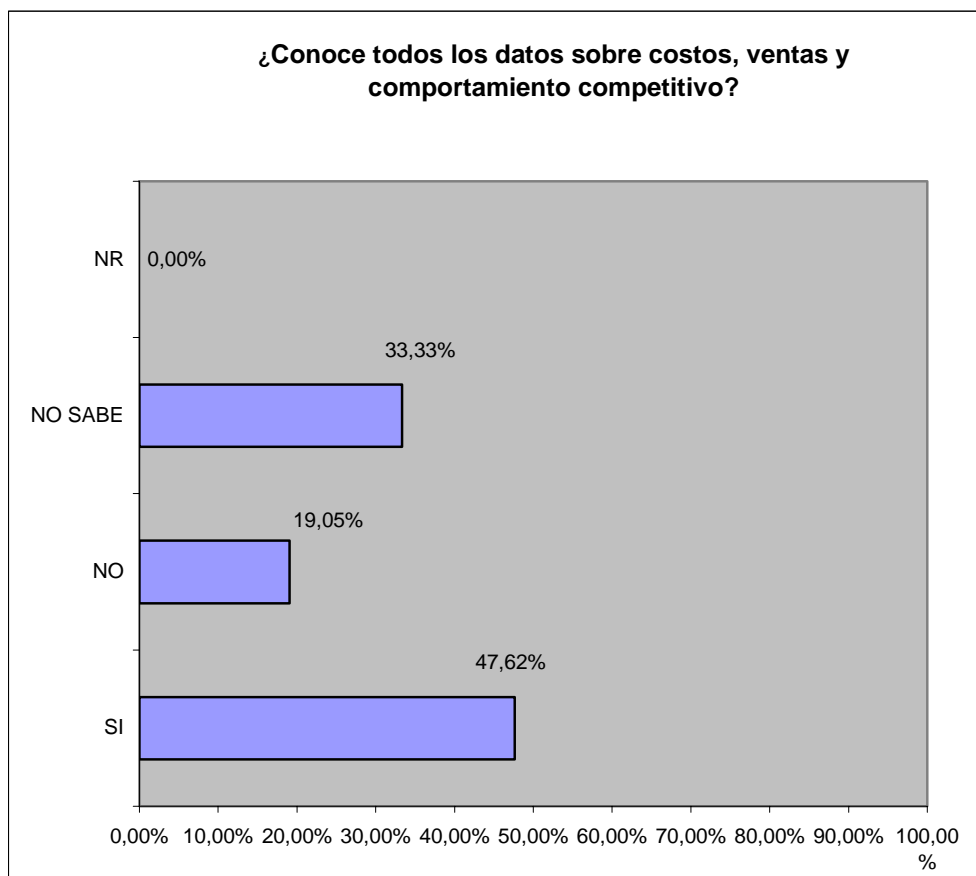
Grafica 87



Debido a la clase de pregunta solo puede elegirse una de los ítems. De acuerdo con las respuestas de los 21 encuestados, un 38,10%, es decir 8 de ellos no realiza una fijación de precios para alcanzar la meta de sus nuevos clientes ya que estas empresas simplemente se limitan a producir de acuerdo con lo que el mercado les a dictado durante los últimos meses , mientras que un 33,33%, o sea, 7 de ellos si hace este tipo de proyección para tener en cuenta su posible utilidad.

Pregunta 88. ¿Conoce todos los datos sobre costos, ventas y comportamiento competitivo?

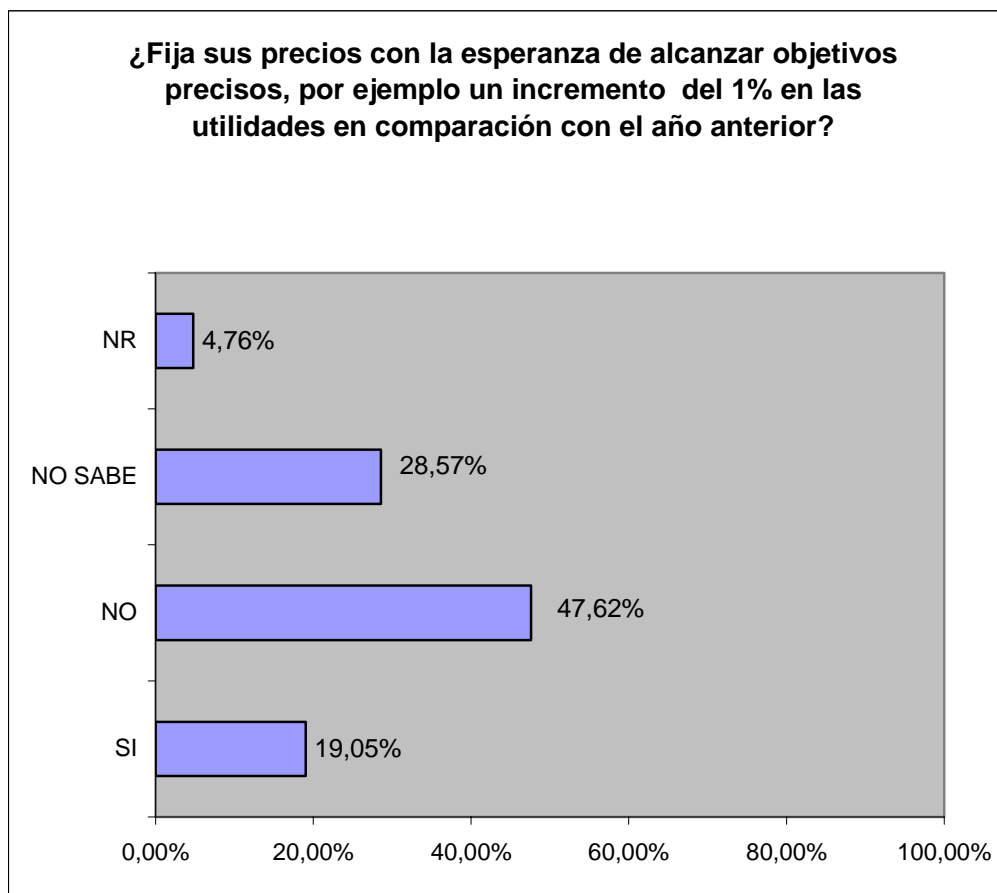
Grafica 88



Según el sentido de la pregunta solo puede seleccionarse un tipo de respuesta. Con base en los resultados obtenidos en la tabulación de las encuestas se puede ver que un 47,62%, es decir 10 de los 21 encuestados, si conoce sus costos, ventas y competitividad, mientras que 19,05%, que equivale a 4 de las empresas encuestadas no las conoce, lo cual hace que estas últimas tengan una desventaja competitiva, ya que el desconocimiento de esta información puede representar la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Pregunta 89. ¿Fija sus precios con la esperanza de alcanzar objetivos precisos, por ejemplo un incremento del 1% en las utilidades en comparación con el año anterior?

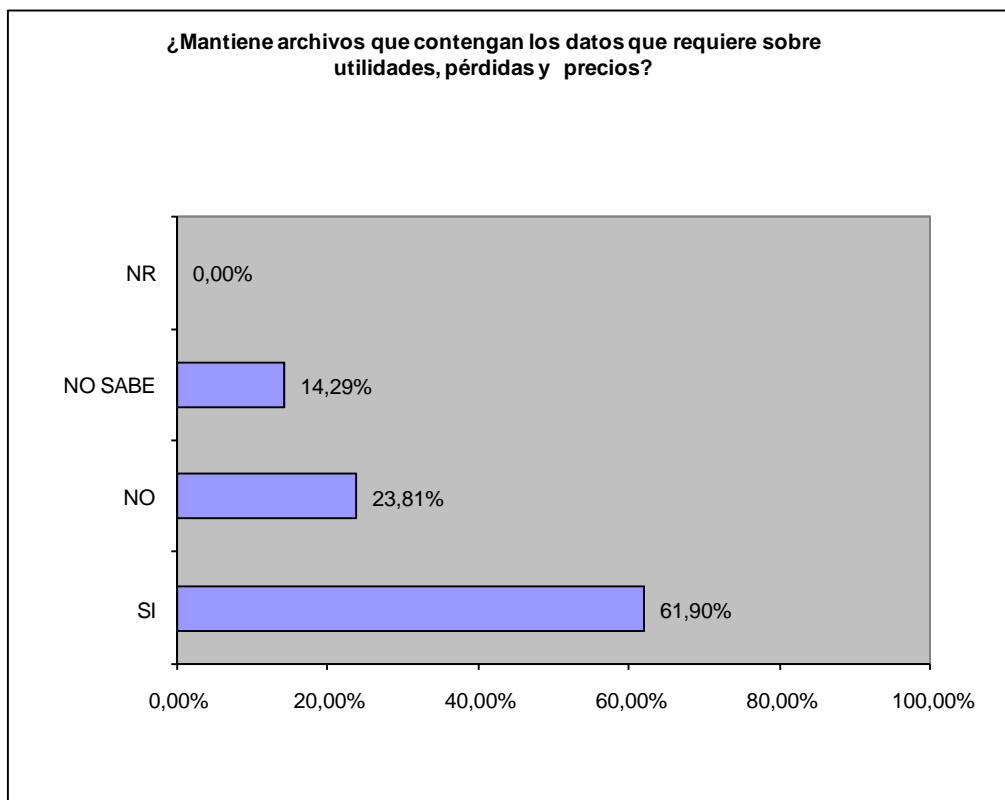
Grafica 89



De acuerdo al tipo de pregunta solo puede optarse por una respuesta. Según la gráfica un 47,62%, que corresponde a 10 de las 21 empresas encuestadas no fijan sus precios para incrementar su utilidad, ya que se dejan llevar por las tendencias del mercado, es decir la mayoría de dichas empresas tienen precios estándar ya que los clientes en muchas ocasiones buscan la mayor economía en los productos.

Pregunta 90. ¿Mantiene archivos que contengan los datos que requiere sobre utilidades, pérdidas y precios?

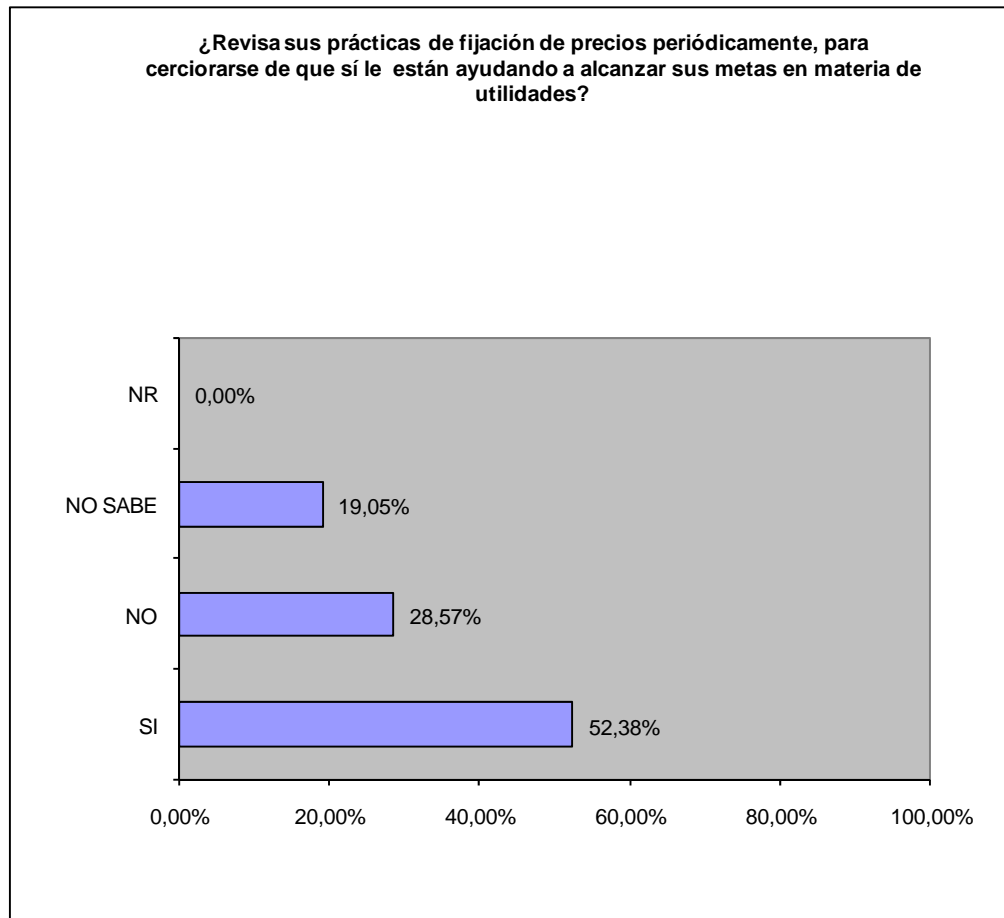
Grafica 90



Para esta pregunta solo se puede marcar una respuesta debido a su contexto. El 61,90%, que es igual a 13 de los 21 encuestados saben la importancia de tener registros de datos donde se muestran las pérdidas, ganancias y precios que han tenido según las épocas, para saber cuales de sus productos generan utilidad y cuales no, y así no repetir errores del pasado, 5 de las empresas no tiene ya que no les parece que sea necesario disponer de esa información ya que se rigen por la experiencia, y 3 empresas no saben para que les puede ser útil tener esta información.

Pregunta 91. ¿Revisa sus prácticas de fijación de precios periódicamente, para cerciorarse de que sí le están ayudando a alcanzar sus metas en materia de utilidades?

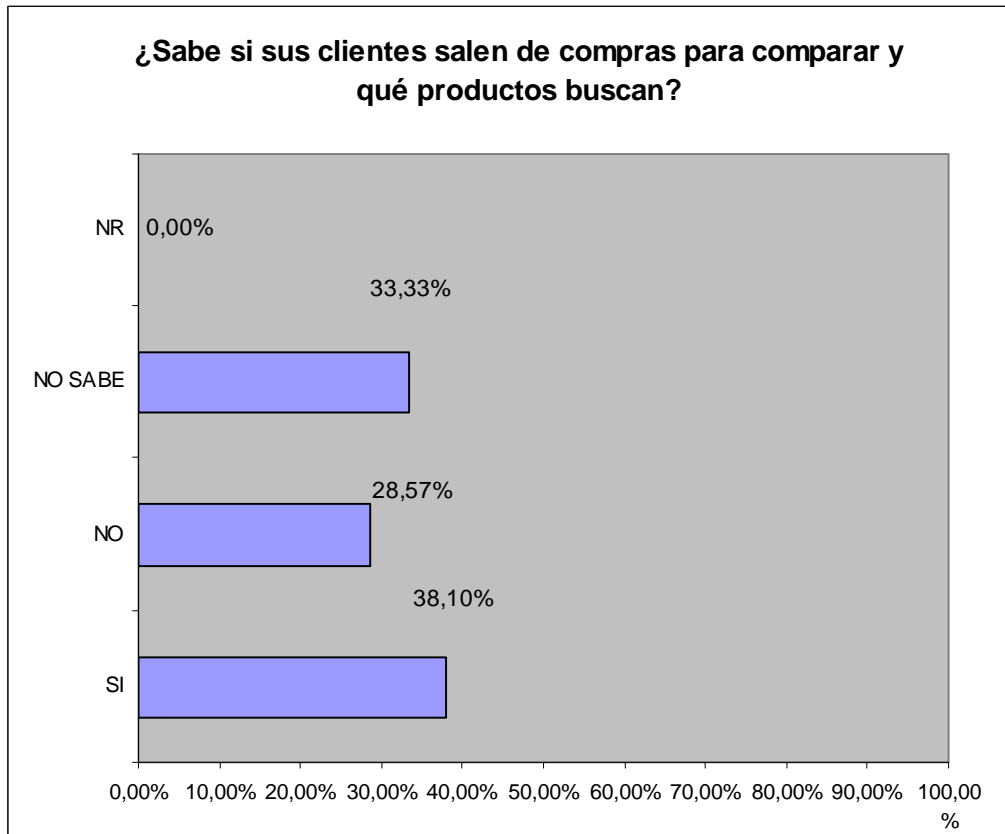
Grafica 91



De acuerdo con la pregunta solo es posible escoger una respuesta. Según los datos arrojados por la gráfica un 52,38% que corresponde a 11 de las empresas que gestionaron las encuestas realizan una fijación de precios periódicamente para poder alcanzar sus metas y obtener así mayor volumen de utilidades, mientras que 6 empresas no fijan metas ya que simplemente buscan tener utilidades que le permitan subsistir a la empresa y 4 empresas simplemente se dedican a producir y vender teniendo siempre utilidades según como este el mercado.

Pregunta 92. ¿Sabe si sus clientes salen de compras para comparar y qué productos buscan?

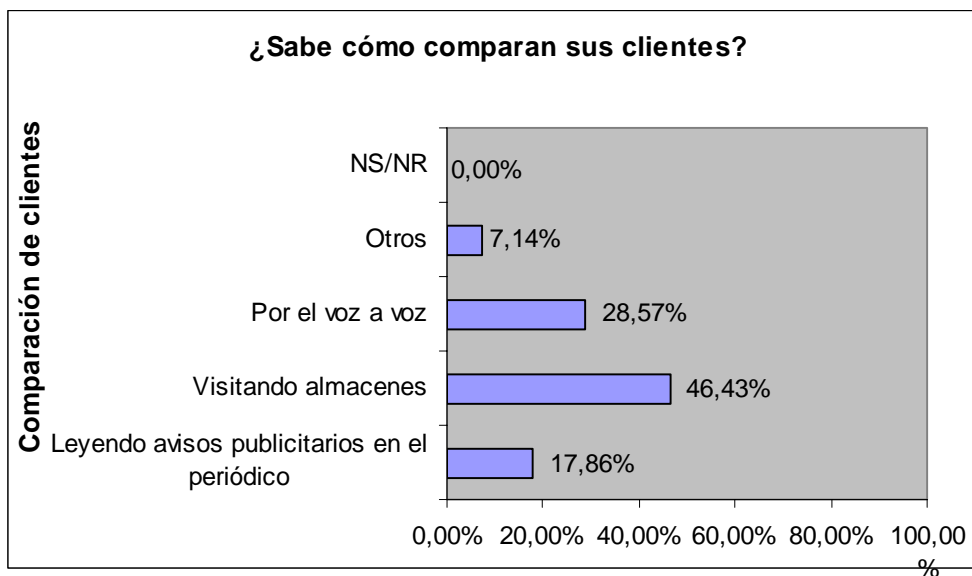
Grafica 92



Por el prototipo de pregunta solo puede escogerse una respuesta de las enunciadas. De acuerdo a la gráfica un 38,10%, es decir, 8 de las 21 empresas encuestadas saben que los clientes comparan y adquieren los productos que más se acomodan a lo que buscan en precio y calidad, por esto tienen en cuenta este punto para ser competitivos 6 empresas no consideran necesario tener esta información mientras que las 5 restantes simplemente no saben que quieren sus clientes.

Pregunta 93. ¿Sabe cómo comparan sus clientes?

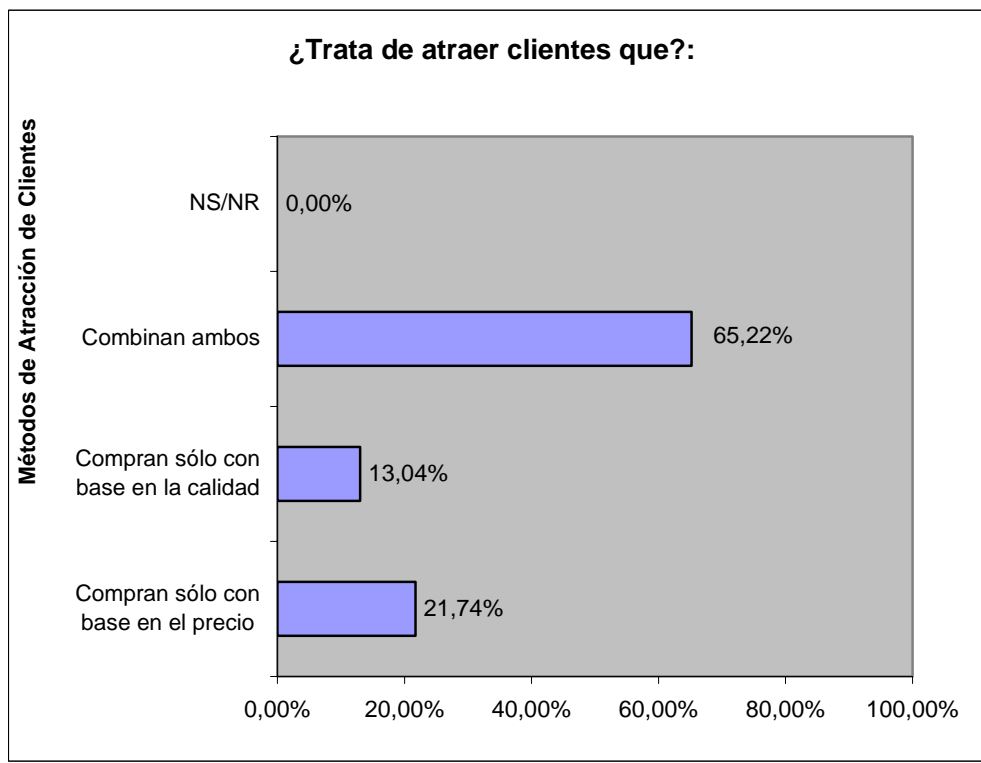
Grafica 93



De acuerdo a la estructura de la pregunta los encuestados pueden marcar o responder varias de las opciones que presenta la pregunta. Habitualmente los clientes suelen visitar cierta cantidad de almacenes para comparar precio y calidad de los artículos que van a adquirir por lo tanto los encuestados están al tanto de esto en un 46, 43%, que equivale a 13 de las empresas encuestadas. Un 28,57%, es decir 8 empresas de las 21 encuestadas saben que sus clientes hacen la comparación de productos por el voz a voz.

Pregunta 94. ¿Trata de atraer clientes que?:

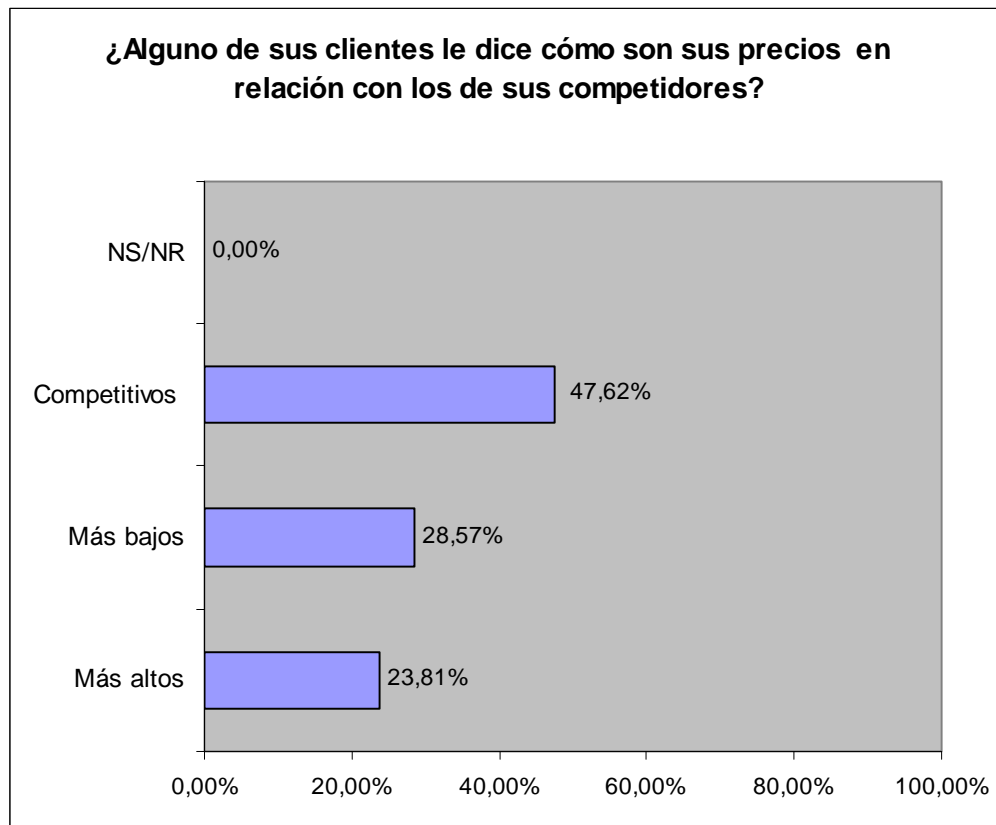
Grafica 94



Como los clientes comparan al momento de comprar las empresas encuestadas tienen muy claro que deben combinar bajos precios con buena calidad para que se satisfagan mutuamente, cliente – empresa, ya que la gráfica arroja un 65,22% lo que equivale a 15 de las empresas encuestadas.

Pregunta 95. ¿Alguno de sus clientes le dice cómo son sus precios en relación con los de sus competidores?

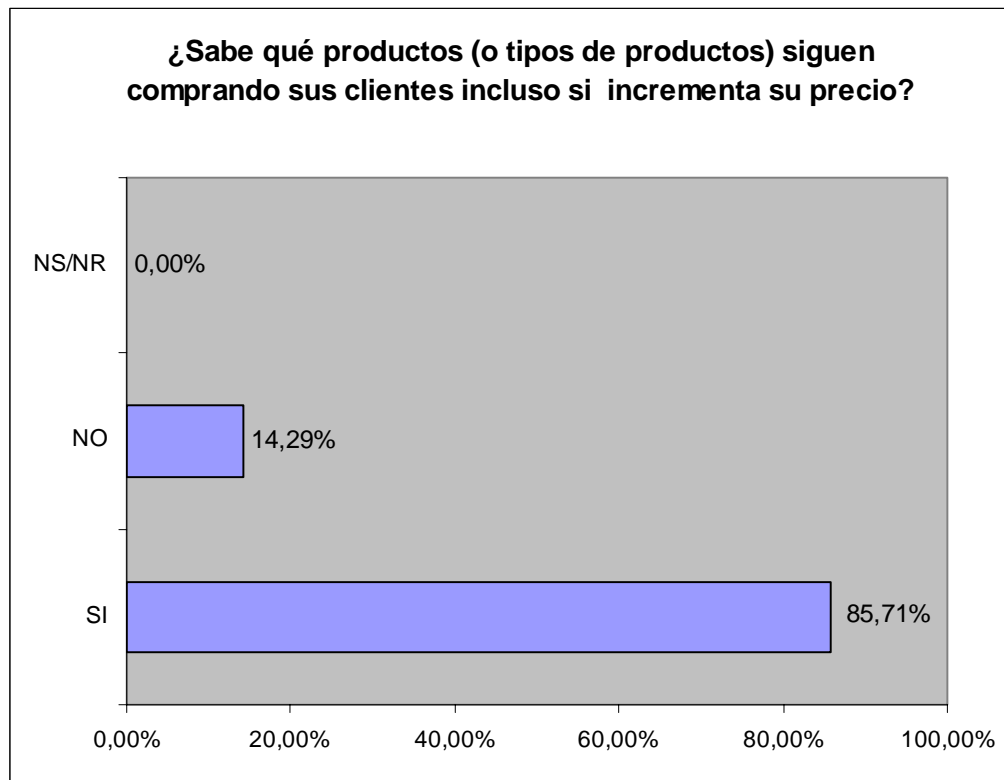
Gráfica 95



Según el contexto de la pregunta esta se presta para una única respuesta. Debido a que el 47,62% que equivale a 10 de las empresas encuestadas fijan el precio de acuerdo con los que están en el mercado sus clientes dicen que son competitivos mientras que solo un 28,57%, que son 6 de las empresas encuestadas afirma que sus clientes creen que cuentan con precios bajos, Esto demuestra que los clientes a buscado otras alternativas por eso poseen esa información.

Pregunta 96. ¿Sabe qué productos (o tipos de productos) siguen comprando sus clientes incluso si incrementa su precio?

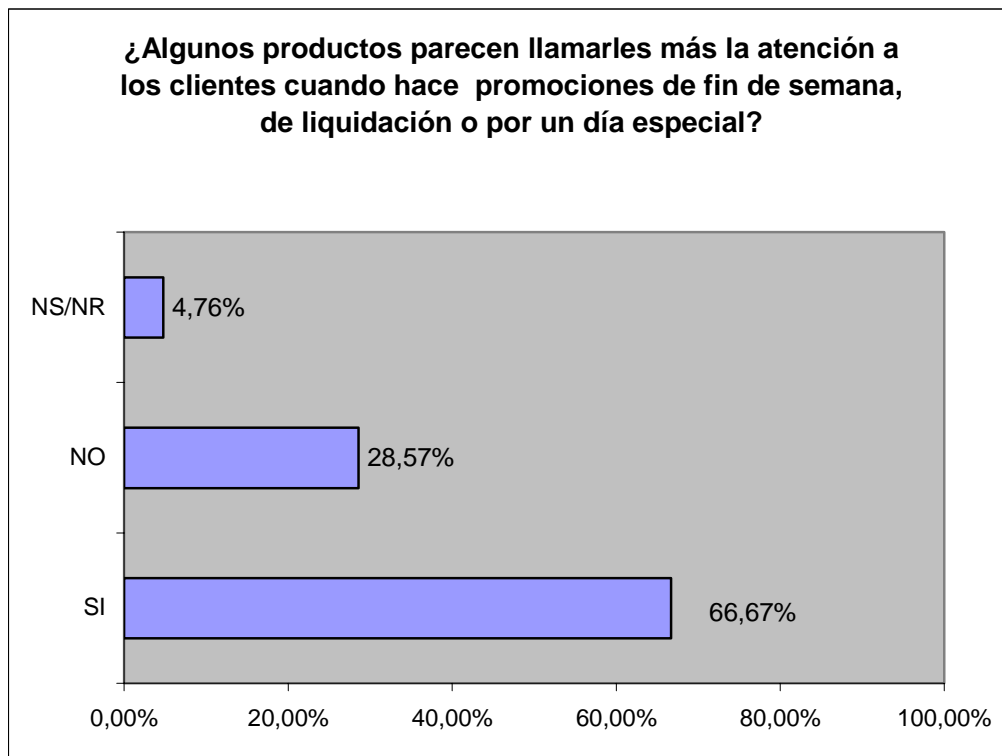
Grafica 96



De acuerdo con el tipo de pregunta solo puede darse una respuesta. Según la gráfica el 85,71% que corresponde a 18 de las empresas encuestadas saben estratégicamente a que productos le pueden elevar el precio y el cliente los seguirá adquiriendo ya sea por necesidad o por gusto. Mientras que un 14,29% que son 3 de los encuestados no saben a que productos subirles o no sus precios.

Pregunta 97. ¿Algunos productos parecen llamarles más la atención a los clientes cuando hace promociones de fin de semana, de liquidación o por un día especial?

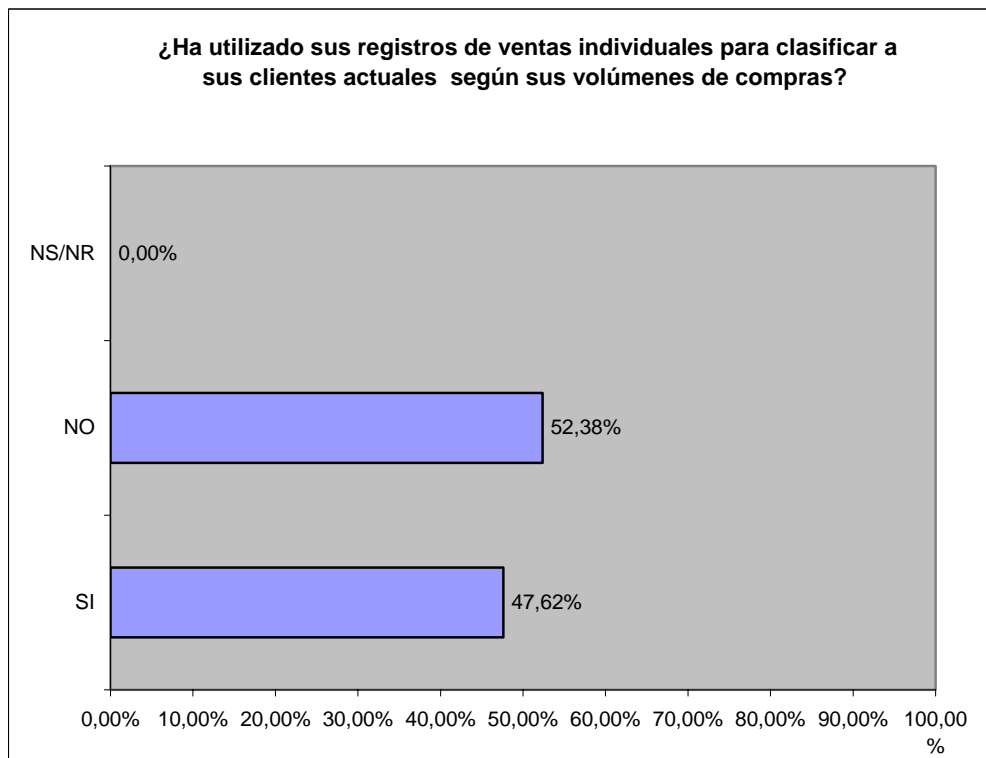
Grafica 97



Por el tipo de pregunta solo se tiene la opción de dar una sola respuesta. El 66,67%, que son 14 empresas de las 21 encuestadas saben cuales productos son más llamativos para los clientes al bajar sus precios realizando algún tipo de promoción ya que en muchas ocasiones esta es la forma de deshacerse de existencias que no se vendieron en temporada. Y un 28,57% que corresponde a 6 de los encuestados no sabe que productos son más llamativos si se les realiza una rebaja al precio establecido.

Pregunta 98. ¿Ha utilizado sus registros de ventas individuales para clasificar a sus clientes actuales según sus volúmenes de compras?

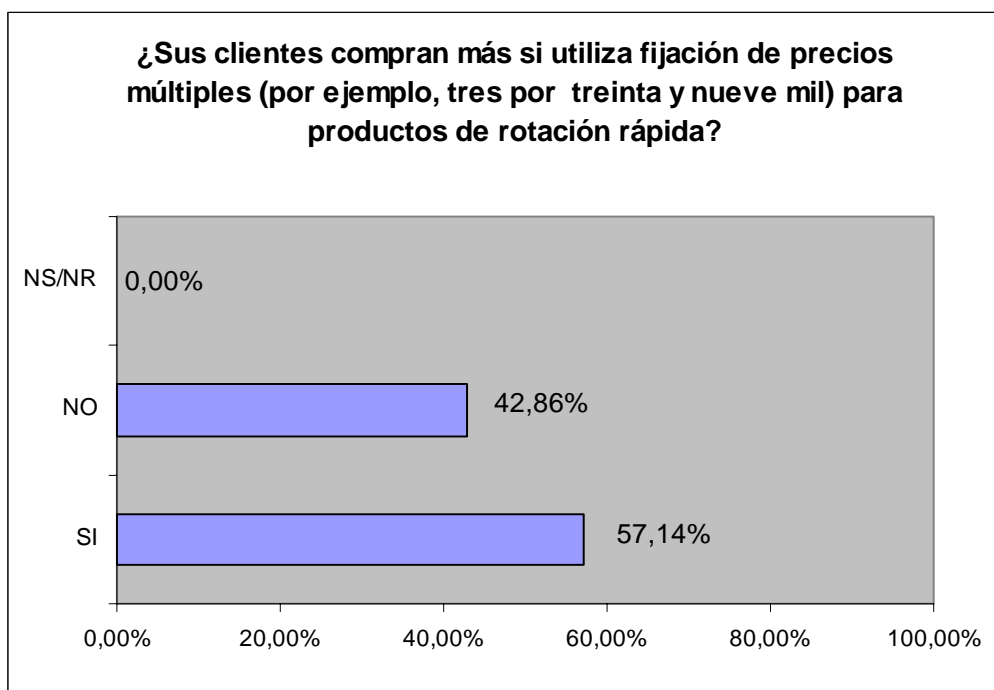
Grafica 98



Según el tipo de pregunta solo se puede elegir una respuesta. Las repuestas acumulan un porcentaje relativamente similar ya que un 52,38% que corresponde a 11 de los 21 encuestados no clasifican sus clientes actuales según sus volúmenes de compra mientras que un 47,62% que equivale a 10 de las empresas que diligenciaron esta encuesta si lo hace, con el fin de hacer un seguimiento y así poder brindarles mayor satisfacción para fidelizarlos.

Pregunta 99. ¿Sus clientes compran más si utiliza fijación de precios múltiples (por ejemplo, tres por treinta y nueve mil) para productos de rotación rápida?

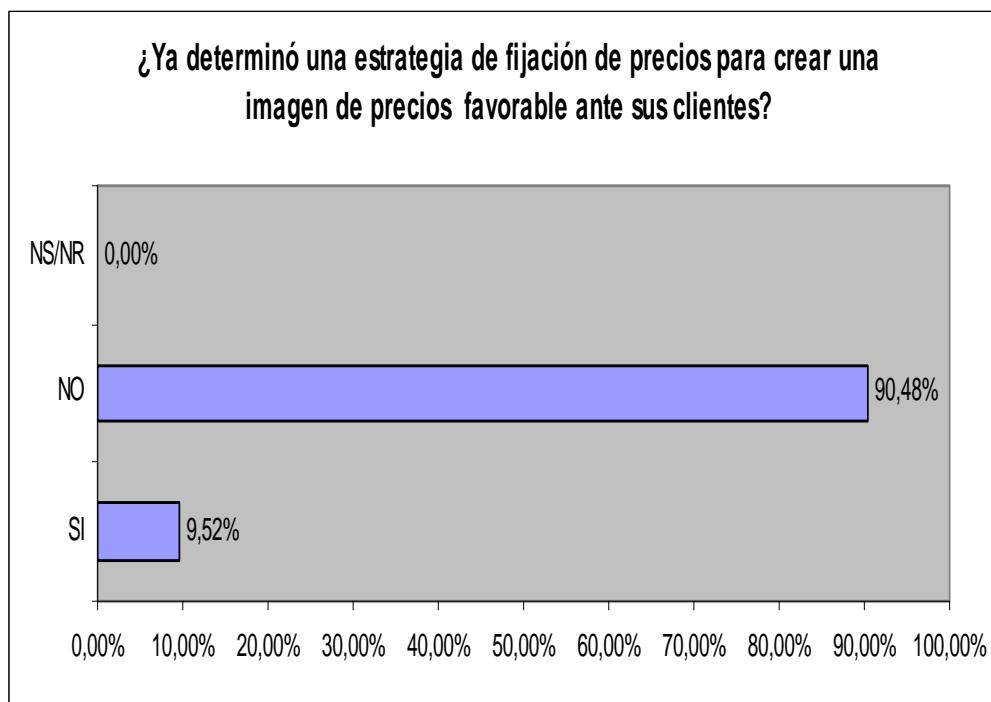
Grafica 99



Conforme a la pregunta solo es posible dar una respuesta. Un 57,14% que corresponde a 12 de los 21 encuestados realizan el tipo de promoción de precios múltiples es decir venden varias unidades por cierta cantidad de dinero ya que saben que esto para los clientes es bastante llamativo y pueden acabar con existencias que habían quedado atrás. Mientras que 9 empresas piensan que al realizar estas promociones se pueden ver afectadas sus utilidades.

Pregunta 100. ¿Ya determinó una estrategia de fijación de precios para crear una imagen de precios favorable ante sus clientes?

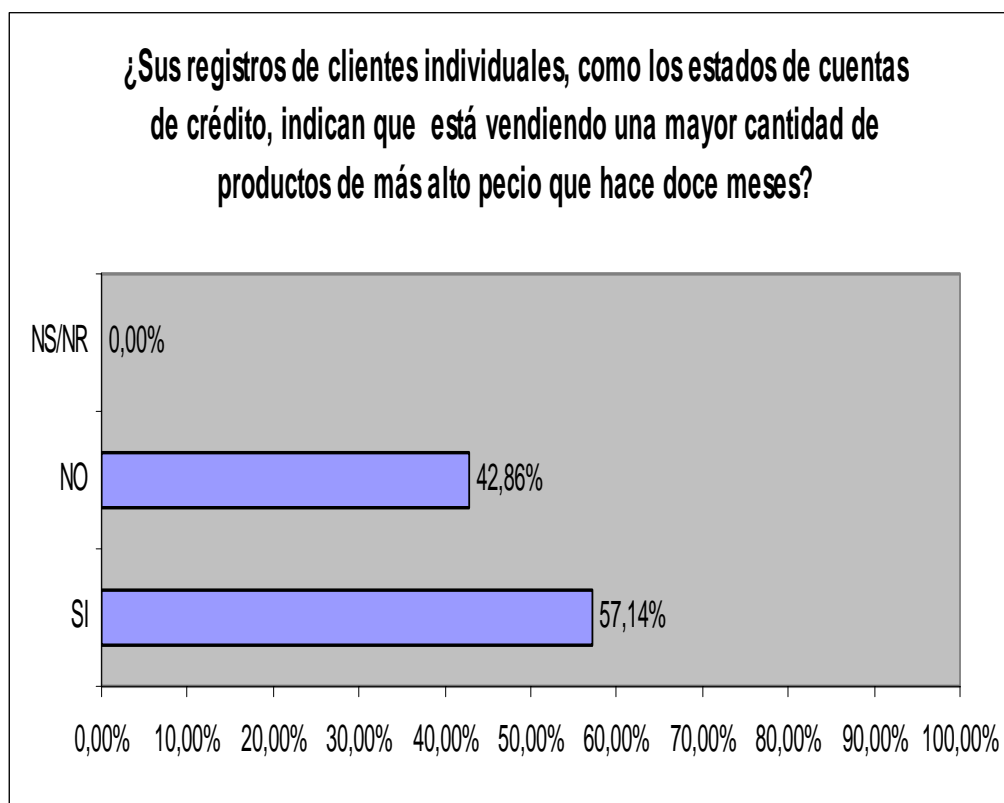
Grafica 100



De acuerdo al prototipo de pregunta solo puede escogerse una respuesta. Según los resultados arrojados por el instrumento, el 90.48% que equivale a 19 de las 21 empresas encuestadas se no preocupan por determinar estrategias para fijar los precios de forma que los clientes los prefieran por esta razón y ser cada vez más competitivos. La importancia que se observa en este ítem se da principalmente por que este es el principal factor que tienen en cuenta los clientes a la hora de efectuar una compra. En este caso se puede observar que la pregunta se refiere al momento de realizar la encuesta o sea no quiere decir que no tengan estrategias sino que en ese momento no la habían fijado.

Pregunta 101. ¿Sus registros de clientes individuales, como los estados de cuentas de crédito, indican que está vendiendo una mayor cantidad de productos de más alto precio que hace doce meses?

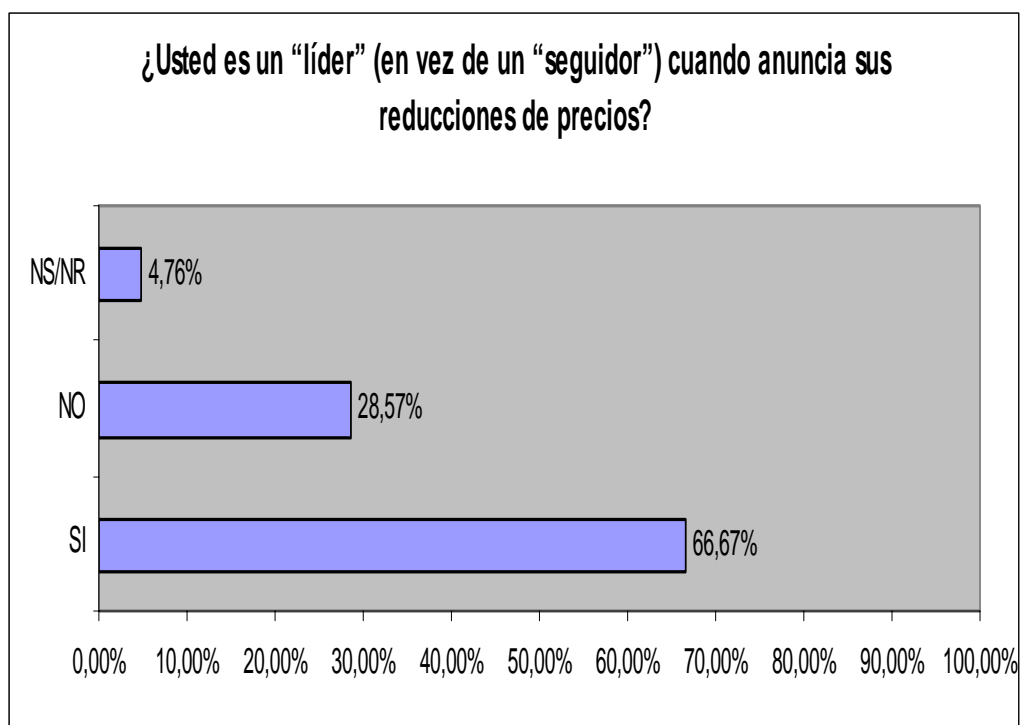
Grafica101



De acuerdo con el contexto de la pregunta es imposible dar múltiples respuestas. Como se puede observar en el gráfico el 57,14%, es decir, 12 de las 21 empresas que realizaron las encuestas muestra un crecimiento en ventas con respecto al año anterior esto quiere decir que el consumo se está incrementando gradualmente aunque este crecimiento no es generalizado, ya que un 42,86%, que corresponde a 9 de los encuestados no presenta dicho incremento.

Pregunta 102. ¿Usted es un “líder” (en vez de un “seguidor”) cuando anuncia sus reducciones de precios?

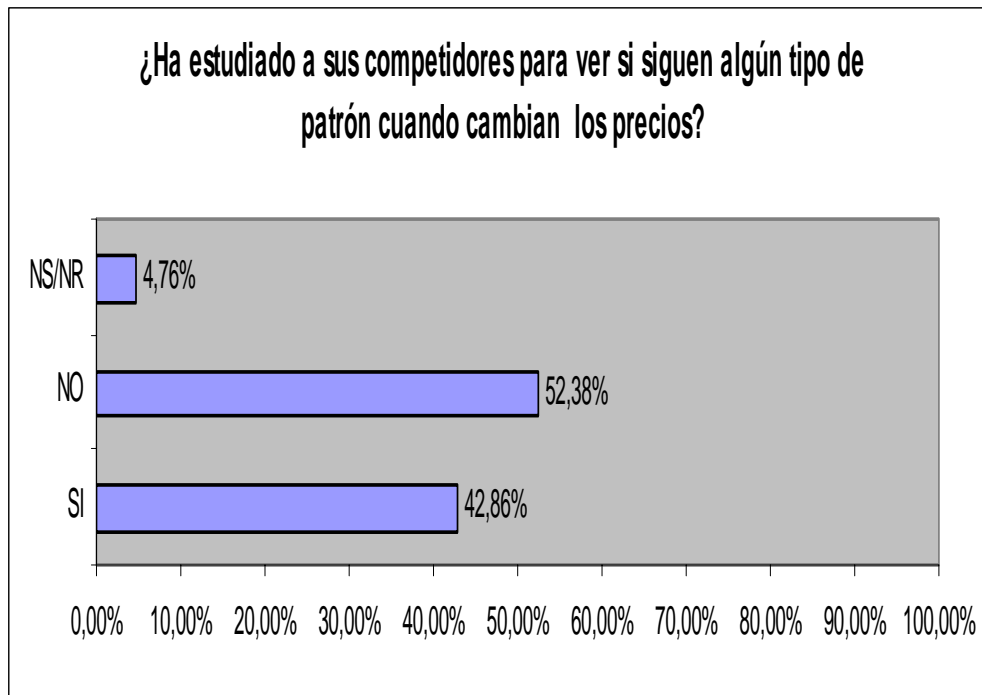
Grafica 102



El 66,67% que corresponde a 14 de los 21 empresarios encuestados se reconocen como líderes en el mercado a la hora de anunciar sus rebajas en los precios, por que afirman que prefieren hacer una reducción en sus precios antes que sus competidores, las restantes 6 empresas simplemente se ponen a la par y la empresa que se encuentra dentro del rango de no sabe no responde simplemente no marco ninguna de las opciones.

Pregunta 103. ¿Ha estudiado a sus competidores para ver si siguen algún tipo de patrón cuando cambian los precios?

