

**“IDENTIFICACIÓN ESTILOS GERENCIALES ADMINISTRATIVOS VIGENTES Y
NECESIDADES DE FORMACIÓN DERIVADAS EN LA ACTIVIDAD DE COMERCIO AL
POR MENOR DE ARTICULOS DE FERRETERIA, CERRAJERIA Y PRODUCTOS DE
VIDRIO DE LAS EMPRESAS COMERCIALES EN EL ÁREA METROPOLITANA
CENTRO – OCCIDENTE**

CARLOS MAURICIO ZULUAGA RAMIREZ

Código 4585887

ARIEL DE JESUS PATIÑO DIAZ

Código 9860188

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PEREIRA JUNIO DE 2008**

**IDENTIFICACIÓN ESTILOS GERENCIALES ADMINISTRATIVOS VIGENTES Y
NECESIDADES DE FORMACIÓN DERIVADAS EN LA ACTIVIDAD DE COMERCIO AL
POR MENOR DE ARTICULOS DE FERRETERIA, CERRAJERIA Y PRODUCTOS DE
VIDRIO DE LAS EMPRESAS COMERCIALES EN EL ÁREA METROPOLITANA
CENTRO – OCCIDENTE**

CARLOS MAURICIO ZULUAGA RAMIREZ

Código 4585887

ARIEL DE JESUS PATIÑO DIAZ

Código 9860188

DIRECTOR DE PROYECTO DE GRADO:

INGENIERA ANGELA MARIA LANZAS

**PROYECTO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL
TITULO DE PREGRADO DE:**

INGENIERIA INDUSTRIAL

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
PEREIRA JUNIO DE 2007**

Nota de aceptación:

Director

Jurado

RESUMEN

El siguiente trabajo corresponde al estudio realizado en el subsector de artículos de ferretería, cerrajería y productos de vidrio (CIIU 5241) por el Grupo de Investigación en Desarrollo humano y Organizacional de la Universidad Tecnológica de Pereira. Su objetivo consiste en presentar un diagnóstico del subsector e implementar una propuesta para estructurar desde la academia programas que favorezcan y estrechen los vínculos Universidad-Empresa.

En una primera etapa, se recopiló información procedente de diversas instituciones relacionadas con la actividad comercial del AMCO, con el fin de consolidar una base de datos que permitiera determinar el tamaño de la muestra que establecería a que empresas del sector se les realizaría el Estudio. Al mismo tiempo se investigó sobre la situación actual de la región y el comercio en el área metropolitana, principalmente en el subsector de artículos de ferretería, para hacer una recopilación de antecedentes y determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas presentes en este tipo de establecimientos. Posteriormente se diseñó el instrumento (encuesta) con el cual se recopilaría la información que permitió elaborar el diagnóstico o radiografía del sector presente en la investigación.

Una vez determinado el tamaño de la muestra y elaborando un muestreo aleatorio simple se procedió a realizar el trabajo de campo aplicando la encuesta de manera individual a dirigentes o administradores de establecimientos ubicados en los municipios de Pereira, Dosquebradas y la Virginia.

Después de recopilar y tabular la información obtenida se procedió a su respectivo análisis en el que se determinaron de manera cualitativa y cuantitativa los estilos gerenciales administrativos presentes en el subsector y las necesidades de formación de estos.

Conclusiones: se elaboró de manera objetiva un diagnóstico de la situación actual de los establecimientos dedicados a las actividades de comercio ferretero y se generaron propuestas de capacitación en donde se integraron diversos sectores como el financiero, gubernamental, universitario con las empresas del sector, para así lograr una cooperación estratégica que permita el crecimiento y desarrollo del comercio en el área metropolitana Centro Occidente y lo impulse para ser más competitivo a nivel nacional e internacional.

SUMMARY

The next work is the study in the sub-items of hardware, locks and glass products (CIIU 5241) by the Research Group on Human and Organizational Development of the Technological University of Pereira. Its aim is to present a diagnosis of the subsector and implement a proposal for structuring from the academy programs that foster closer ties University-Industry.