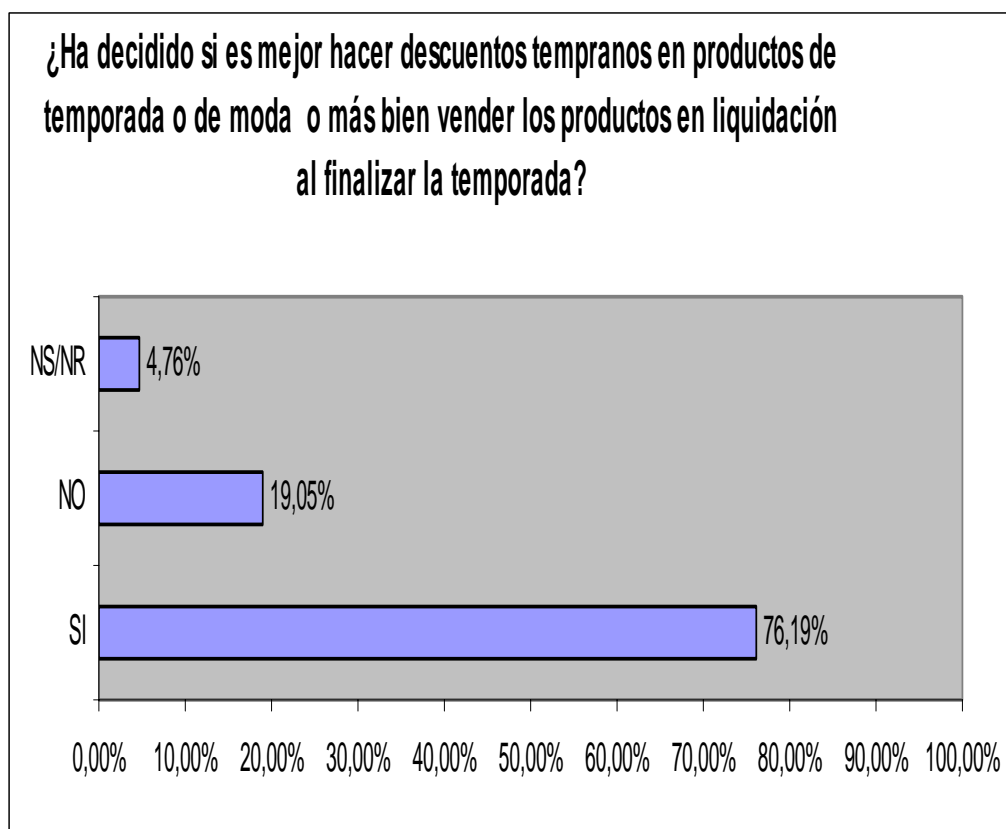
Grafica103



Debido al formato de la pregunta el encuestado solo puede marcar una de las opciones. El 52.38% que equivale a 11 de las 21 empresas encuestadas no hace ningún tipo de estudio para ver si hay algún patrón cuando cambian los precios mientras que el 42.86% que corresponde a 9 empresas de las encuestadas si lo hace con el fin de predecir el comportamiento de los compradores a la hora de cambiar los precios.

Pregunta 104. ¿Ha decidido si es mejor hacer descuentos tempranos en productos de temporada o de moda o más bien vender los productos en liquidación al finalizar la temporada?

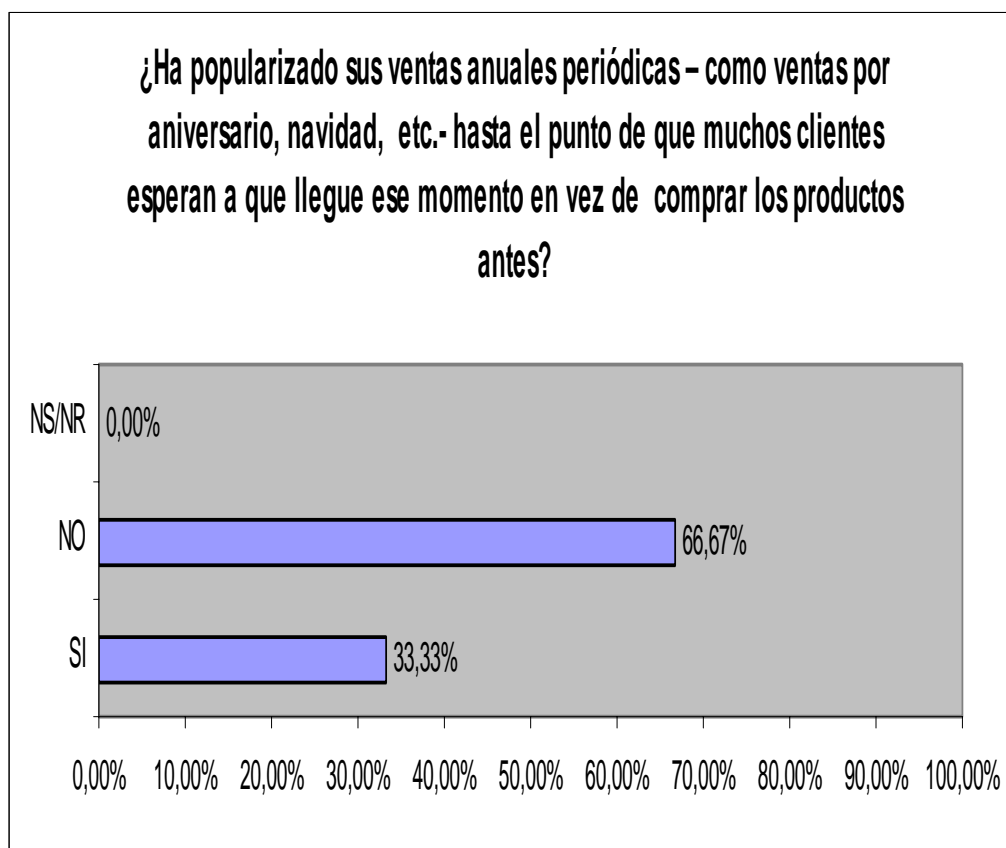
Gráfica 104



Conforme a la pregunta no puede si no adjudicarse una sola respuesta. El 76,19%, que corresponde a 14 de los empresarios del cuero y calzado encuestados encuentran mas atractivo hacer descuentos anticipados en productos de temporada o moda y no esperar a vender los productos en liquidación. Las 4 restantes empresas no lo hacen ya que confían en poder vender todos sus productos sin necesidad de recurrir a descuentos que se pueden ver reflejados de forma negativa en sus utilidades.

Pregunta 105. ¿Ha popularizado sus ventas anuales periódicas – como ventas por aniversario, navidad, etc.- hasta el punto de que muchos clientes esperan a que llegue ese momento en vez de comprar los productos antes?

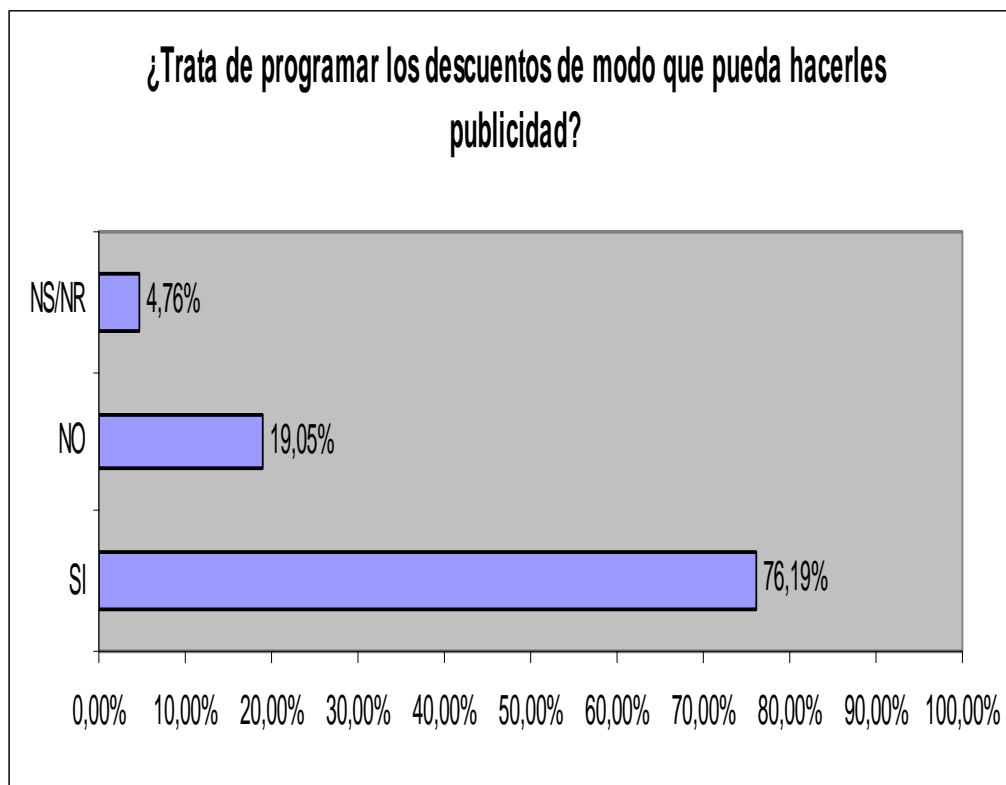
Grafica 105



De acuerdo con el enunciado solo puede escogerse una de las respuestas estipuladas. Según los resultados del instrumento el 66.67% que equivale a 14 de las 21 PYMES encuestadas afirman que no se han llegado a popularizar tanto las ventas de temporada como para que los clientes esperen dichas épocas para hacer sus compras. ya que el producto no presenta tal estacionalidad como otros pues la demanda de productos de cuero tiene sus temporadas pero se venden durante todo el año.

Pregunta 106. ¿Trata de programar los descuentos de modo que pueda hacerles publicidad?

Grafica 106



Con respecto al contexto de esta pregunta solo se puede dar una única respuesta. El 76,19% que corresponde a 16 de los gerentes o administradores del sector del calzado y cueros encuestados prefieren programar sus descuentos con el fin de poderles dar mayor difusión y obtener mejores resultados. Por otra parte un 19,05% que equivale a 4 de los empresarios encuestados optan por no realizar publicidad a sus descuentos ya que piensan que por ser bajos son atractivos y no necesitan de publicidad.

Pregunta 107. ¿Qué canales de información utiliza para mantenerse actualizado sobre las políticas de precios de sus competidores?

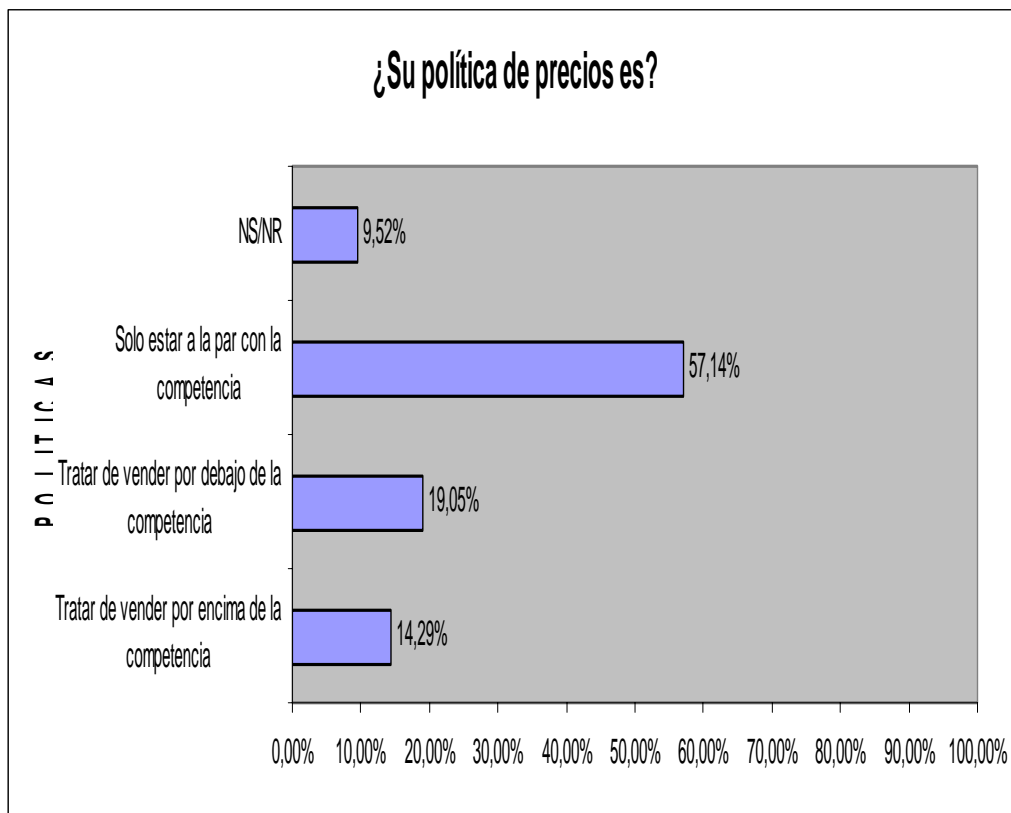
Grafica 107



Según la estructura de la pregunta se presta para marcar varias respuestas. La principal forma como se mantienen informados los empresarios de los precios que manejan sus competidores es lo que dicen sus clientes ya que 15 de las empresas encuestadas lo afirman, seguido por las listas de precios que consiguen. Esta información es muy valiosa ya que es la principal forma en que estas empresas fijan sus precios y políticas de descuento.

Pregunta 108. ¿Su política de precios es?

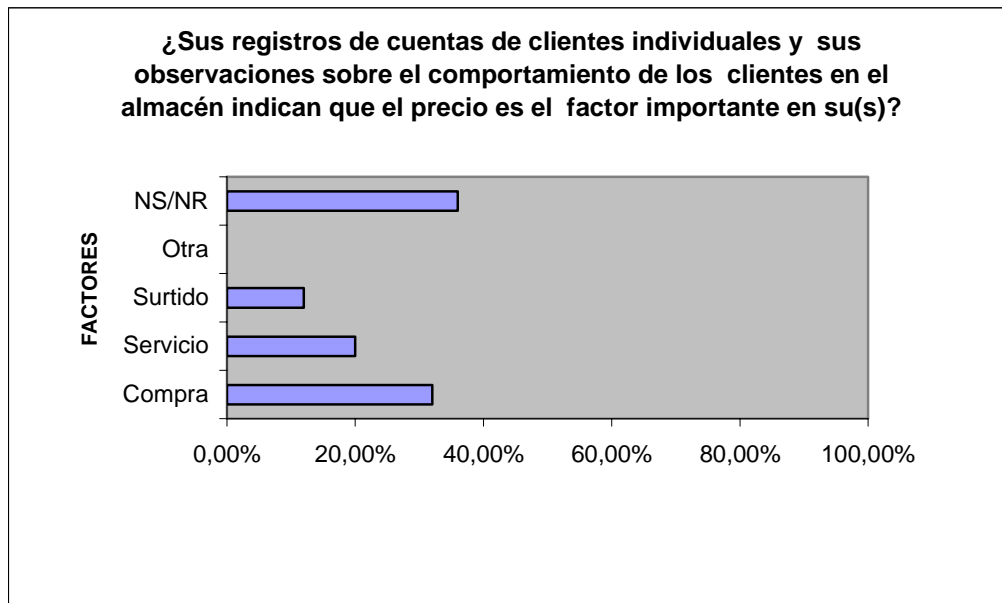
Gráfica 108



En este tipo de pregunta solo se puede proporcionar una respuesta única. El estudio demuestra que 57,14% que corresponde a 12 de las 21 empresas que diligenciaron las encuestas tienen como objetivo principal en materia de precios vender al mismo precio de la competencia, con el fin de no correr el riesgo de vender muy caro o muy barato.

Pregunta 109. ¿Sus registros de cuentas de clientes individuales y sus observaciones sobre el comportamiento de los clientes en el almacén indican que el precio es el factor importante en su(s)?

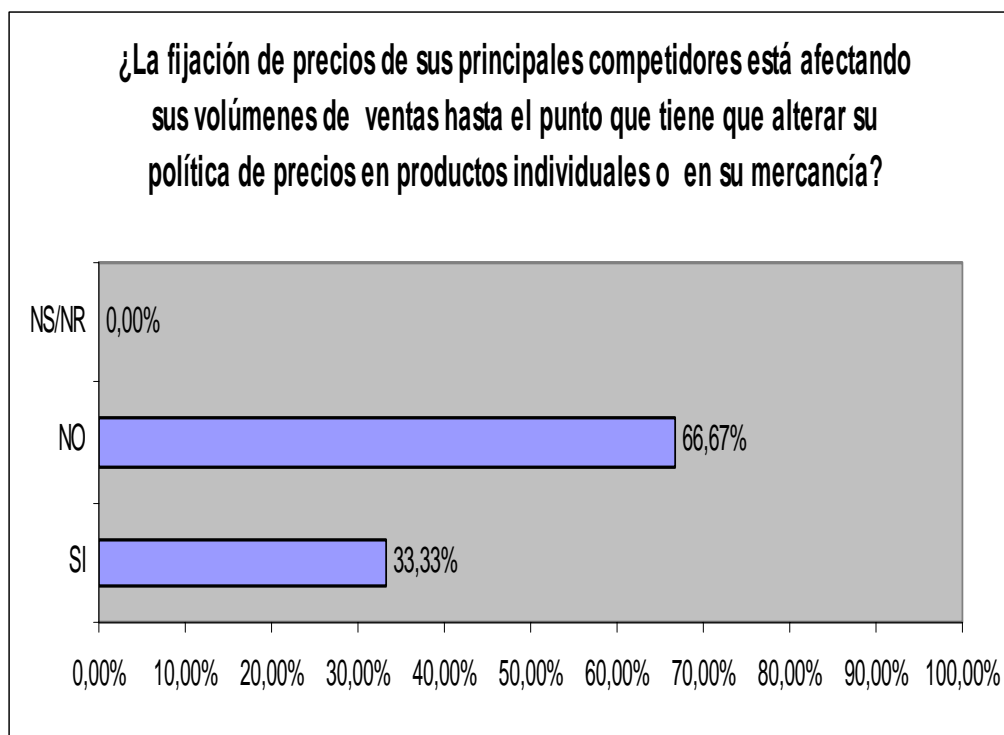
Grafica 109



Según el prototipo de esta pregunta se pueden escoger varias de las respuestas enunciadas. El 32% que equivale a 8 de las empresas encuestadas afirman que el precio es el principal factor por el cual compran sus clientes, seguido de un 20% que se ajusta a 5 de los encuestados que opinan que es por su servicio. Mientras que solamente 3 de las empresas combinan los dos. Esto es debida a la poca homogeneidad del mercado ya que unos buscan la economía y otro la calidad sin prestare atención al precio

Pregunta 110. ¿La fijación de precios de sus principales competidores está afectando sus volúmenes de ventas hasta el punto que tiene que alterar su política de precios en productos individuales o en su mercancía?

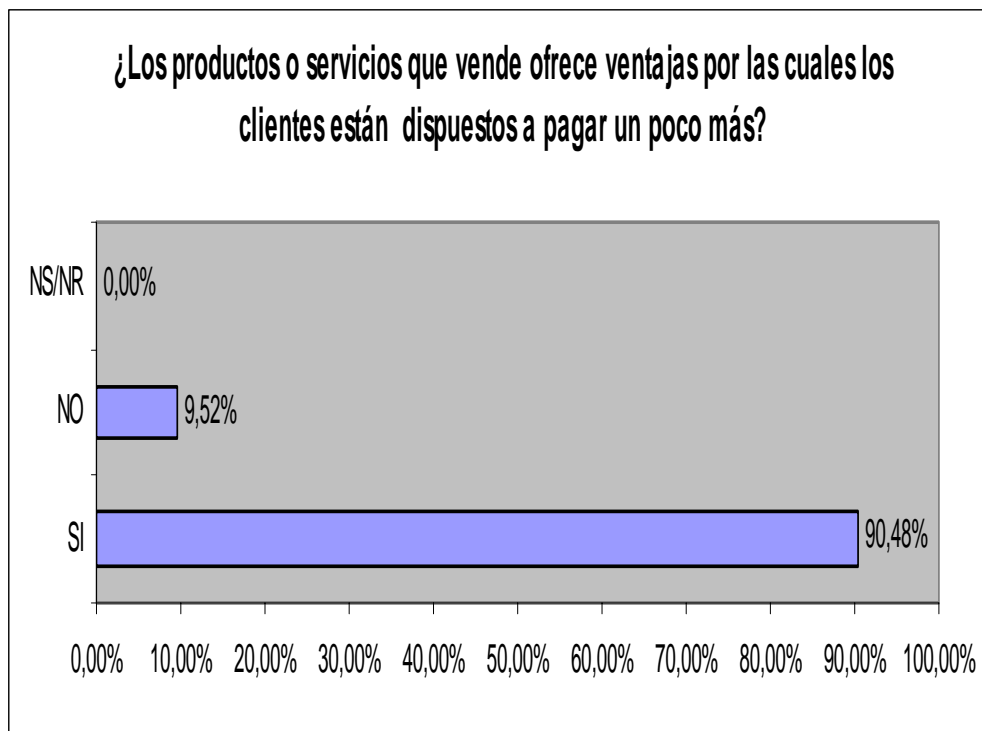
Grafica 110



En esta pregunta según su contexto solo se puede dar una única respuesta. Los cambios en los precios de los competidores no afecta las ventas de la mayoría de las 21 empresas encuestadas ya que 14 de ellas lo afirman, esto puede ser por que los niveles de precios manejados por todos son los mismos o con unas ligeras variaciones, mientras que 7 empresas manifiestan que si esto se puede deberse a que son empresas mas chicas y no pueden producir al mismo precio de atrás mas grandes debido a la economía de escalas.

Pregunta 111. ¿Los productos o servicios que vende ofrecen ventajas por las cuales los clientes están dispuestos a pagar un poco más?

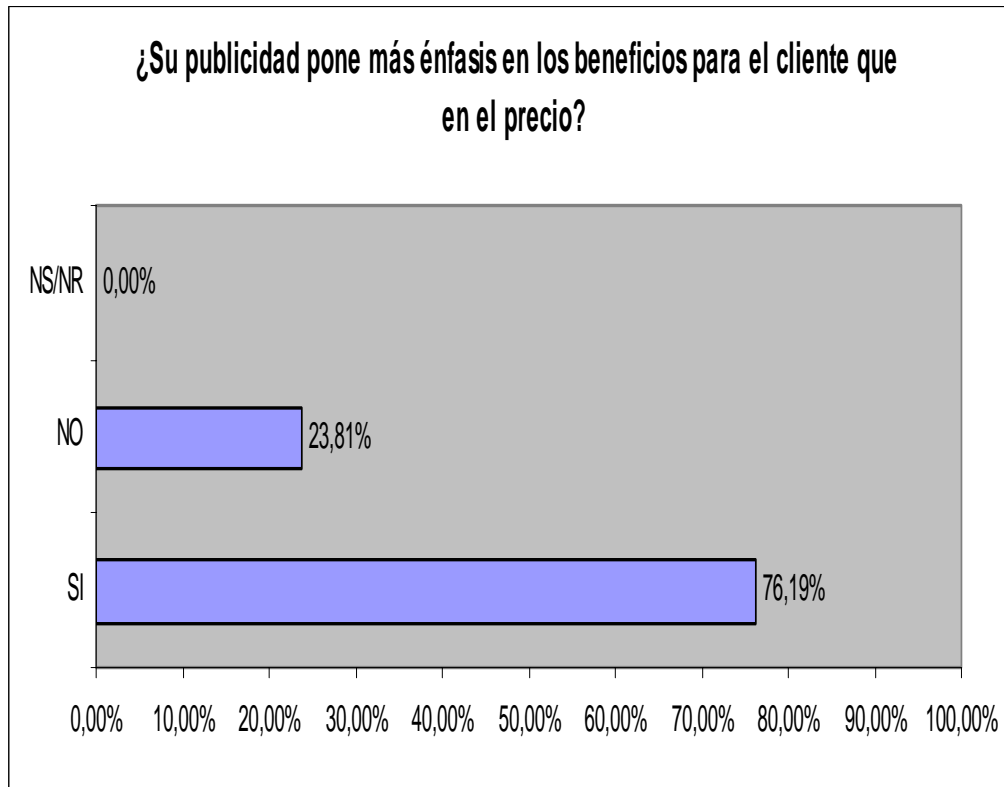
Grafica 111



Debido a la estructura de esta pregunta solo se puede elegir una respuesta. El 90,48%, que corresponde a 19 de las 21 empresas encuestadas afirman que tienen ventajas por las cuales los clientes prefieren sus productos y estarían dispuestos a pagar más por dicho valor agregado. Es decir ofrecen mayor calidad a un precio razonable y que produzcan alguna sensación en el cliente.

Pregunta 112. ¿Su publicidad pone más énfasis en los beneficios para el cliente que en el precio?

Grafica 112

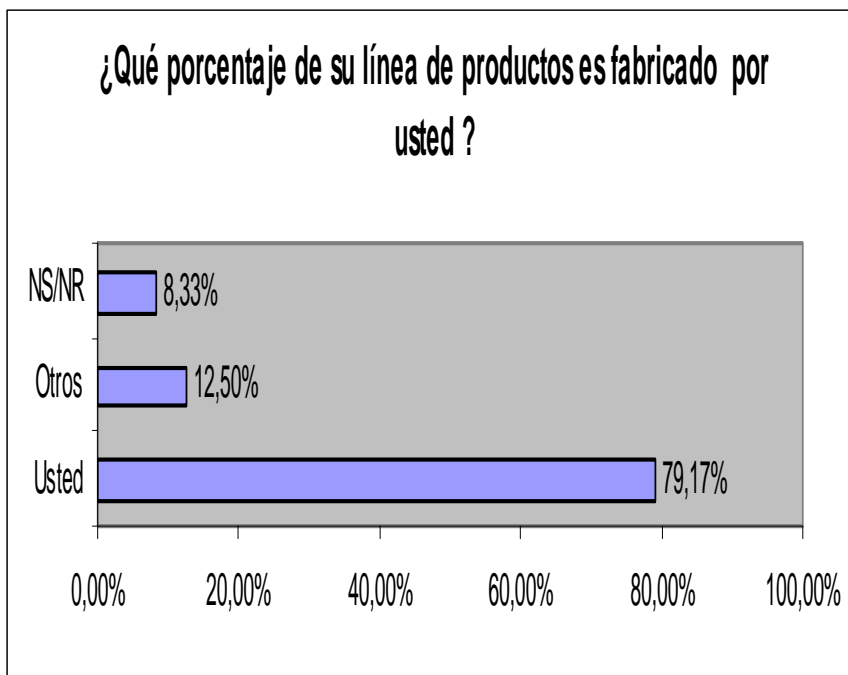


De acuerdo con la estructura de esta pregunta se puede marcar únicamente una respuesta. El 76,19% o sea, 16 de las 21 empresas encuestadas hace énfasis en los beneficios que ofrecen sus productos más que en el precio. Esto con el fin de dar un servicio más personalizado y adecuarse a las necesidades del cliente. Mientras que 5 de las empresas hace énfasis en el precio ya que consideran que es el ítem con mayor influencia a la hora de realizar una compra.

DISTRIBUCION, VENTAS Y PUBLICIDAD

Pregunta 113. ¿Qué porcentaje de su línea de productos es fabricado por usted?

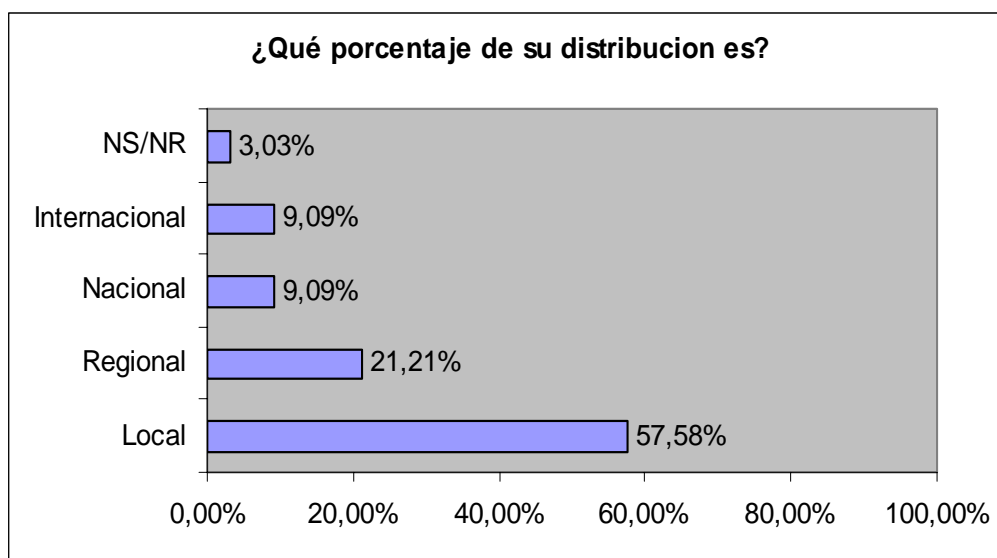
Grafica 113



Debido al prototipo de la pregunta pueden darse múltiples repuestas. Según la tendencia mostrada por la gráfica, 79,17% que equivale a 19 de las empresas encuestadas se encargan de fabricar sus propios productos o sea no utilizan ningún tipo de subcontratación para cumplir con la demanda del mercado. Mientras que un 12,50%, es decir 3 empresas realizan subcontrataciones para sus productos.

Pregunta 114. ¿Qué porcentaje de su distribución es?

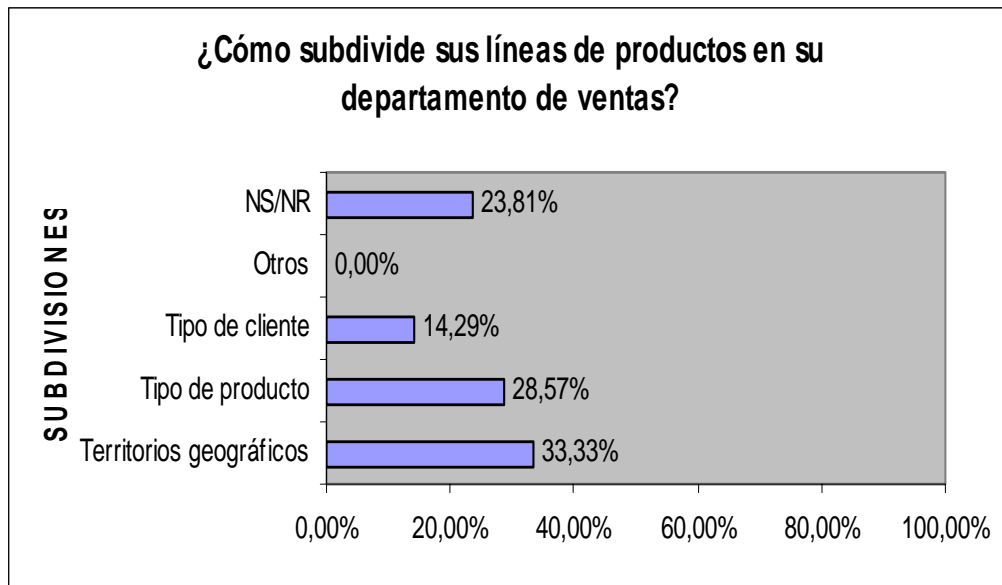
Grafica 114



Por el contexto de la pregunta se pueden dar múltiples respuestas para responder la misma. El 57,58%, o sea, 19 de las 21 empresas encuestadas solo se dedican a surtir el mercado local lo cual puede limitar su producción y las empresas que tienen participación en el mercado internacional es solo del 9% que corresponde únicamente a tres empresas. La causa de esta circunstancia puede deberse a la falta de fondos de estas empresas, como también al desconocimiento de tratados y convenios hechos por del gobierno que les permitiría ampliar su mercado

Pregunta 115. ¿Cómo subdivide sus líneas de productos en su departamento de ventas?

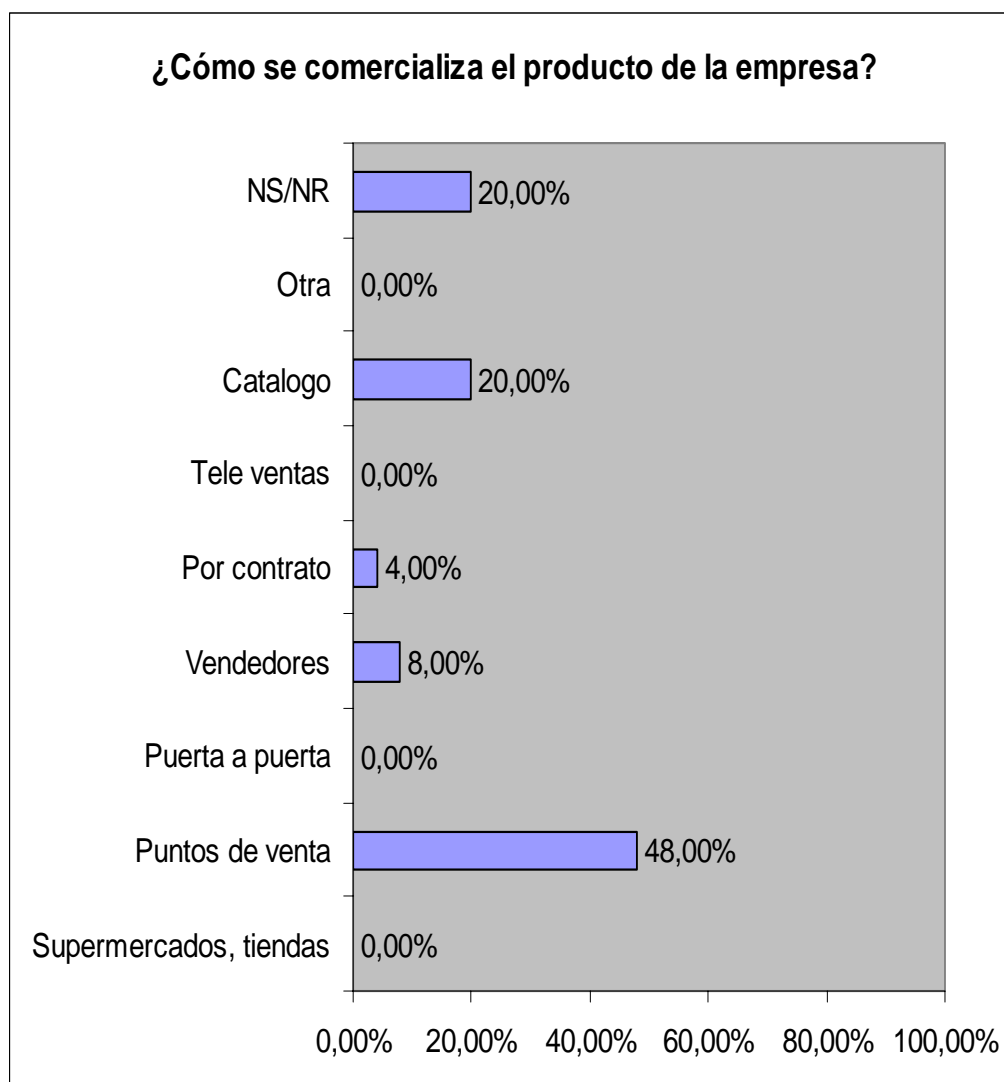
Gráfica 115



Según el tipo de pregunta solo puede elegirse una respuesta. Las principales subdivisiones de líneas de producción son por tipos de producto que corresponde a un 28,57% que son 6 empresas de las 21 encuestadas y territorios geográficos que equivale a un 33,33%, o sea, 7 empresas.

Pregunta 116. ¿Cómo se comercializa el producto de la empresa?

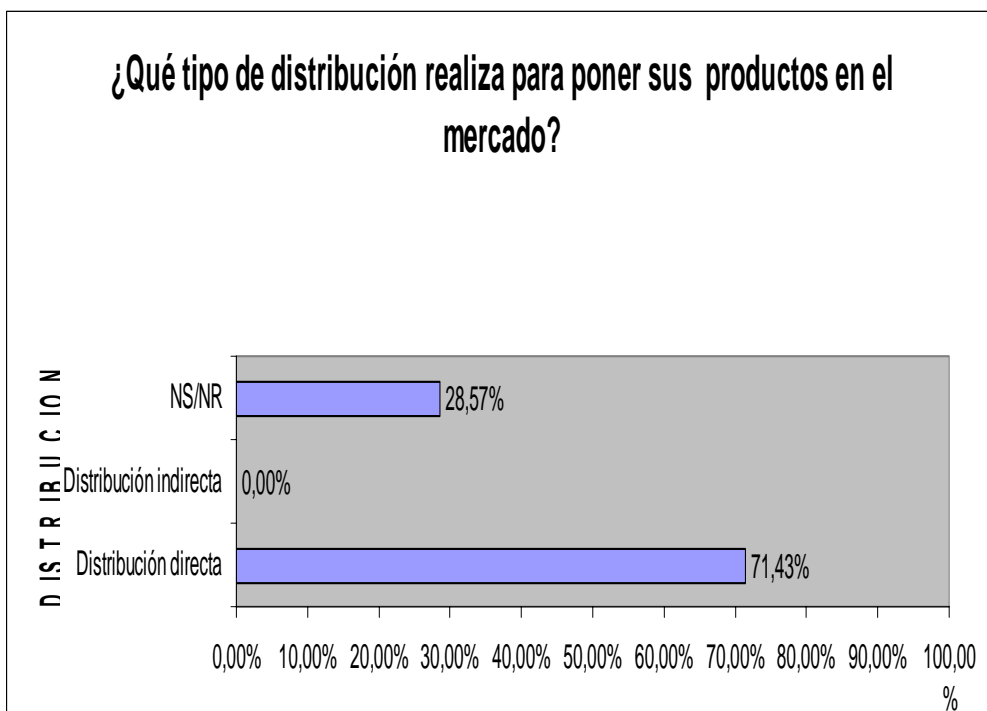
Gráfica 116



De acuerdo al tipo de pregunta pueden marcarse varias respuestas para la misma. El instrumento demuestra que el 48% es decir, 12 de las 21 empresas que realizaron las encuestas utilizan principalmente su propio punto de venta como método de distribución de sus productos casi siempre ubicado en el mismo lugar de fabricación. Mientras que 5 de las empresas o sea, un 20% realizan sus ventas por catálogo. Ya que es una forma de buscar a los clientes y no simplemente quedarse a esperar a que sean estos los que acudan a uno.

Pregunta 117. ¿Qué tipo de distribución realiza para poner sus productos en el mercado?

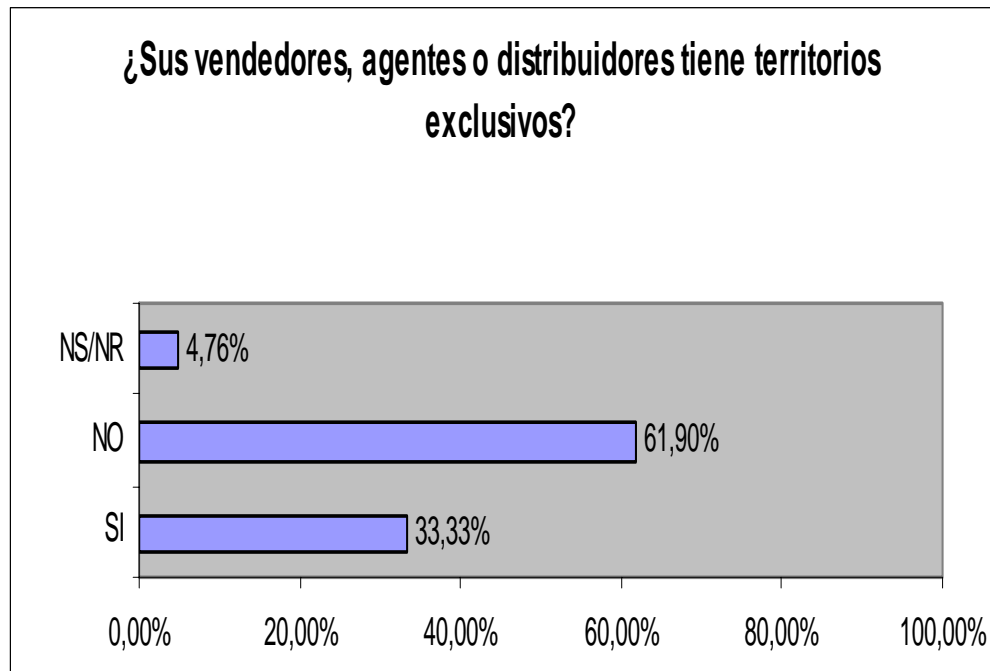
Grafica 117



Debido al prototipo de esta pregunta solo puede responderse con una única opción. Como se puede observar el 71,43%, es decir 15 de las empresas encuestadas utilizan la distribución directa como método de comercialización de sus productos para lo cual utilizan sus propios puntos de venta. El porcentaje correspondiente al no sabe no responde son las empresas que no marcaron ninguna de las opciones por motivos diferentes.

Pregunta 118. ¿Sus vendedores, agentes o distribuidores tienen territorios exclusivos?

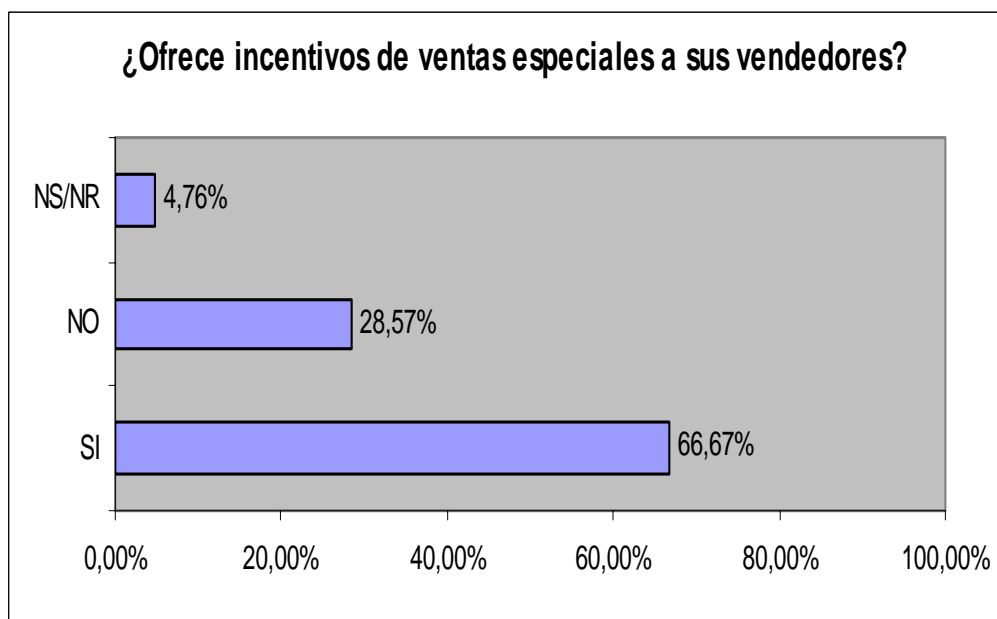
Grafica 118



Debido al tipo de pregunta solo puede darse una respuesta ya sea SI, NO O NO SABE / NO REPONDE. En cuanto a si los vendedores tienen territorios las respuestas fueron las siguientes “si” un 33,33%, que equivale a 7 de las 21 empresas encuestadas, “no” un 61,90%, o sea 13 de las empresas, lo cual demuestra que la utilización de territorios de venta es vigente en pocas empresas.

Pregunta 119. ¿Ofrece incentivos de ventas especiales a sus vendedores?

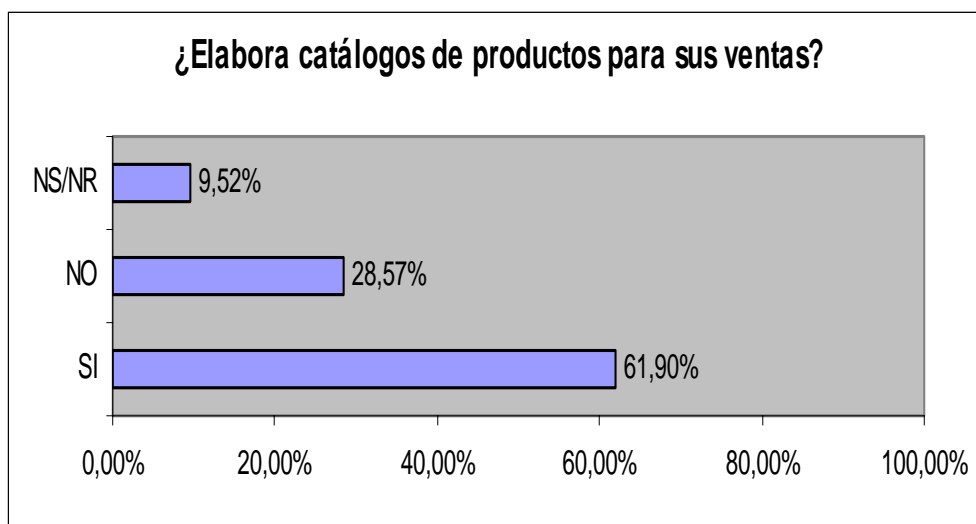
Grafica 119



Debido a la estructura de esta pregunta solo puede marcarse una posibilidad. De las 21 empresas encuestadas el 66,67% que corresponde a 14 empresas, ofrece incentivos a sus vendedores lo cual los mantiene animados y con una buena disposición frente a los clientes. Frente a un 28,57% o sea, 6 empresas no lo hacen por lo tanto sus vendedores pueden no estar con la mejor disposición para atender a los clientes, esto se puede ver reflejado en sus Utilidades.

Pregunta 120. ¿Elabora catálogos de productos para sus ventas?

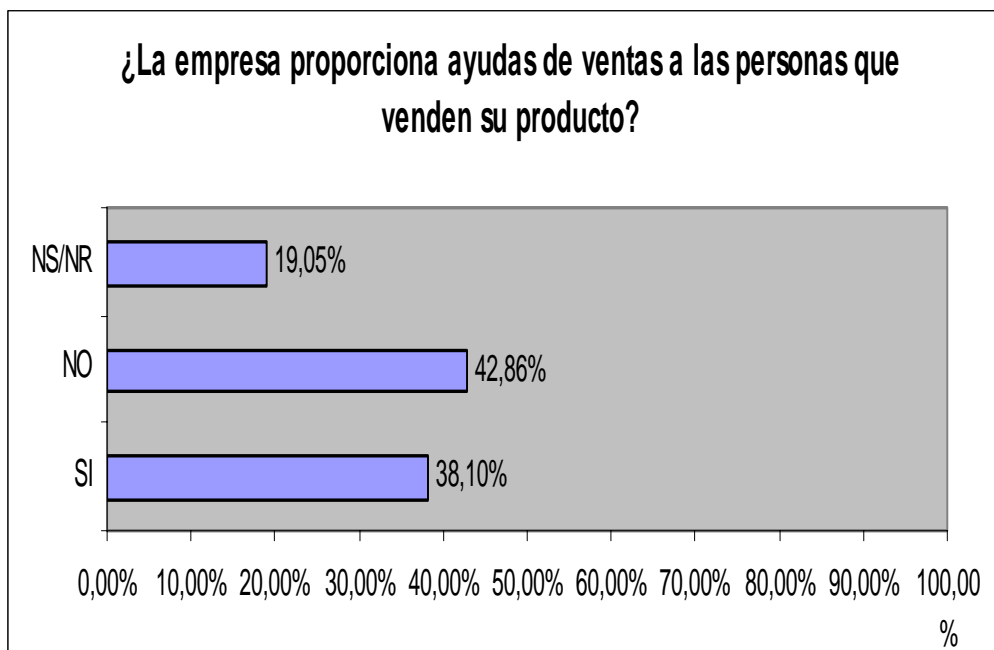
Grafica 120



Debido a la estructura de la pregunta puede ser respondida con una única respuesta. La elaboración de catálogos es una herramienta muy utilizada en este sector ya que el 61,90%, es decir, 13 de las 21 empresas encuestadas lo utilizan en sus ventas ya que facilita el conocimiento de los productos a los clientes, 6 de las empresas encuestadas lo ven mas como un gasto por eso no lo hacen en sus empresas, El porcentaje correspondiente al no sabe no responde son las empresas que no marcaron ninguna de las opciones por motivos diferentes, Cabe aclarar que las empresas que elaboran catálogos de sus productos no siempre lo utilizan para vender de este modo ya que la venta por catalogo es otra cosa.

Pregunta 121. ¿La empresa proporciona ayudas de ventas a las personas que venden su producto?

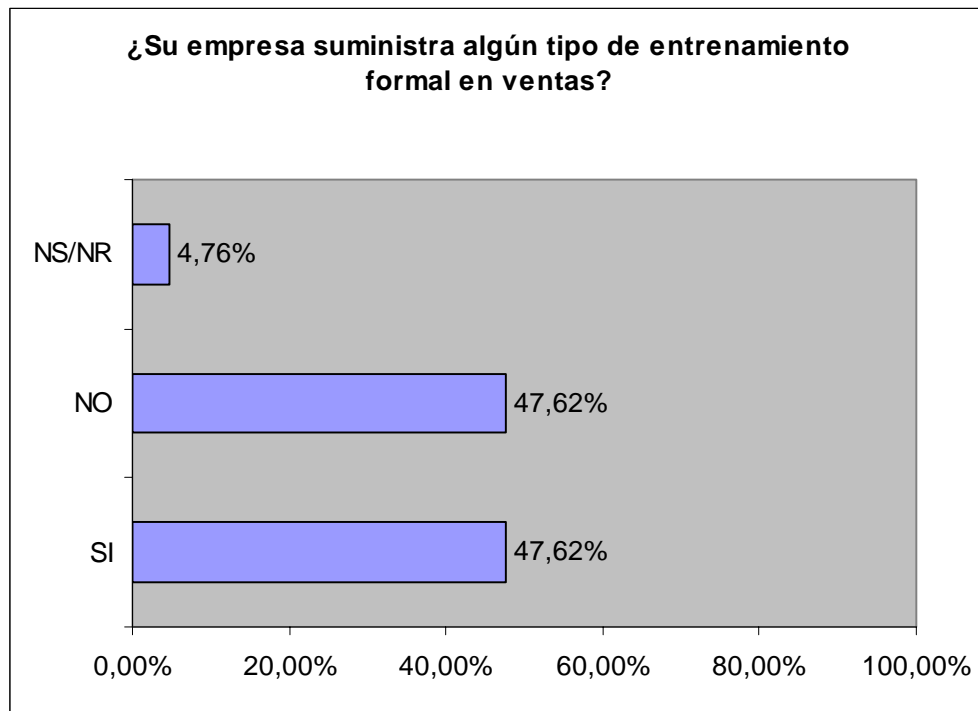
Grafica 121



Por el prototipo de pregunta solo puede elegirse una opción de las brindadas en la misma. Los datos obtenidos muestran que el 42,86%, que equivale a 9 de las 21 empresas encuestadas no ofrecen ayudas para desarrollar su tarea al personal de ventas. Mientras que un 38,10% que corresponde 8 de los encuestados si proporciona ayudas a su personal de ventas para desarrollen mejor su actividad y esto se vea reflejado en las utilidades.

Pregunta 122. ¿Su empresa suministra algún tipo de entrenamiento formal en ventas?

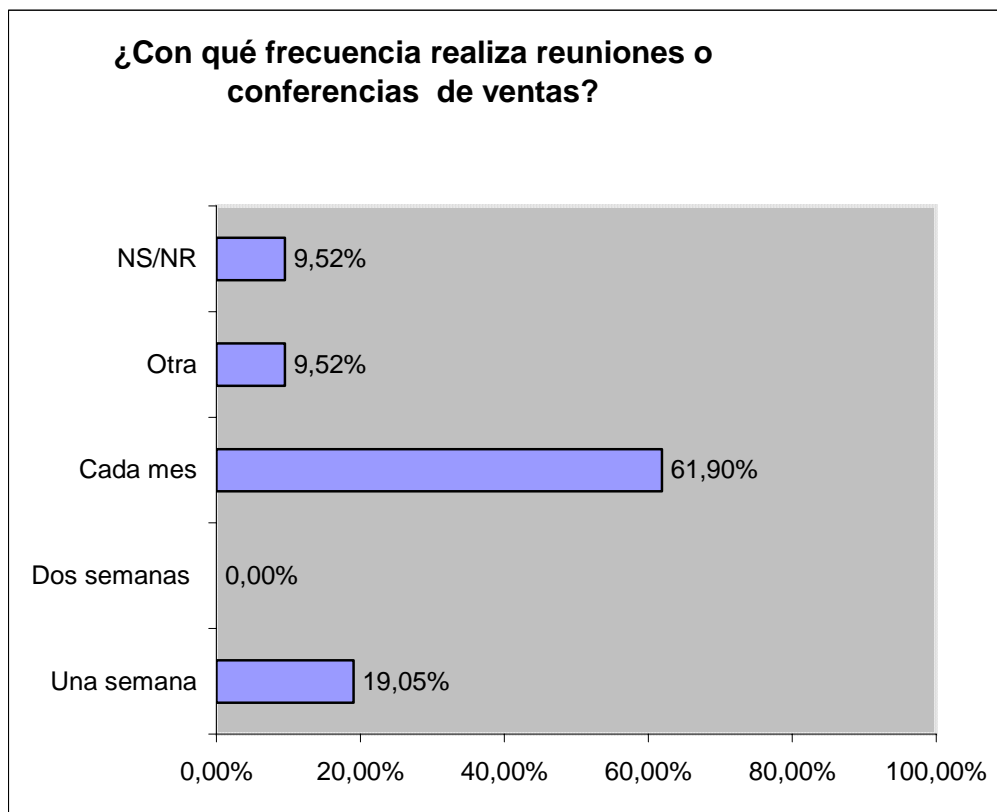
Gráfica 122



Según el tipo de pregunta solo puede elegirse una respuesta. En cuanto a si las empresas realizan algún tipo de entrenamiento en ventas existe una igualdad ya que los porcentajes de quien los realiza como el de los que no son iguales, este porcentaje corresponde a 47.62% o sea 10 empresas por parte y parte lo cual muestra que no hay una tendencia clara con respecto a esta variable, pero sin duda es recomendable hacer un entrenamiento del personal de ventas para que este pueda dar a conocer a los clientes todas las ventajas de los productos ofrecidos.

Pregunta 123. ¿Con qué frecuencia realiza reuniones o conferencias de ventas?

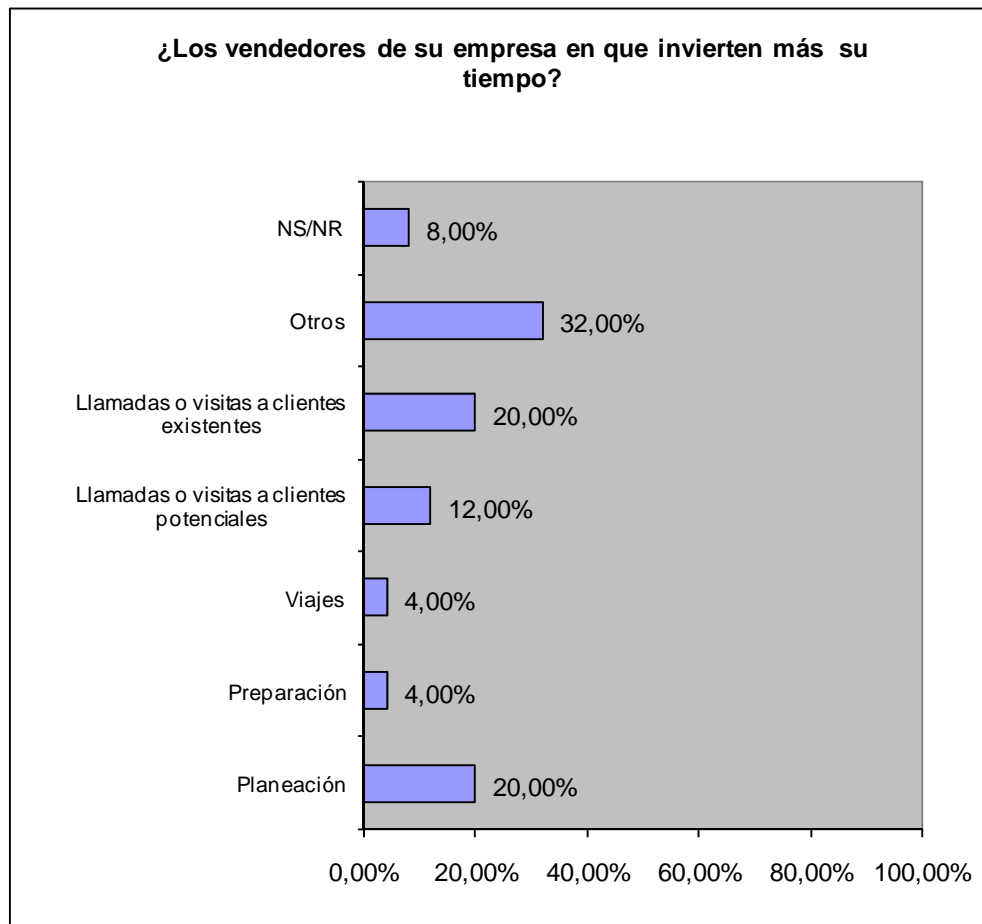
Gráfica 123



Debido a sus características la pregunta se presta para que el encuestado marque solo una de las opciones propuestas. En 13 de las empresas las reuniones para realizar conferencias con los vendedores se realizan cada mes ya que es cuando se puede observar más claramente si se están o no cumpliendo los objetivos, seguido por 4 empresas que realizan sus reuniones semanalmente.

Pregunta 124. ¿Los vendedores de su empresa en que invierten más su tiempo?

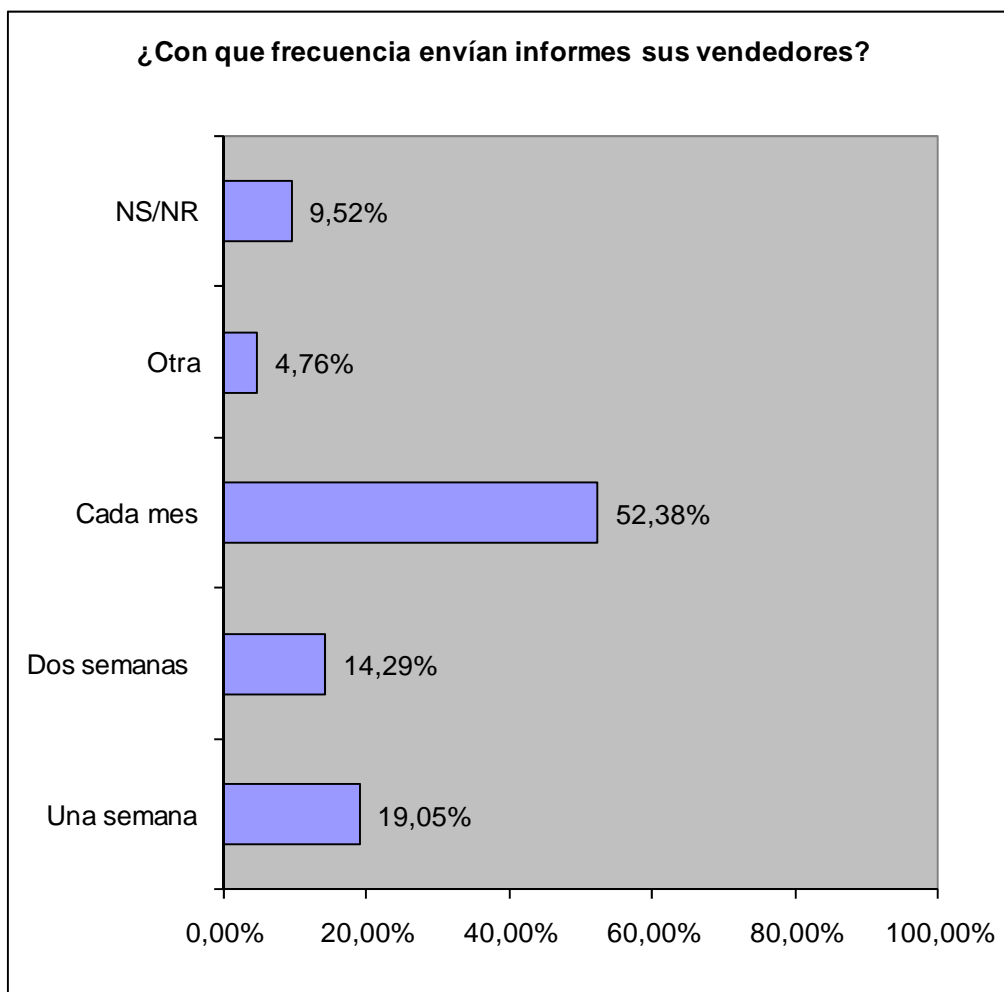
Grafica 124



Debido a las características de la pregunta el encuestado puede marcar varias de las opciones propuestas. En las empresas solo el 12%, que equivale a 3 de las encuestadas los vendedores invierten su tiempo en llamar y visitar a clientes potenciales ya que el 32%, es decir 8 de las Pymes encuestadas se dedica a otras actividades como atender a los clientes que llegan al punto de venta de las empresas.

Pregunta 125. ¿Con que frecuencia envían informes sus vendedores?

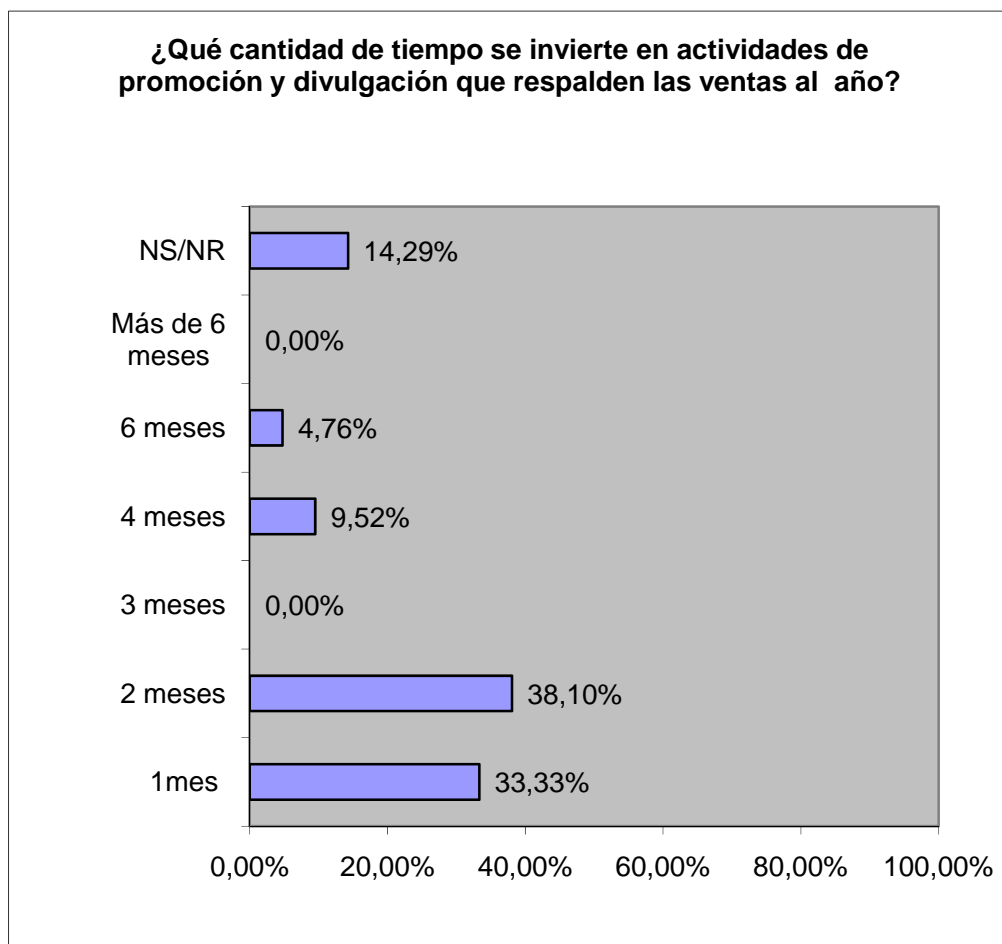
Grafica 125



De acuerdo con el tipo de pregunta solo puede darse una única opción de respuesta. Los informes de vendedores se realizan en su mayoría cada mes ya que es cuando se puede observar más claramente si se están o no cumpliendo los objetivos, por esto el 52,38%, que corresponde a 11 de los 21 empresarios encuestados lo realiza así.

Pregunta 126. ¿Qué cantidad de tiempo se invierte en actividades de promoción y divulgación que respalden las ventas al año?

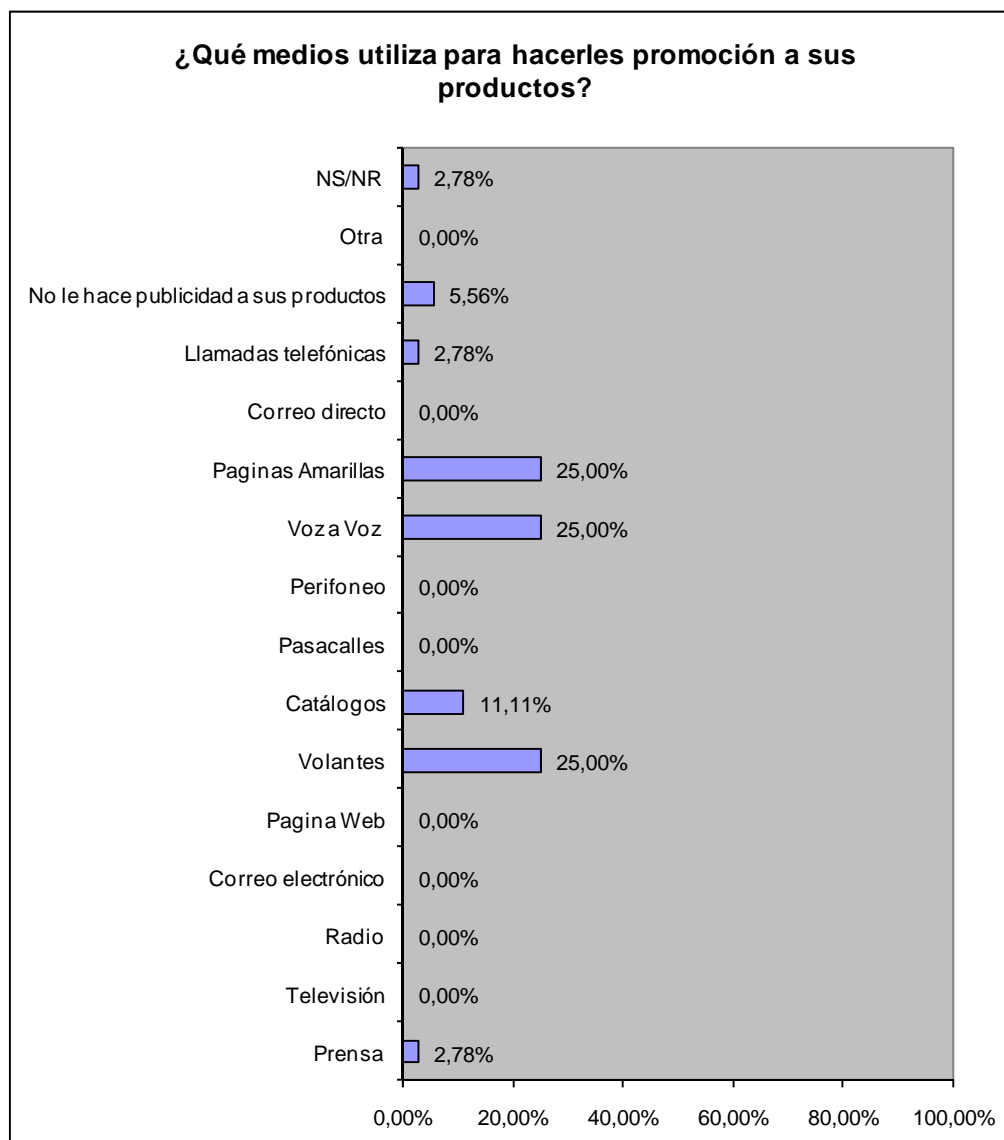
Grafica 126



Según el contexto de la pregunta se presta para elegir una respuesta solamente. El promedio de tiempo invertido por las empresas en sus campañas de divulgación y promoción es de un mes con un 33,33% que son 7 de las 21 Pymes encuestadas, a dos meses con un 38,10%, es decir 8 de los encuestados, ya que una adecuada publicidad puede asegurar un aumento significativo en las ventas de cualquier negocio. El tiempo invertido en la promoción y divulgación que respalden las ventas al año es relativamente corto ya que como son pequeñas y medianas empresas no poseen un capital bastante alto, para mantener dicha publicidad, durante un período de tiempo más largo.

Pregunta 127. ¿Qué medios utiliza para hacerles promoción a sus productos?

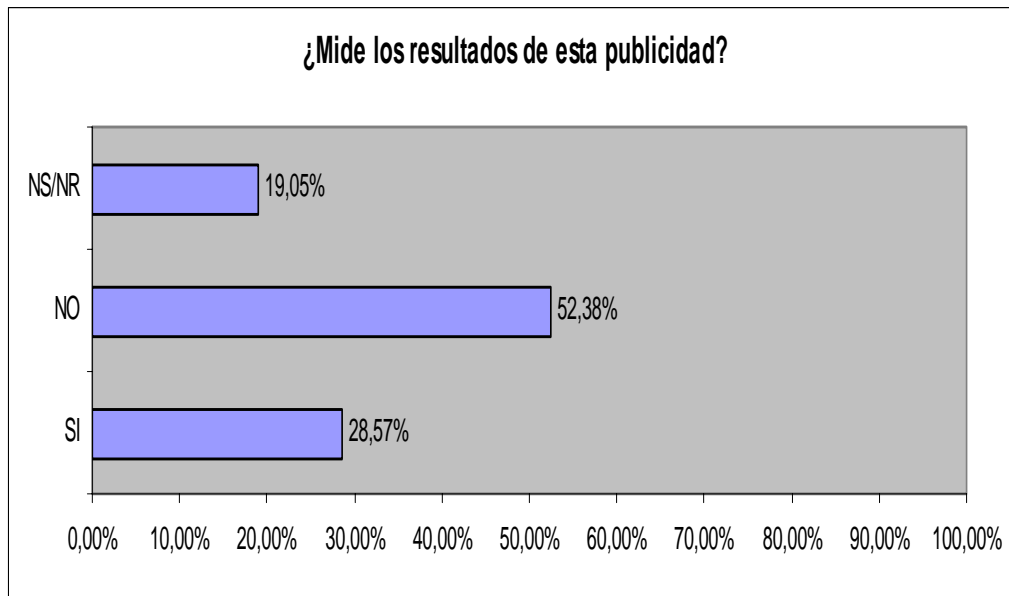
Grafica 127



Por el contexto de la pregunta pueden escogerse varias de las respuestas asignadas para esta. Los medios preferidos para hacer campañas de promoción y divulgación por las empresas del sector manufacturero del cuero son las páginas amarillas con un 25%, equivalente a 9 empresas de las 21 encuestadas, el voz a voz que corresponde a 9 empresas, y los volantes que también son 9 Pymes ya que son los canales más económicos y efectivos para empresas en desarrollo.

Pregunta 128. ¿Mide los resultados de esta publicidad?

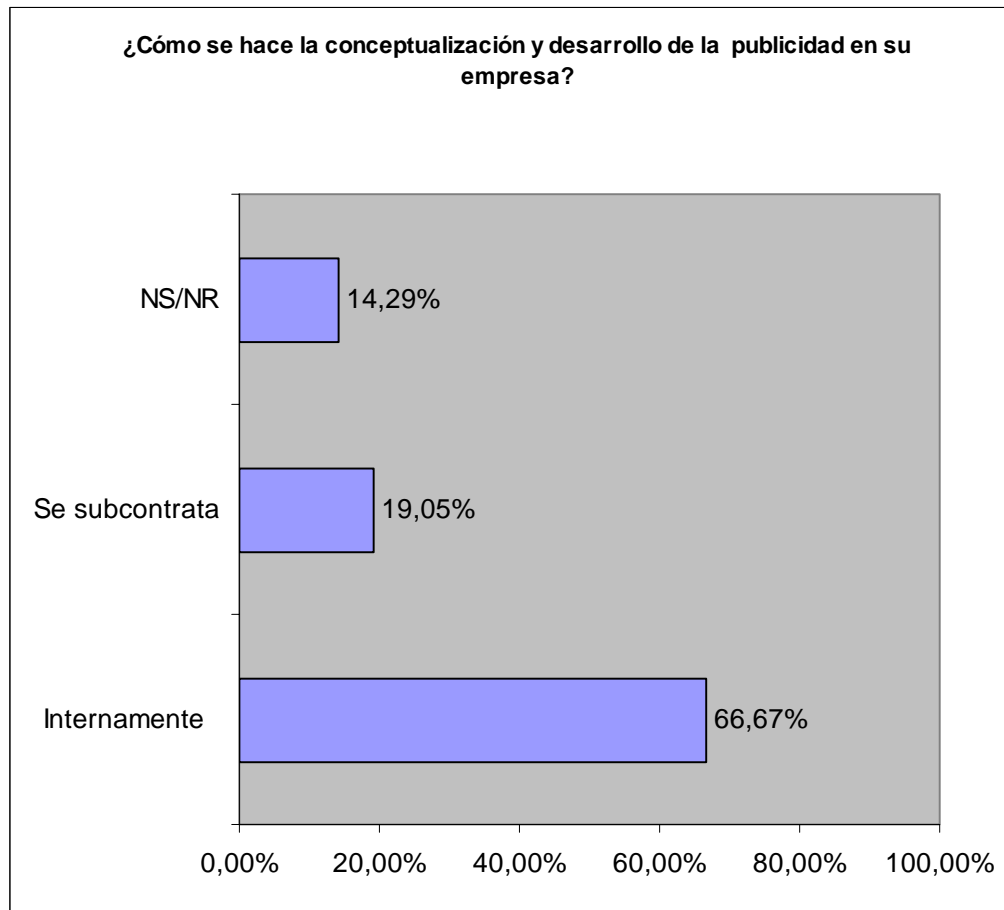
Grafica 128



Con respecto a la pregunta los encuestados solo pueden elegir una respuesta. Las 21 empresas encuestadas realizan algún tipo republicidad pero el 11 de ellas no miden la efectividad de esta lo cual quiere decir que no saben si recuperan el capital invertido o si sus esfuerzos están dando los resultados esperados.

Pregunta 129. ¿Cómo se hace la conceptualización y desarrollo de la publicidad en su empresa?

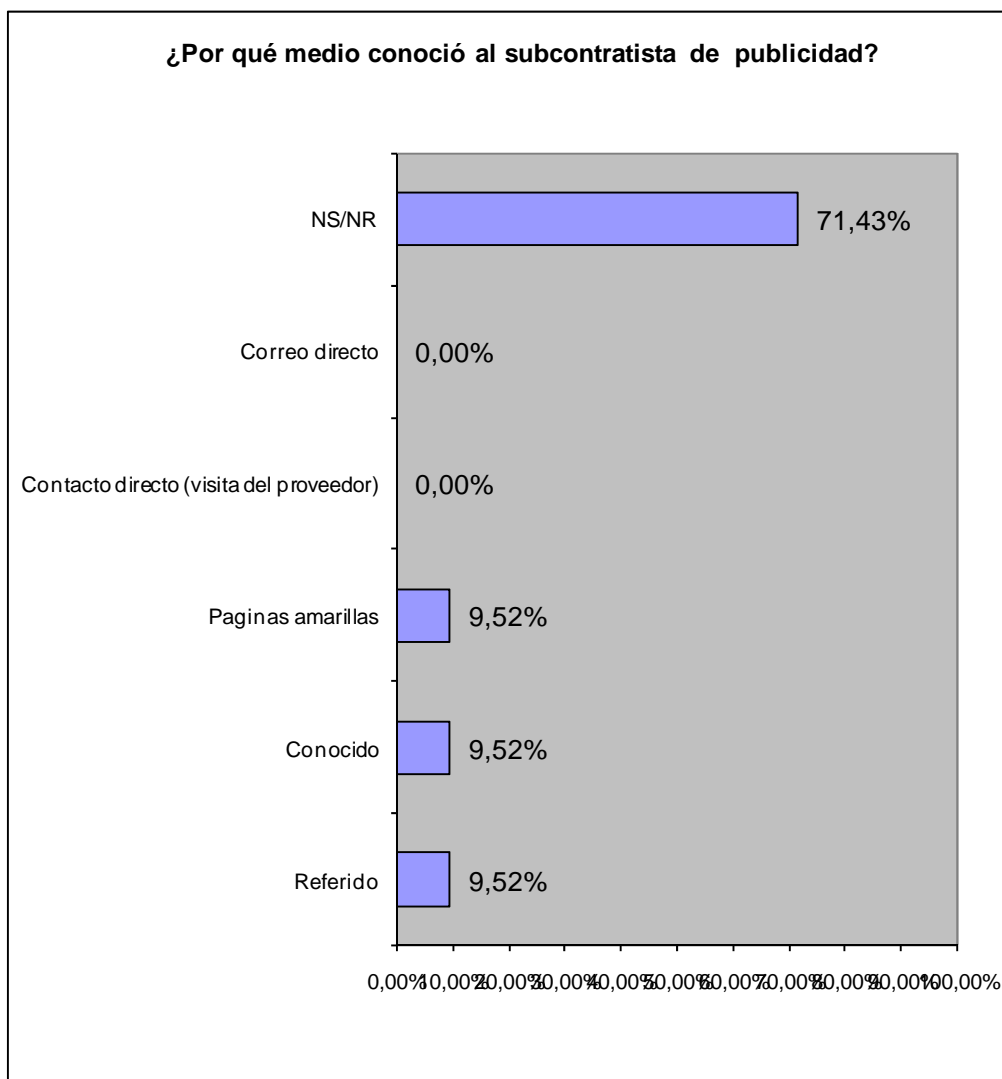
Grafica 129



Dadas las características de la pregunta el encuestado marco solo una de las opciones propuestas. En el 66,67% que corresponde a 14 de las 21 empresas encuestadas el concepto y desarrollo de la publicidad esta dada internamente, la mayoría de las veces, basados solo en la experiencia del administrador quien suele ser el propietario.

Pregunta 130. ¿Por qué medio conoció al subcontratista de publicidad?

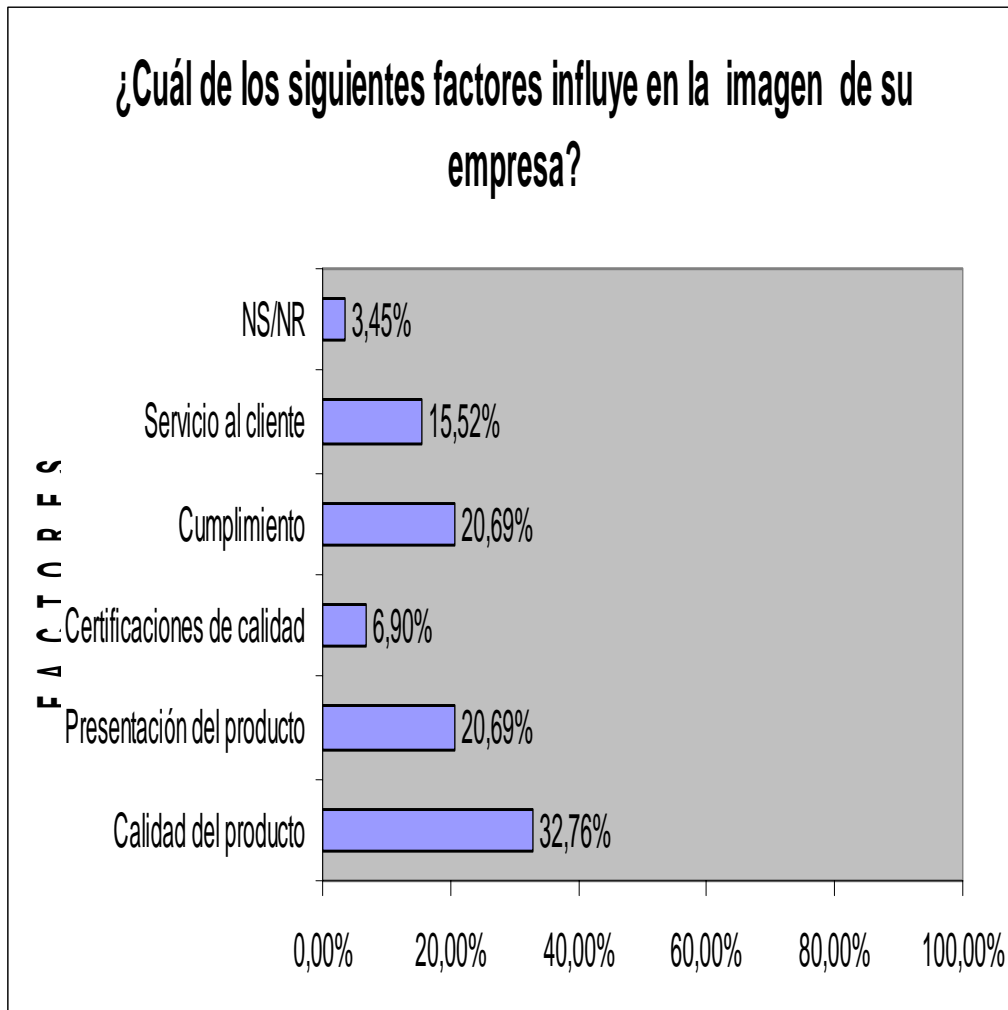
Grafica 130



De acuerdo al tipo de pregunta el encuestado solo pudo marcar una respuesta. La pregunta en este caso es irrelevante ya que la subcontratación del servicio de publicidad es mínima, como se puede observar en la pregunta anterior. (Pregunta 129)

Pregunta 131. ¿Cuál de los siguientes factores influye en la imagen de su empresa?

Grafica 131



Según el contexto de esta pregunta el empresario pudo marcar varias respuestas simultáneamente. 12 de las 21 empresas encuestadas coincide en que la calidad (con un 32,76%), el cumplimiento (con un 20,69%) y la presentación (con un 20,69%) son fundamentales para la buena imagen de la empresa y así adquirir reconocimiento en el mercado.

Pregunta 132. ¿Como estimula la venta de sus productos?

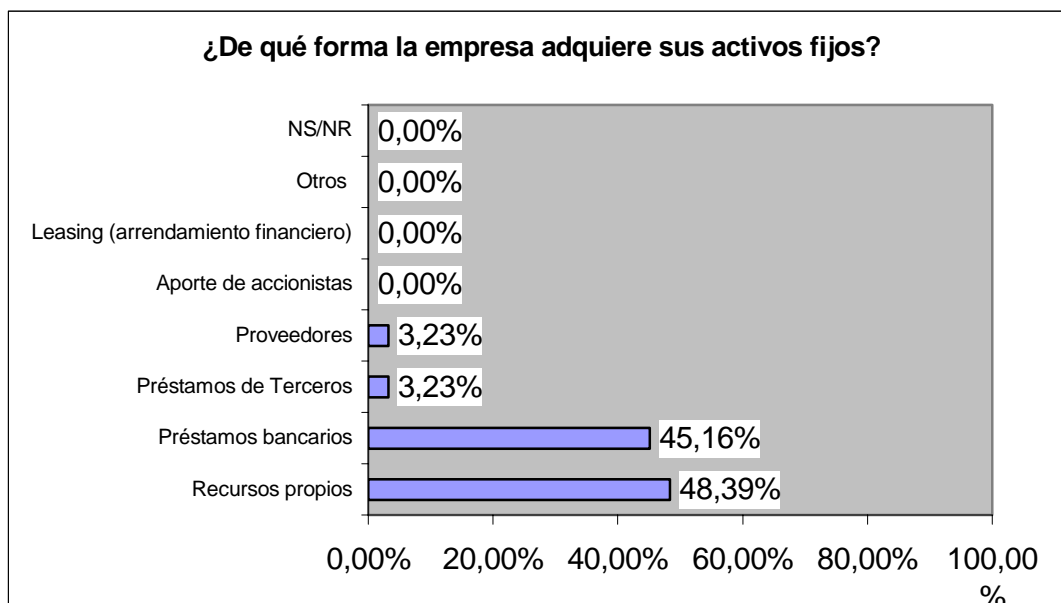
Grafica 132



El prototipo de pregunta hace que el encuestado haya marcado varias respuestas. 9 de las 21 empresas encuestadas está de acuerdo en que el principal recurso para estimular las ventas del sector de cuero son las promociones (con un 30%) y sus vendedores (con un 30%) puesto que consideran que un buen desempeño de estos factores atraen a la clientela y los fideliza.

Pregunta 133. ¿De qué forma la empresa adquiere sus activos fijos?

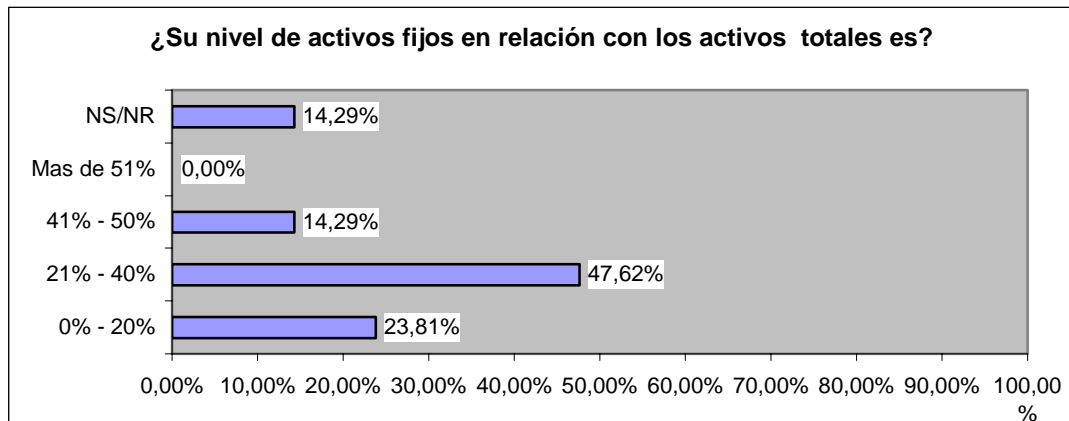
Gráfica 133.



En el área de finanzas, la caracterización para las empresas del sector de cueros y calzado muestra, que 15 de las empresas que equivalen al 48 % de la población, adquirieron sus activos con recursos propios, mostrando que al momento de iniciar el negocio no tuvieron que recurrir a préstamos bancarios, revelando que tienen más solidez, es decir que son dueños de sus activos y no los bancos, el 45 % equivalente a 14 empresas lo han hecho a través de los bancos, este grupo de Pymes muestra los empresarios que tuvieron que recurrir al capital de los bancos para poder iniciar, esto solo muestra que los activos son de los bancos hasta que los propietarios paguen su compromiso, y en muchos de los casos los pagan 2 y 3 veces, el 3 % del censo correspondiente a 1 una empresa lo ha hecho con préstamos de terceros, es decir préstamos extrabancarios, que muchas veces pagan tasas más altas de los que los bancos prestan, y el otro 3% equivalente a 1 una compañía lo ha hecho con los créditos que les dan los proveedores, es decir que sus activos los van construyendo con lo que los proveedores les fíen, trabajando con cuentas por pagar a 30 o 60 días generando un ciclo de endeudamiento.

Pregunta 134. ¿Su nivel de activos fijos en relación con los activos totales es?

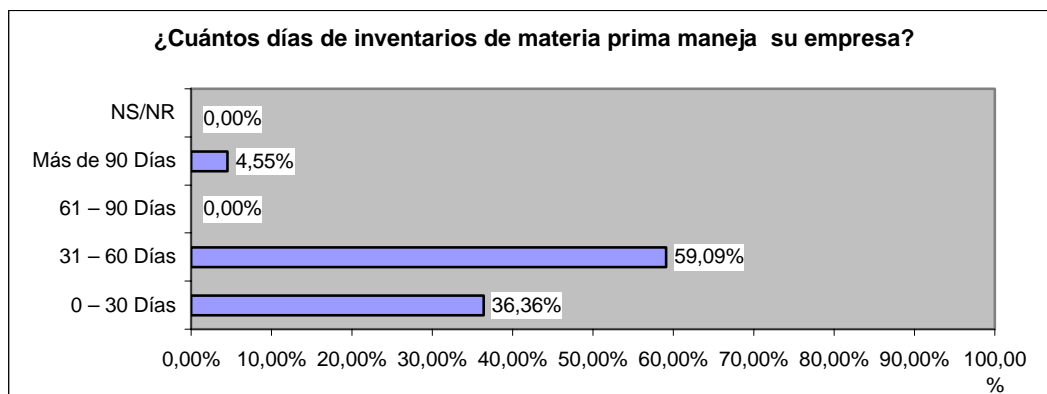
Gráfica 134.



La relación de activos fijos con lo totales indica que 5 empresas equivalentes al 23% del censo, manejan una relación del 0%-20%, indicando que su respaldo financiero es mayor en los activos corrientes como en el inventario o la cartera que en los activos fijos ya que actualmente los bancos para dar cualquier tipo de préstamo requieren conocer cuales son los activos fijos para respaldar cualquier favor, el 47% equivalente a 10 empresas, maneja una relación del 21%-40% es decir, el doble del caso anterior, el mayor peso lo siguen llevando los activos corrientes, el 14% indicando a 3 empresas que la relación se encuentra entre el 41%-50%, mostrando que tiene mas respaldo. Con mas del 51%, ninguna pyme la respondió, y el 14% restante no sabe o no responde como se encuentran a la fecha el balance general mostrando que puede haber poco conocimiento del área financiera de la empresa, tal vez por que los únicos que manejan esta área es el gerente y/o el contador como información confidencial.

Pregunta 135. ¿Cuántos días de inventarios de materia prima maneja su empresa?

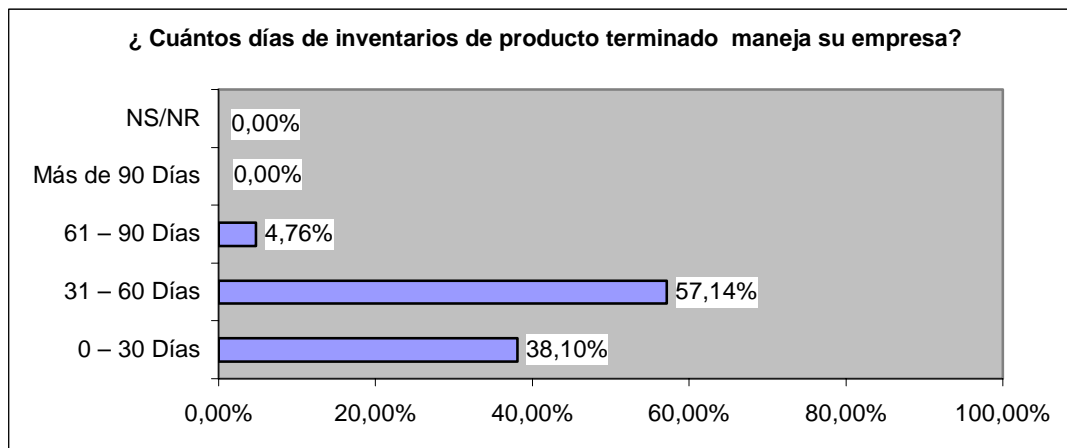
Gráfica 135.



Con respecto a los inventarios, en la pregunta de cuantos días maneja de inventarios de materia prima, el 36% respondió 0-30 días, un análisis preliminar muestra que mantiene una alta rotación de materia prima al mes, el 59% maneja de 31-60 días o dos meses de inventario en este rubro, indicando que compran materia prima para dos meses por que prefieren mantener bajas sus compras, ninguna empresa maneja de 61-90 días, el 4 % de las Pymes maneja mas de 90 días de inventario ya que por alguna circunstancia puedan mantener los precios de los productos terminados en el caso de una subida de los precios de las materias primas.

Pregunta 136. ¿ Cuántos días de inventarios de producto terminado maneja su empresa?

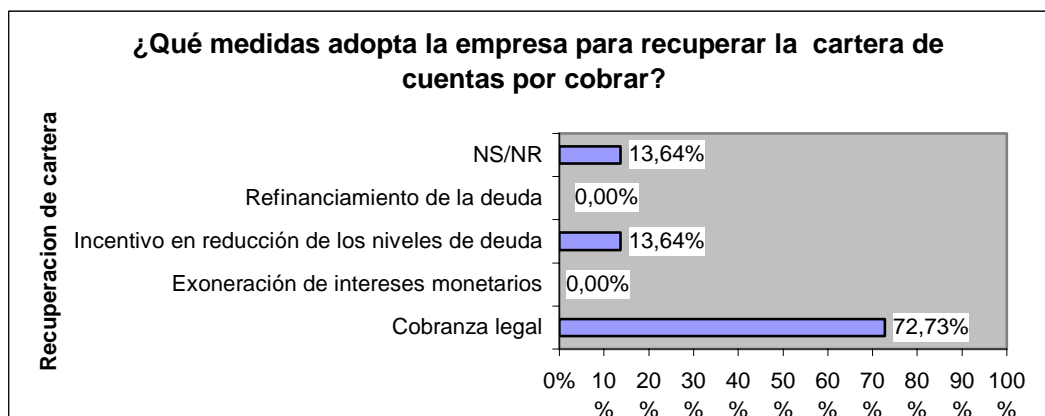
Gráfica 136



En los inventarios de productos terminados, el 38% equivalente a 8 empresas maneja de 0-30 días mostrando que tienen buenos niveles de producción y que sus ventas son muy ágiles, el 57% correspondiente a 12 compañías maneja de 31-60 días, indicando que prefieren manejar un stock alto de inventarios de productos, con el fin de manejar buenos niveles de inventarios o en un caso más pesimista que los productos no tienen una rápida rotación en las ventas, el 5% de las empresas maneja de 61-90 días sea por que prefieren mantener altos niveles de almacenamiento o por que su facturación no es muy buena, es decir sus ventas no son muy rápidas.

Pregunta 137. ¿Qué medidas adopta la empresa para recuperar la cartera de cuentas por cobrar?

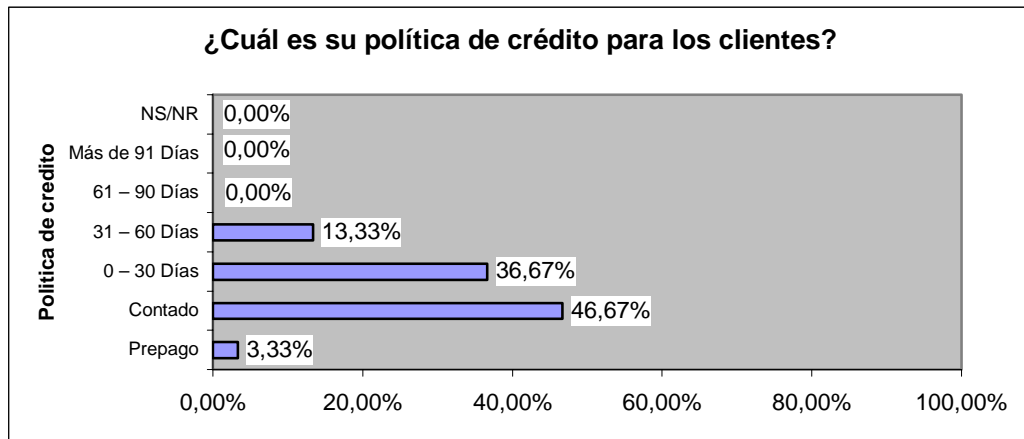
Gráfica 137.



En materia de cartera, las Pymes del sector para recuperar la cartera, 16 de las 21 empresas que equivalen al 72% de la muestra que utiliza cobranza legal, siendo este método la forma mas rápida de recuperar el dinero de la empresa, por que mantiene efectivo constante para cualquier requerimiento de producción o eventualidad en la empresa, el 13 % equivalente a 3 empresas utiliza el incentivo de reducción de niveles de deuda, que solo es una forma de recuperar esa cartera que es incobrable, y el otro 13 % que también equivale a 3 empresas no sabe o no responde por que piensan que son políticas exclusivas de la empresa.

Pregunta 138. ¿Cuál es su política de crédito para los clientes?

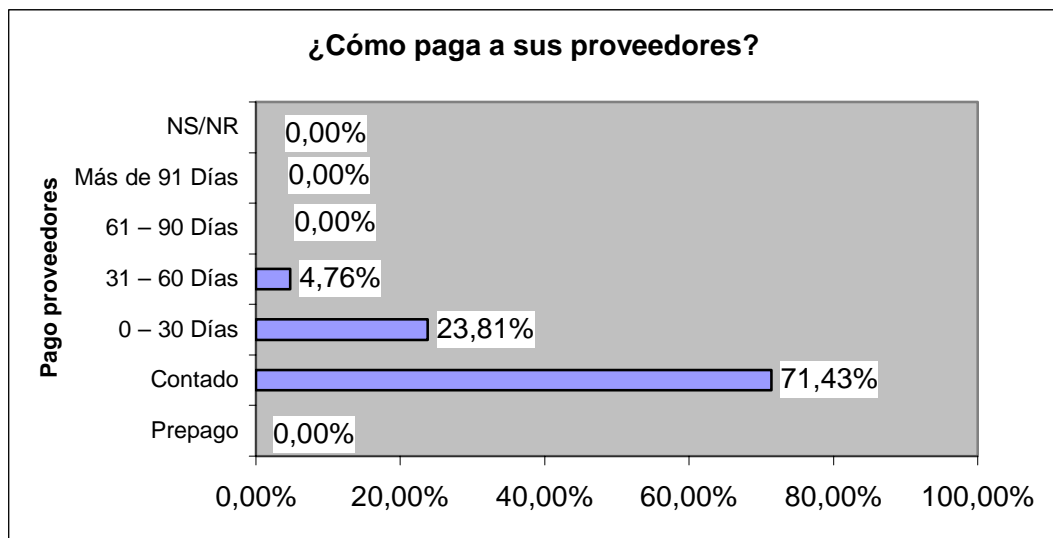
Gráfica 138.