In one first stage, information coming from diverse institutions related to the commercial activity of the AMCO was compiled, with the purpose of consolidating a data table that allowed to determine the sample size that would establish to that companies of the sector the study would be made. At the same time was investigated the present situation of the region and the commerce in the metropolitan area, mainly in the hardware articles subsector, to make a compilation of antecedents and to determine the present strengths, weaknesses, opportunities and threats in this type of establishments. Later the instrument was designed (survey) with which would compile the information that allowed to elaborate the diagnosis or radiographs of the present sector in the investigation.

Once determined the sample size and elaborating a simple random sampling the work of field was made applying the survey of individual way to leaders or administrators of establishments located in the municipalities of Pereira, Dosquebradas and the Virginia.

After compiling and process the obtained data it was come to its respective analysis in which the managemental administrative presents styles in the subsector were determined of qualitative and quantitative way and the necessities of formation of these.

Conclusions: A diagnosis of the present situation of the establishments dedicated to the hardware commerce activities was elaborated of objective way and qualification proposals were generated in where diverse sectors like the financier, governmental, university with the companies of the sector were integrated thus to obtain a strategic cooperation that it allows to the growth and development of the commerce in the Metropolitan Central-Western Area and it impels it to be more competitive at national and international level.

INTRODUCCIÓN

El acelerado crecimiento que ha vivido el Área Metropolitana Centro Occidente en los últimos años se debe principalmente a la ubicación estratégica que posee en el interior del país y a la inversión privada en el sector comercial que se ha convertido en uno de los más importantes en cuanto a generación de valor para la región.

Esto ha ocasionado la necesidad de estimular y promover dicha vocación comercial para impulsar el desarrollo económico de los municipios pertenecientes al AMCO, para ello el Grupo de Desarrollo Humano y organizacional ha realizado esta investigación con el fin de identificar falencias y/o errores en el área administrativa de las empresas pertenecientes al sector, contar con una información organizada y global del mismo y generar propuestas de capacitación que permitan obtener mejores resultados en el comercio, al fortalecer la asociatividad estratégica entre este y los diferentes actores de la región para así desarrollar un proceso creciente de innovación y desarrollo que proyecte a la zona a nivel nacional e internacional.

TABLA DE CONTENIDO

	Pag.
INTRODUCCIÓN.....	6
1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
1.1 ANTECEDENTES DE LA IDEA.....	24
1.2 SITUACION PROBLEMA.....	25
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	26
1.4 OBJETIVO GENERAL.....	26
1.5 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	27
1.6 JUSTIFICACIÓN.....	27
1.7 BENEFICOS QUE CONLLEVA.....	28
1.8 LIMITACIONES PREVISIBLES.....	28
2. MARCO REFERENCIAL.....	29
2.1 MARCO TEORICO.....	29
2.1.1 LA ADMINISTRACIÓN, UN CAMINO AL ÉXITO.....	29
2.1.2 CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN.....	30
OBTENCIÓN DE RESULTADOS ORGANIZACIONALES A TRAVÉS DE LA HISTORIA ADMINISTRATIVA.....	38
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	63
2.2.1 PRODUCTIVIDAD COMERCIAL.....	64
2.2.2 COMPETITIVIDAD.....	67
Competitividad Como Paradigma.....	67
2.2.3. CONCEPTOS BASICOS SOBRE INNOVACION.....	69
2.3 MARCO LEGAL.....	75
2.3.1 NORMAS TÉCNICAS.....	75
2.3.2 REGISTROS.....	76
2.3.3 ARANCELES.....	77
2.4 MARCO SITUACIONAL.....	78
2.4.1 EL COMERCIO MINORISTA EN EL MUNDO.....	79
2.4.2 EL COMERCIO EN LA ECONOMÍA COLOMBIANA.....	80
2.4.3 CARACTERIZACIÓN DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	82