Con respecto a la políticas de crédito que manejan las Pymes, el 3 % equivalente a una empresa, maneja una política de prepago, indicando que no se ve mucho en este sector este tipo de política, el 46% relacionado a 14 empresas maneja una política de pago de contado, queriendo decir que la mayoría de empresas manejan buen flujo de caja, haciéndole un negocio rentable; el 36% correspondiente a 11 Pymes maneja un política de 0-30 días, siendo una buena política de manejo de cartera, por que estas constituyen hoy en día la clave en el desarrollo exitoso de los negocios, son “Dinero esperando a ser tomado” y el 13% restante maneja una política de 31-60 días, siendo una política ni buena ni mala, no es optima por que es dinero que se demora 2 meses en retornar a la compañía, y se sabe que lo mínimo que se debe aspirar es a que el dinero entre a los 30 días. Las cuentas por cobrar, a veces ignoradas, otras veces descuidadas, son además el activo de mayor disponibilidad después del efectivo en caja y bancos ya que a diferencia del inventario estas ya no deben pasar por procesos de manufactura, almacenaje, traslado y colocación con los clientes.

Pregunta 139. ¿Cómo paga a sus proveedores?

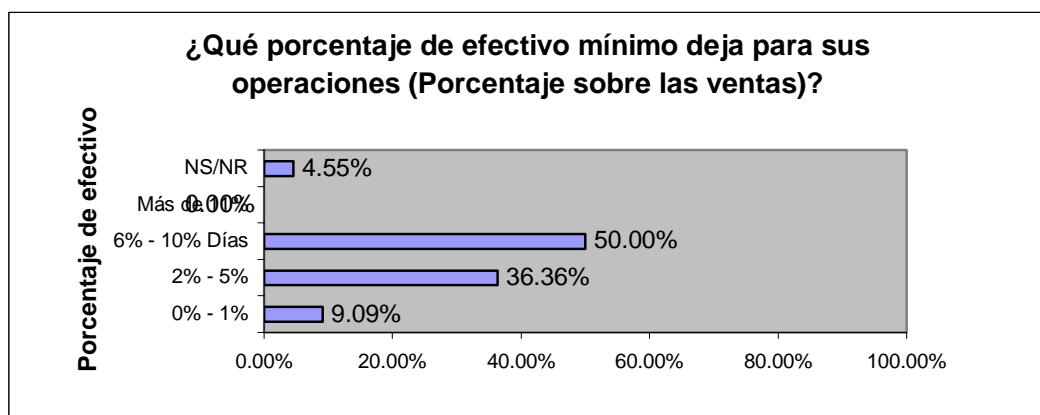
Gráfica 139.



Las Pymes del sector calzado y cueros paga sus proveedores de la siguiente manera, el 71% equivalente a 15 empresas de 21 del censo tomado para la investigación, paga de contado, es decir que son cumplidos con sus proveedores y manejan una muy buena relación con estos, y si se observa con relación a la pregunta anterior, el pago de los clientes sale de la misma forma como entra por que la mayoría de las ventas son de contado; el 24 % semejante a 5 empresas paga a de 0-30 días según sean sus ventas al contados y su recuperación de cartera, y el 4 % restante paga de 31-60 días, indicando que tienen la misma correlación con la entrada de dinero a la empresa por parte de cartera.

Pregunta 140. ¿Qué porcentaje de efectivo mínimo deja para sus operaciones (Porcentaje sobre las ventas)?

Gráfica 140.



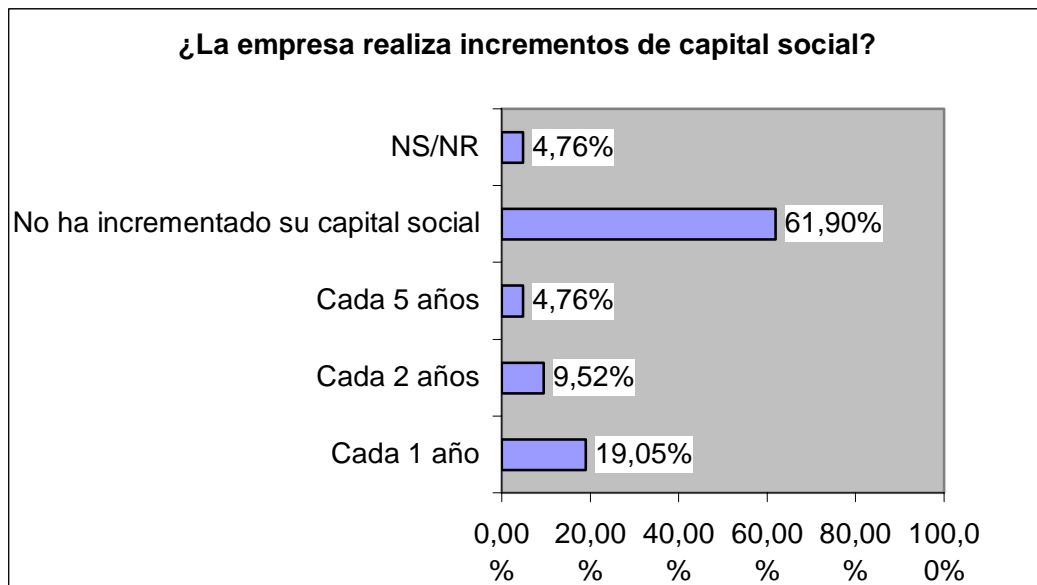
Las empresas para el manejo de sus operaciones deja en efectivo o en caja una parte del porcentaje de sus ventas de la siguiente forma, el 9% equivalente 2 empresas deja en caja del 0-1%, 8 empresas al equivalen al 36%, donde dejan del 2-5% del efectivo en caja, que puede ser mucho dinero o no dependiendo lo que se venda al día en la empresa, 11 Pymes equivalentes al 50% de la muestra deja en caja del 6-10% de las ventas, indicando que tienen un buen flujo de caja o que sus ventas son muy buenas para tener buen dinero con disponibilidad, y el 4% restante no sabe o no responde cuales es la política correspondiente a ese tema.

Pregunta 141. ¿A fecha de cierre de ciclo económico, según su balance, cuáles fueron sus niveles de?

Las 21 empresas equivalentes al 21% del censo no respondieron esta pregunta, sea por que no conocen esta información por que al que se le hizo la encuesta no sabia o por que simplemente piensan que esos datos son confidenciales o porque no hay un sistema de información que permita verificar esta información, por que no hay claridad en los aspectos fundamentales de la estructura financiera del negocio.

Pregunta 142. ¿La empresa realiza incrementos de capital social?

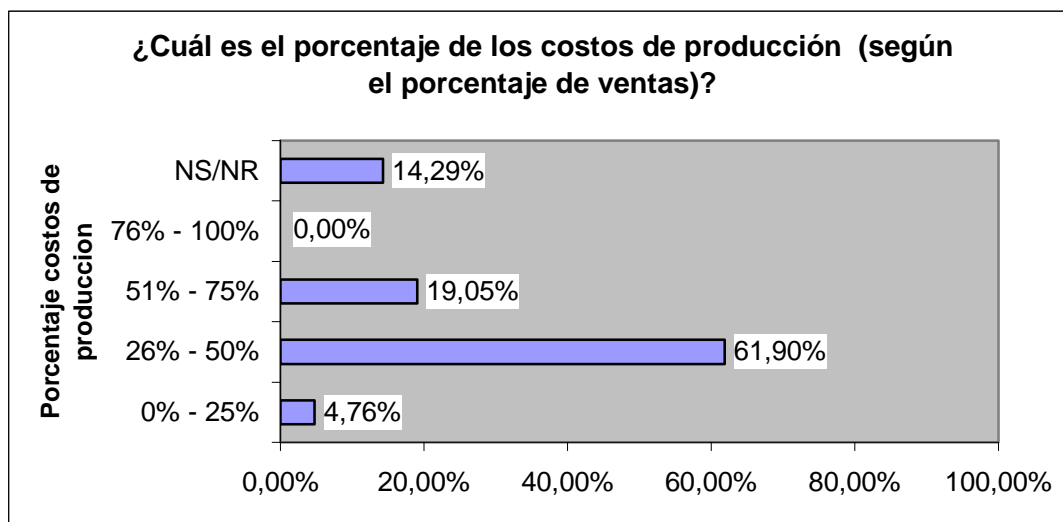
Gráfica 142.



Se entiende por capital social, el conjunto de aportes hecho por parte de los socios o accionistas, en el momento de la constitución de la empresa donde se elabora la escritura constitutiva de la empresa, por lo tanto en las Pymes del cuero y calzado el 19% de las empresas equivalente a 4 de 21 empresas del censo realizado las cuales han realizado incremento de capital social cada año, indicando que la compañía crece cada año de una forma competitiva y eficiente, el 9%, equivalente a 2 empresas, realiza el aumento a capital cada 2 años, mostrando al igual que en el caso anterior que es una firma eficiente, pero puede que su crecimiento no sea tan veloz como en el caso anterior, el 4% de las Pymes del cuero y calzado lo realiza cada 5 años, este 4% equivale a 1 empresa, donde se observa que incrementan el capital social de una forma mas lenta, el 61 % siendo este 13 empresas, no han incrementado su capital social, por lo tanto no han crecido, y el 4% restante no sabe o no responde; estas estadísticas indican que la mayoría de las empresas no están creciendo, es decir que hay muy poco crecimiento en estas.

Pregunta 143. ¿Cuál es el porcentaje de los costos de producción (según el porcentaje de ventas)?

Gráfica 143.

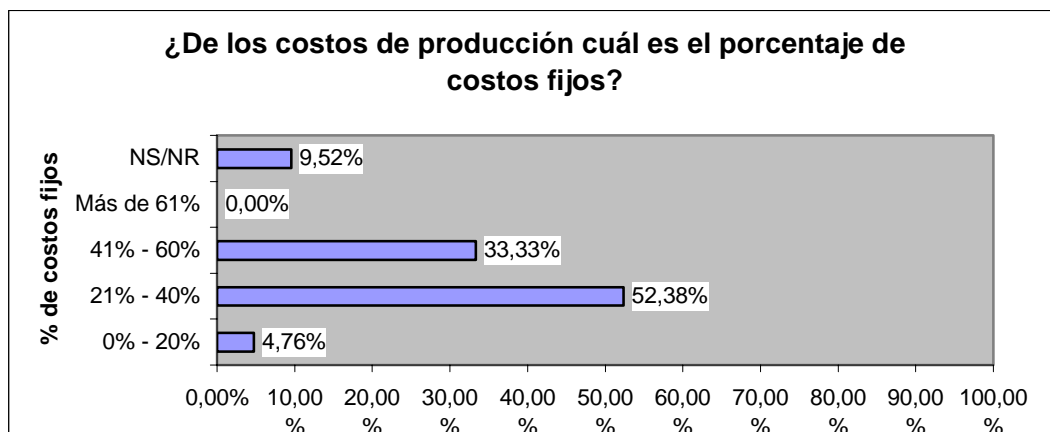


Con relación a los costos de producción, sobre las ventas, el 4% de las Pymes del 0-25% equivale al porcentaje de los costos con respecto a las ventas, el 61 % de las empresas lo tiene del 26-50% de las ventas, el 19 % lo carga del 51-75%, y el 14% de los encuestados no respondieron o no saben.

Para este análisis en particular, el resultado es disperso, ya que el porcentaje de costos en relación al precio de venta, va de acuerdo al artículo que fabrica los diferentes negocios. Un producto como las correas, representa para el sector un costo de venta inferior al de un maletín o calzado. Por otra parte, se presentan tres manufactureras que no respondieron a la pregunta formulada por presentar confusión.

Pregunta 144. ¿De los costos de producción cuál es el porcentaje de costos fijos?

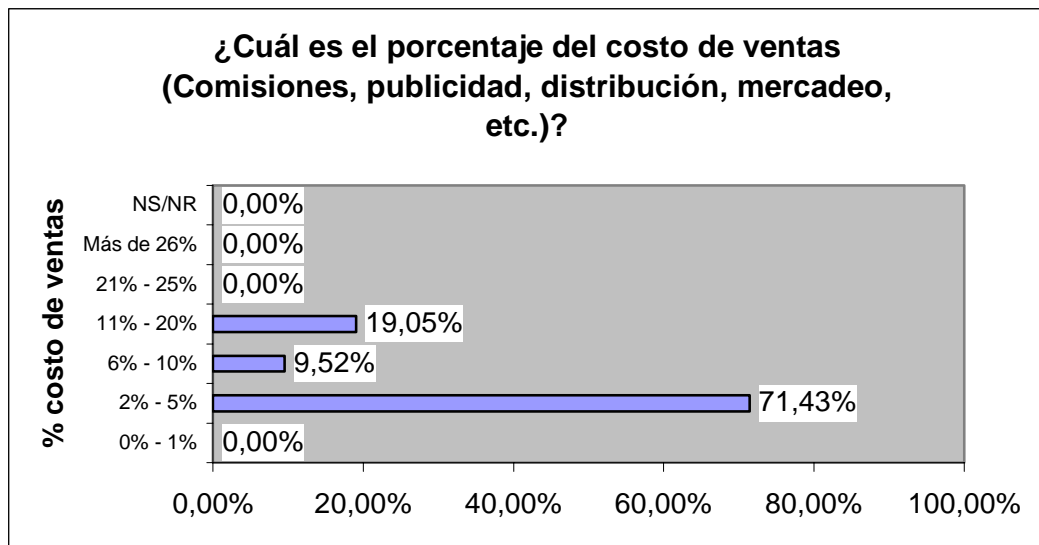
Gráfica 144.



Los costos fijos que están incluidos en los costos de producción según las Pymes, las respuestas fueron, que el 4% de estas incluyen del 0-20%, el 52% incluyen del 21-40%, el 33% cargan el 41-60% de los costos fijos y el 9% no saben o no responden. Según el contexto, el sector presenta, unos costos fijos, que demuestran dispersión. Al igual que la pregunta anterior, el porcentaje de consumo en costos fijos, está relacionado con la variedad de artículos que el sector manufactura. Y por su puesto, de a cuerdo al volumen o demanda que los respectivos negocios tengan.

Pregunta 145. ¿Cuál es el porcentaje del costo de ventas (Comisiones, publicidad, distribución, mercadeo, etc.)?

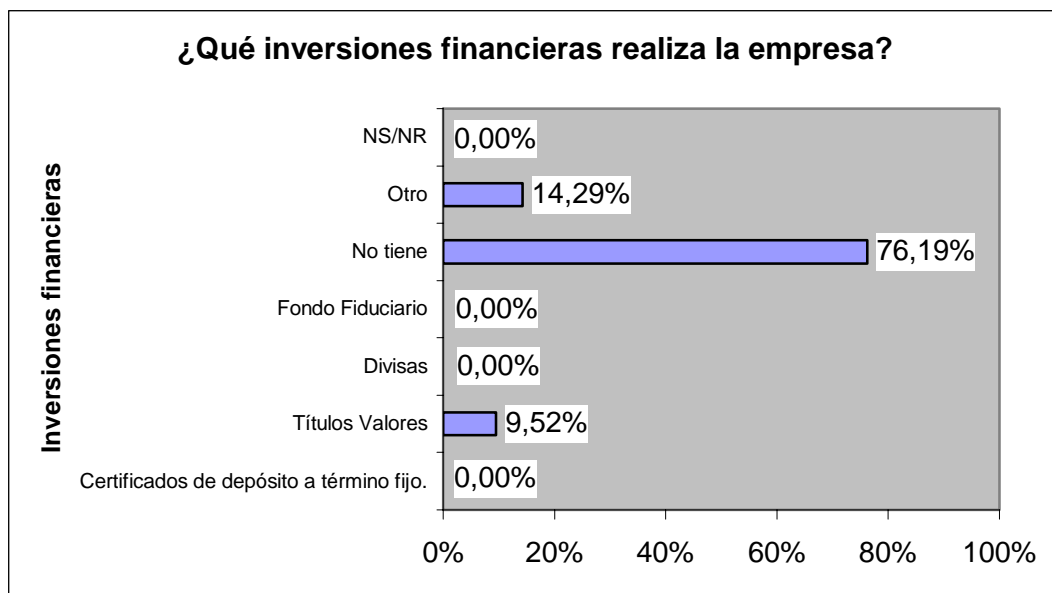
Gráfica 145.



Con respecto al porcentaje del costo de la ventas, las Pymes respondieron de la siguiente forma, el 71 % de las empresas lo carga entre el 2-5%, el 9% lo carga entre el 6-10%, y el 19 % de estas lo toman entre el 11-20%.

Pregunta 146. ¿Qué inversiones financieras realiza la empresa?

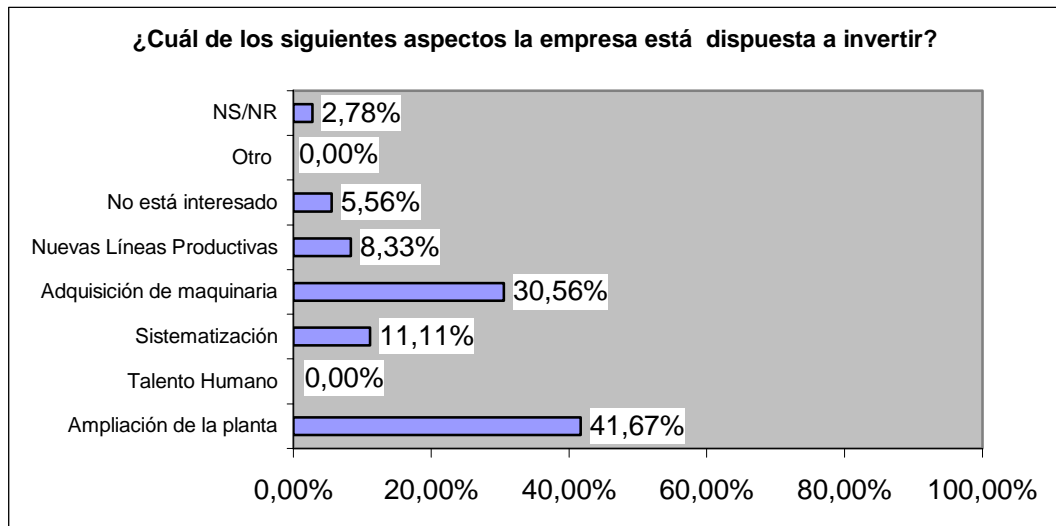
Gráfica 146



Las Pymes realizan inversiones financieras de la siguiente manera, el 9% invierten en títulos valores, el 76 % no tiene ningún tipo de inversión y el 14% realiza otros tipos de inversiones. Las pymes carecen de conocimiento en invertir sus utilidades en fondos fiduciarios, o en títulos en el corto, mediano, o largo plazo. Son muy pocas las Pymes que invierten. Como en títulos de renta fija como los CDT, o en otros servicios, que la banca, por ejemplo, les ofrezca.

Pregunta 147. ¿Cuál de los siguientes aspectos la empresa está dispuesta a invertir?

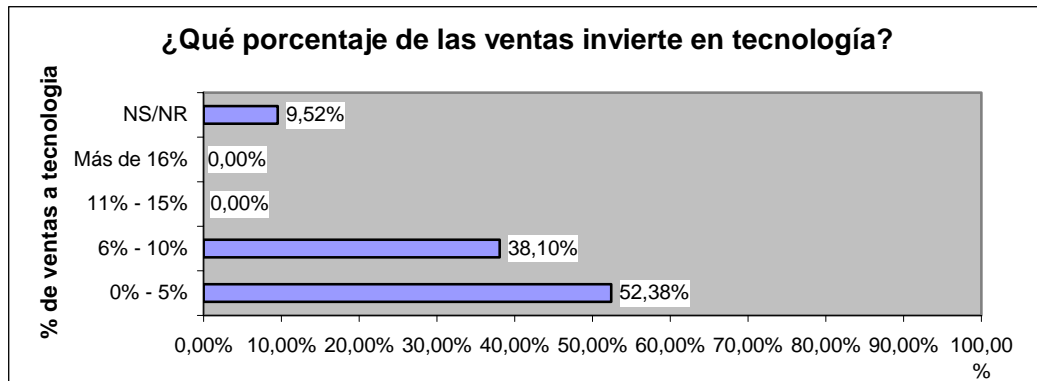
Gráfica 147



El 41% de las Pymes del sector cueros y calzado desean invertir en ampliación de la planta, el 11 % en sistematizar la empresa, el 30% en maquinaria para ampliar su capacidad de producción, el 8% desea invertir en nuevas líneas productivas, el 5 % no esta interesado y el 2% restante no sabe o no responde. En otras palabras, el sector, necesita de adquirir maquinaria y equipo, que asociado a la ampliación de su planta, son indispensables en el crecimiento económico de sus negocios.

Pregunta 148. ¿Qué porcentaje de las ventas invierte en tecnología?

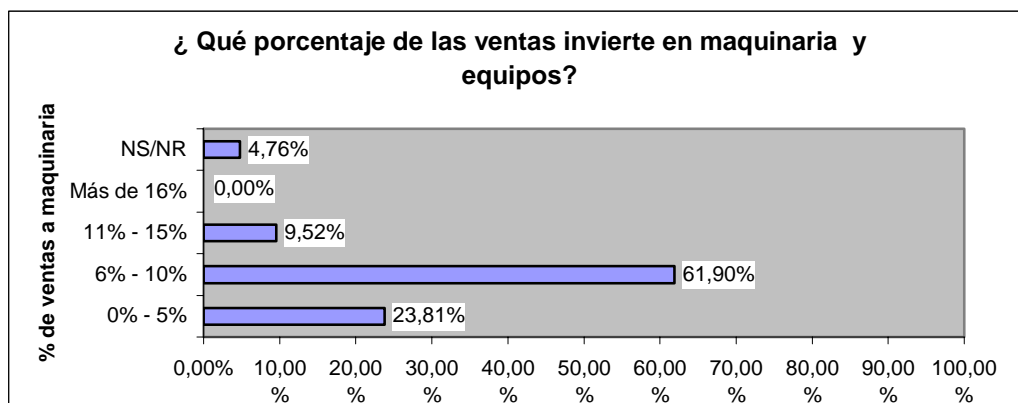
Gráfica148



EL 52 % de las Pymes, del 0 al 5% de las ventas lo invierten en tecnología, el 38% invierte del 6 al 10 % y el 9% no sabe o no responde. La inversión en tecnología es muy poca, para la ventaja que la tecnología representa en el desarrollo de los procesos productivos de cualquier negocio.

Pregunta 149. ¿Qué porcentaje de las ventas invierte en maquinaria y equipos?

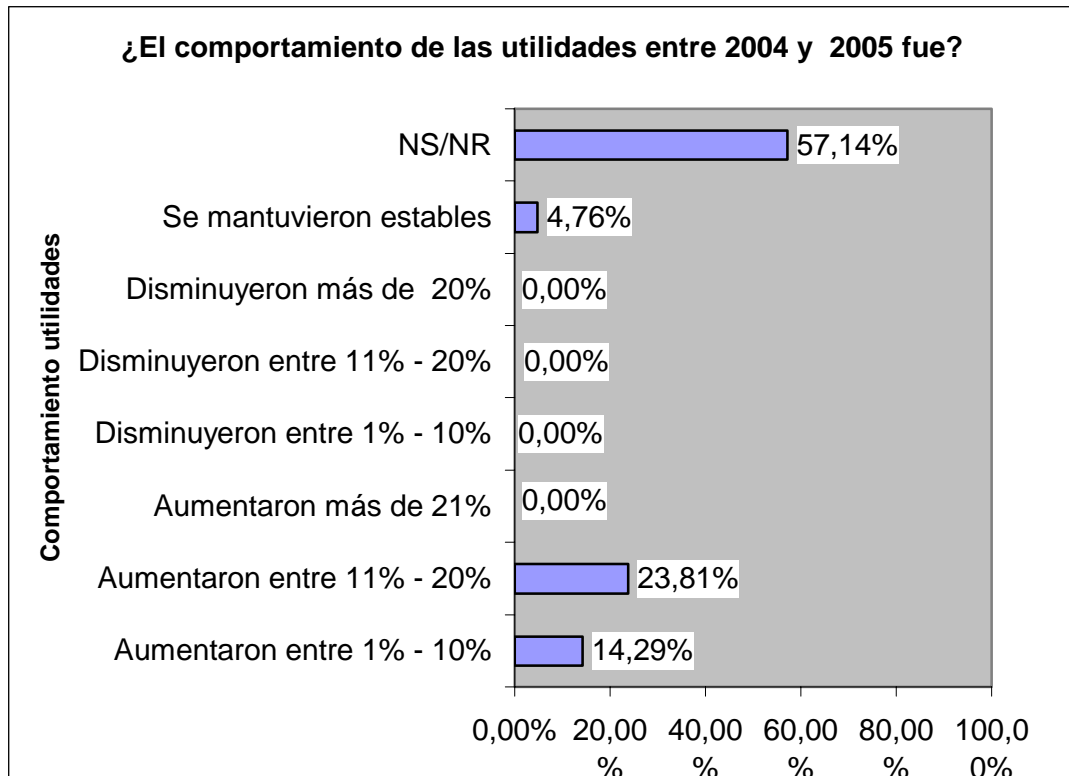
Gráfica 149.



De las ventas, el 23 % de las Pymes invierten el 0 al 5% en maquinaria y equipo, el 61 % invierte del 6 al 10% de las ventas, el 9% de las empresas invierte del 11% al 15% de las ventas y el 4% de los encuestados no sabe o no responde. La inversión esta en el mantenimiento, más no en la adquisición de nuevos equipos. De igual manera que con la tecnología, es un porcentaje muy poco en la inversión en esta clase de rubros.

Pregunta 150. ¿El comportamiento de las utilidades entre 2004 y 2005 fue?

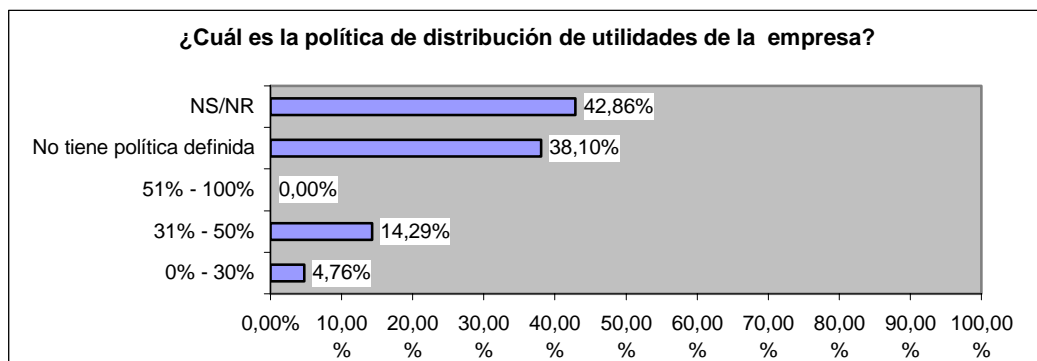
Gráfica 150



Las utilidades se comportaron en el 2004-2005 de la siguiente manera, en el 14% de las empresas aumentaron del 1-10%, el 23% aumentaron de un 11-20%, el 4% de las Pymes las mantuvieron estables, y el 57 % de las empresas no saben o no responde. Con respecto a esta pregunta en particular, se puede decir, que la mayoría de las pymes, no respondieron a la pregunta formulada. El empresario es reacio a responder esta clase de formulaciones.

Pregunta 151. ¿Cuál es la política de distribución de utilidades de la empresa?

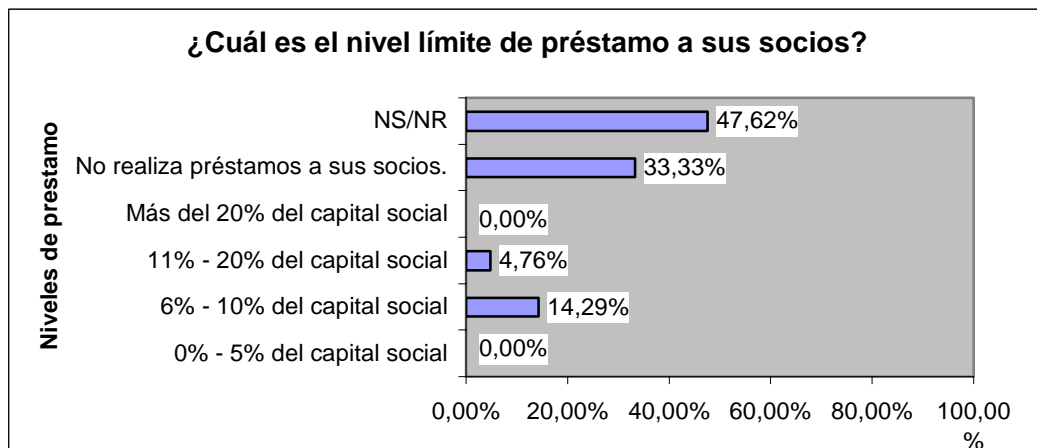
Gráfica 151



El 4% de la Pymes, distribuye sus utilidades de un 0 a 30 %, el 14 % de las empresas las distribuye entre el 31 al 50%, el 38 % no tiene política definida, y el 42 % no sabe o no responde

Pregunta 152. ¿Cuál es el nivel límite de préstamo a sus socios?

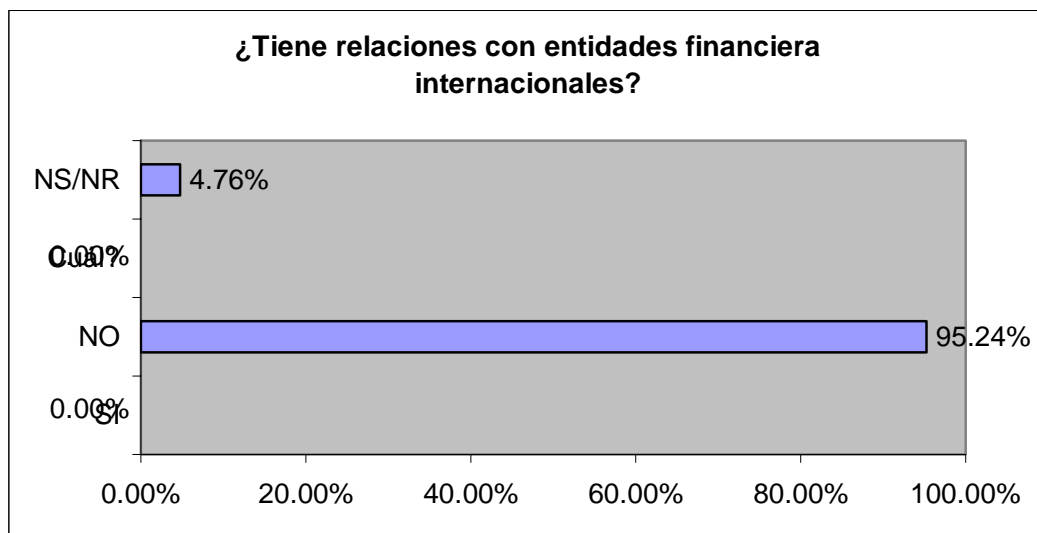
Gráfica 152



El 14 % de las Pymes de cuero y calzado le presta a sus socios un máximo de un 6 a un 10 %, el 4% presta hasta de un 11 a un 20%, el 33% no hace préstamos a socios y el 47% de los encuestados no sabe o no responde. El nivel de préstamo a los socios en una empresa limitada, esta condicionada al momento económico que la empresa esté. Pero que de alguna manera es inferior al 20% del capital social, Por otra parte las pymes unipersonales, consideran esta pregunta indiferente, por tal razón, alguna de estas no respondieron.

Pregunta 153. ¿Tiene relaciones con entidades financieras internacionales?

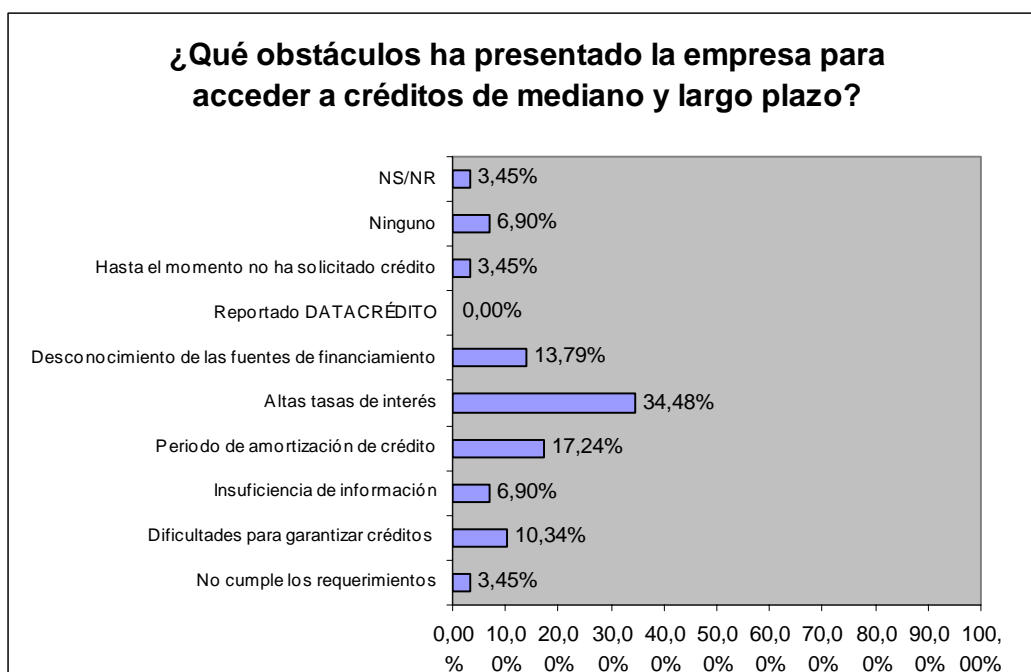
Gráfica 153



Del 95% de las Pymes del sector cueros y calzado no tiene relaciones con entidades financieras internacionales y el 5% no sabe o no responde.

Pregunta 154. ¿Qué obstáculos ha presentado la empresa para acceder a créditos de mediano y largo plazo?

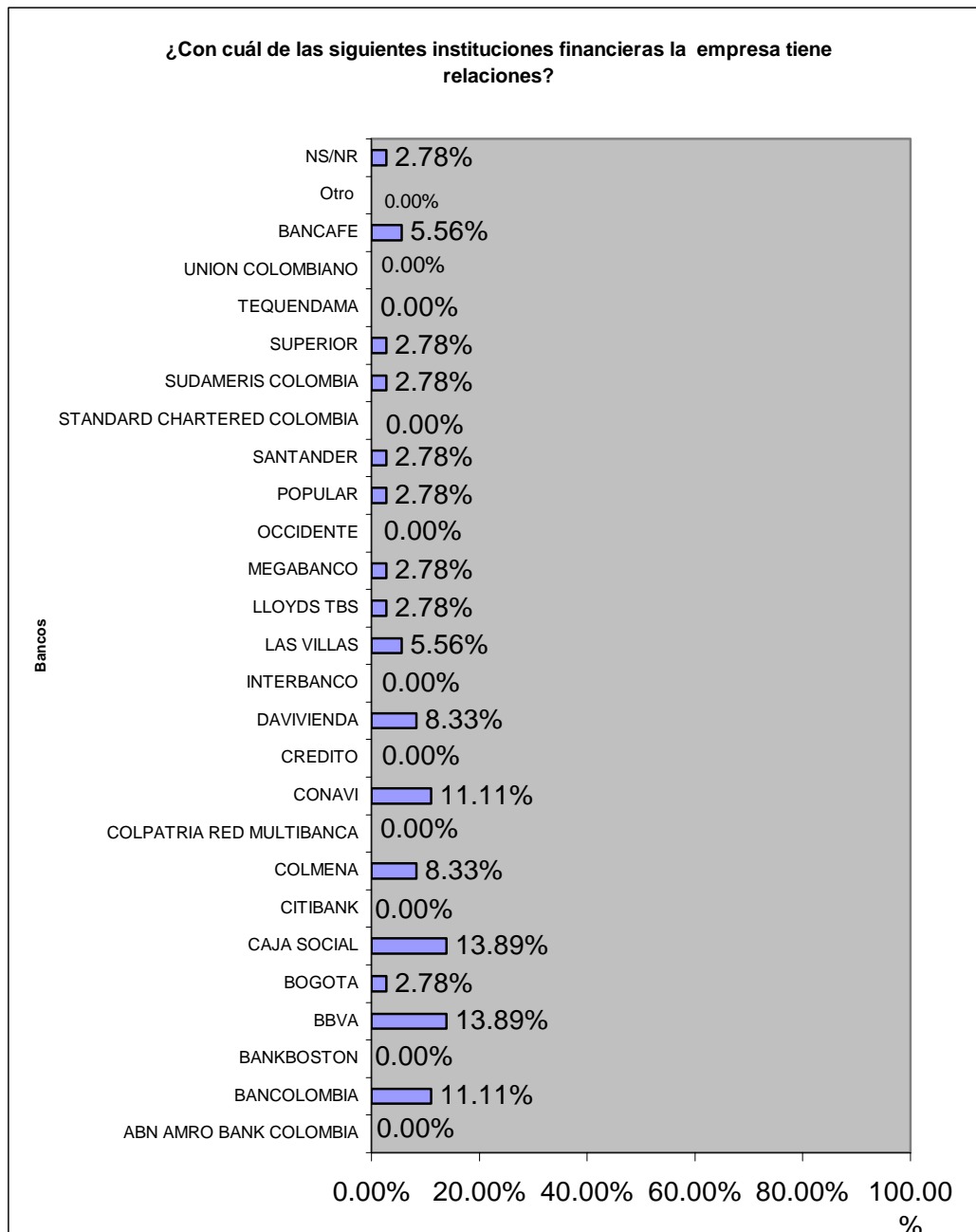
Gráfica 154



Las empresas del cuero y calzado han tenido obstáculos para la adquisición de créditos, estas se distribuyen de la siguiente manera, el 3 % no cumple con los requerimientos, el 10 % tiene dificultades para garantizar los créditos, el 6 % no tiene la suficiente información para el correspondiente estudio crediticio, el 17 % tiene problemas con el periodo de amortización, el 34% no los toma por las altas tasas de intereses, el 13% no conoce las fuentes de financiamiento, el 3% no ha solicitado ningún crédito, el 6% no ha tenido ningún inconveniente, y el restante 3% no sabe o no responde.

Pregunta 155. ¿Con cuál de las siguientes instituciones financieras la empresa tiene relaciones?

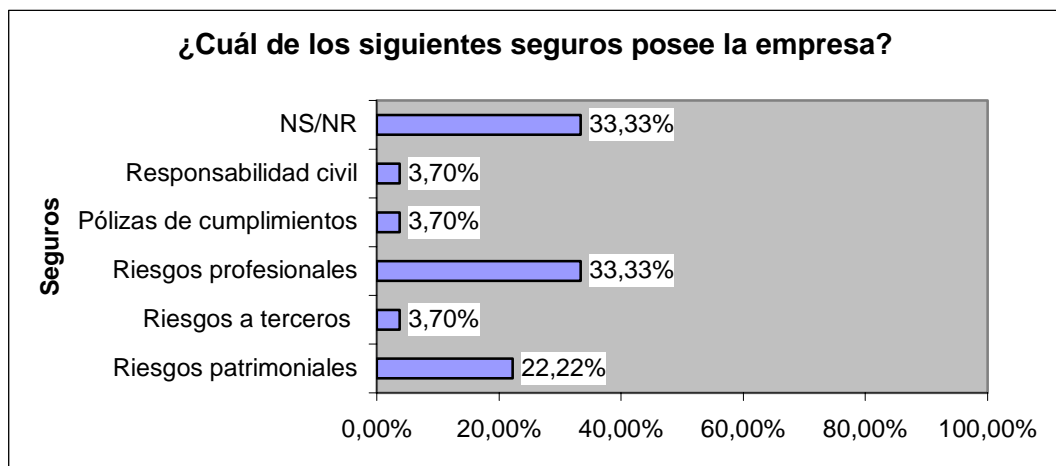
Gráfica 155



El 11% de las Pymes tiene relaciones con Bancolombia, el 13% con el BBVa, el 2% con el banco de bogota, el 13 % con el banco caja social, el 8% con colmena, el 11% con Conavi, otro 8% con Davivienda, un 5% con av villas, un 2% con Lloyds tbs, otro 2% con Megabanco, otro 2% con el banco popular, otro 2% con el banco Santander, oro 2% con el banco Sudameris, otro 2% con el banco superior, otro 5% con Bancafe y un 2% no sabe o no responde.

Pregunta 156. ¿Cuál de los siguientes seguros posee la empresa?

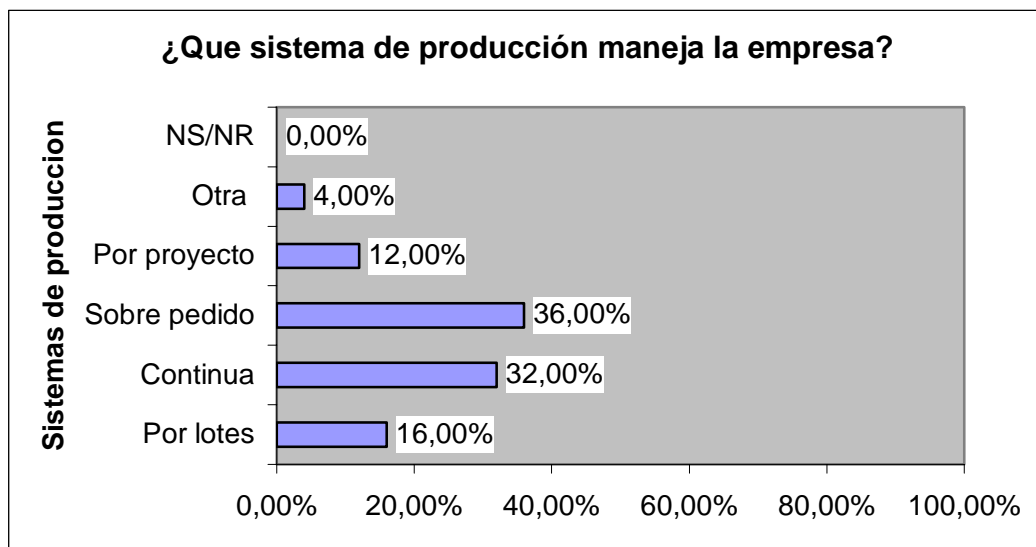
Gráfica 156



Las Pymes toman algunos seguros, el 22% toma un seguro de riesgos patrimoniales, el 3% de las empresas del cuero toma seguros por riesgos a terceros, el 33% toma riesgos profesionales, el 3% utiliza pólizas de incumplimiento, otro 3% utiliza pólizas de responsabilidad civil, y el 34% restante no sabe o no responde.

Pregunta 158. ¿Qué sistema de producción maneja la empresa?

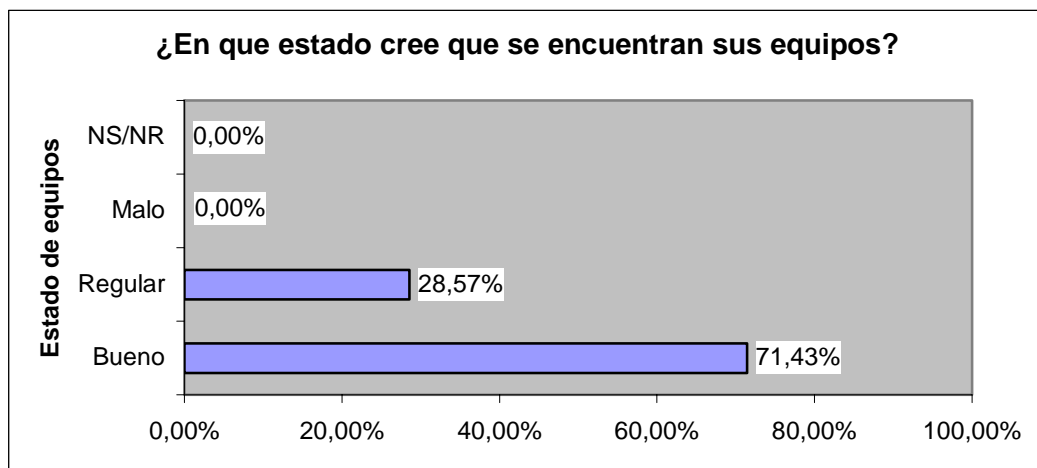
Gráfica 158



En el tema de los sistemas de producción, las Pymes del cuero y calzado, utilizan en el 16% de los casos el sistema de producción por lotes, en el 32,5% utilizan la producción continua, en el 6% utilizan la producción sobre pedido, el 12% trabajan por proyecto, el 4% utilizan otra. El empresario de acuerdo a su experiencia, en el sector, maneja una producción sobre pedido, que de acuerdo al conocimiento de su clientela, maneja este estilo de sistema, y más que planea su producción al corto plazo. Conoce las demandas altas y bajas a lo largo del año, y por lo tanto el sistema de producción continua es otra alternativa que el sector del calzado y artículos similares en cuero emplea.

Pregunta 159. ¿En qué estado cree que se encuentran sus equipos?

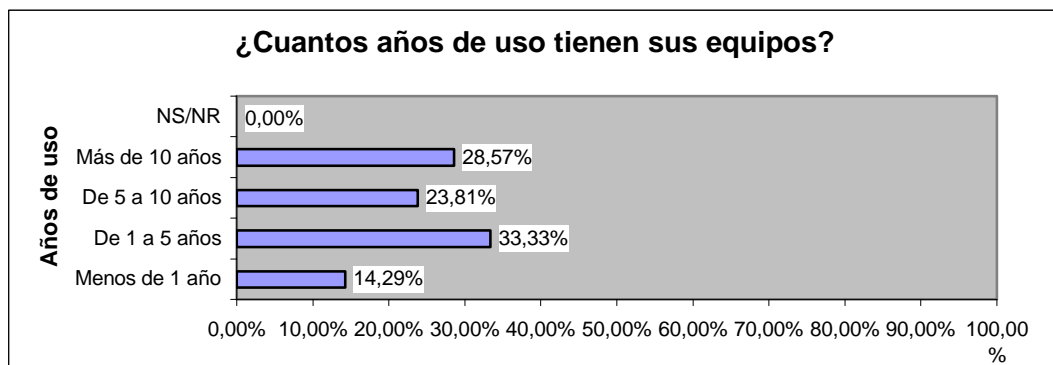
Gráfica 159



Los equipos de las Pymes, en 72% de los casos, se encuentran en buen estado, el 28% se encuentran en regular estado.

Pregunta 160. ¿Cuántos años de uso tienen sus equipos?

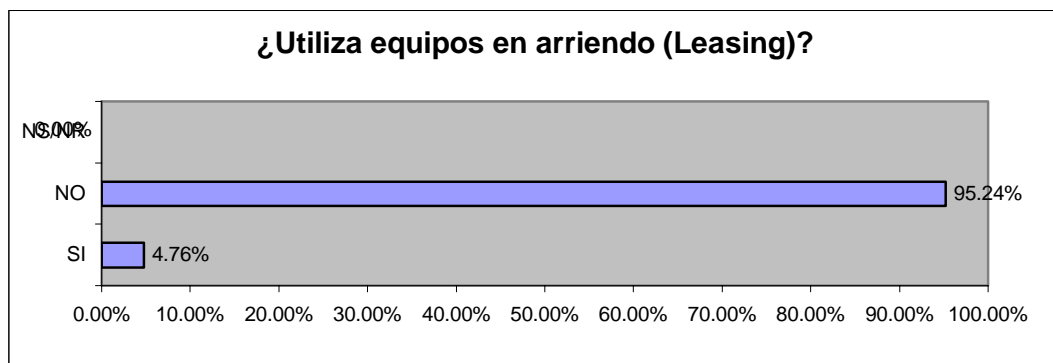
Gráfica 160.



El 14 % de las empresas, los equipos tienen menos de un año de uso, el 33% tienen de 1 a 5 años de uso, el 24 % tiene de 5 a 10 años, el 28 % tienen más de 10 años.

Pregunta 161. ¿Utiliza equipos en arriendo (Leasing)?

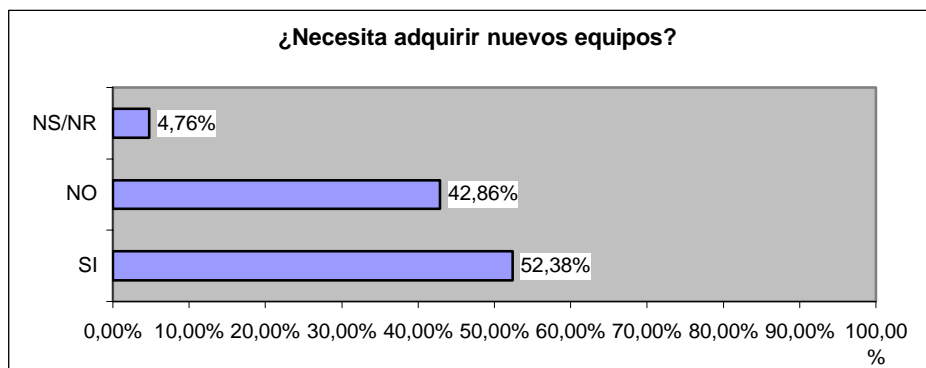
Gráfica 161



En las Pymes del cuero y calzado, el 5 % de las empresas utilizan el leasing para la adquisición de equipos y el 95 % restante no lo hace. El empresario por desconocimiento de este tipo de modalidad de adquisición de maquinaria y equipos, no implementan.

Pregunta 162. ¿Necesita adquirir nuevos equipos?

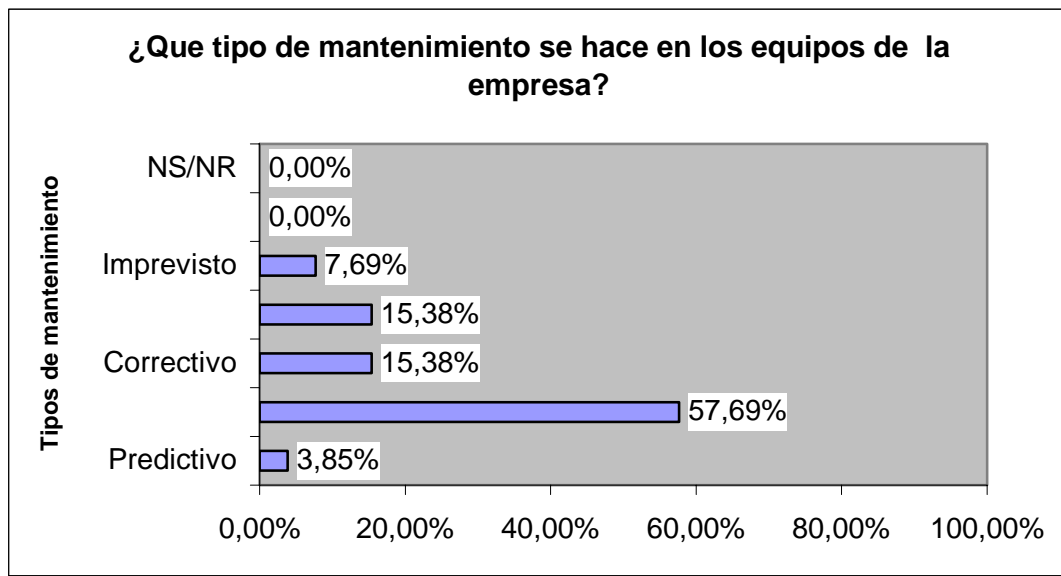
Gráfica 162.



Con respecto a la adquisición de nuevos equipos, el 52% de las Pymes necesita adquirir nuevos equipos, el 42 % no lo requiere y el 4 % no sabe o no responde.

Pregunta 163. ¿Qué tipo de mantenimiento se hace en los equipos de la empresa?

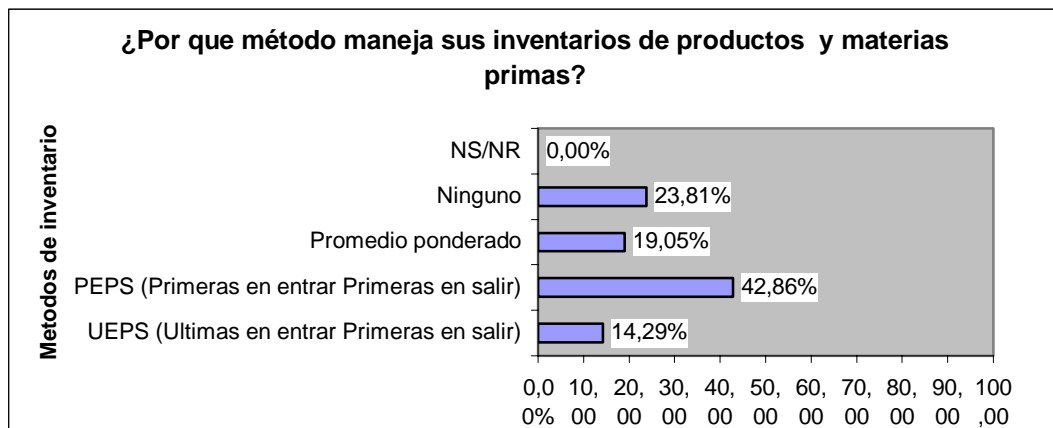
Gráfica 163



Para el mantenimiento de los equipos de las Pymes, el 3% utiliza un mantenimiento predictivo, el 58 % utiliza in mantenimiento preventivo, el 15% de las Pymes utiliza un mantenimiento correctivo, el otro 15% utiliza un mantenimiento programado, y el 7% restante utiliza un mantenimiento imprevisto.

Pregunta 164. ¿Por qué método maneja sus inventarios de productos y materias primas?

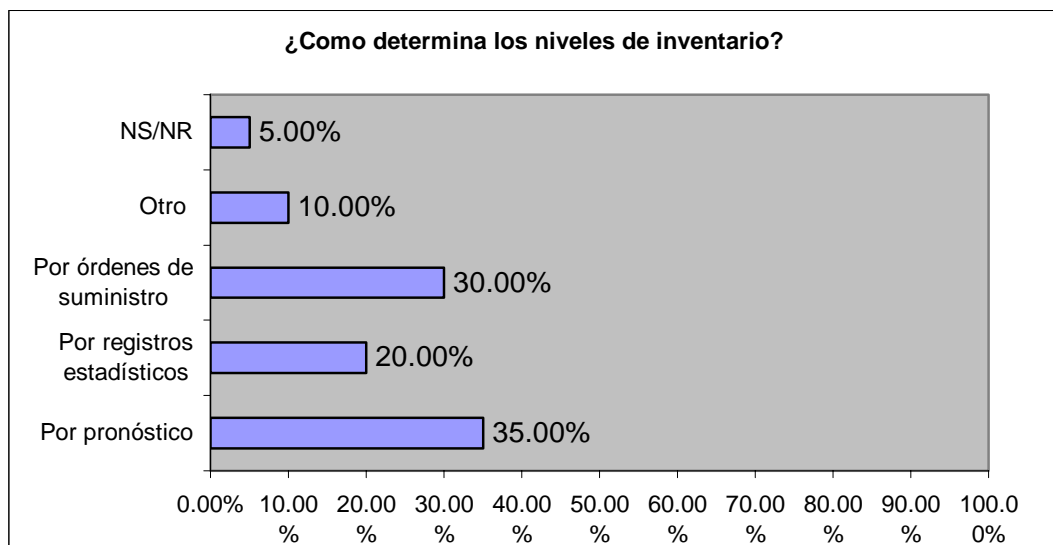
Gráfica 164



Con respecto al manejo de inventarios, el 14% de las Pymes utiliza UEPS(últimos en entrar, primeros en salir), el 43 % utiliza PEPS(primeros en entrar, primeros en salir), un 2% maneja promedio ponderado, y el 23 % restante, no maneja ningún método. El inventario que emplea las Pymes, va de acuerdo al tipo de artículos que emplean. Es así que productos de moda, son para ellos un método adecuado, el PEPS. En cambio, artículos de regularidad, en el cual se mantiene un volumen de ventas equilibrado, el método de promedio ponderado o UEPS, es utilizado, con mayor propiedad por estas Pymes.

Pregunta 165. ¿Cómo determina los niveles de inventario?

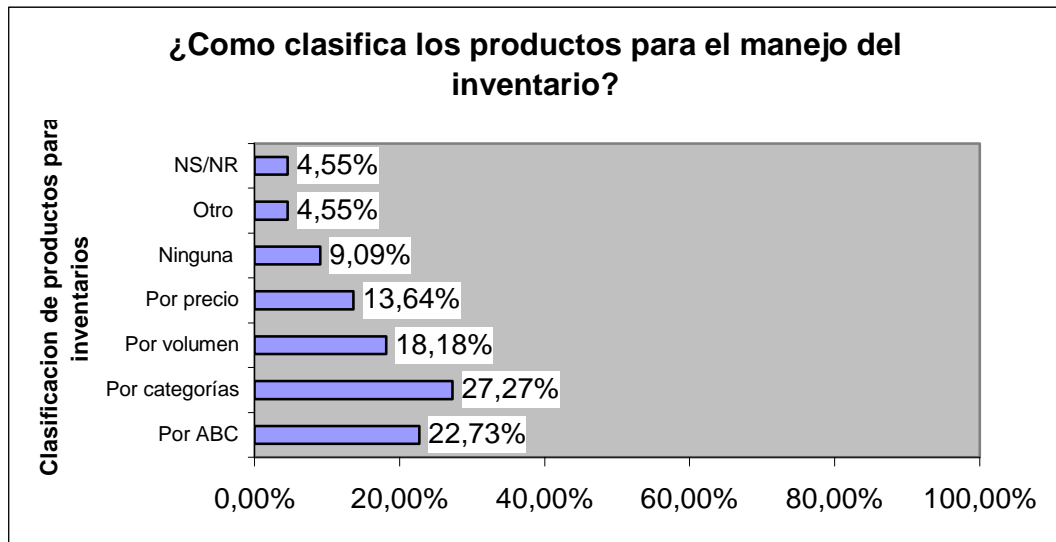
Gráfica 165.



En la determinación de los niveles de inventario, las Pymes obran de la siguiente manera, el 35% de las empresas lo hace por pronóstico, el 20% lo hace por registros estadísticos, el 30% lo hace por órdenes de suministro, el 10% utiliza otro y el 5% restante no sabe o no responde.

Pregunta 166. ¿Cómo clasifica los productos para el manejo del inventario?

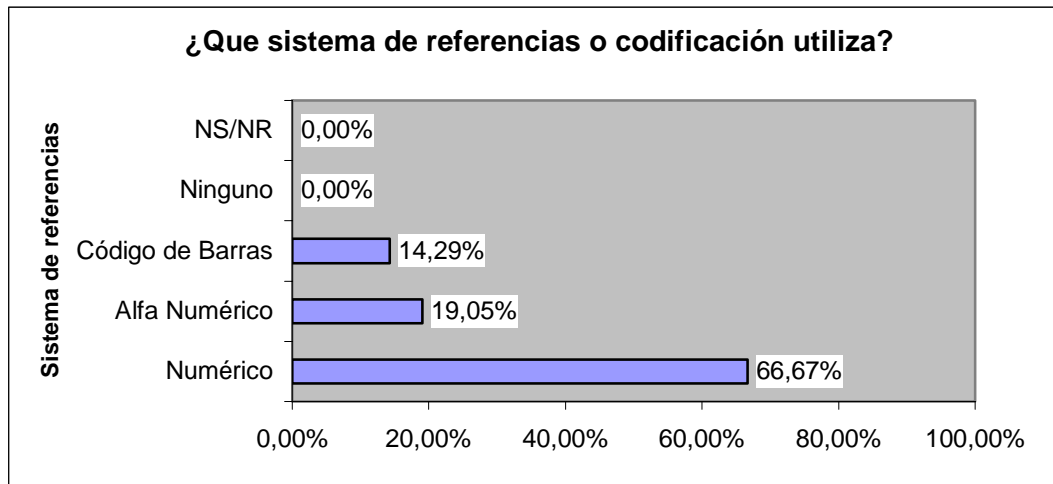
Gráfica 166



Para la clasificación de los productos, las Pymes lo hacen de la siguiente manera, el 22 % de las Pymes los clasifican por ABC, por la importancia de controlar la variedad de sus artículos, en relación con la rotación y su inversión. El 27% lo hace por categorías, el 18% lo hace por volumen, el 14% lo hace por precio, el 9% no los clasifica, el 4% lo hace de otra forma, y el 4% restante no sabe o no responde. Las Pymes, equivalente a 5 negocios, utilizan el manejo de inventario por ABC, ya que estas prestan atención, a sus diferentes referencias, que manufacturan, ya que sus inversiones, y rotación, son diferentes, y de acuerdo a la época del año, este instrumento, es de gran ayuda, para estas Pymes.

Pregunta 167. ¿Qué sistema de referencias o codificación utiliza?

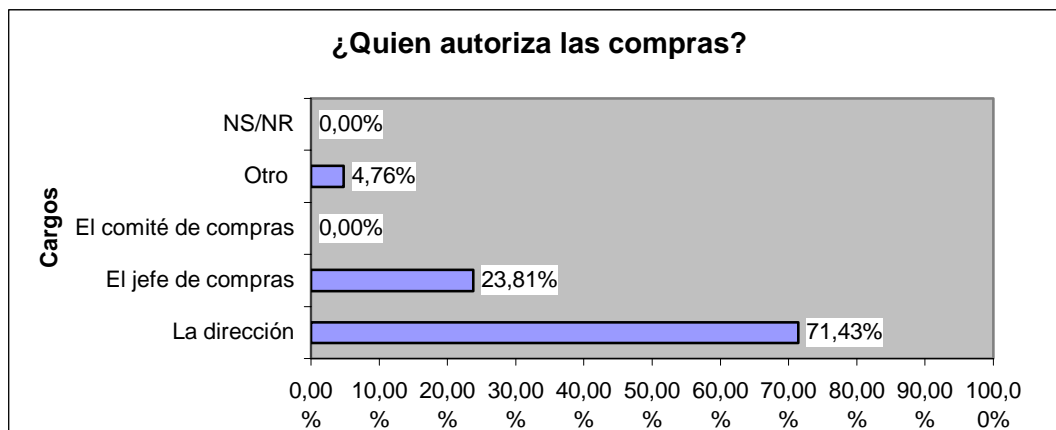
Gráfica 167



Para la codificación de referencias, en las empresas de cuero y calzado, el 66% utiliza un sistema numérico, el 19% utiliza un sistema alfanumérico, y el 15% restante maneja el sistema de código de barras.

Pregunta 168. ¿Quién autoriza las compras?

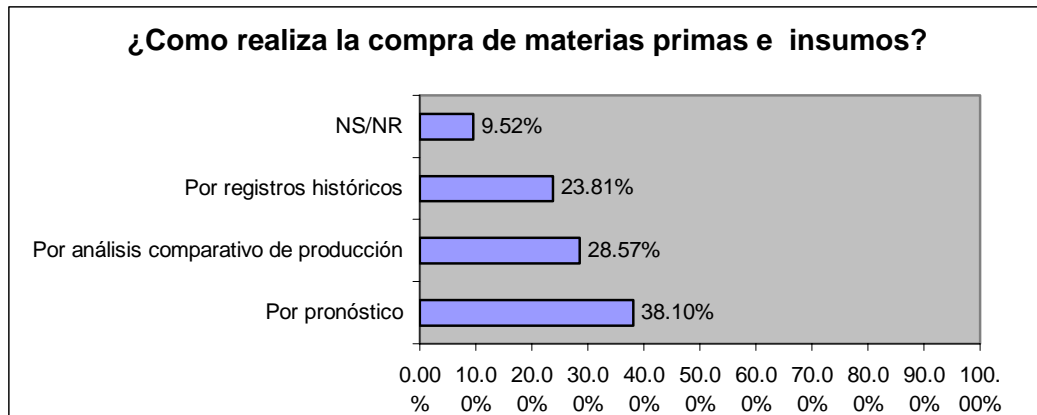
Gráfica 168.



En la gestión de compras, el 71% las autoriza la dirección, el 24 % las autoriza el jefe de compras y el 5% restante las autoriza otro.

Pregunta 169. ¿Cómo realiza la compra de materias primas e insumos?

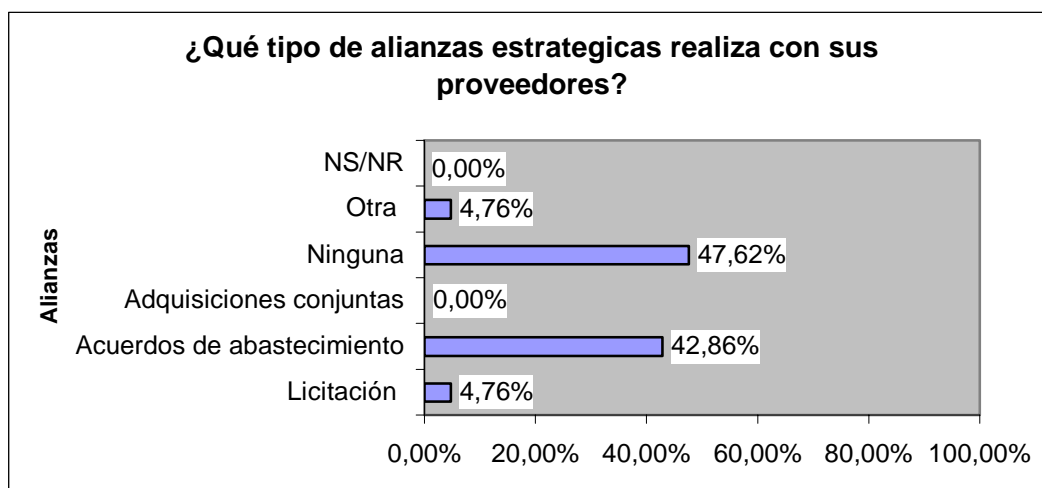
Gráfica 169



Las Pymes del sector de cueros y calzado, las compras se realizan por pronóstico en el 38% de los casos, el 29% por análisis comparativo de la producción, el 24% basados por los registros estadísticos y el 9% restante no sabe o no responde.

Pregunta 170. ¿Qué tipo de alianzas estratégicas realiza con sus proveedores?

Gráfica 170

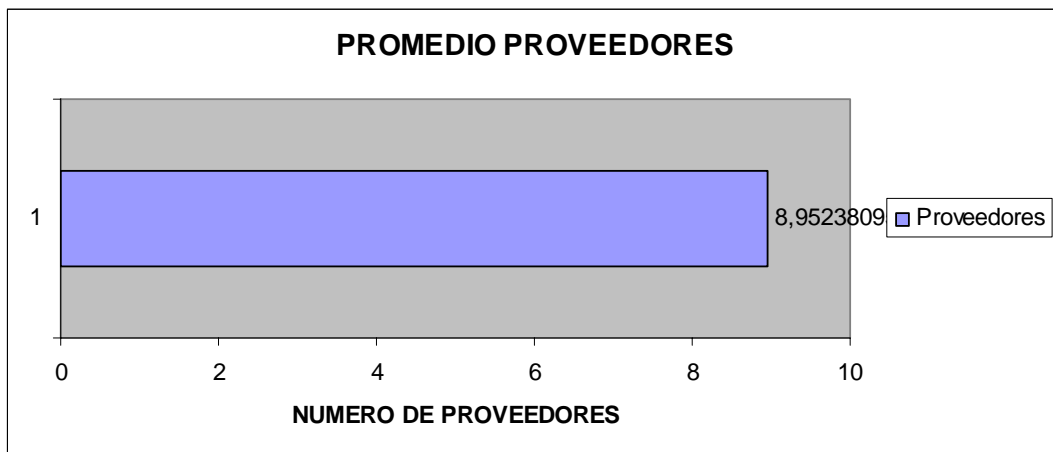


Actualmente muchas de las empresas del sector realizan alianzas con sus proveedores, con el fin de garantizar un suministro de insumos constantemente, y el sector del cuero no es la excepción, el 5 % hace acuerdos por licitación, el 43 % lo hace por acuerdos de abastecimiento, el 47 % no hace ningún convenio, ya que no les interesa casarse con ningún proveedor, según ellos, y el 5 % hace otro tipos de acuerdo.

Pregunta 171. ¿Con cuántos proveedores cuenta actualmente?

Gráfica 171.

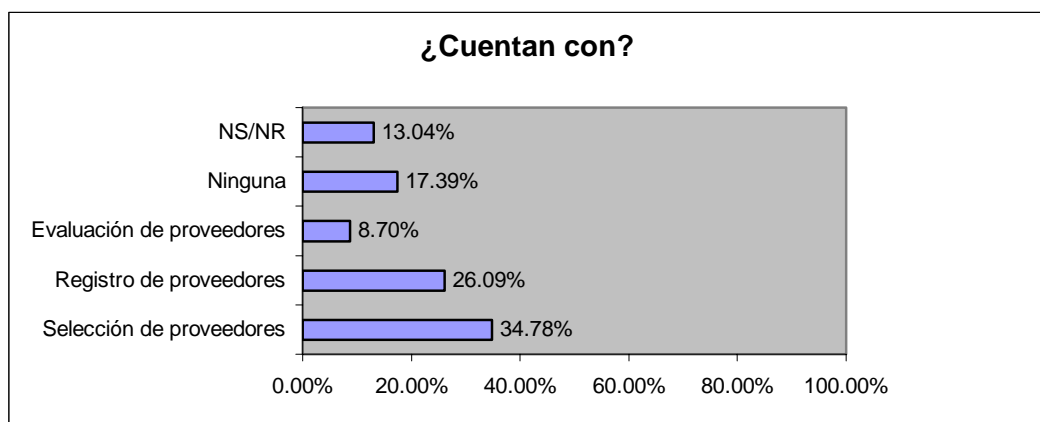
171. ¿Con cuántos proveedores cuenta actualmente?	TOTAL
Proveedores	8,952380952
TOTAL	



Pregunta 172. ¿Cuentan con

- Selección de proveedores
- Registro de proveedores
- Evaluación de proveedores
- Ninguna
- NS/NR

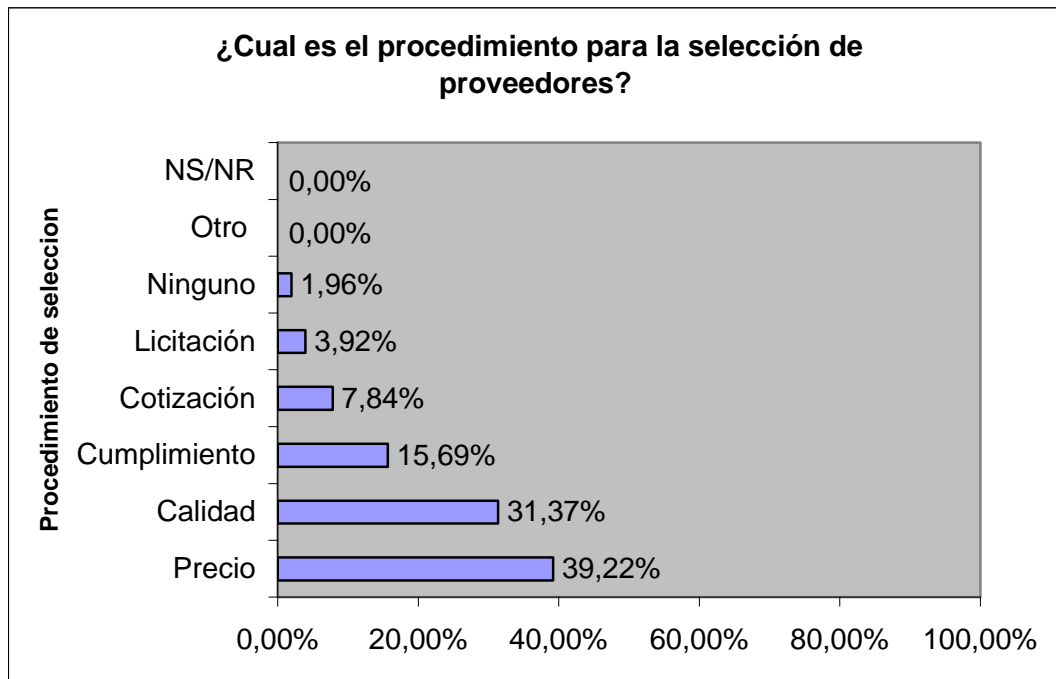
Gráfica 172



Las empresas del calzado y cueros cuentan con el 35% de los casos seleccionan proveedores, el 27% hacen registro de proveedores, el 8% evalúan proveedores, el 17% ninguna de los anteriores casos, y el 13% no sabe o no responde.

Pregunta 173. ¿Cuál es el procedimiento para la selección de proveedores?

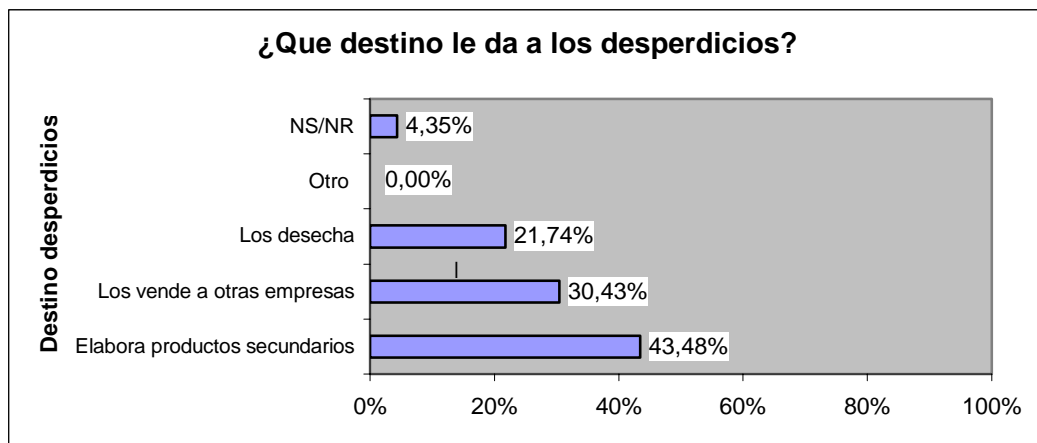
Gráfica 173



Las Pymes, con el fin de cumplir eficientemente con sus procesos operativos hacen selección de proveedores, de la siguiente manera, el 39% de las empresas lo hace por el precio, el 31% lo hace por la calidad de los insumos, el 16% lo hace por el cumplimiento, el 8% lo hace según las cotizaciones que los proveedores les envíen, el 4% lo hacen por licitación, y el 2% no utiliza ninguno.

Pregunta 174. ¿Qué destino le da a los desperdicios?

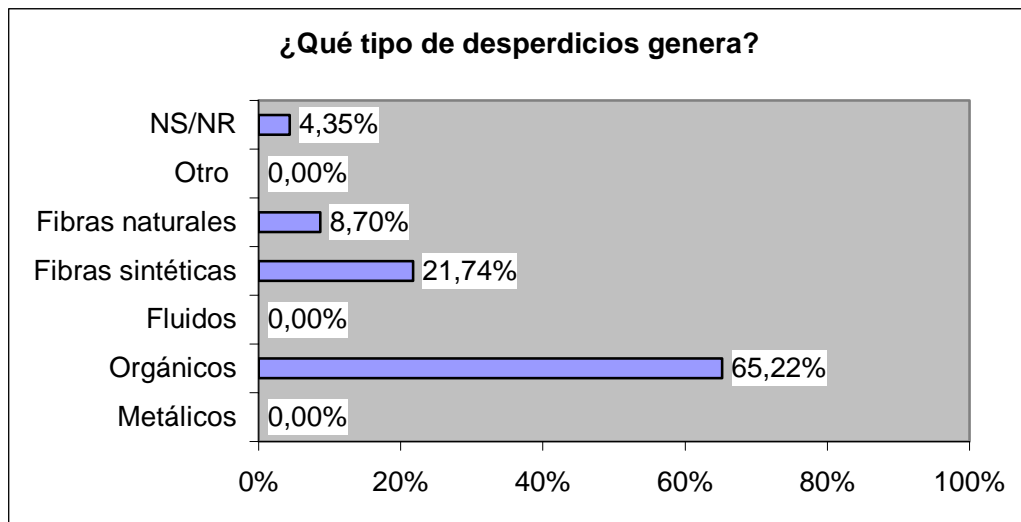
Gráfica 174.



En el manejo de los desperdicios las Pymes del sector de cueros y calzados, en el 43% de los casos elaboran productos secundarios, el 30% los vende a otras empresas, el 22% lo desecha y el 44% no sabe o no responde.

Pregunta 175. ¿Qué tipo de desperdicios genera?

Gráfica 175.



Las empresas del sector de cueros y calzados generan desperdicios, estas se distribuyen así, el 65% genera desperdicios orgánicos, el 22% genera fibras sintéticas, el 9% genera fibras naturales y el 4% no sabe o no responde.

Pregunta 176. ¿Dentro del último año, su empresa ha introducido innovaciones de productos?

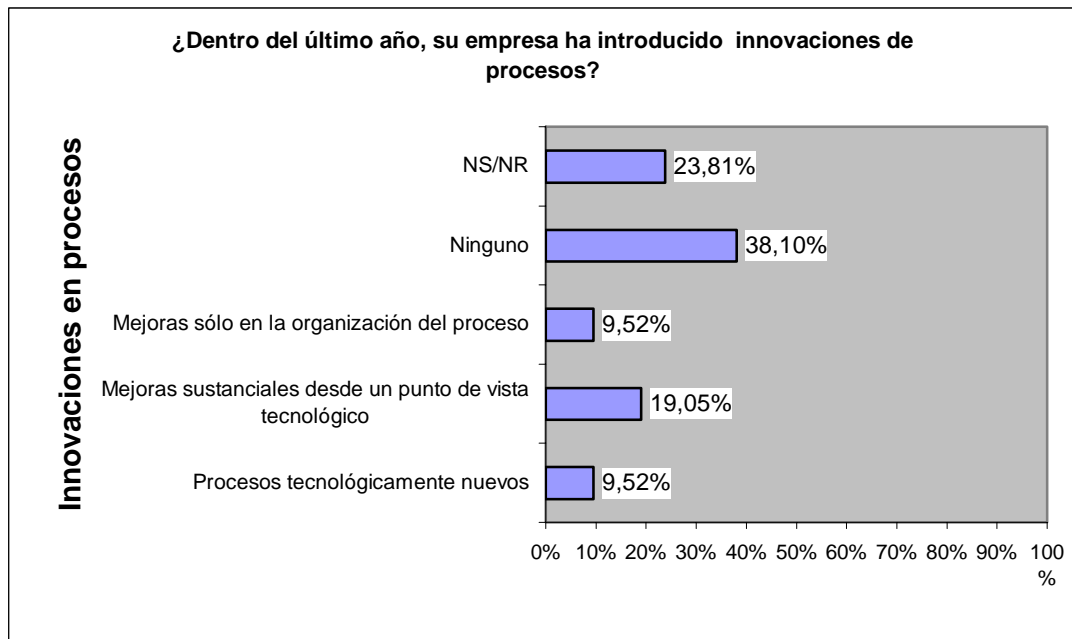
Gráfica 176.



Los productos que introduce, parten de innovaciones, que de alguna manera, son extraídas de la gran empresa. Partiendo de esta idea, la Pyme, hace algún tipo de diferencias en sus diseños, para los diferentes artículos, pero mínimos. Los productos desde el punto de vista global, no cambian de manera radical en sus diseños. Por esta razón es, que algunos de los empresarios no responden a la pregunta formulada.

Pregunta 177. ¿Dentro del último año, su empresa ha introducido innovaciones de procesos?

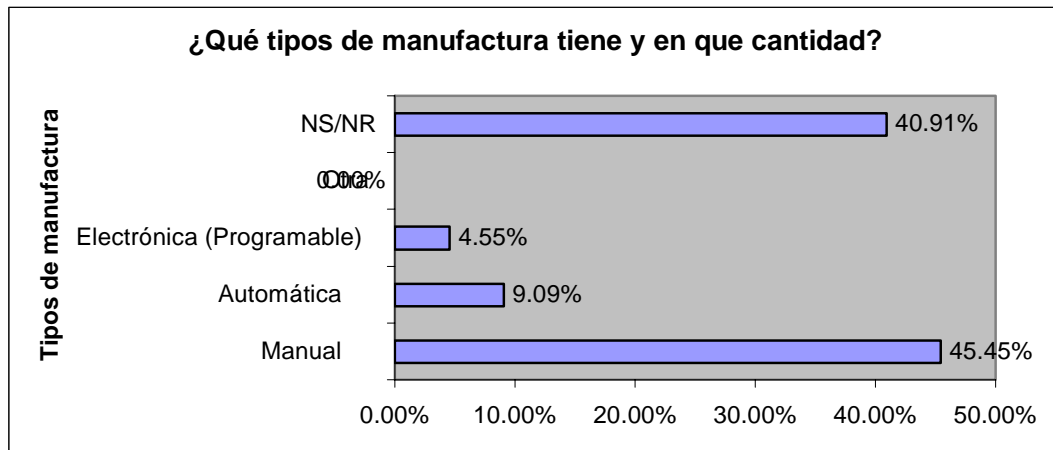
Gráfica 177.



En el último año, las empresas del sector de cueros y calzado, el 9% ha introducido procesos tecnológicamente nuevos, el 19% ha hecho mejoras sustanciales desde el punto de vista tecnológico, otro 9% en mejoras de la organización del proceso, un 38% no ha realizado ninguna mejora y el 23% restante no sabe o no responde.

Pregunta 178. ¿Qué tipos de manufactura tiene y en que cantidad?

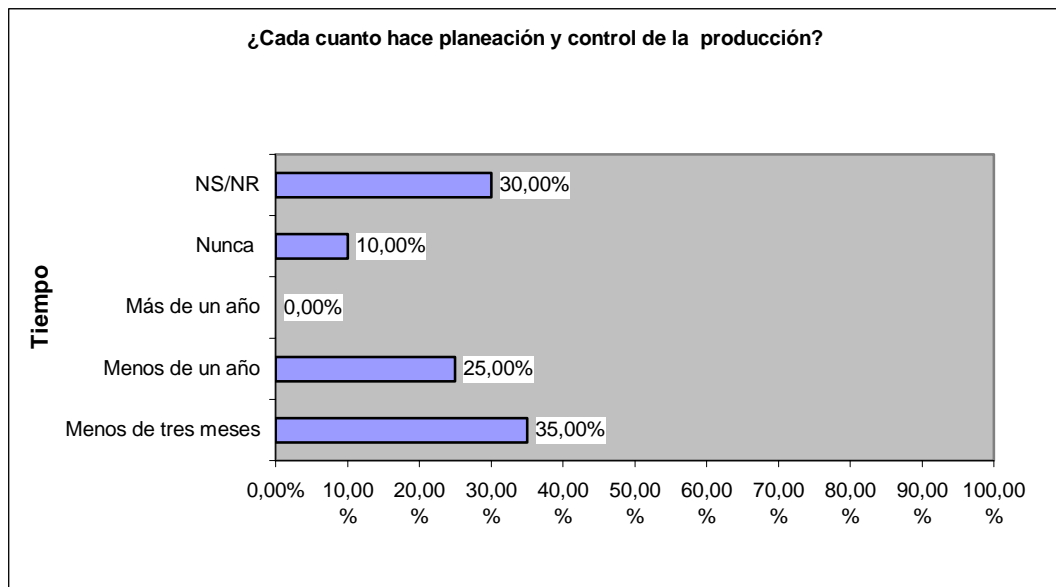
Gráfica 178.



En las Pymes del sector, el 45% de la manufactura es manual, el 10% es automático, el 4% es electrónico y el 40% sobrante no sabe o no responde. La pregunta se formuló, pero el sector respondió parcialmente la pregunta, ya que algunas no nos reveló, la cantidad de máquinas que poseen, de acuerdo al grado de tecnología. Por esta razón es que el equivalente a 9 Pymes no respondió a la pregunta formulada. Esta pregunta presenta inconsistencia, debido a que el sector, no respondió la cantidad de máquinas que poseen. Únicamente la clase de maquinaria que poseen. De igual manera no se puede precisar esta pregunta, debido a que la mayoría de las empresas encuestadas no respondió.

Pregunta 179. ¿Cada cuánto hace planeación y control de la producción?

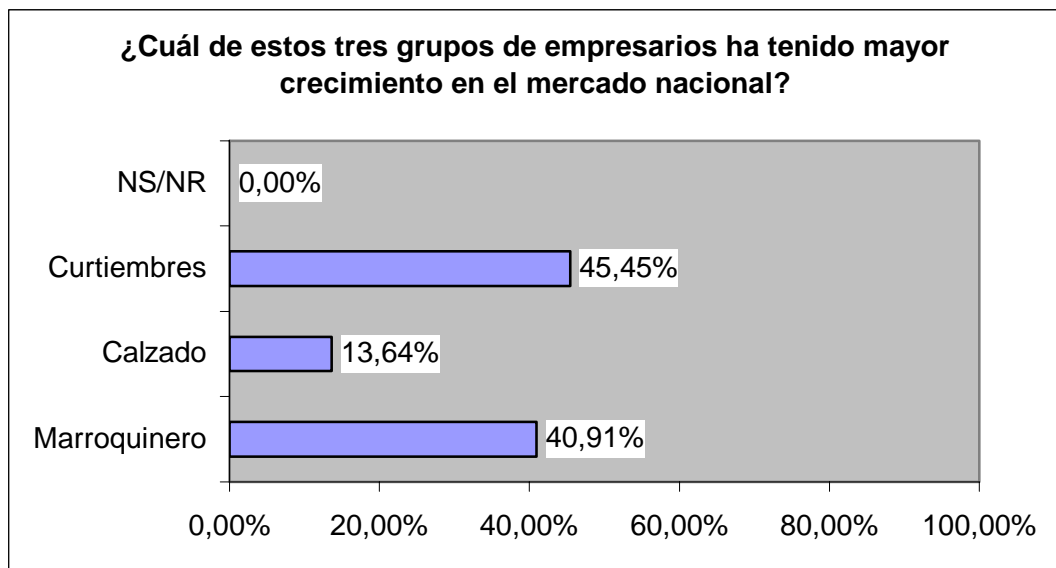
Gráfica 179.



Sobre el tema de planeación de la producción, el 35% de las Pymes la realiza menos de 3 meses, el 25% la hace a menos de un año, el 10% nunca ha hecho y el 30% restante no sabe o no responde, debido a que la planeación es distinta para cada uno de los diferentes artículos, y por lo tanto no puede generalizar el período en el cual programa y controla la producción.

Pregunta 180. ¿Cuál de estos tres grupos de empresarios ha tenido mayor crecimiento en el mercado nacional?

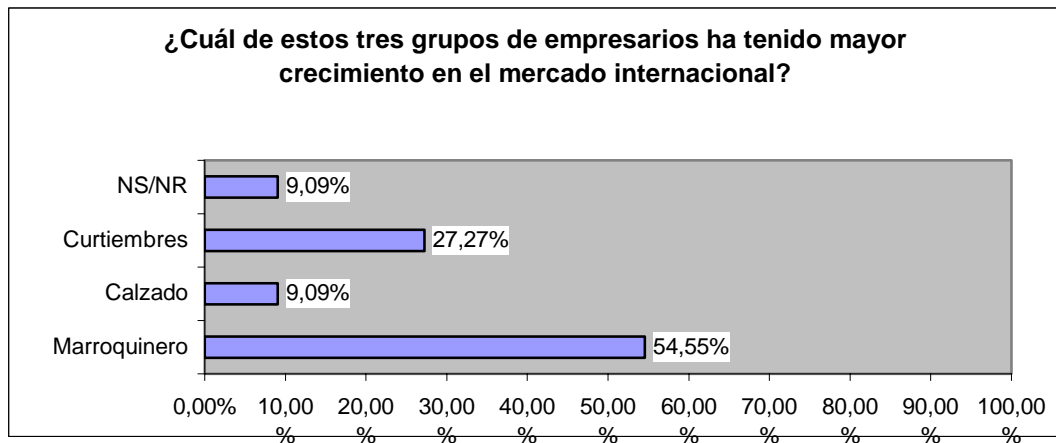
Gráfica 180



Con respecto a las preguntas específicas del sector, el instrumento presenta que el 46 % de las Pymes encuestadas muestra a las curtiembres con el mayor crecimiento dentro del sector de cueros y calzados, seguido del sector marroquintero con el 41 % y el calzado con el 13% restante.

Pregunta 181. ¿Cuál de estos tres grupos de empresarios ha tenido mayor crecimiento en el mercado internacional?

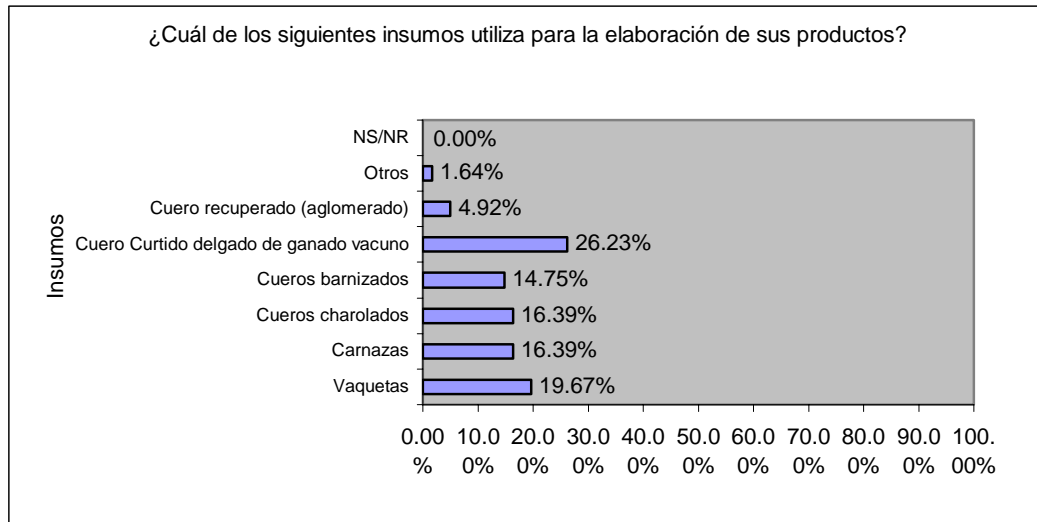
Gráfica 181



Según la muestra, el sector marroquinería se ha visto con el mayor crecimiento en el mercado de cueros y calzado con un 55% , equivalente a 12 pymes en el mercado internacional, el sector de curtiembre con el 27%(6 empresas), el sector de calzado con el 9%(2 pymes), y el 9%(2 compañías) restante no sabe no responde.

Pregunta 182. ¿Cuál de los siguientes insumos utiliza para la elaboración de sus productos?

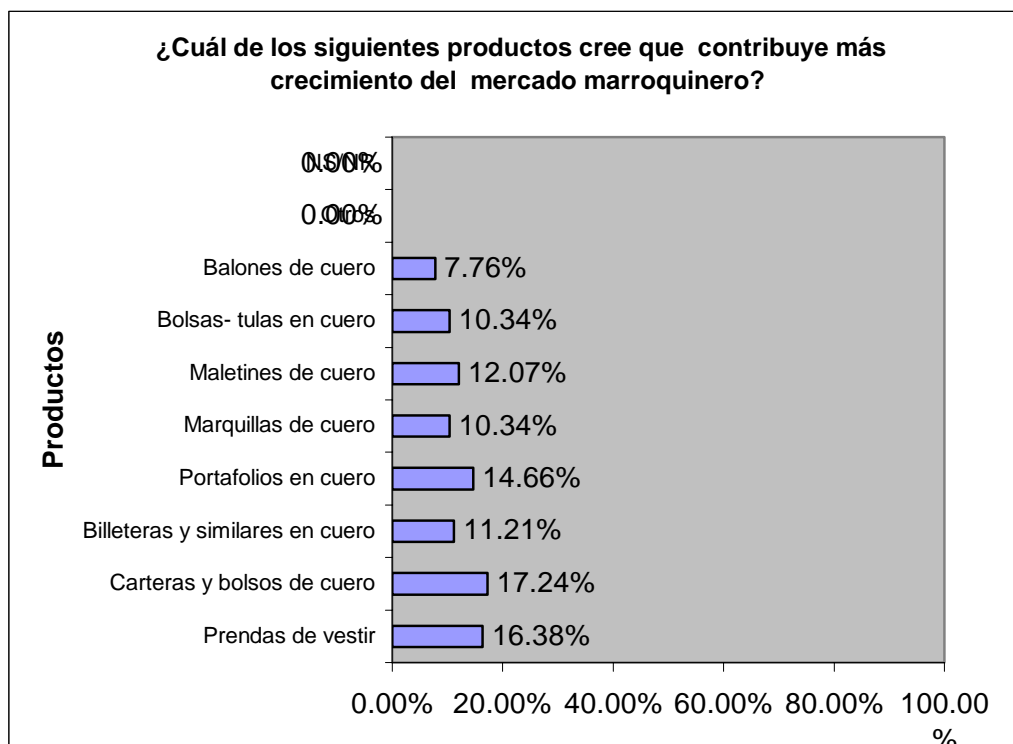
Gráfica 182.



En las Pymes de cuero y calzado, los insumos mas utilizados para la elaboración de los productos de los diferentes artículos indica que, el 26% utiliza el cuero curtido delgado de ganado vacuno para sus respectivos procesos, seguido del cueros charolados y carnazas con el 16%, después los cueros barnizados con el 14%, el 19% utiliza vaquetas en su proceso de producción, un 4% que trabaja con cuero recuperado y el 2% restante trata otro tipo de insumos.

Pregunta 183. ¿Cuál de los siguientes productos cree que contribuye más al crecimiento del mercado marroquinero?

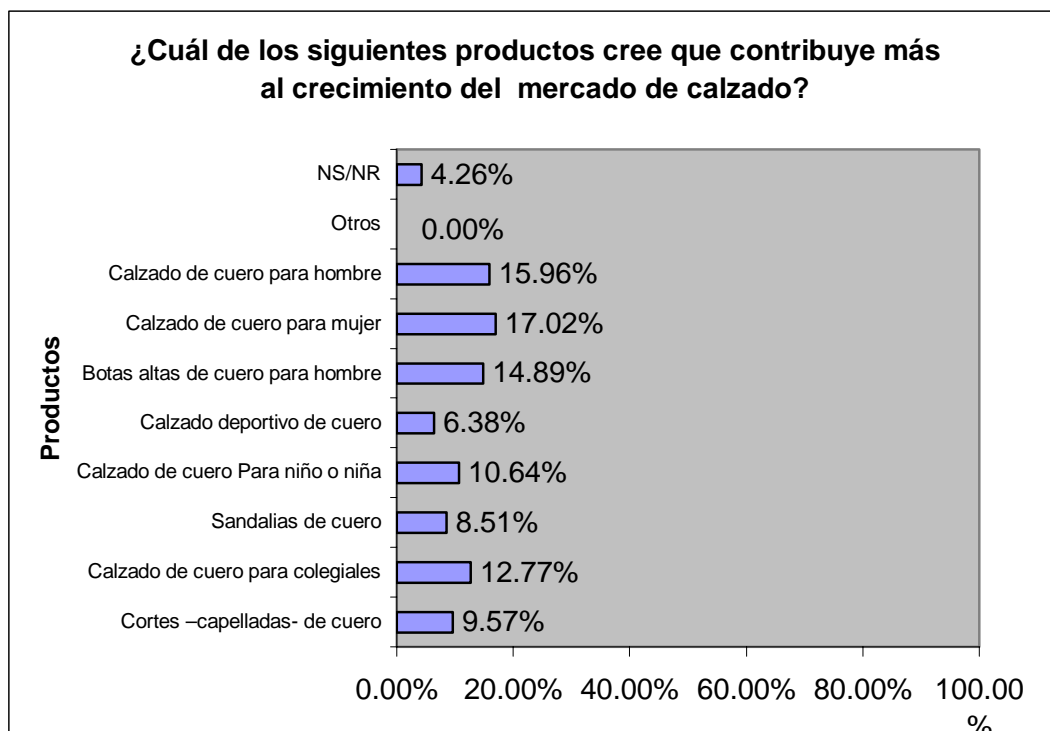
Gráfica 183



En esta pregunta se puede distinguir que varias compañías responden varias de las opciones, por lo cual la sumatoria de la frecuencia da como resultado 116. En el sector de cueros y calzado, y mas específicamente el mercado marroquinero, los productos que indican mayor crecimiento en esta área se concentran en, artículos como carteras y bolsos de cuero con el 17%(20 empresas), seguido de artículos destinados a prendas de vestir con un 16%(19 Pymes), luego portafolios en cuero con un 14%(17 compañías), detrás un 12%(14 empresas) representado por maletines en cuero, seguido con billeteras y similares en cuero con un 11%(13 empresas), bolsas y tulas en cuero con un 10%(12 empresas), y finalmente balones en cuero con el 8%(9 compañías) restante.

Pregunta 184. ¿Cuál de los siguientes productos cree que contribuye más al crecimiento del mercado de calzado?

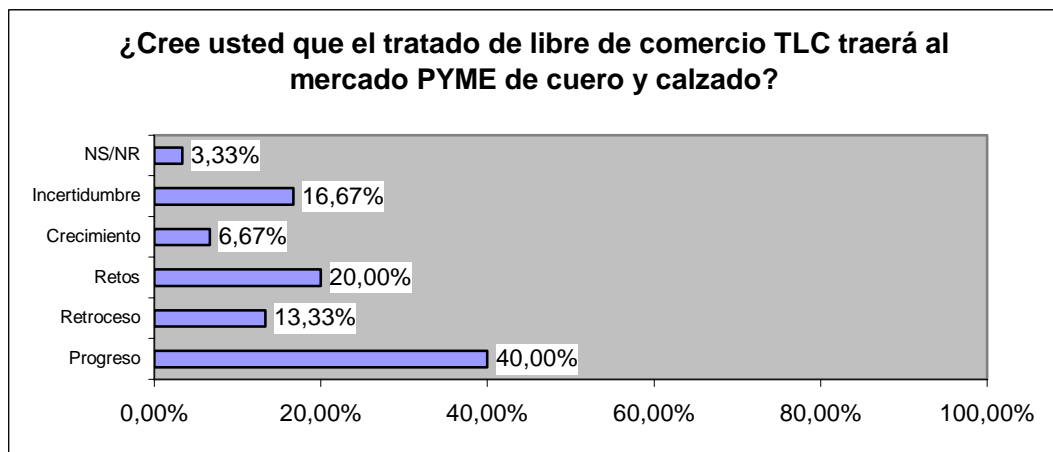
Gráfica 184



En el sector de cueros y calzado, y mas específicamente el mercado de calzado, los productos que mas contribuyen al crecimiento del sector son los productos de calzado de cuero para mujer con el 17%, seguido de calzado de cuero para hombre con el 15%, después botas alta de cuero para hombre con el 14, detrás le sigue calzado de cuero para colegiales con el 12%, después el calzado e cuero para niño o niña con el 10%, en seguida el 10% con corte capelladas de cuero, después el 8% con sandalias de cuero con el 8%, y finalmente calzado deportivo de cuero con el 6%.

Pregunta 185. ¿Cree usted que el tratado de libre de comercio TLC traerá al mercado PYME de cuero y calzado?

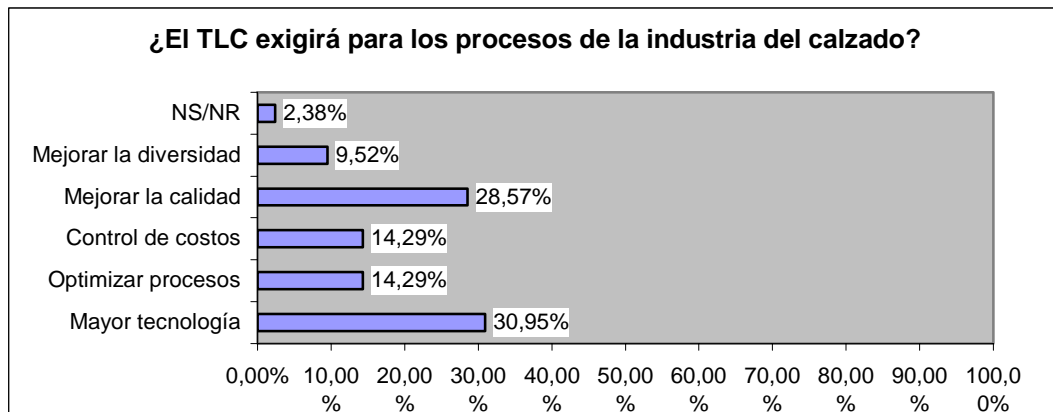
Gráfica 185



En el sector de cueros y calzado se cree que el 40% el TLC traerá progreso para el sector, el 20% cree que traerá retos, el 16% considera que traerá incertidumbre para su sector, el 13% opina que traerá retroceso, el 6% piensa que generara crecimiento, y el 3% restante no sabe o no responde.

Pregunta 186. ¿El TLC exigirá para los procesos de la industria del calzado?

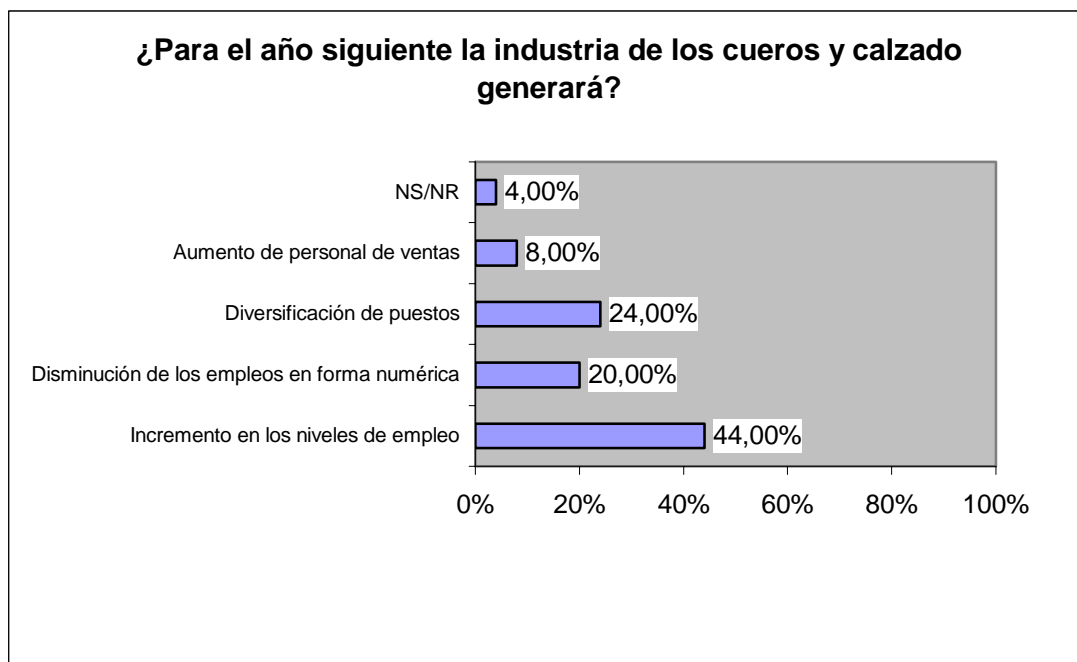
Gráfica 186



El 31% de las Pymes encuestadas cree que el TLC exigirá mayor tecnología en la industria del calzado, seguido del 29% requerirá mayor calidad, continuado con un 14% que cree que demanda optimización en los procesos, otro 14% que pedirá un mejor control de los costos, un 10% opina que reclamará mayor diversidad, y el 2% restante no sabe o no responde.

Pregunta 187. ¿Para el año siguiente la industria de los cueros y calzado generará?

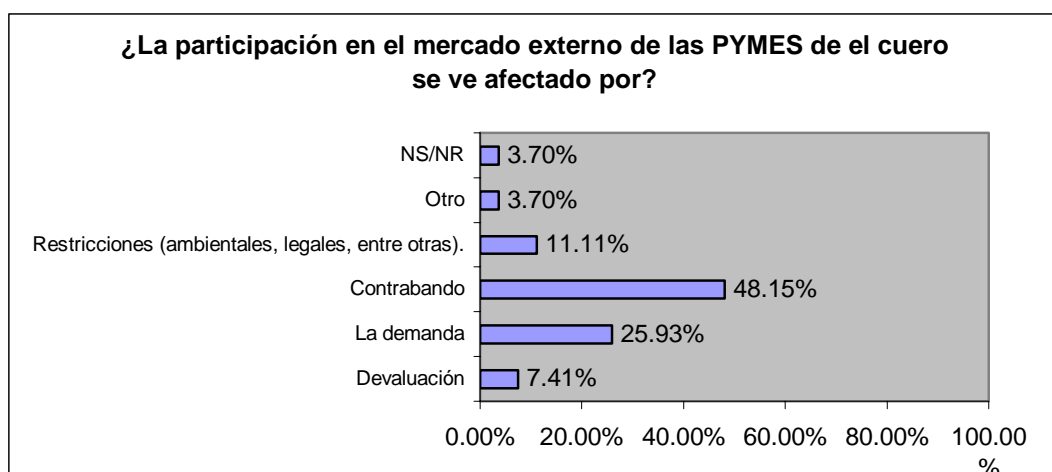
Gráfica 187



El instrumento arrojó que el 44% cree que para el año siguiente se incrementan los niveles de empleo para el sector, seguido del 24% que opina que se presentará diversificación de puestos, seguido de un 20% que habrá disminución de empleos, un 8% cree que aumentará el personal de ventas, y el restante 4% no sabe o no desea responder la pregunta.

Pregunta 188. ¿La participación en el mercado externo de las PYMES del cuero se ve afectado por?

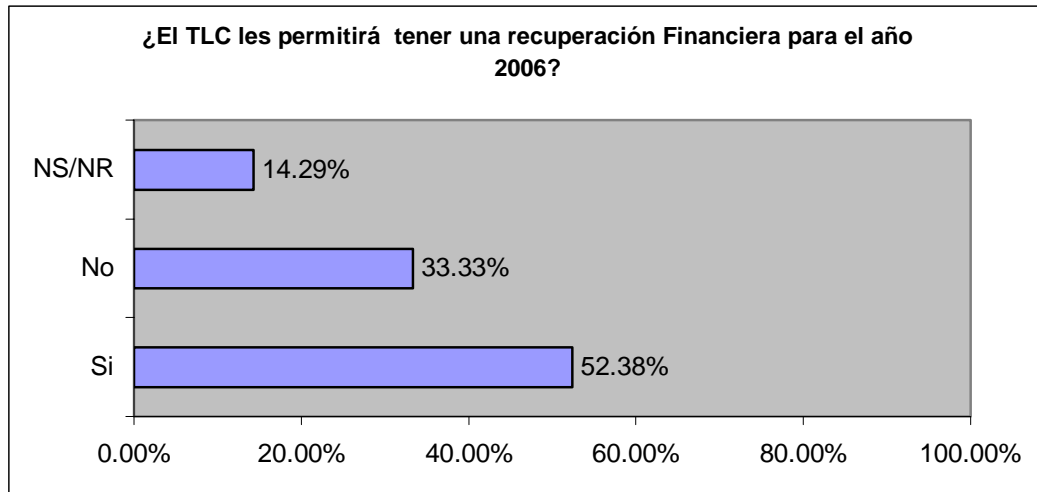
Gráfica 188.



El 48.15% (13 empresas) de las Pymes encuestadas opinan que el mercado externo se ve afectado por el contrabando, el 25.93% (7 compañías) piensa que la demanda lo afecta, el 11.11% (3 empresas) cree que las restricciones impuestas por el estado lo afectan, el 7.41% (2 Pymes) opina que la devaluación lo afecta, 3.70% (1 Pyme) dice que es otro y el 3.70% (1 Pyme) restante no sabe o no responde. En lo concerniente al contrabando las Pymes presentan una debilidad, por que limita que la sociedad con un poder adquisitivo limitado, lleguen a sus establecimientos a comprar sus artículos, por adquirir productos que no pagan impuestos. Esta situación debilita las economías de estos negocios, que en competir en el mercado externo, sería complejo cumplir.

Pregunta 189. ¿El TLC les permitirá tener una recuperación Financiera para el año 2006?

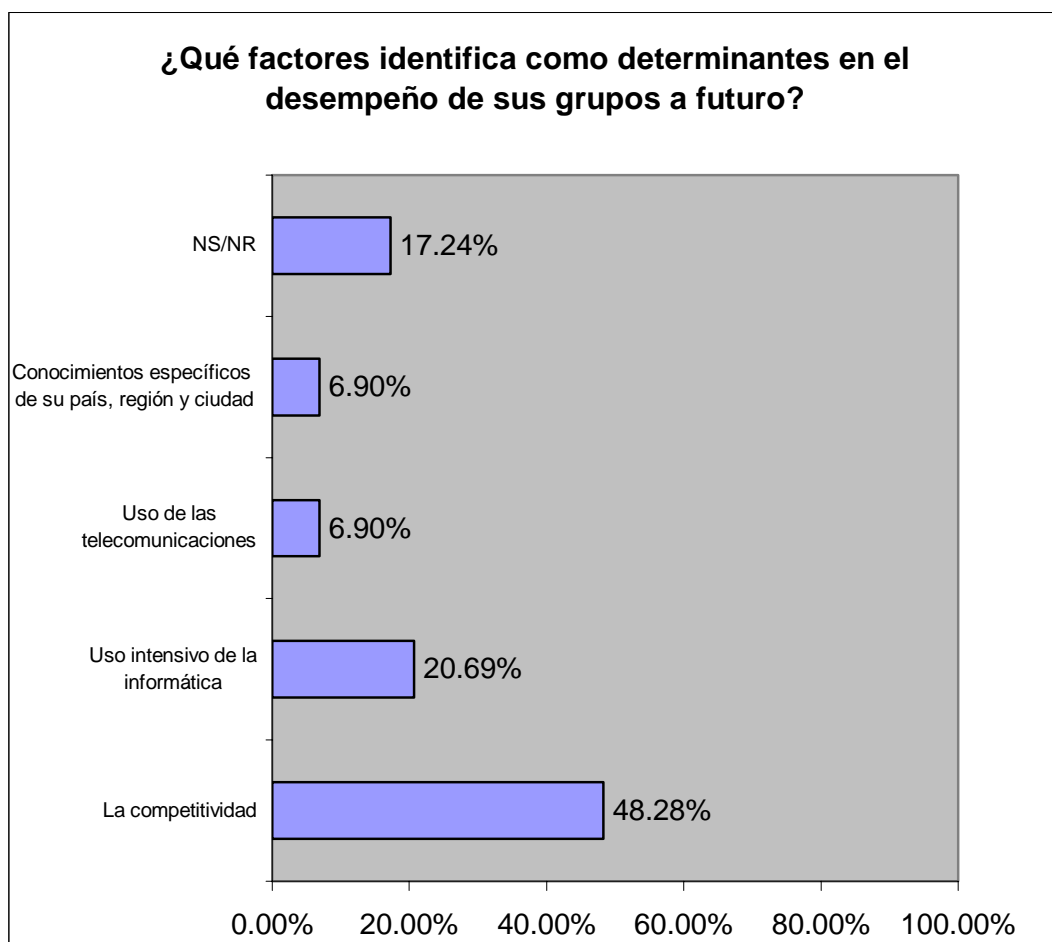
Gráfica 189.



El 52.38% de las Pymes del cuero y calzado cree que el TLC traerá recuperación financiera, el 33.33% opina lo contrario y el 14.29% restante no sabe o no responde la pregunta.

Pregunta 190. ¿Qué factores identifica como determinantes en el desempeño de sus grupos a futuro?

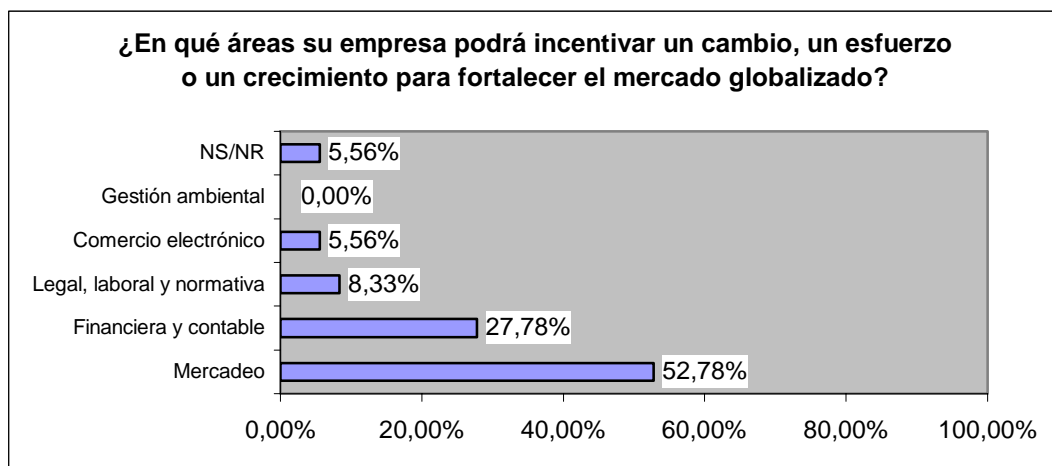
Gráfica 190



El 48.28% de las empresas cree que será determinante para el desempeño de sus grupos a futuro la competitividad, el 20.69% cree que será el uso intensivo de la informática, el 6.90% cree que lo será el uso de las telecomunicaciones, otro 6.90% piensa que lo será el conocimiento específico del país, la región y ciudad, y el 17.24% no sabe o no responde.

Pregunta 191. ¿En qué áreas su empresa podrá incentivar un cambio, un esfuerzo o un crecimiento para fortalecer el mercado globalizado?

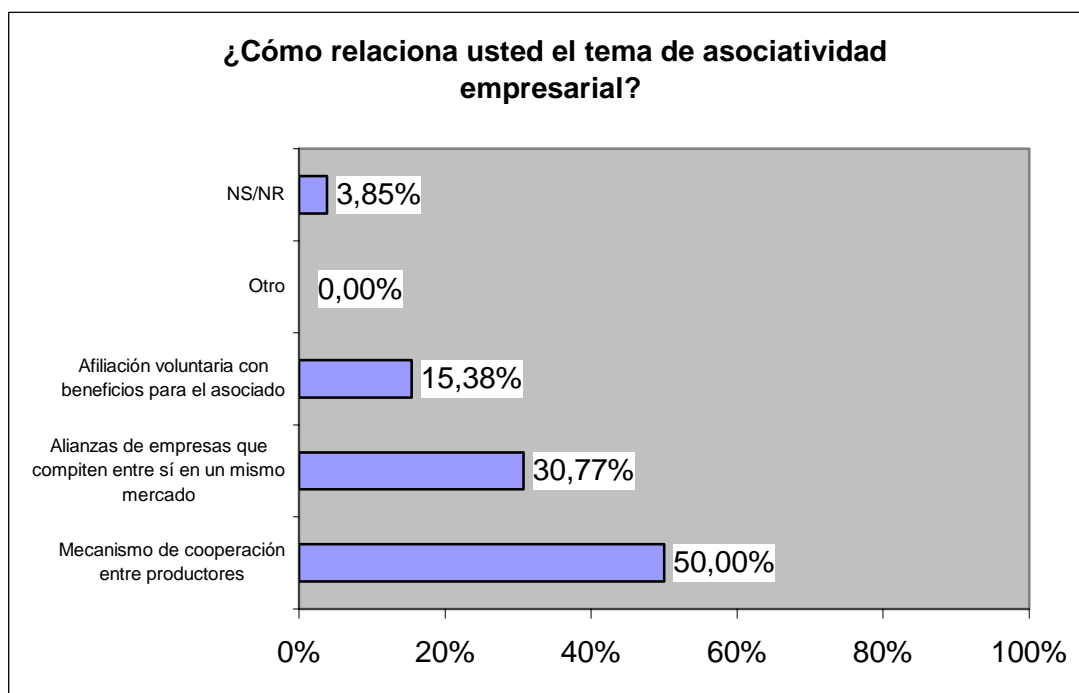
Gráfica 191.



Las Pymes del cuero y calzado en un 52.78% cree podrá incentivar cambio o crecimiento para fortalecer el mercado a través del mercadeo, el 27.78% piensa que podrá generar algún tipo de cambio a través de las áreas financiera y contable, el 8.33% cree que será a través de las áreas legal, laboral y normativa, el 5.56% opina que será a través del comercio electrónico, el e.56% restante no sabe o no responde.

Pregunta 192. ¿Cómo relaciona usted el tema de asociatividad empresarial?

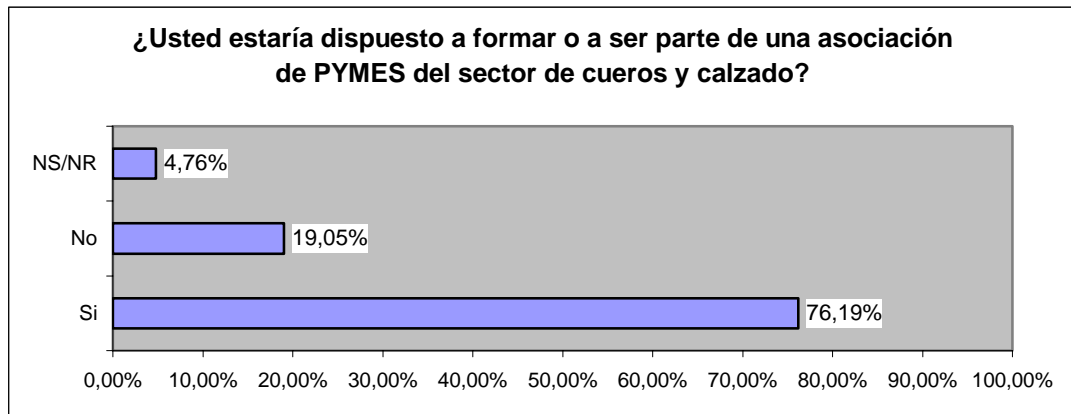
Gráfica 192.



El 50% de las empresas cree que la asociatividad es un mecanismo de cooperación entre productores, el 30.77% piensa que la asociatividad son alianzas entre empresas que compiten entre si en un mismo mercado, el 15.38% dice que es una afiliación voluntaria con beneficios para el asociado, el 3.85% no sabe o no responde.

Pregunta 193. ¿Usted estaría dispuesto a formar o a ser parte de una asociación de PYMES del sector de cueros y calzado?

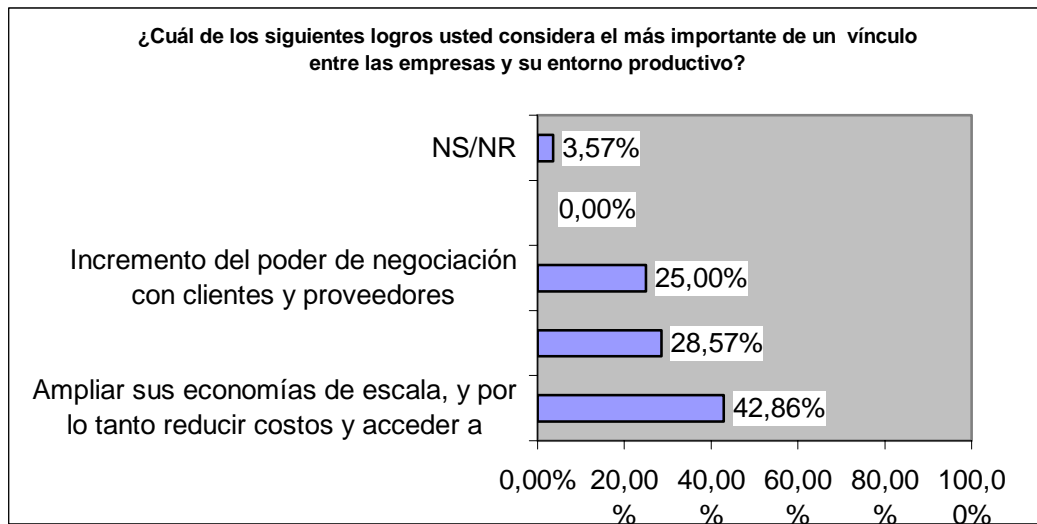
Gráfica 193.



El 76.19% de las Pymes del cuero y calzado estaría dispuesto a ser asociado del sector, el 19.05% no estaría dispuesto, y el 4.76% restante no sabe o no responde.

Pregunta 194. ¿Cuál de los siguientes logros usted considera el más importante de un vínculo entre las empresas y su entorno productivo?

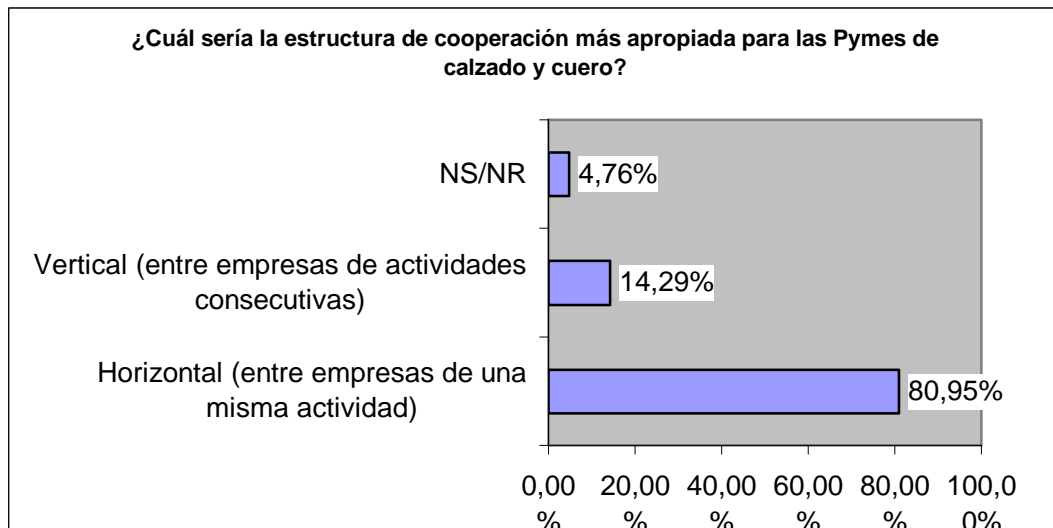
Gráfica 194



El 42.86% de las Pymes cree que un logro muy importante al asociarse es el ampliar sus economías de escala, y por lo tanto reducir costos y acceder a nuevas tecnologías, el 28.57% piensa que acelerara su proceso de aprendizaje, intercambiando experiencia y especializándose en las etapas del proceso productivo, el 25% opina que incrementara el poder de negociación con clientes y proveedores, el 3.57% restante no sabe o no responde.

Pregunta 195. ¿Cuál sería la estructura de cooperación más apropiada para las Pymes de calzado y cuero?

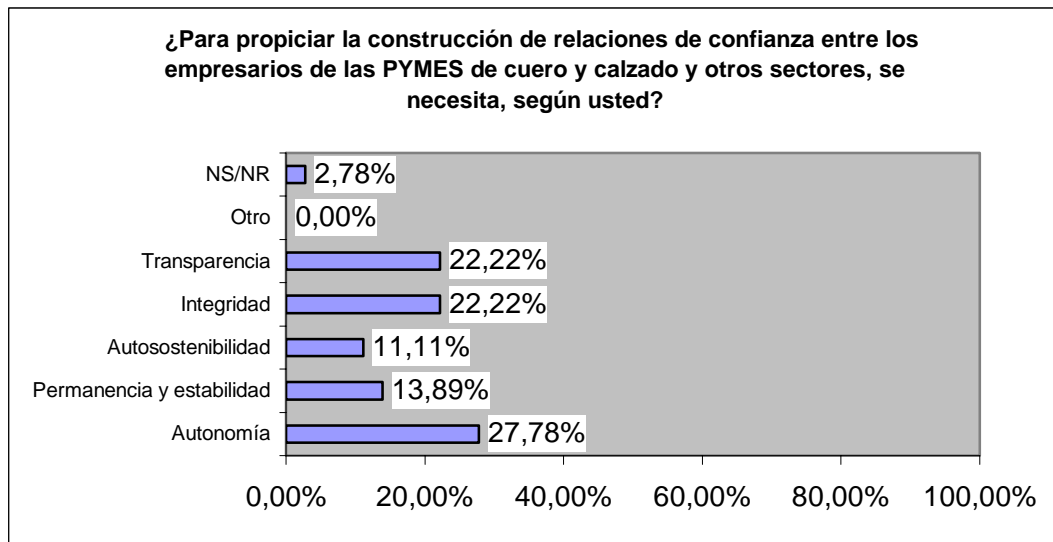
Gráfica 195



De las empresas del cuero y calzado, el 80.95% piensa que la estructura mas apropiada para la cooperación entre las Pymes del sector es la horizontal(entre empresas de la misma actividad), el 14.29% cree que es la estructura vertical(entre empresas de actividades consecutivas), el 4.76% restante no sabe o no responde.

Pregunta 196. ¿Para propiciar la construcción de relaciones de confianza entre los empresarios de las PYMES de cuero y calzado y otros sectores, se necesita, según usted?

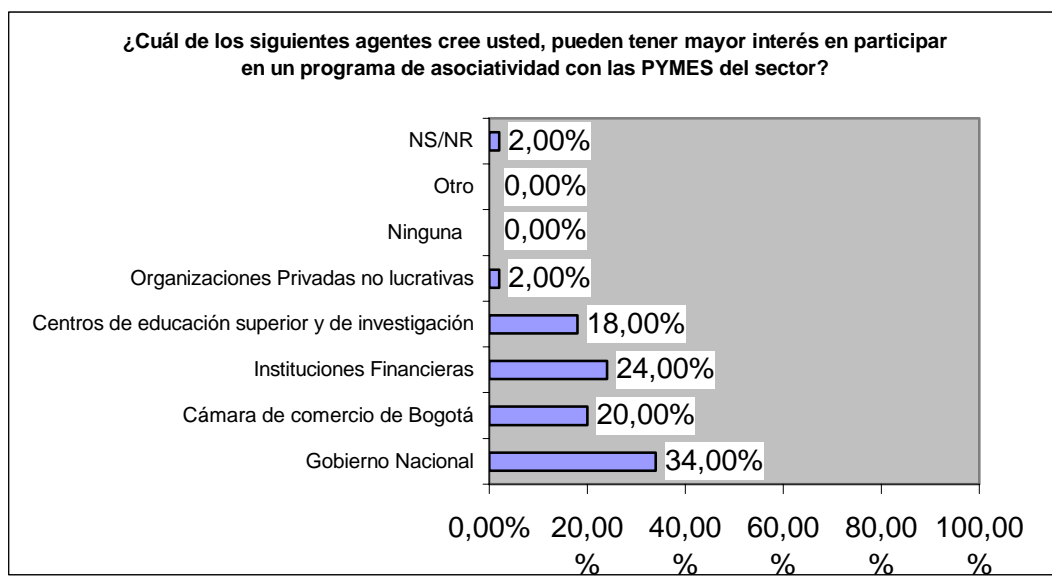
Gráfica 196.



El 27.78% de las Pymes piensa que para propiciar la construcción de relaciones de confianza entre los empresarios de las PYMES de cuero y calzado y otros sectores, se necesita autonomía, el 13.89% que necesita permanencia y estabilidad, el 11.11% cree que haría falta autosostenibilidad, el 22.22% que faltaría integridad, el otro 22.22% transparencia y el 2.78% no sabe o se abstiene de responder.

Pregunta 197. ¿Cuál de los siguientes agentes cree usted, pueden tener mayor interés en participar en un programa de asociatividad con las PYMES del sector?

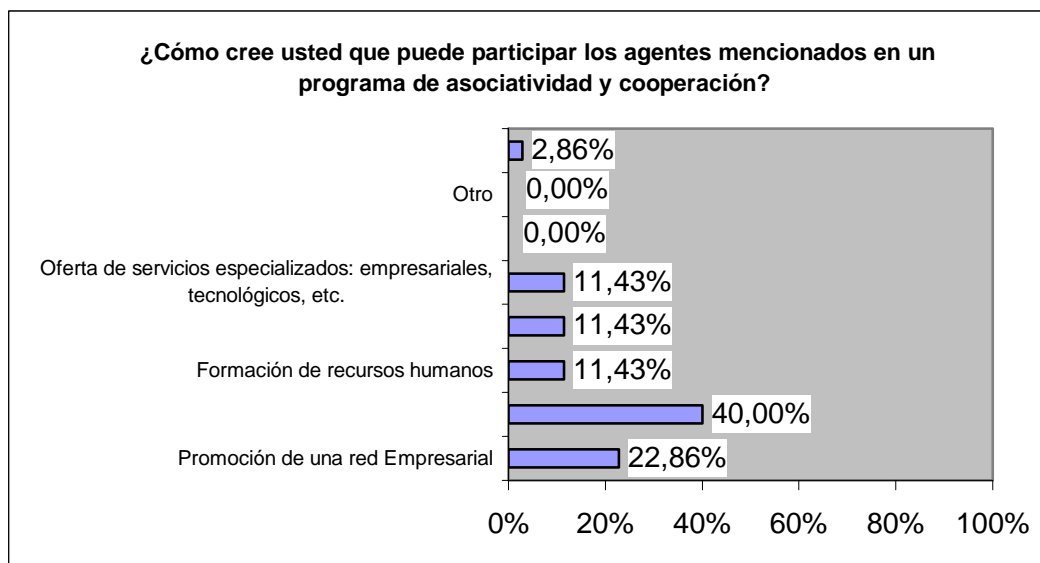
Gráfica 197



El 34% cree que el gobierno pueden tener mayor interés en participar en un programa de asociatividad con las PYMES del sector, el 20% piensa que será la cámara de comercio de Bogota, el 24% de las Pymes piensa que serán las instituciones financieras, el 18% que estarán los centros de educación superior y de investigación, el 2% las organizaciones privadas no lucrativas como fundaciones y el 2% restante no sabe o no responde.

Pregunta 198. ¿Cómo cree usted que puede participar los agentes mencionados en un programa de asociatividad y cooperación?

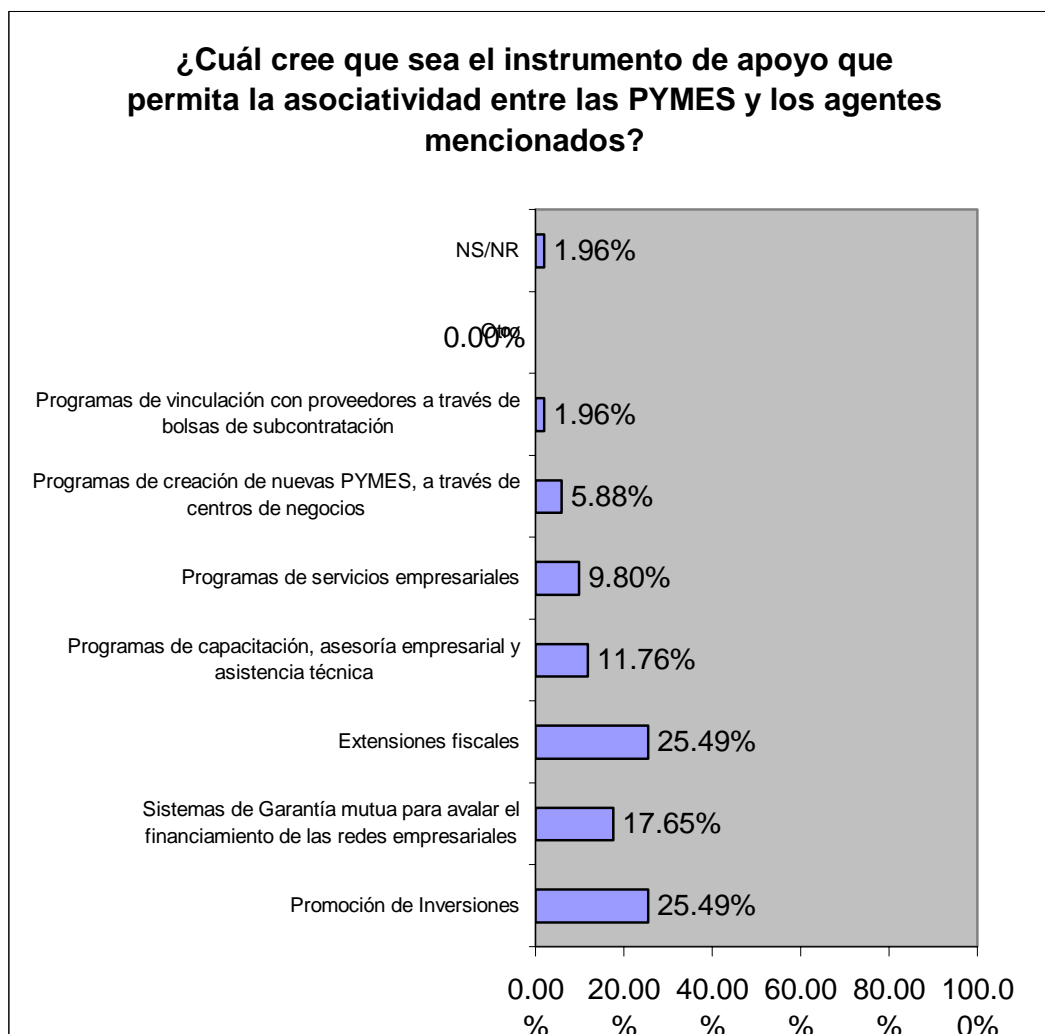
Gráfica 198.



El 40% cree que pueden participar los agentes mencionados en un programa de asociatividad y cooperación a través del financiamiento, el 22.86% piensa que sería a través de la promoción de una red empresarial, el 11.43% que se podría a través de la formación de recursos humanos, otro 11.43% piensa que sería a través de la creación de medio ambiente empresarial (clima de negocios), otro 11.43% a través de la oferta de servicios especializados: empresariales, tecnológicos, etc y el restante 2.86% no sabe o no responde.

Pregunta 199. ¿Cuál cree que sea el instrumento de apoyo que permita la asociatividad entre las PYMES y los agentes mencionados?

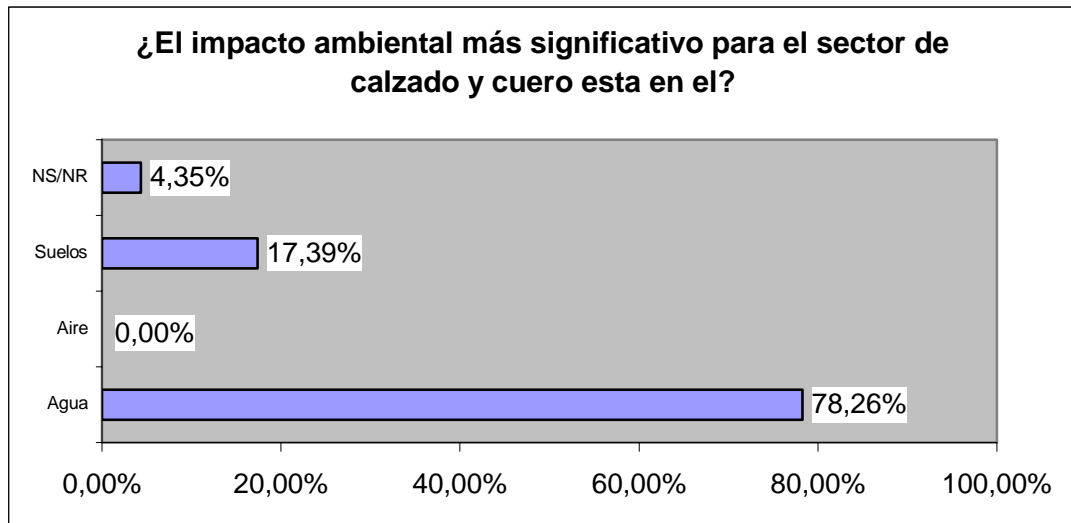
Gráfica 199



El 25.49% cree que la Promoción de Inversiones sería el instrumento de apoyo que permita la asociatividad entre las PYMES y los agentes mencionados, el 17.65% piensa Sistemas de Garantía mutua para avalar el financiamiento de las redes empresariales, el otro 25.49% que sería a través extensiones fiscales, el 11.76% piensa que se daría a través de programas de capacitación, asesoría empresarial y asistencia técnica, el 9.80% que se daría por programas de servicios empresariales, el 5.88 que se podría a través de programas de creación de nuevas PYMES, a través de centros de negocios, el 1.96% que se podría por programas de vinculación con proveedores a través de bolsas de subcontratación y el otro 1.96% no sabe o no responde.

Pregunta 200. ¿El impacto ambiental más significativo para el sector de calzado y cuero esta en el?

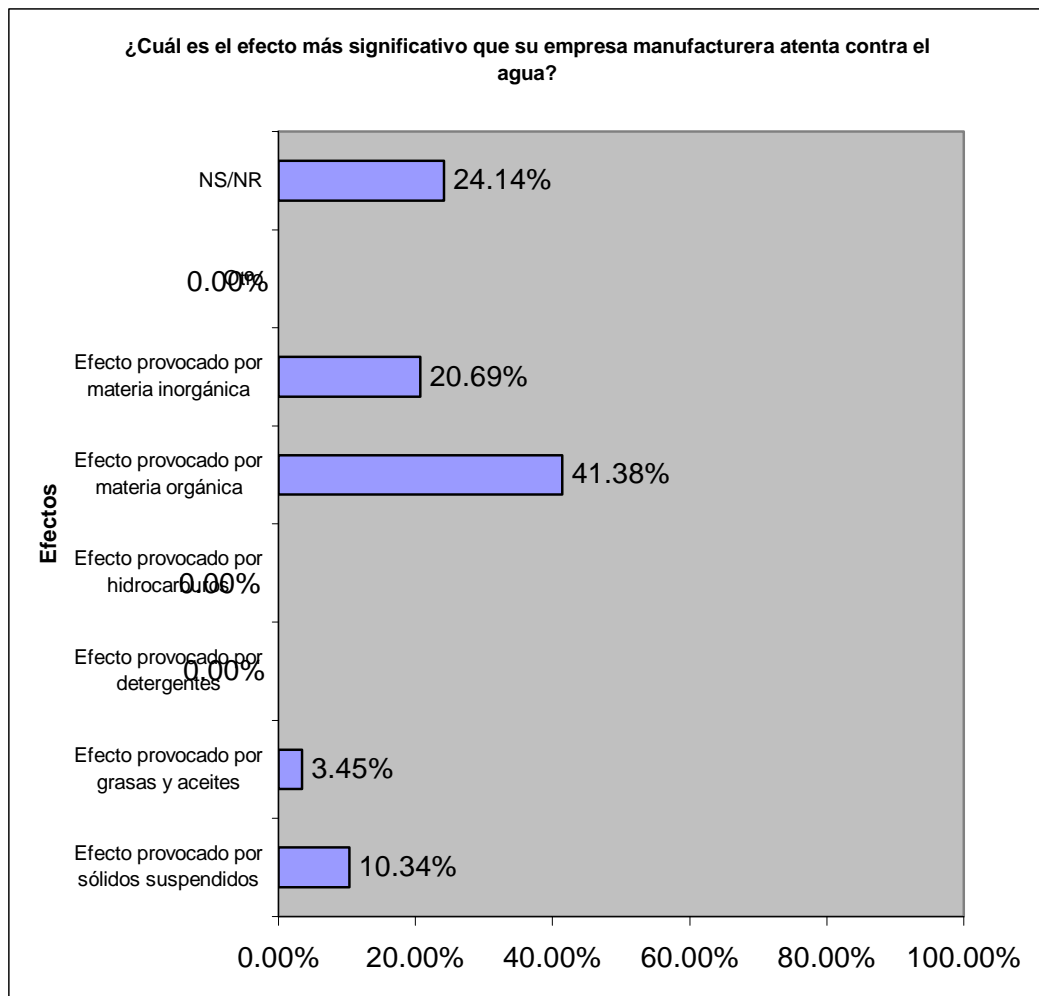
Gráfica 200



El 78.26% cree que el impacto ambiental mas significativo para el sector del cuero y calzado es el agua, el 17.39% cree que son los suelos y el 4.35% restante no sabe o no responde.

Pregunta 201. ¿Cuál es el efecto más significativo que su empresa manufacturera atenta contra el agua?

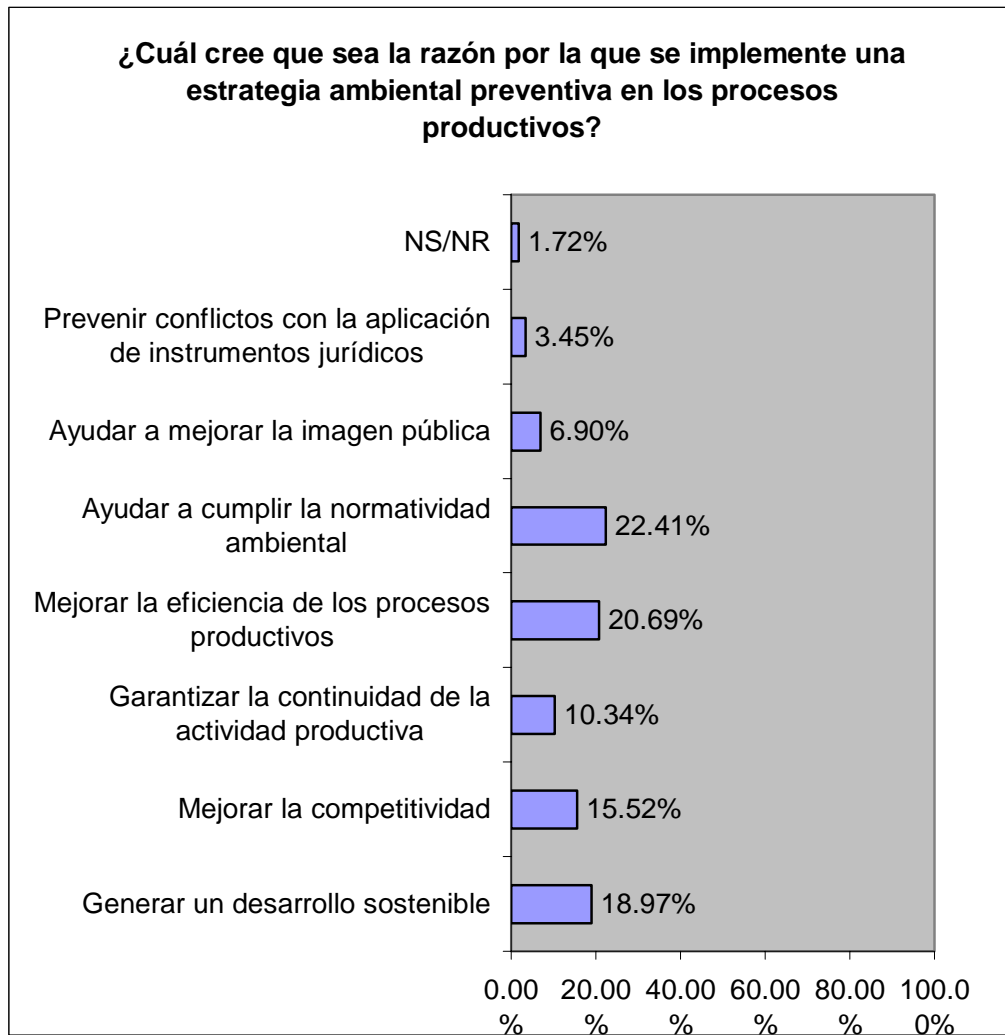
Gráfica 201



El 10.34% de las Pymes cree que el efecto más significativo que su empresa manufacturera atenta contra el agua es el efecto provocado por sólidos suspendidos, el 3.45% piensa que es por el Efecto provocado por grasas y aceites, el 41.38% cree que se da por Efecto provocado por materia orgánica, el 20.69% opina que es por Efecto provocado por materia inorgánica, y el 24.14% restante no sabe o no responde.

Pregunta 202. ¿Cuál cree que sea la razón por la que se implemente una estrategia ambiental preventiva en los procesos productivos?

Gráfica 202



El 18.97% cree que la razón por la que se implementa una estrategia ambiental preventiva en los procesos productivos es para Generar un desarrollo sostenible, el 15.52% que es para mejorar la competitividad, el 10.34% que es para garantizar la continuidad de la actividad productiva, el 20.69% que es para mejorar la eficiencia de los procesos productivos, el 22.41% para ayudar a cumplir la normatividad ambiental, el 6.90% a ayudar a mejorar la imagen política, el 3.45% a prevenir conflictos con la aplicación de instrumentos jurídicos, el 1.72% no sabe o se abstiene de responder.

11. CARACTERÍSTICAS IDENTIFICADAS DEL SECTOR.

11.1 GESTIÓN.

En el área de gestión, las pymes del sector manufacturero de calzado y marroquinería, se caracterizan por estar constituidas en su mayoría por empresas unipersonales, es así que su estructura organizacional la compone de una persona particular, propiamente dicho, el dueño. De manera que desarrolla todo su esfuerzo gerencial en quien contrata, quien será proveedor, determina los precios de comercialización, atiende a los mejores clientes, entre muchas labores.

Por otra parte las pymes presentan características de transformación de sus materias primas y a su vez la comercialización de sus productos terminados. De tal manera que las áreas funcionales en las cuales enfocan sus esfuerzos en alcanzar metas y objetivos están representados en la producción y en el mercadeo y ventas. El sector presenta particularidades en torno a las áreas funcionales mencionadas, como análisis de desempeño de sus negocios, observando la parte del mercadeo y el funcionamiento de sus procesos de producción.

Además el sector de calzado y artículos similares en cuero, con personal en su mayoría semicalificados, aprenden un oficio mediante la experiencia y la capacitación en el mismo puesto de trabajo. Es muy usual que los empleados del área producción se hayan especializado en una función tras seguir una carrera de varios años, comúnmente al interior de una misma empresa. En el segmento de las PYME del sector, los cargos directivos son ocupados por integrantes de la familia propietaria, en las áreas de administración y producción, cuyas funciones no se encuentran definidas formalmente.

Por otra parte el sector utiliza los contratos a término fijo e indefinido para vincular a su personal. Esta última presenta acuerdos, en cargos de nivel operativo, esto por tener continuidad y permanencia de un vínculo laboral estable entre el empleado y empleador. De la misma manera sucede en cargos directivos y administrativos. En los contratos a término fijo se presentan con relevancia en cargos técnicos y ejecutivos. El entorno Pyme del sector de cueros y calzado, se presentan métodos de evaluación de personal, enmarcados en los resultados cuantitativos en ventas de sus diferentes referencias que el calzado y la marroquinería produce. En el área de producción, se evalúa con parámetros de cumplimiento de elaboración de los diferentes artículos que se procesan. Métodos que bimensualmente se efectúan por el superior inmediato o directivo del negocio.

Por otra parte, las Pymes presentan tiempos de inducción a sus empleados, en periodos de horas, para todos los cargos que componen estas pequeñas y medianas empresas. Capacitaciones que el mismo empleador o algún empleado de la pyme, efectúa, es decir que la inducción se realiza internamente, en el área de la manufactura como el manejo de máquinas y herramientas.

En áreas de mercadeo y ventas, el período de capacitación es nulo, por que según el análisis del sector, se concibe que la atención al cliente, sea innato en el personal, y por lo tanto no representa capacitación.

De tal manera que áreas de mercadeo y ventas y administración, son las que requieren atención en la capacitación del personal que trabaja con las Pymes del sector de calzado y marroquinería; orientado en el nivel operativo como prioridad del sector, para el mejoramiento continuo de sus procesos. Finalmente sus dotaciones de trabajo se ajustan a los uniformes como implemento que se ajusta a la manipulación de materiales y en general al proceso de producción de artículos de calzado y marroquinería.

11.2. SISTEMAS DE INFORMACIÓN

La característica significativa del sector de calzado y marroquinería de la ciudad de Bogotá, es que las pymes presentan medios para el registro de la información, como los libros contables y las hojas de control. Llegando a la disyuntiva con respecto a qué herramienta les será más útil y cual no. Además del uso adecuado de estas herramientas en las diferentes áreas de trabajo, como contabilidad, nómina, inventarios, entre otros. Además, las pymes se caracterizan por utilizar la herramienta de información como seguimiento. Una limitante, porque debe ser una herramienta íntegra para los procesos diversos de las pymes, que pretenda innovar y transformar.

11.3. CALIDAD

En este aspecto, lo central del área de calidad, es su característica en la pequeña y mediana empresa del sector calzado y marroquinería. A comparación de la grande empresa, la Pyme no cuenta con un especialista en calidad, y sólo el dueño es quien desempeña la administración de la empresa. Y el resto del personal responde al control de calidad, repartándose toda la fuerza de trabajo en el control de los procesos.

Con respecto a los sistemas de gestión de calidad, el sector responde indiferente al mejoramiento de los procesos y por lo tanto de sus productos. De la misma manera no disponen del interés suficiente por implementar algún sistema de mejoramiento continuo. El análisis se encuentra en los problemas económicos que sujetan a negocios grandes como a las pymes de cuero. Las pequeñas y medianas empresas no están equipadas y tienen menos probabilidades a resistir resesiones económicas. Por tal motivo, no tienen la capacidad para implementar un sistema de gestión de calidad, como el de la familia ISO.

La certificación implicaría desarrollo de un conjunto complejo de procedimientos que paralizaría la forma de operar. El uso de algunos manuales como el de funciones, o guías de trabajo, que son los relevantes en el sector calzado y marroquinería, significa un compromiso trivial, con respecto a los procedimientos que requiere una norma de certificación ISO 9000.

11.4. SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

Algunas pymes del sector de calzado y marroquinería se caracterizan porque sus empleados pertenecen al régimen contributivo del Sistema General de Seguridad Social en Salud de sus trabajadores. Otras pymes presentan desafiliaciones al sistema de seguridad social, debido a que el instrumento arrojó resultados de trabajadores sin incorporación a alguna entidad promotora de salud (EPS) y pensiones.

De igual manera, el sector presenta desafiliación de sus empleados a alguna aseguradora de riesgos profesionales (ARP). Esta problemática está sustentada en que el sector de calzado y marroquinería, considera la gestión de seguridad como secundaria, siendo remplazada por otras cuestiones, que a juicios de la gerencia o del dueño son más importantes. De igual manera es notorio que las pymes no disponen de recursos e infraestructura de seguridad, siendo relegada. De manera que son ínfimas las pymes que presentan planes de emergencia, de evacuación y contingencia. Esta situación se presenta por la no existencia de una figura que implemente un reglamento de higiene y seguridad industrial, mediante un comité paritario de salud. Las pymes encuestadas tienen más de 10 empleados, por las cuales es obligatorio crear un comité. De tal manera que las pymes, traen problemas de promoción de la salud hacia sus trabajadores.

11.5. COMERCIALIZACIÓN.

Las pymes del sector manufacturero de calzado y marroquinería, se caracteriza por poseer escasa orientación hacia la satisfacción al cliente, mediante políticas de servicio. La creatividad e innovación no es el fuerte, ni valor principal de las pymes a nivel Bogotá. Existe un vacío en un programa que incentive el desarrollo de nuevos productos, pese a introducciones de nuevos artículos en lapsos de meses. Esta situación repercute en la participación del mercado del sector pyme, en competencia con las grandes empresas.

Debido a factores de tipo económico, existe deficiencia en el manejo de la investigación de mercados, por lo que la preparación en la introducción de nuevos productos y las necesidades a satisfacer en el mercado objetivo no siempre son cubiertas debido a que no se cuenta con suficiente información que respalde las decisiones. Como el cocimiento en actividades que permitan identificar segmentos, productos y servicios y distribución.

Predomina el enfoque comercial y la obtención de ganancias, sin tener presente una proyección de sus efectos, prestando poca atención a la planificación en función de los objetivos de mercado que se establecen. Existe la figura de fuerza de ventas, ofreciendo incentivos por ventas a sus empleados, perdiendo competitividad, si las pymes del sector se estructuraran mediante un departamento de mercadeo.

Las pymes del sector de cueros se caracterizan por desconocer las oportunidades que el mercadeo electrónico ofrece mediante el uso del Internet, ya que representa una modalidad de bajo costo y un valor agregado para el empresario. Además no se conoce a fondo los mercados que se desean abordar, es decir, tienen debilidades en cuanto a estudios e investigaciones de mercados, de sus competidores, de sus posibles clientes, más bien se hace por intuición o por experiencia previa.

Por otra parte el sector de calzado y marroquinería, presenta fortalezas en la área de comercialización, frente a la capacidad para reaccionar ante los cambios del mercado, ya que al existir menos procedimientos que en las grandes empresas, para determinar cambios en los precios de sus artículos, o promociones. Pueden actuar más rápidamente, hacer modificaciones, y desarrollar nuevas estrategias para adaptarse a estos cambios. Las pymes en cuanto a su distribución, se caracteriza por presentar un corto alcance en la comercialización de los nuevos productos, con una distribución que llega a ser local, representa una gran desventaja en el mercado porque la pyme no cuenta con los canales de distribución, ya que ellos mismos son los que se encargan de esa actividad. La situación de este aspecto, se presenta por adoptar un segmento ínfimo.

11.6. FINANZAS

Las pymes del sector manufacturero de calzado y marroquinería, presentan características en cuanto a la administración de sus activos fijos. Se presenta la necesidad de las pymes por adquirir activos mediante recursos propios, que asociado a sus procesos de producción, lo destinan a mano de obra o gastos de fábrica. La problemática se presenta porque las pymes no tienen estrategias de planificación financiera, y sus sistemas de administración son deficientes, lo que constituye un obstáculo para acceder al crédito bancario. En primer lugar las pymes del sector calzado y marroquinería, son percibidas como entidades de alto riesgo, por lo que los bancos prefieren desviar sus recursos a organizaciones de mayor tamaño que puedan cumplir con sus obligaciones.

Las pymes del sector de calzado y marroquinería, presentan características particulares, entorno a su administración de inventarios, que se relaciona con su gestión comercial. El hecho de presentar facilidades para determinar cambios en los precios de venta, y un flujo de efectivo destinado a costos de operación entre el 6 y el 10%, impide la posibilidad de maximizar las utilidades de las pymes que son la tendencia que presenta el sector, y además, dificulta el manejo de la cantidad y variedad de materias primas y productos terminados.

El manejo de los inventarios en las pymes es crucial en el flujo de efectivos de estos negocios. Los movimientos de inventario están entre los 30 días. El sector se caracteriza por eliminar aquellos productos que tiene poco movimiento, o que representan muy poco margen de utilidad, con artículos que se consideran de fin de colección, y que representan ingresos para suplir las cuentas por pagar, cuentas por pagar hacia los proveedores, determinados en pagos de contado y en plazos que no superan los 30 días, que son desembolsados por condiciones de crédito establecidos en los mismos plazos.

Por lo tanto las pymes manejan flexibilidades en sus estándares de crédito, minimizando cuentas incobrables. Por otra parte las debilidades que presenta el sector de calzado y marroquinería, se encuentra en la escasa inversión destinada al mejoramiento en activos fijos, como las ampliaciones en planta y equipos. El sector del calzado y marroquinería presenta dificultades con las instituciones financieras, para la adquisición de créditos extrabancarios que permitan el mejoramiento de sus instalaciones físicas, como de préstamos destinados a capital de trabajo, ya sea por sus altas tasas de interés, o por los períodos de amortización de los créditos.

11.7. PRODUCCIÓN

La gestión de la producción en las pymes del sector se ve afectado por los Sistemas de producción, en el cual la selección del método más adecuado, va de acuerdo a las necesidades del sector del calzado y marroquinería. La rotación de los diferentes artículos que presenta el sector, condicionan los sistemas de producción que emplean. De tal manera que la producción continua es para los artículos de mayor rotación, y la producción sobre pedido para los de menos rotación. Por otra parte el mantenimiento de equipos que presentan las pymes del sector, presentan un estado notable, porque permite elaborar productos de calidad, que el cliente reconoce, mediante un mantenimiento preventivo de sus equipos.

El sector de calzado y marroquinería se caracteriza por emplear el método PEPS, lo que representa una ventaja porque refleja costos actuales de sus artículos, y por lo tanto precios de venta actuales. De tal manera que emplean un conteo físico de sus existencias, como el característico del sector. El empleo de niveles de inventario y de compras de materiales e insumos lo hace por medio del pronóstico de producción, se encuentra sustentado en la experiencia que tiene el dueño, en el comportamiento de las ventas de sus respectivos negocios. Las múltiples referencias que presenta el sector de calzado y marroquinería, hacen que se clasifiquen los productos para el manejo de inventario por medio de categorías.

11.8. ESTRATEGIAS DE PLANEACIÓN.

La prospectiva es una estrategia de planeación que pretende comprender lo que puede suceder con la situación de las pymes entorno a los mercados internos y externos. El objeto es acceder a información que permita conocer o aproximar a nuevos escenarios el futuro de las pymes del sector cueros. El sector de calzado y marroquinería plantea en consenso al sector de la curtiembre como el eslabón del cuero con mayores promesas de crecimiento económico, en el contexto nacional. En cambio el sector marroquinería presenta componentes probables de crecimiento económico en los mercados externos. Los artículos que muestran directrices diferenciadores en el sector marroquinería, están probablemente en las prendas de vestir y las carteras de cuero. En cambio el calzado para mujer y hombre responden a los al crecimiento del sector calzado.

Por otra parte la tendencia de la globalización expresada en el TLC, ha permitido que el sector manufacturero responda con involucramiento a todos los empresarios del sector. El hecho de acceder a nuevos mercados, el sector responde con optimismo, al referirse del TLC, como una oportunidad en los mercados de los países desarrollados, particularmente de los Estados Unidos , mejorar por supuesto la situación financiera de sus negocios. La situación que plantea el sector, es de fortalecer los procesos tecnológicos, para competir y mejorar sus procesos gerenciales.

El mercado del calzado y la marroquinería percibe el contrabando como la amenaza que impide competir y crecer en el sector. La problemática se refleja en las incautaciones que efectúan las autoridades, y que para el sector, representan grandes volúmenes de mercancía. Los tipos de productos provienen de los países asiáticos que los producen a un muy bajo costo.

Por otra parte la asociatividad como estrategia de planificación, lo percibe el sector de calzado y marroquinería como un mecanismo de cooperación entre productores, con la disposición de pertenecer y participar en estrategias colectivas. El propósito que percibe el sector es encontrar ventajas en cuanto al desarrollo de economías de escala que permitan desarrollar nuevas tecnologías, y además de reducir costos de cualquier índole en sus negocios. Asociatividad que el sector prefiere implementar con empresas de la misma actividad, en condiciones de autonomía, lo que frenaría la coordinación de operaciones y estrategias conjuntas.

Para el sector de calzado y marroquinería, el hecho de asociarse permite la atención del gobierno nacional como primera instancia para alcanzar los objetivos que persigan, seguido de las instituciones financieras. De tal manera que estos entes apoyen a las pymes en promoción de redes empresariales, y al financiamiento de sus obligaciones a corto y largo plazo.

12. CONCLUSIONES

- Las PYMES necesitan orientación de cómo gerenciar utilizando técnicas de administración, de manera que permita potenciar sus ventajas competitivas, enfrentando los factores externos como son las oportunidades y dificultades y a nivel interno, identificando sus fortalezas y debilidades.
- La gestión de las PYMES actualmente se ha mantenido en base al empirismo desarrollado por los gerentes siendo estos en la mayoría de los casos los propietarios. lo cual genera desconfianza para gerenciar de acuerdo a las nuevas tendencias de la administración.
- Se estableció que la experiencia prima sobre las herramientas de gestión, especialmente en el desarrollo del conocimiento y la aplicación tecnológica. La voluntad no es suficiente para lograr la competitividad, sólo se logrará con el avance y supervisión constante de sus procesos y sus herramientas de control, mejorando sus necesidades ante las demandas del entorno.
- El sector del calzado y marroquinería debe competir de manera que los sistemas de información sin importar cual sea deba enfocarse hacia la eficiencia y rentabilidad. Herramientas que sirvan para administrar la organización interna, optimizar procesos y competir en el escenario del cuero.
- Las PYMES del sector carecen de tecnología que soporten los objetivos de la empresa para responder a los acontecimientos externos .El sector de calzado y marroquinería es impermeable con sus sistemas de información en la organización comercial, en la logística de producción y en la toma de decisiones.
- Las empresas del sector de calzado se encuentra sin apoyo pese a que existan programas de PYMES en los bancos; estos ofrecen prestamos de financiamiento para cubrir cuentas por pagar, inventarios u otro, pero no se apoya en la adquisición de activos fijos, como maquinaria y equipo.
- Las PYMES de calzado padecen altos costos de operación, falta de inversión en el equipo y maquinaria, debido a esto no obtienen ganancias extraordinarias por sus altos costos, ni tampoco pagan altos salarios; por lo tanto no cuentan con personal especializado para la elaboración de sus productos.
- Los esfuerzos por parte de las PYMES del sector de calzado y marroquinería por obtener certificación de procesos basados en normativas internacionales, no ha sido sustanciales, debido en gran parte al desconocimiento de las exigencias de la herramienta y en muchos casos la implantación de estos resulta demasiado costoso.

- Las PYMES tienen una idea errada de los sistemas de gestión de la calidad, creen que la calidad es cumplir con un producto bueno, bonito y barato, no ven que los sistemas de gestión de la calidad son una necesidad para el desarrollo empresarial.
- En las PYMES del cuero y calzado, no hay una percepción real de la necesidad que tiene todos los participantes del proceso operativo de pertenecer a un sistema de salud que cubra todos los imprevistos que se puedan presentar en el trabajo ya que esto más que un deber es una necesidad.
- En cuestión de seguridad industrial, hay una falencia debido al desconocimiento de los riesgos reales que se ven en las empresas, debido a que no hay un control más riguroso por parte del estado que exija a las PYMES tener un mejor manejo de los riesgos que hay en las empresas.
- Las PYMES del cuero y calzado están enfocadas a la producción por pedido y a la producción continua. La producción por pedido se da cuando hay que diseñar y trabajar según los requerimientos de los clientes, esto en caso de prendas como las chaquetas y pantalones, y la producción continua cinturones, zapatos, billeteras, y llaveros.
- La tecnología en este sector está muy desactualizada debido a que adquirir nueva tecnología para generar nuevos y más eficientes procesos de producción es muy costoso y no es muy asequible ya que no hay el suficiente apoyo por parte del Estado según las empresas que se encuestaron.
- En el tema de aspectos específicos del sector, se logra apreciar que hay una gran expectativa sobre el tratado de libre comercio, viendo este como una gran oportunidad de negocio que lleva al crecimiento y tecnificación del negocio y los procesos respectivamente.
- Las PYMES del sector tienen una gran expectativa de crecimiento en el exterior, debido a que los productos Colombianos son bien recibidos por compradores extranjeros con una tendencia al crecimiento de las ventas del sector.

13. RECOMENDACIONES.

Se recomienda con las 21 empresas censadas, efectuar un segundo encuentro empresarial, con el objeto de encontrar debilidades y fortalezas del sector, de tal manera que el equipo de trabajo de la tercera fase, pueda encaminar sus objetivos a la solución de los problemas de las PYMES manufactureras de calzado y artículos similares en cuero. El objetivo es vincular a las empresas encuestadas del sector con la Universidad Libre.

Para el desarrollo de la tercera fase, es necesario que el área de finanzas, se modifique la pregunta 141, en lo referente a la pregunta de los niveles de activo y pasivo circulante, ya que en la segunda fase ninguna empresa, respondió a este cuestionamiento. De igual manera sucede con la pregunta 157, en la cual sólo una PYME respondió a la estructura financiera de la empresa. Se recomienda omitir estas dos preguntas en el análisis de la caracterización del sector de cueros.

En la pregunta 42, la PYME mencionó las categorías de riesgo que sus empresas tienen, pero en la mayoría de ellas, no mencionan la patología. Se recomienda dejar la pregunta con respuesta cerrada.

Existió una recomendación de la primera fase en suministrar a la empresa información pertinente al objetivo y fin de la encuesta. Se asumió esta recomendación, pero el compromiso de contestar las preguntas por parte de los empresarios requirió de mucho trabajo, debido al tamaño del instrumento. Se recomienda entablar una relación personalizada ente el empresario y la Universidad, con más frecuencia, para que ellos vean en el cuerpo investigador confianza y responsabilidad del estudio de caracterización. Y poder resolver problemas de las preguntas que no se pudieron analizar.

Debido a la diversidad de grupos de investigación que se han creado, se recomienda una mayor participación por parte del cuerpo docente, con el que cuenta la Universidad, para guiar a los grupos.

Se recomienda incentivar al estudiante investigador por parte de la universidad, para crear un sentido de pertenencia por el estudio de investigación, y evitar que muchos de los estudiantes deserten del proceso.

14. BIBLIOGRAFÍA

- ALGRANTI, Diana. "El diagnóstico de una Pyme". Editorial Dunken. Bogotá.2003
- ANIF. Mercados Pyme 2001. La Pyme en Colombia. Cueros y calzado, 2001.
- ASOCIATIVIDAD. MÁS QUE UN "CLUB DE AMIGOS". Revista Dinero. Noviembre 12 de 2004 – N° 218
- DESCALZOS FRENTE A LA CHINA. Revista Misión Pyme- Edición Especial. Julio de 2005. Año 1.
- EL TLC Y LAS PYMES. Revista Pyme. Junio de 2004. Edición N° 3 – ACOPI-Bogotá.
- Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá. Instructivo para elaboración de documentos del Sistema de Gestión de Calidad. Versión 3.0. Bogotá. ETB S.A.-ESP
- ICONTEC. Guía Técnica Colombiana NTC 4115. Medicina del Trabajo. Evaluaciones Médicas Ocupacionales. Año 1997.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. NTC-ISO 9001:2000. Requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad. Bogotá: ICONTEC, 2000.
- MARIÑO NAVARRETE Hernando. Gerencia de Procesos. Bogotá. Alfaomega S.A. 2001
- POLANCO, Carolina. PEREA, Iván. PUBIANO, Ivonne. Trabajo de grado "diagnóstico, determinación y análisis de la problemática Industrial de las pequeñas y medianas empresas de la localidad de Engativá. Universidad Libre. 2004.
- RAMÍREZ, Edwin. RAMOS, Julio. Trabajo de de grado "Caracterización de las pymes del sector de calzado y artículos similares en cuero en la localidad 10 de Engativá de la ciudad de Bogotá D.C. Fase 1. Corto Plazo." Universidad Libre. 2006.
- RAMIREZ, Helio. VANEGAS, Bernardo. "Problemática de Mipymes en la identificación, contabilización y control de costos", Criterio Libre, página 66.
- SOCIOS PEQUEÑOS, GRANDES ALIADOS. Revista Pyme guía. Febrero de 2004. Edición N° 6 – Año 3

15. INFOGRAFÍA.

[http://encuentro.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010039/Lecciones/CA PITULO%20II/adistribucion.htm#beneficios.](http://encuentro.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010039/Lecciones/CA PITULO%20II/adistribucion.htm#beneficios)

<http://encuentro.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010039/Lecciones/CA PITULO%20II/objetivos.htm>

http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_de_nuevo_producto

[http://ontare.ean.edu.co/wiki/index.php/SOLUCIONES_ERP_PARA_PYMES:Marco_Te%F3rico:MARCO_LEGAL_COLOMBIANO.](http://ontare.ean.edu.co/wiki/index.php/SOLUCIONES_ERP_PARA_PYMES:Marco_Te%F3rico:MARCO_LEGAL_COLOMBIANO)

[http://pdf.rincondelvago.com/control-estadistico-del-proceso-de-calidad.html.](http://pdf.rincondelvago.com/control-estadistico-del-proceso-de-calidad.html)

[http://www.aerocivil.gov.co/ocupacional/normatividad.htm.](http://www.aerocivil.gov.co/ocupacional/normatividad.htm)

[http://www.aiteco.com/estruorg.htm.](http://www.aiteco.com/estruorg.htm)

<http://www.cinset.org.co/encuestas.php?IdSub=428&IdCat=08>

[http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=25805.](http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=25805)

http://www.eltiempo.terra.com.co/economia/mipymes/ARTICULO-WEB-_NOTA_INTERIOR-1825656.html

[http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/no13/sociedadesmercantiles.htm.](http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/no13/sociedadesmercantiles.htm)

[http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/45/cappagindfin.htm.](http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/45/cappagindfin.htm)

[http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%205/administracioncapitaltrabajo.htm.](http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%205/administracioncapitaltrabajo.htm)

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/67/funcontgesprod.htm>

[http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/48.htm.](http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/48.htm)

[http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/52.htm.](http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/52.htm)

<http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/anfinancier.htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/15.htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/como-seleccionar-los-medios-de-publicidad.htm>

[http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin1/invermarye.htm.](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin1/invermarye.htm)

http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/segehigienework.htm#_Toc5_28476142

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/30/divemp.htm>
<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/44/planeaprod.htm>

<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/conbassalo.htm>.. 06

<http://www.icontec.org.co/Contents/e-Mag/Files/seleccyuso.pdf>.

http://www.ingenierias.uanl.mx/32/32_la_integracion.pdf#search=%22la%20gestion%20de%20las%20pymes%22.

http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/mercadotecnia2/tema2_1.htm. Año: 2006

http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/produccion1/tema1_4.htm.

<http://www.mincomercio.gov.co/VBeContent/documentos/boletin/boletin10/10noti4.htm>.

<http://www.monografias.com/trabajos10/inve/inve.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos13/opema/opema.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos26/organizacion-pymes/organizacion-pymes.shtml>.

http://www.portafolio.com.co/port_secc_online/porta_econ_online/2006-08-09/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-3158762.html

http://www.portafolio.com.co/port_secc_online/porta_nego_online/2006-08-08/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-3150156.html

http://www.portafolio.com.co/proy_porta_online/tlc/cro_tlc/3/ARTICULO-WEB.

http://www.pymesetb.com/detalle_noticia.asp?id_not=2341. Año: 2006

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010043/lecciones/7costosdepcc.htm>

www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento.asp.

ANEXOS

**Anexo No 1. Formato de encuesta prueba piloto
CARACTERIZACIÓN DE LAS PYMES
ENCUESTA**

FECHA:

No. ENCUESTA

DATOS GENERALES

NIT **CC.**

Nº

RAZÓN SOCIAL: _____

DIRECCIÓN: _____

BARRIO: _____

TELEFONO:

FAX:

E-mail: _____

PAGINA WEB: _____

REPRESENTANTE LEGAL: _____

ACTIVIDAD ECONÓMICA: _____

ENCUESTA REALIZADA A: _____

CARGO: _____

TIEMPO EM LA EMPRESA: _____

ÁREA DE GESTIÓN

1. ¿Que tipo de empresa es?

- Sociedad de responsabilidad limitada LTDA.
- Sociedad anónima S.A.
- Comandita Simple
- Comandita por Acciones
- Empresa Unipersonal E.U.
- De hecho
- Compañía Anónima
- Sociedad Colectiva
- Cooperativa

2. ¿Cuáles son las áreas funcionales de la empresa?

- Administración
- Mercadeo y Ventas
- Producción
- Recursos Humanos
- Otro _____

3. ¿En cuales de estas áreas define objetivos?

- Administración
- Mercadeo y Ventas
- Producción
- Recursos Humanos
- Ninguna

4. ¿En la estructura organizacional de la empresa, que divisiones de trabajo existen respecto a niveles de mando?

- Gerencia – Dueño
- Gerencia – Administrador
- Subgerencias
- Departamentos
- Secciones

5. ¿Cuánto personal existe por nivel?

- Cargos nivel directivo _____
- Cargos nivel asesor _____
- Cargos nivel ejecutivo _____
- Cargos nivel técnico _____
- Cargos nivel administrativo _____
- Cargos nivel operativo _____

6. ¿Con que manuales cuenta la empresa?

- De funciones
- De procedimientos
- De mantenimiento
- De procesos

7. ¿En que áreas se aplican los indicadores de gestión?

- Producción
- Área Administrativa
- Finanzas
- Mercados
- Ninguna

8. ¿Qué tipos de contratación maneja su empresa?

- Termino Fijo
- Termino Indefinido
- Prestación de Servicios
- Duración de Obra
- Subcontratación
- Otra _____

9. ¿Cómo selecciona su personal?

- Entrevista
- Pruebas (psicotécnicas, psicosociales, específicas)
- Hoja de Vida
- Referido
- Otra _____

10. ¿Cuál de los siguientes métodos usa para la evaluación del desempeño del personal de su empresa?

- Por instrumento
- Cualitativamente
- Por resultados (cuantitativamente)
- Totalmente personal
- Auto evaluación
- Ninguno

Pasa a 13

11. ¿Quién realiza la evaluación?

- Directivo
- Superior inmediato
- Por instrumento (formato)
- El mismo trabajador
- Ninguno
- Nota pueden llenarse varias opciones

12. ¿Cada cuanto se hace la evaluación?
- Anual
- Semestral
- Trimestral
- Bimensual
- Mensual o menor
13. De los siguientes medios, ¿cual es el que más utiliza para reclutar personal en su empresa?
- Periódicos
- Internet
- Bolsa de empleo
- Conocidos
- Referidos
- Otro _____
14. ¿Cuánto tiempo promedio dura la inducción a sus empleados?
- Horas
- Semanas
- Días
- Meses
- No se hace inducción
15. ¿Qué tipo de capacitación de personal se implementa en sus trabajadores?
- Interna
- Externa
- Programada
- Cursos de Oportunidad
- Ninguno
16. ¿En que área especialmente realiza capacitación?
- Producción
- Administración
- Finanzas
- Mercados
- Otro _____
17. ¿En que áreas considera que necesita implementar nuevos programas de capacitación para el personal de la empresa?
- Producción
- Administración
- Finanzas
- Mercados
- Ninguna
- Otro _____
18. ¿En que niveles aplicaría estos programas de capacitación?
- Nivel directivo
- Nivel asesor
- Nivel ejecutivo
- Nivel técnico
- Nivel administrativo
- Nivel operativo
19. ¿Qué tipo de dotación entrega la empresa a sus empleados?
- Seguridad Industrial
- Uniformes
- Ninguna
- Otros _____

Pasa a 19

ÁREA DE FINANZAS

20. ¿A 31 de diciembre de 2004 la estructura financiera de la empresa fue?

Cuentas por pagar proveedores \$ _____
Otras cuentas por pagar \$ _____
Deuda bancaria a corto plazo (menos de 1 año) \$ _____
Deuda bancaria a largo plazo (mas de 1 año) \$ _____
Capital social \$ _____
Ganancias retenidas \$ _____
Utilidades del ejercicio \$ _____

21. ¿De qué forma la empresa adquiere sus activos fijos?

Recursos propios
Préstamos bancarios
Leasing (arrendamiento financiero)

22. ¿Su nivel de activos fijos en relación con los activos totales es?

Hasta un 20%
Hasta un 40%
Hasta un 50%
Más de un 50%

23. ¿Cómo financia la empresa sus activos?

Proveedores
Deuda bancaria
Capital de accionistas

24. ¿Qué tiempo de previsión, maneja en el nivel de inventarios?

Hasta 30 días
Hasta 60 días
Hasta 90 días
Más de 90 días

25. ¿Qué tiempo de previsión, maneja en el nivel de inventarios de producto terminado?

Hasta 30 días
Hasta 60 días
Hasta 90 días
Más de 90 días

26. ¿Qué medidas adopta la empresa para la recuperación de cuentas por cobrar?

Cobranza legal
Exoneración de intereses moratorios
Incentivo en reducción de los niveles de la deuda
Refinanciamiento de la deuda

27. ¿Cuál es su política de cobranza?

Contado
Hasta 30 días
Hasta 60 días
Hasta 90 días
Más de 90 días

28. ¿Cuál es su nivel de efectivo mínimo para sus operaciones (porcentaje de ventas)?

1%
5%
10%
Más de 10%

29. ¿Al 31 de Diciembre del 2004 sus niveles de capital de trabajo fueron?

Activo circulante _____

Pasivo circulante _____

30. ¿La empresa ha realizado incrementos de capital social?

Cada 1 año

Cada 2 años

Cada 5 años

No ha incrementado su capital social

31. ¿Cómo acostumbra pagar a sus proveedores?

Contado

Hasta 30 días

Hasta 60 días

Hasta 90 días

Más de 90 días

32. ¿Del total de los costos de su producción cuál es el porcentaje que considera que tiene la empresa en costos fijos?

Hasta un 20%

Hasta un 40%

Hasta un 60%

Más de un 60%

33. ¿Cuál es el nivel de costos de ventas de la empresa?

1%

5%

10%

20%

Más del 20%

34. ¿La empresa qué inversiones financieras de excedentes realiza?

Certificado Deposito a Término Fijo

Títulos valores

Divisas

Inmuebles

Otro _____

35. ¿En cuál de los siguientes aspectos la empresa estaría dispuesta a realizar inversiones?

Ampliación de la planta

Talento humano

Sistematización

Adquisición maquinaria

Nuevas líneas productivas

36. ¿Cuál es su política de inversión en tecnología como porcentaje de las ventas?

Hasta 5%

Hasta 10%

Hasta 15%

Más de 15%

37. ¿Cuál es su política de inversión en maquinaria y equipo como porcentaje de las ventas?

Hasta 5%

Hasta 10%

Hasta 15%

Más de 15%

38. ¿Del 2003 al 2004 las utilidades de la empresa?

- Aumentaron hasta un 10%
- Aumentaron hasta un 20%
- Aumentaron más del 20%
- Disminuyeron un 10%
- Disminuyeron un 20%
- Disminuyeron más del 20%

39. ¿Cuál es la política de distribución de dividendos de la empresa?

- Hasta un 30% de las utilidades del ejercicio
- Hasta un 50% de las utilidades del ejercicio
- Hasta un 100% de las utilidades del ejercicio
- Más del 100% de las ganancias retenidas de las utilidades del ejercicio

40. ¿Según el capital de la empresa, los préstamos a sus socios están limitados en cual de los siguientes niveles?

- Hasta un 5% del capital social
- Hasta un 10% del capital social
- Hasta un 20% del capital social
- Más del 20% del capital social
- No tenemos préstamos a los socios

41. ¿Con qué entidades financieras la empresa tiene relaciones?

- Nacionales
- Internacionales

42. ¿Con cuál de las siguientes instituciones financieras la empresa tiene relaciones?

- ABN AMRO BANK COLOMBIA
- BANCOLOMBIA
- BANKBOSTON
- BBVA
- BOGOTA
- CAJA SOCIAL
- CITIBANK
- COLMENA
- COLPATRIA RED MULTIBANCA
- CONAVI
- CREDITO
- DAVIVIENDA
- INTERBANCO
- LAS VILLAS
- LLOYDS TBS
- MEGABANCO
- OCCIDENTE
- POPULAR
- SANTANDER
- STANDARD CHARTERED COLOMBIA
- SUDAMERIS COLOMBIA
- SUPERIOR
- TEQUENDAMA
- UNION COLOMBIANO

43. ¿Qué obstáculos ha presentado la empresa para acceder a créditos de mediano y largo plazo?

- No cumple los requerimientos
- Dificultades para garantizar créditos
- Insuficiencia de información
- Periodo de amortización de crédito
- Altas tasas de interés
- Desconocimiento de las fuentes de financiamiento
- Reportado DATACRÉDITO

44. ¿Cuál de los siguientes seguros posee la empresa?

- Riesgos patrimoniales
- Riesgos a terceros
- Riesgos profesionales
- Pólizas de cumplimientos
- Responsabilidad civil

ÁREA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

45. ¿Que medios utiliza la empresa para la recolección de la información?

- Kardex
- Libros contables
- Hojas de control
- Control de inventarios
- Sistemas de información
- Red de información integrada por computador
- Acceso a Internet
- Otra _____

46. ¿Utiliza alguna tecnología de información como soporte para la administración en alguno de los siguientes procesos?

- Nomina
- Inventarios
- Contabilidad
- Proveedores
- Ninguna
- Otra _____

47. ¿Utiliza software de aplicación relacionado directamente con procesos de producción de bienes o prestación de servicios?

- SI
- NO
- ¿Cuál? (es) _____

48. ¿Con que propósito registra la información?

- Seguimiento (Mantenerse informado)
- Toma de decisiones
- Medir resultados
- Otro _____

ÁREA PRODUCCIÓN

49. ¿Que sistema de producción maneja la empresa?

- Por lotes
- Continua
- Sobre pedido
- Por proyecto
- Otra
- ¿Cual? _____

50. ¿En que estado cree que se encuentran sus equipos?

- Bueno
- Regular
- Malo

51. ¿Cuántos años de uso tienen sus equipos?
- Menos de 1 año
- De 1 a 5 años
- De 5 a 10 años
- Más de 10 años
52. ¿Utiliza equipos en arriendo (Leasing)?
- SI
- NO
53. ¿Necesita adquirir nuevos equipos?
- SI
- NO
- Por que? _____
- 51 Tiene un plan de mantenimiento para sus equipos?
- SI
- NO
54. ¿Que tipo de mantenimiento se hace en los equipos de la empresa?
- Predictivo
- Preventivo
- Correctivo
- Programado
- Imprevisto
- No realiza
55. ¿Por que método maneja sus inventarios de productos y materias primas?
- UEPS (Ultimas en entrar Primeras en salir)
- PEPS (Primeras en entrar Primeras en salir)
- Promedio ponderado
- Ninguno
56. ¿Como determina los niveles de inventario?
- Por pronóstico
- Por registros estadísticos
- Por órdenes de suministro
- Otro
- ¿Cual? _____
57. ¿Como clasifica los productos para el manejo del inventario?
- Por ABC
- Por categorías
- Por volumen
- Por precio
- Otro
- ¿Cual? _____
58. ¿Que sistema de referencias o codificación utiliza?
- Numérico
- Alfa Numérico
- Código de Barras
- Ninguno

60. ¿Quien autoriza las compras?

- La dirección
- El jefe de compras
- El comité de compras
- Otro
- ¿Quien? _____

59. ¿La compra de materias primas e insumos como las realiza?

- Por pronóstico
- Por análisis comparativo de producción
- Por registros históricos

60. ¿Realiza alianzas estratégicas con sus proveedores?

- SI De que tipo _____
- NO

61. ¿Con cuantos proveedores cuenta actualmente?

61. ¿Cuentan con?

- Selección de proveedores
- Con un registro de proveedores
- Evaluación de proveedores
- Ninguna

62. ¿Cual es el procedimiento para la selección de proveedores?

- Precio
- Calidad
- Cumplimiento
- Cotización
- Licitación
- Ninguno
- Otro
- ¿Cual? _____

63. ¿Que destino le da a los desperdicios?

- Elabora productos secundarios
- Los vende a otras empresas
- Los desecha
- Otro
- ¿Cuál? _____

64. ¿Qué tipo de desperdicios genera?

- Metálicos
- Orgánicos
- Fluidos
- Fibras sintéticas
- Fibras naturales
- Otra _____

65. Dentro del último año, su empresa ha introducido innovaciones de productos:

- Productos nuevos para su empresa pero ya existentes en el mercado
- Productos nuevos para el mercado
- Ninguno
- Otro
- ¿Cuál? _____

66. ¿Qué tipos de manufactura tiene y en que cantidad?

Manual	_____	<input type="checkbox"/>
Automática	_____	<input type="checkbox"/>
Electrónica (Programable)	_____	<input type="checkbox"/>
Otras	_____	<input type="checkbox"/>

67. Dentro del último año, su empresa ha introducido innovaciones de procesos:

Procesos tecnológicamente nuevos	<input type="checkbox"/>
Mejoras sustanciales desde un punto de vista tecnológico	<input type="checkbox"/>
Mejoras sólo en la organización del proceso	<input type="checkbox"/>
Ninguno	<input type="checkbox"/>

68. Hace planeación y control de la producción:

Menos de tres meses	<input type="checkbox"/>
Menos de un año	<input type="checkbox"/>
Más de un año	<input type="checkbox"/>
Ninguno	<input type="checkbox"/>

ÁREA DE CALIDAD

69. ¿Realiza especificaciones de presentación?

Estado de mercancía	<input type="checkbox"/>
Vencimientos	<input type="checkbox"/>
Clasificación	<input type="checkbox"/>
Registros y normas	<input type="checkbox"/>
Otra	_____ <input type="checkbox"/>

70. ¿Aplica algún tipo de norma técnica en su producción?

ISO 9000	<input type="checkbox"/>
ISO 14000	<input type="checkbox"/>
ISO 18000	<input type="checkbox"/>
Otra/s	<input type="checkbox"/>
Cual(es): _____	

71. ¿La empresa esta dispuesta a certificarse con una norma de calidad internacional (ejemplo: ISO 9000 o similares)?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
¿Cuál? (es) _____	
Ya esta certificada	<input type="checkbox"/>

72. ¿La empresa realiza alguna prueba de laboratorio para el control de la calidad?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
¿Cuál? (es) _____	

73. ¿Su empresa posee manuales o guías de trabajo?

Manual de funciones de mantenimiento	<input type="checkbox"/>
Guías individuales	<input type="checkbox"/>
Guías grupales	<input type="checkbox"/>
Ninguna	<input type="checkbox"/>
Otra	<input type="checkbox"/>
Cual: _____	

74. ¿Operativamente la empresa cumple con?

Maquilas
 Satélites
 Otra _____

75. ¿La empresa fabrica algún tipo de producto terminado?

SI
 NO
 ¿Cuál? (es) _____

76. ¿Aplica alguna herramienta básica para el control estadístico de calidad en su proceso de producción?

SI
 NO
 ¿Cuál? (es) _____

ÁREA DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

77. ¿Afilia los trabajadores a una EPS?

SI
 NO
 ¿Cuál? (es) _____

78. ¿Afilia los trabajadores a un Fondo de Pensiones?

SI
 NO
 ¿Cuál? (es) _____

79. ¿Afilia a los trabajadores a cajas de compensación?

SI
 NO
 ¿Cuál? (es) _____

80. ¿Afilia los trabajadores a una ARP?

SI
 NO
 ¿Cuál? (es) _____

81. ¿En su empresa que número de personas están presentes en los sitios de trabajo ?

DESCRIPCIÓN	HOMBRES	MUJERES
Empleados		
Temporales		
Contratistas civiles		
Proveedores		
Estudiantes en práctica		
Subcontratistas		
Clientes		
Menores de edad con permiso de trabajo		

82. ¿En su empresa el Comité Paritario de Salud Ocupacional (COPASO) está constituido y funcionando?

SI
 NO

83. ¿Cada cuanto se reúne?
- Semanalmente
- Quincenalmente
- Mensualmente
- Otro
- ¿Cada cuanto? _____
84. ¿Qué tipo de actividades realiza principalmente?
- Entrenamiento
- De inspección
- Vigilar el cumplimiento de las normas
- Conformar brigadas de seguridad
- Conformar brigadas de evacuación
- Otras _____
85. ¿Se realiza examen medico de ingreso a los nuevos empleados?
- SI
- NO
- ¿Quien lo practica?
- Médico empresa
- Propio aspirante
- ARP
86. ¿Se realizan exámenes médicos periódicos a los empleados de su empresa?
- SI
- NO
- Audiometría
- Espirometría
- Visiometría
- Otro(s)
- ¿Cuál? (es) _____
-
- ¿Quién es el responsable asignado por la empresa para hacerlo?
- Médico empresa
- ARP
- IPS
- ¿Cada cuanto se practican?
- Mensualmente
- Trimestralmente
- Semestralmente
- Anualmente
- Otro
- ¿Cada Cuanto? _____
87. ¿Su empresa dispone de un Panorama de Factores de Riesgo actualizado y completo en cobertura de sitios de trabajo y procesos?
- SI
- NO

88. Enuncie la categoría de riesgos especialmente asociada a enfermedades profesionales en su empresa (seguido enuncie el tipo de riesgo y patología ocupacional asociada por cargo).

Categoría		Patología ocupacional
Físicos (Ruido, iluminación, radiación, temperatura)	<input type="checkbox"/>	_____
Químicos (Partículas, humos, gases, vapores)	<input type="checkbox"/>	_____
Biológicos	<input type="checkbox"/>	_____
Ergonómicos (Cargas, posturas, movimientos)	<input type="checkbox"/>	_____
Psicosociales	<input type="checkbox"/>	_____
Inadecuado saneamiento	<input type="checkbox"/>	_____

89. Su empresa cuenta con el reglamento de Higiene y Seguridad Industrial debidamente aprobado por el Ministerio de la Protección Social?

SI
NO

90. ¿Su empresa capacita a los empleados en Salud Ocupacional (Medicina, Ergonomía, Higiene, Seguridad, Emergencias)?

SI ¿En que áreas? _____
NO

91. ¿Su empresa cuenta con planes?

Plan de Emergencia
Plan de Evacuación
Plan de Contingencia

92. ¿Qué zonas están delimitadas o demarcadas en la empresa?

Áreas trabajo
Áreas de almacenamiento
Áreas de circulación
Salidas de emergencia
Zonas de resguardos
Zonas peligrosas
Ninguna
Otra(s)
¿Cual(es)? _____

93. ¿Se dispone de un Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional en su empresa?

SI
NO
Certificado
Auditado (último año)

94. ¿Como lo evidencian?

Con la persona encargada
Asignaciones por área de trabajo
Asignaciones por área de riesgo

95. ¿Se dispone de un Sistema de Gestión Ambiental en su empresa?

SI
NO
Certificado
Auditado (último año)

96. ¿En materia ambiental qué medidas realiza su empresa para el correspondiente control?

- | | |
|--|--------------------------|
| Visitas de inspección | <input type="checkbox"/> |
| Clasificación y separación de desechos | <input type="checkbox"/> |
| Métodos (desinfección, neutralización u otros) | <input type="checkbox"/> |
| Demarcación y señalización de áreas | <input type="checkbox"/> |
| Disposición final por un tercero certificado | <input type="checkbox"/> |
| Aplicación de un Plan de Manejo Ambiental | <input type="checkbox"/> |
| Aplica Plan de Contingencia Ambiental | <input type="checkbox"/> |

97. ¿Se dispone de un Sistema de Gestión en Seguridad para el Comercio internacional (BASC)?

- | | |
|-----------------------|--------------------------|
| SI | <input type="checkbox"/> |
| NO | <input type="checkbox"/> |
| Certificado | <input type="checkbox"/> |
| Auditado (último año) | <input type="checkbox"/> |

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

MERCADO

98. ¿Se hace alguna proyección estadística de mercados?

- | | |
|----|--------------------------|
| SI | <input type="checkbox"/> |
| NO | <input type="checkbox"/> |

99. ¿Esta proyección define con precisión los mercados a los que ha de dirigirse la empresa?

- | | |
|----|--------------------------|
| SI | <input type="checkbox"/> |
| NO | <input type="checkbox"/> |

100. ¿Esta proyección ha identificado productos específicos que deberán ser lanzados por la empresa en el futuro?

- | | |
|----|--------------------------|
| SI | <input type="checkbox"/> |
| NO | <input type="checkbox"/> |

101. ¿Mantiene la empresa un sistema que le asegure un flujo permanente, preciso y fiable de información sobre?:

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| El consumidor | <input type="checkbox"/> |
| Los competidores | <input type="checkbox"/> |
| Los canales de distribución | <input type="checkbox"/> |
| El mercado y su entorno | <input type="checkbox"/> |

102. ¿Incluye la información anterior datos fiables sobre las tendencias futuras de esos sectores?

- | | |
|----|--------------------------|
| SI | <input type="checkbox"/> |
| NO | <input type="checkbox"/> |

103. ¿Utiliza la empresa esta información para planificar sus acciones futuras en función de las demandas y las condiciones previstas del mercado?

- | | |
|----|--------------------------|
| SI | <input type="checkbox"/> |
| NO | <input type="checkbox"/> |

104. La empresa ¿posee capacidad gerencial y estructural para cambiar de rumbo cuando las oportunidades de mercado o el entorno lo aconsejan?

- | | |
|----|--------------------------|
| SI | <input type="checkbox"/> |
| NO | <input type="checkbox"/> |

105. ¿La empresa ,ha desarrollado habilidades y capacidades internas que le permiten realizar una labor eficaz en el área?:

- De la segmentación
- Establecimientos de objetivos
- Posicionamiento de sus productos o servicios
- De manera tal que le permitan mantener directrices claras en el futuro

106. ¿Se han definido claramente las fronteras de las actividades de la empresa en términos de:?

- Productos o servicios
- Mercados y segmentos
- Estructuras de distribución

107. ¿Existe en la empresa?

- Un plan de Marketing
- Que sea compatible con los planes corporativos
- Que se revise regularmente

108. ¿Se preocupa activamente la Gerencia por los temas, actividades y estrategias que se desarrollan en el área de marketing?

- SI
- NO

109. ¿Existen planes de contingencia en caso de que las estrategias básicas no cumplan con sus cometidos en los plazos establecidos?

- SI
- NO

110. ¿Sus productos responden más a?:

- Compras habituales
- Compras por impulso
- Compras planeadas

111. En su mercado, ¿Cuáles son los factores más importantes al comprar?

- Precio
- Calidad
- Características
- Desempeño
- Apariencia
- Otros

112. ¿Su empresa tiene políticas de garantía?

- SI
- NO

113. ¿Su empresa tiene políticas de servicio?

- SI
- NO

114. ¿Ha fijado una meta de determinado número de clientes nuevos para el próximo año?

- SI
- NO

PRODUCTOS

SI NO NO SABE

- 115. ¿Conoce usted cuántas veces compra el mismo cliente su producto en un promedio al año?
- 116. ¿Vende algunos artículos de promoción a precios ventajosos para atraer a sus clientes?
- 117. ¿Ha probado la eficacia de sus productos en comparación con la de otros artículos?
- 118. ¿Ha pensado en la posibilidad de abandonar los productos que reportan utilidades bajas?
- 119. ¿Tiene un programa vigente de investigación y desarrollo de nuevos productos?

120. ¿Aproximadamente que porcentaje de sus clientes son los mas frecuentes?

- Entre
- El 0 y el 25%
- El 26% y el 50%
- El 51% y el 75%
- El 76% y el 100%

121. ¿Cuándo se introdujo su último producto nuevo?

- 6 meses
- 12 meses
- 18 meses
- Más de 18 meses

122. ¿Cuándo se introdujo su última modificación importante de producto?

- 6 meses
- 12 meses
- 18 meses
- Más de 18 meses

123. ¿Cómo se hace la investigación y el desarrollo de nuevos productos?

- Internamente
- Se subcontrata

124. ¿Para que se hace investigación y desarrollo de nuevos productos?

- Para estar a la par de la competencia
- Para reducir los costos de producción
- Para reducir los costos de materiales
- Para ingresar a nuevos mercados
- Para aumentar las ventas
- Otra
- Cuál _____

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

125. ¿Tiene su empresa un programa vigente de investigación de mercado?

- SI
- NO

126. ¿Tiene información correcta sobre?:

- Quienes compran sus productos
- Por qué los compran
- En dónde se están comprando sus productos
- Quién toma la decisión de compra
- Cuál es la mejor manera de llegarles a los clientes mediante publicidad
- La efectividad de sus programas de publicidad
- Los productos de sus competidores
- Las estrategias de sus competidores
- Los mercados potenciales
- La efectividad relativa de diferentes canales de distribución

- Nuevas aplicaciones de sus productos
- El potencial de exportación
- Productos relacionados que exigen sus clientes
- La efectividad de los empaques
- La sensibilidad a los precios
- La imagen y el posicionamiento de su producto con relación a otros
- Las posibilidades de la divulgación y promoción

127. ¿La empresa tiene un registro o base de datos de sus clientes?

- SI
- NO

128. ¿Qué mecanismos emplea la empresa para evaluar el grado de satisfacción de sus clientes?

- Encuestas
- Entrevistas
- Buzón de sugerencias
- Call center
- Otras
- Cuales _____

129. ¿Utiliza la investigación de mercado disponible en asociaciones y revistas?

SI NO

-

130. ¿Utiliza la investigación de mercado disponible en la Internet?

-

PRECIOS

131. ¿Sabe cuáles costos operativos permanecen iguales, independientemente del volumen de ventas?

-

132. ¿Sabe cuáles costos operativos disminuyen porcentualmente a medida que se incrementa el volumen de ventas?

-

133. ¿Ha calculado el punto de equilibrio de sus productos según diferentes precios de venta?

-

134. Cuando selecciona productos para reducirles el precio, ¿proyecta los efectos que esto tendría en las utilidades?

-

135. ¿Ha pensado en fijar una meta de volumen de ventas y luego analizarla para comprobar si sus precios le ayudarán a alcanzarla?

-

136. ¿Utiliza o se ayuda de la fijación de precios para establecer la meta de sus clientes nuevos?

-

137. ¿Conoce todos los datos sobre costos, ventas y comportamiento competitivo?

-

138. ¿Fija sus precios con la esperanza de alcanzar objetivos precisos, por ejemplo un incremento del 1% en las utilidades en comparación con el año anterior?

-

139. ¿Mantiene archivos que contengan los datos que requiere sobre utilidades, pérdidas y precios?

-

140. ¿Revisa sus prácticas de fijación de precios periódicamente, para cerciorarse de que sí le están ayudando a alcanzar sus metas en materia de utilidades?

-

141. ¿Sabe si sus clientes salen de compras para comparar y qué productos buscan?

-

142. ¿Sabe cómo comparan sus clientes?

- Leyendo avisos publicitarios en el periódico
- Visitando almacenes
- Por el voz a voz

143. ¿Trata de atraer clientes que?:

- Compran sólo con base en el precio
- Compran sólo con base en la calidad
- Combinan ambos

144. ¿Alguno de sus clientes le dice cómo son sus precios en relación con los de sus competidores?

- Más altos
- Más bajos
- Competitivos

145. ¿Sabe qué productos (o tipos de productos) siguen comprando sus clientes incluso si incrementa su precio?

- SI
- NO

146. ¿Algunos productos parecen llamarles más la atención a los clientes cuando hace promociones de fin de semana, de liquidación o por un día especial?

SI
NO

147. ¿Ha utilizado sus registros de ventas individuales para clasificar a sus clientes actuales según sus volúmenes de compras?

SI
NO

148. ¿Sus clientes compran más si utiliza fijación de precios múltiples (por ejemplo, tres por treinta y nueve mil) para productos de rotación rápida?

SI
NO

149. ¿Ya determinó una estrategia de fijación de precios para crear una imagen de precios favorable ante sus clientes?

SI
NO

150. ¿Sus registros de clientes individuales, como los estados de cuentas de crédito, indican que está vendiendo una mayor cantidad de productos de más alto precio que hace doce meses?

SI
NO

151. ¿Sus registros de cuentas de clientes individuales y sus observaciones sobre el comportamiento de los clientes en el almacén indican que el precio es el factor importante en su(s)?:

Compra
Servicio
Surtido
Otra
Cual _____

152. ¿Usted es un “líder” (en vez de un “seguidor”) cuando anuncia sus reducciones de precios? SI NO

153. ¿Ha estudiado a sus competidores para ver si siguen algún tipo de patrón cuando cambian los precios?

154. ¿Ha decidido si es mejor hacer descuentos tempranos en productos de temporada o de moda, o más bien vender los productos en liquidación al finalizar la temporada?

155. ¿Ha popularizado sus ventas anuales periódicas – como ventas por aniversario, navidad, etc.- hasta el punto de que muchos clientes esperan a que llegue ese momento en vez de comprar los productos antes?

156. ¿Trata de programar los descuentos de modo que pueda hacerles publicidad?

157. ¿Qué canales de información utiliza para mantenerse actualizado sobre las políticas de precios de sus competidores?

Lo que dicen sus clientes
Listas de precios de sus competidores
Catálogos de sus competidores
Publicidad de sus competidores
Informes de sus proveedores
Estudios publicados en revistas gremiales
Compradores que usted mismo emplea

158. ¿Su política de precios es?:

Tratar de vender por encima de la competencia
Tratar de vender por debajo de la competencia
Solo estar a la par con la competencia

159. ¿La fijación de precios de sus principales competidores está afectando sus volúmenes de ventas hasta el punto que tiene que alterar su política de precios en productos individuales o en su mercancía?

SI
NO

160. ¿Los productos o servicios que vende ofrece ventajas por las cuales los clientes están dispuestos a pagar un poco más?

SI
NO

161. ¿Su publicidad pone más énfasis en los beneficios para el cliente que en el precio?

SI
NO

DISTRIBUCIÓN

162. ¿Su línea de productos es fabricado por?:

Usted
Otros
Que % _____

163. ¿Su distribución es?

Local
Regional
Nacional
Internacional
Que % _____

164. ¿Cómo subdivide sus líneas de productos en su departamento de ventas?

Territorios geográficos
Tipo de producto
Tipo de cliente
Otros
Cuales _____

165. ¿Cómo se comercializa el producto de la empresa?

Supermercados, tiendas
Puntos de venta
Puerta a puerta
Vendedores
Por contrato
Telé ventas
Catalogo
Otra
Cual _____

166. ¿Qué tipo de distribución realiza para poner sus productos en el mercado?

Distribución directa
Distribución indirecta

VENTAS

167. ¿Sus vendedores, agentes o distribuidores tiene territorios exclusivos?

SI
NO

168. ¿Ofrece incentivos de ventas especiales a sus vendedores?
- SI
NO
169. ¿Elabora catálogos de productos para sus ventas?
- SI
NO
170. ¿La empresa proporciona ayudas de ventas a las personas que venden su producto?
- SI
NO
171. ¿Su empresa suministra algún tipo de entrenamiento formal en ventas?
- SI
NO
172. ¿Con qué frecuencia realiza reuniones o conferencias de ventas?
- Una semana
Dos semanas
Cada mes
Otra
Cual _____
173. ¿Con que frecuencia envían informes sus vendedores?
- Una semana
Dos semanas
Cada mes
Otra
Cual _____
174. ¿Los vendedores de su empresa en que invierten más su tiempo?:
- Planeación
Preparación
Viajes
Llamadas o visitas a clientes potenciales
Llamadas o visitas a clientes existentes
Otros
Cuales _____
175. ¿Qué cantidad de tiempo se invierte en actividades de promoción y divulgación que respalden las ventas al año?
- 1mes
2 meses
3 meses
4 meses
6 meses
Más de 6 meses

PUBLICIDAD

176. ¿Qué medios utiliza para hacerles promoción a sus productos?
- Prensa
Televisión
Radio
Internet
Volantes
Catálogos
Pasacalles

- Perifoneo
- Voz a Voz
- Paginas Amarillas
- Correo directo
- Llamadas telefónicas
- Otra
- Cual _____

177. ¿Mide los resultados de esta publicidad?

- SI
- NO

178. ¿Cómo se hace la conceptualización y desarrollo de la publicidad en su empresa?

- Internamente
- Se subcontrata

179. ¿Por qué medio conoció al subcontratista de publicidad?

- Referido
- Conocido
- Paginas amarillas
- Contacto directo (visita del proveedor)
- Correo directo

180. ¿Cuál de los siguientes factores influye en la imagen de su empresa?

- Calidad del producto
- Presentación del producto
- Certificaciones de calidad
- Cumplimiento
- Servicio al cliente

181. ¿Como estimula la venta de sus productos?

- Publicidad
- Mercadeo
- Promociones
- Fuerza de ventas (vendedores)
- Otro
- Cual _____

7. ¿Cuánto personal existe y que tipo de contratación maneja por nivel?

CARGOS	TIPOS DE CONTRATACION			
	Termino Indefinido	Termino Fijo	Prestación de Servicios	Duración de Obra
Nivel Directivo				
Nivel Asesor				
Nivel Ejecutivo				
Nivel Técnico				
Nivel Administrativo				
Nivel Operativo				

8. ¿Cuál de los siguientes métodos usa para la evaluación del desempeño del personal de empresa?

- Por instrumento
- Cualitativamente
- Por resultados (cuantitativamente)
- Criterio personal
- Auto evaluación
- Ninguno (Pasa a la pregunta N° 11)

9. ¿Quién realiza la evaluación?

- Directivo
- Superior inmediato
- El mismo trabajador

10. ¿Cada cuanto se hace la evaluación?

- Anual
- Semestral
- Trimestral
- Bimensual
- Mensual o menor

11. ¿Cuánto tiempo promedio dura la inducción a sus empleados?

- Horas
- Semanas
- Días
- Meses
- No se hace inducción

12. ¿Qué tipo de capacitación de personal se implementa en sus trabajadores?

- Interna
- Externa
- Programada
- Cursos de Oportunidad
- Ninguno

17. ¿Cree usted que actualmente esta afrontando un problema de gestion administrativa en su empresa?

13. ¿En que área especialmente realiza capacitación?

- Producción
- Administración
- Finanzas
- Mercados
- Otro _____

14. ¿En que áreas considera que necesita implementar nuevos programas de capacitación para el personal de la empresa?

- Administración
- Finanzas
- Mercadeo y ventas
- Producción
- Recursos Humanos
- Ninguna (pasa a la pregunta N° 16)
- Otra _____

15. ¿En que niveles aplicaría estos programas de capacitación?

- Nivel directivo
- Nivel asesor
- Nivel ejecutivo
- Nivel técnico
- Nivel administrativo
- Nivel operativo
- Ninguno

16. ¿Qué tipo de dotación entrega la empresa a sus empleados?

- Seguridad Industrial
- Uniformes
- Ninguna
- Otros _____

ÁREA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

18. ¿Que medios utiliza la empresa para el registro de la información?
- Kardex
 - Libros contables
 - Hojas de control
 - Control de inventarios
 - Sistemas de información
 - Red de información integrada por computador
 - Acceso a Internet
 - Otro _____
19. ¿Con que propósito registra la información?
- Seguimiento (Mantenerse informado)
 - Toma de decisiones
 - Medir resultados
 - Otro _____
20. ¿Utiliza alguna tecnología de información como soporte para la administración en alguno de los siguientes procesos?
- Nomina
 - Inventarios
 - Contabilidad
 - Proveedores
 - Ninguna
 - Otra _____
21. ¿ la forma actual de registro de informacion le proporciona suficientes herramientas para tomar desiciones acertadas?
- _____
- _____

ÁREA DE CALIDAD

22. ¿Realiza especificaciones de presentación?
- Estado de mercancía
 - Vencimientos
 - Clasificación
 - Registros y normas
 - Otra _____
23. ¿Aplica algún sistema de gestion de calidad en su empresa?
- ISO 9000
 - ISO 14000
 - OSHAS 18000
 - Ninguna
24. ¿La empresa esta dispuesta a certificarse con algun sistema de gestion de calidad?
- ISO 9000
 - ISO 14000
 - OSHAS 18000
 - No esta dispuesto
25. ¿ La empresa se rige bajo alguna norma tecnica que asegure la calidad del producto que ofrece?
- SI
 - NO
 - ¿Cuál? _____
26. ¿La empresa realiza alguna prueba de laboratorio para el control de la calidad?
- SI
 - NO
 - ¿Cuál? _____
27. ¿Su empresa posee manuales o guías de trabajo?
- Manual de funciones
 - Manual de procedimientos
 - Manual de mantenimiento
 - Manual de procesos
 - Guías individuales
 - Guías grupales
 - Ninguna
 - Otro _____
28. ¿Operativamente la empresa utiliza procesos como?
- Maquilas
 - Satélites
 - Ninguno
29. ¿Qué herramienta básica para el control estadístico de calidad aplica en su proceso de producción?
- Diagrama de causa y efecto
 - Diagrama de pareto
 - Diagrama de dispersión
 - Histogramas
 - Hojas de verificacion o comprobacion
 - Estratificacion
 - Graficos de control

ÁREA DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

30. ¿A que EPS afilia a sus trabajadores?

- ISS
- COOMEVA
- COMPENSAR
- FAMISANAR
- CRUZ BLANCA
- COLSANITAS
- SALUDCOOP
- SALUD TOTAL
- SALUDVIDA
- NINGUNA
- Otra _____

31. ¿A que Fondo de Pensiones afilia a sus trabajadores?

- PORVENIR
- COLFONDOS
- PROTECCION
- BBVA HORIZONTE
- ISS
- NINGUNO
- Otra _____

32. ¿A que cajas de compensación afilia a sus trabajadores?

- CAFAM
- COLSUBSIDIO
- COMFENALCO
- COMPENSAR
- NINGUNA
- Otra _____

33. ¿A que ARP afilia a sus trabajadores?

- COLPATRIA
- COLMENA
- SURATEP
- PREVISORA VIDA SA.
- NINGUNA
- Otra _____

34. ¿En su empresa que número de personas están presentes en los sitios de trabajo?

DESCRIPCIÓN	NUMERO DE HOMBRES	NUMERO DE MUJERES
Empleados		
Temporales		
Contratistas civiles		
Proveedores		
Estudiantes en práctica		
Subcontratistas		
Clientes		
Menores de edad con permiso de trabajo		

35. ¿Cada cuanto se reúne el Comité Paritario de Salud Ocupacional (COPASO)?

- Semanalmente
- Quincenalmente
- Mensualmente
- No existe en la empresa (Pasa a la pregunta N° 38)
-

Otro _____

36. ¿Qué tipo de actividades realiza principalmente?

- Entrenamiento
- De inspección
- Vigilar el cumplimiento de las normas
- Conformar brigadas de seguridad
- Conformar brigadas de evacuación
- Otras _____

37. ¿Quién practica el examen medico de ingreso a los nuevos empleados?

- Médico empresa
- Propio aspirante
- ARP
- No se realiza

38. ¿Qué tipos de exámenes médicos periódicos se programan a los empleados de su empresa?

- Audiometría
- Espirometría
- Visiometría
- No se programan (Pasa a la pregunta N° 42)
- Otro _____

39. ¿Quién es el responsable asignado por la empresa para realizar los exámenes médicos programados?

- Médico empresa
- ARP
- IPS

40. ¿Cada cuanto se practican?

- Mensualmente
- Trimestralmente
- Semestralmente
- Anualmente
- Ocasionalmente

41. ¿Su empresa dispone de un Panorama de Factores de Riesgo actualizado y completo en cobertura de sitios de trabajo y procesos?

- SI
- NO

42. Enuncie la categoría de riesgos especialmente asociada a enfermedades profesionales en su empresa (seguido enuncie el tipo de riesgo y patología ocupacional asociada por cargo).

- | Categoría | Patología ocupacional |
|--|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> Físicos
(Ruido, iluminación, radiación, temperatura) | _____ |
| <input type="checkbox"/> Químicos
(Partículas, humos, gases, vapores) | _____ |
| <input type="checkbox"/> Ergonómicos
(Cargas, posturas, movimientos) | _____ |
| <input type="checkbox"/> Psicosociales | _____ |
| <input type="checkbox"/> Inadecuado saneamiento | _____ |

Auditado (último año)
No dispone

43. ¿Su empresa cuenta con el reglamento de Higiene y Seguridad Industrial debidamente aprobado por el Ministerio de la Protección Social?

- SI
 NO

44. ¿En que áreas de salud ocupacional capacita a sus empleados?

- Medicina
 Ergonomía
 Higiene
 Seguridad
 Emergencias
 Ninguna
 Otra _____

45. ¿Su empresa cuenta con planes?

- Plan de Emergencia
 Plan de Evacuación
 Plan de Contingencia
 Ninguno

46. ¿Se dispone de un Sistema de Gestión en Seguridad para el Comercio internacional (BASC)?

- Certificado

49. ¿Cómo cree que afecta el manejo de la seguridad industrial y la seguridad industrial en su empresa?

-

47. ¿Qué zonas están delimitadas o demarcadas en la empresa?

- Áreas trabajo
 Áreas de almacenamiento
 Áreas de circulación
 Salidas de emergencia
 Zonas de resguardos
 Zonas peligrosas
 Ninguna
 Otra _____

48. ¿En materia ambiental qué medidas realiza su empresa para el correspondiente control?

- Visitas de inspección
 Clasificación y separación de desechos
 Métodos (desinfección, neutralización u otros)
 Demarcación y señalización de áreas
 Disposición final por un tercero certificado
 Aplicación de un Plan de Manejo Ambiental
 Aplica Plan de Contingencia Ambiental
 Ninguna

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

MERCADO

50. ¿Sus proyecciones estadísticas de mercados definen con precisión los mercados a los que ha de dirigirse la empresa?

- SI
 NO
 No se hacen proyecciones (Pasa a la pregunta N° 77)

51. ¿Esta proyección ha identificado productos específicos que deberán ser lanzados por la empresa en el futuro?

- SI
 NO

52. ¿Mantiene la empresa un sistema que le asegure un flujo permanente, preciso y fiable de información sobre?:

- El consumidor
 Los competidores
 Los canales de distribución
 El mercado y su entorno
 Ninguno (Pasa a la pregunta N° 80)

53. ¿Incluye la información anterior datos fiables sobre las tendencias futuras de esos sectores?

SI NO

-

54. ¿Utiliza la empresa esta información para planificar sus acciones futuras en función de las demandas y las condiciones previstas del mercado?

-

55. ¿La empresa posee capacidad gerencial y estructural para cambiar de rumbo cuando las oportunidades de mercado o el entorno lo aconsejan?

-

56. La empresa ha desarrollado habilidades y capacidades internas que le permiten realizar una labor eficaz, en los siguientes aspectos, de manera tal que le faciliten mantener directrices claras en el futuro?

La segmentación
Establecimientos de objetivos
Posicionamiento de sus productos o servicios

-

57. ¿Se han definido claramente las fronteras de las actividades de la empresa en términos de?:

-

Productos o servicios
 Mercados y segmentos
 Estructuras de distribución

58. ¿Existe en la empresa un plan de Marketing?

- Que sea compatible con los planes corporativos
- Que se revise regularmente
- No existe

59. ¿Se preocupa activamente la Gerencia por los temas, actividades y estrategias que se desarrollan en el área de marketing?

SI NO

60. ¿Existen planes de contingencia en caso de que las estrategias básicas no cumplan con sus cometidos en los plazos establecidos?

61. En su mercado, ¿Cuáles son los factores más importantes al comprar?

- Precio
- Calidad
- Características
- Desempeño
- Apariencia
- Otros

62. ¿Sus productos responden más a?:

- Compras habituales
- Compras por impulso
- Compras planeadas

SI NO

63. ¿Su empresa tiene políticas de garantía?

64. ¿Su empresa tiene políticas de servicio?

65. ¿Ha fijado una meta de determinado número de clientes nuevos para el próximo año?

PRODUCTOS

SI NO

66. ¿Conoce usted cuántas veces compra el mismo cliente su producto en un promedio al año?

67. ¿Vende algunos artículos de promoción a precios ventajosos para atraer a sus clientes?

68. ¿Ha probado la eficacia de sus productos en comparación con la de otros artículos?

69. ¿Ha pensado en la posibilidad de abandonar los productos que reportan utilidades bajas?

70. ¿Tiene un programa vigente de investigación y desarrollo de nuevos productos?

71. ¿Aproximadamente que porcentaje de sus clientes son los mas frecuentes?

- Entre El 0 y el 25%
- El 26% y el 50%
- El 51% y el 75%
- El 76% y el 100%

74. ¿Cómo se hace la investigación y el desarrollo de nuevos productos?

- Internamente
- Se subcontrata
- No se hace investigación

72. ¿Cuándo se introdujo su último producto nuevo?

- 6 meses
- 12 meses
- 18 meses
- Más de 18 meses

75. ¿Para que se hace investigación y desarrollo de nuevos productos?

- Para estar a la par de la competencia
- Para reducir los costos de producción
- Para reducir los costos de materiales
- Para ingresar a nuevos mercados
- Para aumentar las ventas
- Otra _____

73. ¿Cuándo se introdujo su última modificación importante de producto?

- 6 meses
- 12 meses
- 18 meses
- Más de 18 meses

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

76. ¿Tiene información correcta sobre?:
- Quienes compran sus productos
 - Por qué los compran
 - En dónde se están comprando sus productos
 - Quién toma la decisión de compra
 - Cuál es la mejor manera de llegarles a los clientes mediante publicidad
 - La efectividad de sus programas de publicidad
 - Los productos de sus competidores
 - Las estrategias de sus competidores
 - Los mercados potenciales
 - La efectividad relativa de diferentes canales de distribución
 - Nuevas aplicaciones de sus productos
 - El potencial de exportación
 - Productos relacionados que exigen sus clientes
 - La efectividad de los empaques
 - La sensibilidad a los precios
 - La imagen y el posicionamiento de su producto con relación a otros
 - Las posibilidades de la divulgación y promoción

77. ¿La empresa tiene un registro o base de datos de sus clientes?

- SI
- NO

78. ¿Qué mecanismos emplea la empresa para evaluar el grado de satisfacción de sus clientes?

- Encuestas
- Entrevistas
- Buzón de sugerencias
- Call center
- Otras _____

79. ¿Tiene su empresa un programa vigente de investigación de mercado?

- SI
- NO

- | | SI | NO | NO SABE |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 80. ¿Utiliza la investigación de mercado disponible en asociaciones y revistas? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 81. ¿Utiliza la investigación de mercado disponible en la Internet? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

PRECIOS

- | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 82. ¿Sabe cuáles costos operativos permanecen iguales, independientemente del volumen de ventas? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 83. ¿Sabe cuáles costos operativos disminuyen porcentualmente a medida que se incrementa el volumen de ventas? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 84. ¿Ha calculado el punto de equilibrio de sus productos según diferentes precios de venta? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 85. Cuando selecciona productos para reducirles el precio, ¿proyecta los efectos que esto tendría en las utilidades? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 86. ¿Ha pensado en fijar una meta de volumen de ventas y luego analizarla para comprobar si sus precios le ayudarán a alcanzarla? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 87. ¿Utiliza o se ayuda de la fijación de precios para establecer la meta de sus clientes nuevos? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 88. ¿Conoce todos los datos sobre costos, ventas y comportamiento competitivo? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 89. ¿Fija sus precios con la esperanza de alcanzar objetivos precisos, por ejemplo un incremento del 1% en las utilidades en comparación con el año anterior? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 90. ¿Mantiene archivos que contengan los datos que requiere sobre utilidades, pérdidas y precios? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 91. ¿Revisa sus prácticas de fijación de precios periódicamente, para cerciorarse de que sí le están ayudando a alcanzar sus metas en materia de utilidades? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 92. ¿Sabe si sus clientes salen de compras para comparar y qué productos buscan? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 93. ¿Sabe cómo comparan sus clientes? | | | |

- Leyendo avisos publicitarios en el periódico
- Visitando almacenes
- Por el voz a voz
- Otros _____

94. ¿Trata de atraer clientes que?:

- Compran sólo con base en el precio
- Compran sólo con base en la calidad
- Combinan ambos

95. ¿Alguno de sus clientes le dice cómo son sus precios en relación con los de sus competidores?

- Más altos
- Más bajos
- Competitivos

	SI	NO
96. ¿Sabe qué productos (o tipos de productos) siguen comprando sus clientes incluso si incrementa su precio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
97. ¿Algunos productos parecen llamarles más la atención a los clientes cuando hace promociones de fin de semana, de liquidación o por un día especial?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
98. ¿Ha utilizado sus registros de ventas individuales para clasificar a sus clientes actuales según sus volúmenes de compras?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
99. ¿Sus clientes compran más si utiliza fijación de precios múltiples (por ejemplo, tres por treinta y nueve mil) para productos de rotación rápida?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
100. ¿Ya determinó una estrategia de fijación de precios para crear una imagen de precios favorable ante sus clientes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
101. ¿Sus registros de clientes individuales, como los estados de cuentas de crédito, indican que está vendiendo una mayor cantidad de productos de más alto precio que hace doce meses?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
102. ¿Usted es un “líder” (en vez de un “seguidor”) cuando anuncia sus reducciones de precios?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
103. ¿Ha estudiado a sus competidores para ver si siguen algún tipo de patrón cuando cambian los precios?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
104. ¿Ha decidido si es mejor hacer descuentos tempranos en productos de temporada o de moda o más bien vender los productos en liquidación al finalizar la temporada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
105. ¿Ha popularizado sus ventas anuales periódicas – como ventas por aniversario, navidad, etc.- hasta el punto de que muchos clientes esperan a que llegue ese momento en vez de comprar los productos antes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
106. ¿Trata de programar los descuentos de modo que pueda hacerles publicidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
107. ¿Qué canales de información utiliza para mantenerse actualizado sobre las políticas de precios de sus competidores?		
<input type="checkbox"/> Lo que dicen sus clientes		
<input type="checkbox"/> Listas de precios de sus competidores		
<input type="checkbox"/> Catálogos de sus competidores		
<input type="checkbox"/> Publicidad de sus competidores		
<input type="checkbox"/> Informes de sus proveedores		
<input type="checkbox"/> Estudios publicados en revistas gremiales		
<input type="checkbox"/> Compradores que usted mismo emplea		
108. ¿Su política de precios es?:		
<input type="checkbox"/> Tratar de vender por encima de la competencia		
<input type="checkbox"/> Tratar de vender por debajo de la competencia	SI	NO
<input type="checkbox"/> Solo estar a la par con la competencia		
110. ¿La fijación de precios de sus principales competidores está afectando sus volúmenes de ventas hasta el punto que tiene que alterar su política de precios en productos individuales o en su mercancía?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
111. ¿Los productos o servicios que vende ofrece ventajas por las cuales los clientes están dispuestos a pagar un poco más?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
112. ¿Su publicidad pone más énfasis en los beneficios para el cliente que en el precio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
109. ¿Sus registros de cuentas de clientes individuales y sus observaciones sobre el comportamiento de los clientes en el almacén indican que el precio es el factor importante en su(s):		
<input type="checkbox"/> Compra		
<input type="checkbox"/> Servicio		
<input type="checkbox"/> Surtido		
<input type="checkbox"/> Otra _____		

DISTRIBUCIÓN

113. ¿Qué porcentaje de su línea de productos es fabricado por?:

Usted _____
 Otros _____

114. ¿Qué porcentaje de su distribución es?:

Local _____
 Regional _____
 Nacional _____
 Internacional _____

115. ¿Cómo subdivide sus líneas de productos en su departamento de ventas?

- Territorios geográficos
- Tipo de producto
- Tipo de cliente
- Otros _____

VENTAS

118. ¿Sus vendedores, agentes o distribuidores tiene territorios exclusivos?

119. ¿Ofrece incentivos de ventas especiales a sus vendedores?

120. ¿Elabora catálogos de productos para sus ventas?

121. ¿La empresa proporciona ayudas de ventas a las personas que venden su producto?

122. ¿Su empresa suministra algún tipo de entrenamiento formal en ventas?

123. ¿Con qué frecuencia realiza reuniones o conferencias de ventas?

- Una semana
- Dos semanas
- Cada mes
- Otra _____

124. ¿Los vendedores de su empresa en que invierten más su tiempo?:

- Planeación
- Preparación
- Viajes
- Llamadas o visitas a clientes potenciales
- Llamadas o visitas a clientes existentes
- Otros _____

PUBLICIDAD

127. ¿Qué medios utiliza para hacerles promoción a sus productos?

- Prensa
- Televisión
- Radio
- Correo electrónico
- Pagina Web
- Volantes
- Catálogos
- Pasacalles
- Perifoneo
- Voz a Voz
- Paginas Amarillas
- Correo directo
- Llamadas telefónicas
- No le hace publicidad a sus productos (Pasa a la pregunta N° 131)
-

116. ¿Cómo se comercializa el producto de la empresa?

- Supermercados, tiendas
- Puntos de venta
- Puerta a puerta
- Vendedores
- Por contrato
- Tele ventas
- Catalogo
- Otra _____

117. ¿Qué tipo de distribución realiza para poner sus productos en el mercado?

- Distribución directa
- Distribución indirecta

SI NO

125. ¿Con que frecuencia envían informes sus vendedores?

- Una semana
- Dos semanas
- Cada mes
- Otra _____

126. ¿Qué cantidad de tiempo se invierte en actividades de promoción y divulgación que respalden las ventas al año?

- 1 mes
- 2 meses
- 3 meses
- 4 meses
- 6 meses
- Más de 6 meses

Otra _____

128. ¿Mide los resultados de esta publicidad?

- SI
- NO

129. ¿Cómo se hace la conceptualización y desarrollo de la publicidad en su empresa?

- Internamente (Pasa a la pregunta N° 156)
- Se subcontrata

130. ¿Por qué medio conoció al subcontratista de publicidad?

- Referido
- Conocido
- Paginas amarillas
- Contacto directo (visita del proveedor)
- Correo directo

131. ¿Cuál de los siguientes factores influye en la imagen de su empresa?

- Calidad del producto
- Presentación del producto
- Certificaciones de calidad
- Cumplimiento
- Servicio al cliente

132. ¿Como estimula la venta de sus productos?

- Publicidad
- Mercadeo
- Promociones
- Fuerza de ventas (vendedores)
- No estimula la venta de sus productos
- Otro _____

ÁREA DE FINANZAS

133. ¿De qué forma la empresa adquiere sus activos fijos?

- Recursos propios
- Préstamos bancarios
- Préstamos de Terceros
- Proveedores
- Aporte de accionistas
- Leasing (arrendamiento financiero)
- Otros _____

134. ¿Su nivel de activos fijos en relación con los activos totales es?

- 0% - 20%
- 21% - 40%
- 41% - 50%
- Mas de 51%

135. ¿Cuántos días de inventarios de materia prima maneja su empresa?

- 0 - 30 Días
- 31 - 60 Días
- 61 - 90 Días
- Más de 90 Días

136. ¿ Cuántos días de inventarios de producto terminado maneja su empresa?

- 0 - 30 Días
- 31 - 60 Días
- 61 - 90 Días
- Más de 90 Días

137. ¿Qué medidas adopta la empresa para recuperar la cartera de cuentas por cobrar?

- Cobranza legal
- Exoneración de intereses monetarios
- Incentivo en reducción de los niveles de deuda
- Refinanciamiento de la deuda

138. ¿Cuál es su política de crédito para los clientes?

- Prepago
- Contado
- 0 - 30 Días
- 31 - 60 Días
- 61 - 90 Días
- Más de 91 Días

139. ¿Cómo paga a sus proveedores?

- Prepago
- Contado
- 0 - 30 Días
- 31 - 60 Días
- 61 - 90 Días
- Más de 91 Días

140. ¿Qué porcentaje de efectivo mínimo deja para sus operaciones (Porcentaje sobre las ventas)?

- 0% - 1%
- 2% - 5%
- 6% - 10% Días
- Más de 11%

141. ¿A fecha de cierre de ciclo económico, según su balance, cuáles fueron sus niveles de?

- Activo circulante _____
- Pasivo circulante _____

142. ¿La empresa realiza incrementos de capital social?

- Cada 1 año
- Cada 2 años
- Cada 5 años
- No ha incrementado su capital social

143. ¿Cuál es el porcentaje de los costos de producción (según el porcentaje de ventas)?

- 0% - 25%
- 26% - 50%
- 51% - 75%
- 76% - 100%

144. ¿De los costos de producción cuál es el porcentaje de costos fijos?

- 0% - 20%
- 21% - 40%
- 41% - 60%
- Más de 61%

145. ¿Cuál es el porcentaje del costo de ventas (Comisiones, publicidad, distribución, mercadeo, etc.)?

- 0% - 1%
- 2% - 5%
- 6% - 10%
- 11% - 20%
- 21% - 25%
- Más de 26%

146. ¿Qué inversiones financieras realiza la empresa?

- Certificados de depósito a término fijo.
- Títulos Valores
- Divisas
- Fondo Fiduciario
- No tiene
- Otro _____

147. ¿Cuál de los siguientes aspectos la empresa está dispuesta a invertir?

- Ampliación de la planta
- Talento Humano
- Sistematización
- Adquisición de maquinaria
- Nuevas Líneas Productivas
- No está interesado
- Otro _____

148. ¿Qué porcentaje de las ventas invierte en tecnología?

- 0% - 5%
- 6% - 10%
- 11% - 15%
- Más de 16%

149. ¿Qué porcentaje de las ventas invierte en maquinaria y equipos?

- 0% - 5%
- 6% - 10%
- 11% - 15%
- Más de 16%

150. ¿El comportamiento de las utilidades entre 2004 y 2005 fue?

- Aumentaron entre 1% - 10%
- Aumentaron entre 11% - 20%
- Aumentaron más de 21%
- Disminuyeron entre 1% - 10%
- Disminuyeron entre 11% - 20%
- Disminuyeron más de 20%
- Se mantuvieron estables

151. ¿Cuál es la política de distribución de utilidades de la empresa?

- 0% - 30%
- 31% - 50%
- 51% - 100%
- No tiene política definida

152. ¿Cuál es el nivel límite de préstamo a sus socios?

- 0% - 5% del capital social
- 6% - 10% del capital social
- 11% - 20% del capital social
- Más del 20% del capital social
- No realiza préstamos a sus socios.

153. ¿Tiene relaciones con entidades financiera internacionales?

- SI ¿Cuál? _____
- NO

154. ¿Qué obstáculos ha presentado la empresa para acceder a créditos de mediano y largo plazo?

- No cumple los requerimientos
- Dificultades para garantizar créditos
- Insuficiencia de información
- Periodo de amortización de crédito
- Altas tasas de interés
- Desconocimiento de las fuentes de financiamiento
- Reportado DATACRÉDITO
- Hasta el momento no ha solicitado crédito

Ninguno

155. ¿Con cuál de las siguientes instituciones financieras la empresa tiene relaciones?

- ABN AMRO BANK COLOMBIA
- BANCOLOMBIA
- BANKBOSTON
- BBVA
- BOGOTA
- CAJA SOCIAL
- CITIBANK
- COLMENA
- COLPATRIA RED MULTIBANCA
- CONAVI
- CREDITO
- DAVIVIENDA
- INTERBANCO
- LAS VILLAS
- LLOYDS TBS
- MEGABANCO
- OCCIDENTE
- POPULAR
- SANTANDER
- STANDARD CHARTERED COLOMBIA
- SUDAMERIS COLOMBIA
- SUPERIOR
- TEQUENDAMA
- UNION COLOMBIANO
- BANCAFE
- Otro _____

156. ¿Cuál de los siguientes seguros posee la empresa?

- Riesgos patrimoniales
- Riesgos a terceros
- Riesgos profesionales
- Pólizas de cumplimiento
- Responsabilidad civil

157. ¿ A fecha de cierre de ciclo económico, según su balance, la estructura financiera de la empresa fue?

Cuentas por pagar proveedores	\$																		
Otras cuentas por pagar	\$																		
Deuda bancaria a corto plazo (menos de 1 año)	\$																		
Deuda bancaria a largo plazo (mas de 1 año)	\$																		
Capital social	\$																		
Ganancias retenidas	\$																		
Utilidades del ejercicio	\$																		

ÁREA PRODUCCIÓN

158. ¿Que sistema de producción maneja la empresa?

- Por lotes
- Continua
- Sobre pedido
- Por proyecto
- Otra _____

159. ¿En que estado cree que se encuentran sus equipos?

- Bueno
- Regular
- Malo

160. ¿Cuantos años de uso tienen sus equipos?

- Menos de 1 año
- De 1 a 5 años
- De 5 a 10 años
- Más de 10 años

161. ¿Utiliza equipos en arriendo (Leasing)?

- SI
- NO

162. ¿Necesita adquirir nuevos equipos?

- SI
- NO

163. ¿Que tipo de mantenimiento se hace en los equipos de la empresa?

- Predictivo
- Preventivo
- Correctivo
- Programado
- Imprevisto
- No realiza

164. ¿Por que método maneja sus inventarios de productos y materias primas?

- UEPS (Ultimas en entrar Primeras en salir)
- PEPS (Primeras en entrar Primeras en salir)
- Promedio ponderado
- Ninguno

165. ¿Como determina los niveles de inventario?

- Por pronóstico
- Por registros estadísticos
- Por órdenes de suministro
- Otro _____

166. ¿Como clasifica los productos para el manejo del inventario?

- Por ABC
- Por categorías
- Por volumen
- Por precio
- Ninguna
- Otro _____

167. ¿Que sistema de referencias o codificación utiliza?

- Numérico
- Alfa Numérico
- Código de Barras
- Ninguno

168. ¿Quien autoriza las compras?

- La dirección
- El jefe de compras
- El comité de compras
- Otro _____

169. ¿Como realiza la compra de materias primas e insumos?

- Por pronóstico
- Por análisis comparativo de producción
- Por registros históricos

170. ¿Qué tipo de alianzas estrategicas realiza con sus proveedores?

- Licitación
- Acuerdos de abastecimiento
- Adquisiciones conjuntas
- Ninguna
- Otra _____

171. ¿Con cuantos proveedores cuenta actualmente?

172. ¿Cuentan con?

- Selección de proveedores
- Registro de proveedores
- Evaluación de proveedores
- Ninguna

173. ¿Cual es el procedimiento para la selección de proveedores?

- Precio
- Calidad
- Cumplimiento
- Cotización
- Licitación
- Ninguno
- Otro _____

174. ¿Que destino le da a los desperdicios?

- Elabora productos secundarios
- Los vende a otras empresas
- Los desecha
- Otro _____

175. ¿Qué tipo de desperdicios genera?

- Metálicos
- Orgánicos
- Fluidos
- Fibras sintéticas
- Fibras naturales
- Otro _____

176. ¿Dentro del último año, su empresa ha introducido innovaciones de productos?

- Productos nuevos para su empresa pero ya existentes en el mercado
- Productos nuevos para el mercado
- Ninguno

177. ¿Dentro del último año, su empresa ha introducido innovaciones de procesos?

- Procesos tecnológicamente nuevos
- Mejoras sustanciales desde un punto de vista tecnológico
- Mejoras sólo en la organización del proceso
- Ninguno

178. ¿Qué tipos de manufactura tiene y en que cantidad?

- Manual _____
- Automática _____
- Electrónica (Programable) _____
- Otra _____

179. ¿Cada cuanto hace planeación y control de la producción?

- Menos de tres meses
- Menos de un año
- Más de un año
- Nunca

ASPECTOS ESPECÍFICOS DEL SECTOR.

180. ¿Cuál de estos tres grupos de empresarios ha tenido mayor crecimiento en el mercado nacional?

- Marroquintero
- Calzado
- Curtiembres

181. ¿Cuál de estos tres grupos de empresarios ha tenido mayor crecimiento en el mercado internacional?

- Marroquintero
- Calzado
- Curtiembres

182. ¿Cuál de los siguientes insumos utiliza para la elaboración de sus productos?

- Vaquetas
- Carnazas
- Cueros charolados
- Cueros barnizados
- Cuero Curtido delgado de ganado vacuno
- Cuero recuperado (aglomerado)
- Otros _____

183. ¿Cuál de los siguientes productos cree que contribuye más crecimiento del mercado marroquinero?

- Prendas de vestir
- Carteras y bolsos de cuero
- Billeteras y similares en cuero
- Portafolios en cuero
- Marquillas de cuero
- Maletines de cuero
- Bolsas- tulas en cuero
- Balones de cuero
- Otros _____

184. ¿Cuál de los siguientes productos cree que contribuye más al crecimiento del mercado de calzado?

- Cortes –capelladas- de cuero
- Calzado de cuero para colegiales
- Sandalias de cuero
- Calzado de cuero Para niño o niña
- Calzado deportivo de cuero
- Botas altas de cuero para hombre
- Calzado de cuero para mujer
- Calzado de cuero para hombre
- Otros _____

185. ¿Cree usted que el tratado de libre de comercio TLC traerá al mercado PYME de cuero y calzado?

- Progreso
- Retroceso
- Retos
- Crecimiento
- Incertidumbre

186. ¿El TLC exigirá para los procesos de la industria del calzado?

- Mayor tecnología
- Optimizar procesos
- Control de costos
- Mejorar la calidad
- Mejorar la diversidad

187. ¿Para el año siguiente la industria de los cueros y calzado generará?

- Incremento en los niveles de empleo
- Disminución de los empleos en forma numérica
- Diversificación de puestos
- Aumento de personal de ventas

188. ¿La participación en el mercado externo de las PYMES de el cuero se ve afectado por?

- Devaluación
- La demanda
- Contrabando
- Restricciones (ambientales, legales, entre otras).
- Otro _____

189. ¿El TLC les permitirá tener una recuperación Financiera para el año 2006?

- Si
- No

190. ¿Qué factores identifica como determinantes en el desempeño de sus grupos a futuro?

- La competitividad
- Uso intensivo de la informática
- Uso de las telecomunicaciones
- Conocimientos específicos de su país, región y ciudad

191. ¿En qué áreas su empresa podrá incentivar un cambio, un esfuerzo o un crecimiento para fortalecer el mercado globalizado?

- Mercadeo
- Financiera y contable
- Legal, laboral y normativa
- Comercio electrónico
- Gestión ambiental

Las pequeñas y medianas empresas no tienen los recursos, ni la capacidad para adoptar estrategias individuales, por eso la naturaleza de generar destrezas colectivas, mediante la asociatividad.

192. ¿Cómo relaciona usted el tema de asociatividad empresarial?

- Mecanismo de cooperación entre productores
- Alianzas de empresas que compiten entre sí en un mismo mercado
- Afiliación voluntaria con beneficios para el asociado
- Otro _____

193. ¿Usted estaría dispuesto a formar o a ser parte de una asociación de PYMES del sector de cueros y calzado?

- Si
- No

194. ¿Cuál de los siguientes logros usted considera el más importante de un vínculo entre las empresas y su entorno productivo?

- Ampliar sus economías de escala, y por lo tanto reducir costos y acceder a nuevas tecnologías
- Acelerar su proceso de aprendizaje, intercambiando experiencia y especializándose en las etapas del proceso productivo
- Incremento del poder de negociación con clientes y proveedores
- Otro _____

195. ¿Cuál sería la estructura de cooperación más apropiada para las Pymes de calzado y cuero?

- Horizontal (entre empresas de una misma actividad)
- Vertical (entre empresas de actividades consecutivas)

196. ¿Para propiciar la construcción de relaciones de confianza entre los empresarios de las PYMES de cuero y calzado y otros sectores, se necesita, según usted?

- Autonomía
- Permanencia y estabilidad
- Autosostenibilidad
- Integridad
- Transparencia
- Otro _____

197. ¿Cuál de los siguientes agentes cree usted, pueden tener mayor interés en participar en un programa de asociatividad con las PYMES del sector?

- Gobierno Nacional
- Cámara de comercio de Bogotá
- Instituciones Financieras
- Centros de educación superior y de investigación
- Organizaciones Privadas no lucrativas
- Ninguna
- Otro _____

198. ¿Cómo cree usted que puede participar los agentes mencionados en un programa de asociatividad y cooperación?

- Promoción de una red Empresarial
- Financiamiento
- Formación de recursos humanos
- Creación de medio ambiente empresarial (clima de negocios)
- Oferta de servicios especializados: empresariales, tecnológicos, etc.
- Ninguno
- Otro _____

199. ¿Cuál cree que sea el instrumento de apoyo que permita la asociatividad entre las PYMES y los agentes mencionados?

- Promoción de Inversiones
- Sistemas de Garantía mutua para avalar el financiamiento de las redes empresariales
- Extensiones fiscales
- Programas de capacitación, asesoría empresarial y asistencia técnica
- Programas de servicios empresariales
- Programas de creación de nuevas PYMES, a través de centros de negocios
- Programas de vinculación con proveedores a través de bolsas de subcontratación
- Otro _____

200. ¿El impacto ambiental más significativo para el sector de calzado y cuero esta en el?

- Agua
- Aire
- Suelos

201. ¿Cuál es el efecto más significativo que su empresa manufacturera atenta contra el agua?

- Efecto provocado por sólidos suspendidos
- Efecto provocado por grasas y aceites
- Efecto provocado por detergentes
- Efecto provocado por hidrocarburos
- Efecto provocado por materia orgánica
- Efecto provocado por materia inorgánica
- Otro _____

202. ¿Cuál cree que sea la razón por la que se implemente una estrategia ambiental preventiva en los procesos productivos?

- Generar un desarrollo sostenible
- Mejorar la competitividad
- Garantizar la continuidad de la actividad productiva
- Mejorar la eficiencia de los procesos productivos
- Ayudar a cumplir la normatividad ambiental
- Ayudar a mejorar la imagen pública
- Prevenir conflictos con la aplicación de instrumentos jurídicos

ANEXO 3. Base de datos objeto de estudio.

RAZÓN SOCIAL	DIRECCIÓN	TELÉFONO	ACTIVIDAD
Calzado Trummer. EU.	Calle 17 sur # 21 A-32	2783451	Fabricación de calzado
Calzado Niettos EU.	Transversal 93 # 29-44	2676181	Fabricación de calzado
Industrias Aquiles S.A.	Calle 20 #43-33	4828334	Fabricación de calzado
Fábrica de calzado Barbarilla EU.	Calle 17 sur #22-53	3729491-3729592	Fabricación de calzado
Yiuli cueros EU.	Calle 17 sur #21-13	2091075	Fabricación de Chaquetas
Fábrica de calzado Orpar EU.	Calle 17 sur #19-51	3613709	Fabricación de calzado y artículos en cuero
Encueros EU.	Calle 63 F # 22-08	2357395	Marroquinería
Dál Mor EU.	Carrera 23 # 63 D-40	2117621	Marroquinería
J.J Diseños EU.	Calle 63 F #22-14	3472163	Fabricación de chaquetas, bolsos
B' Santino EU.	Carrera 24 #63 F-94	2358492-6061113	Marroquinería
Diseños y Confecciones EU.	Carrera 23 # 63 D-72	2493008-3108996	Chaquetas en cuero y Gamuza
Minotauros LTDA	Calle 63 F # 23-11	3484641-6081584	Fábrica de artículos en cuero y Gamuza
Camoscio EU.	Calle 63 F # 21-61	2481856	Marroquinería
Dandy Cueros EU.	Calle 63 F # 22-23	3103804	Fábrica de prendas en cuero y gamuza
D' Arizona EU.	Calle 63 F # 22-09	2485533	Fábrica de chaquetas y carteras en cuero
Juliana Eláter EU.	Carrera 21 # 19-33	3719141	Marroquinería
C Princ. Jackets EU.	Carrera 21 # 19 – 15	4075713	Marroquinería
Torini cueros EU.	Carrera 21 # 19 – 30 Sur	2782256	Marroquinería
Diseños el Puma EU.	Calle 63 F # 23 - 00	2355343	Marroquinería
Pietro Cueros EU.	Carrera23 # 63F – 04	2495342 – 2499032	Marroquinería
Botas Bots LTDA	Calle 63C # 69P – 14	2255289	Fabricación de artículos en cuero.