2.4.4 COMPORTAMIENTO RECIENTE DEL COMERCIO MINORISTA	82
2.4.5 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR FERRETERO	83
2.4.6.1 PANORAMA GENERAL DE SECTOR EN EL COMERCIO MINORISTA	84
2.5 GLOSARIO	99
3. DISEÑO METODOLÓGICO.....	101
3.1 UNIVERSO	101
3.2 POBLACIÓN O MUESTRA	101
3.3 DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO	102
3.3.1 ESPACIAL.....	102
3.3.2 DEMOGRÁFICA.....	102
3.3.3 TEMPORAL	103
3.3.4 TEMÁTICO.....	103
3.4 FASES DE LA INVESTIGACIÓN	103
3.5 VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN OPERACIONALIZADAS	104
4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOGIDA	106
4.1 INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	106
4.2 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....	106
4.3. INFORMACION GENERAL DE LA ENCUESTA.....	107
4.4 TABLAS DE CONTINGENCIA	194
5. DIAGNOSTICO OBTENIDO	213
5.1 CARACTERIZACIÓN	213
5.1.1 ÁREA COMERCIAL	214
5.1.2 AREA FINANCIERA.....	215
5.1.3 ÁREA DE CONOCIMIENTO (PERSONAS).....	216
5.1.4 AREA TECNOLOGÍA (PROCESOS).....	218
5.1.5 ORIENTACIÓN HUMANISTA.....	219
5.1.6 ORIENTACIÓN TECNOCRÁTICA (TECNOLOGÍA Y PROCESOS).....	220
5.1.7 ORIENTACIÓN PLANIFICADORA Y TOMA DE DECISIONES.....	221
5.1.8 ORIENTACIÓN HACIA LAS NORMAS Y REGLAMENTOS	222
5.2 GRAFICOS RESUMEN.....	222
5.3. MATRIZ DOFA.....	228
6. PROPUESTAS DE CAPACITACIÓN E INTEGRACION DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA, SECTOR GUBERNAMENTAL Y EMPRESAS DE LA REGIÓN	235

7. CONCLUSIONES.....	261
8. RECOMENDACIONES.....	264
BIBLIOGRAFÍA.....	266
ANEXOS	269
ANEXO 1	269
ANEXO 2	280
ANEXO 3	289

INDICE DE CUADROS

	pag.
Cuadro 1. Estilos Gerenciales y de Administración entre el nuevo paradigma y el anterior.	69
Cuadro 2. Normas complementarias.....	76
Cuadro 3. Partidas Arancelarias	76
Cuadro 4. Variables e indicadores indagados de investigación.....	105
Cuadro 5. Matriz DOFA cuadro 1/4.....	229
Cuadro 6. Aspectos a implementar y/o mejorar en las empresas del subsector de artículos de ferretería, cerrajería y productos de vidrio.	237
Cuadro 7. Propuesta de Integración	238
Cuadro 8. Grupos de Investigación de la Facultad de Ingeniería Industrial.....	240
Cuadro 9 Áres de enfoque de la propuesta.....	242
Cuadro 10. Propuesta de educación virtual	244
Cuadro 11. Propuesta de Capacitación Universidad Tecnológica de Pereira.....	246
Cuadro 12. Propuesta desarrollo de Software	248
Cuadro 13. Propuesta de Prácticas empresariales.	251
Cuadro 14. Propuesta Sector Gubernamental	254
Cuadro 15. Propuesta Empresas del Sector.	259

INDICE DE FIGURAS

	pag
Figura 1. La importancia de la Administración en las organizaciones.	31
Figura 2. Administración por objetivos	35
Figura 3. Administración por procesos.....	36
Figura 4. Administración por resultados.....	37
Figura 5: Pensamiento Administrativo.....	48
Figura 6. Administración Contemporanea	61
Figura 7: Ventas del Comercio Minorista 1997-2002	85
Figura 8. Risaralda. Distribución porcentual de las sociedades constituidas por actividad económica Año 2004.	89
Figura 9. Risaralda. Distribución porcentual de las sociedades reformadas por actividad económica Año 2004	90
Figura 10. Risaralda. Distribución porcentual de las sociedades disueltas y liquidadas por actividad económica Año 2004.	91
Figura 11. Risaralda. Capital neto suscrito por actividad económica Año 2004.	92
Figura 12. Variación año corrido de las ventas reales minoristas por grupos de mercancías Total nacional Enero- Diciembre de 2006.....	94
Figura 13. Crecimiento sector comercial.....	96
Figura 14. Contribución año corrido a las ventas reales.....	96
Figura 15. Variación anual de las ventas reales.....	97
Figura 16. Ubicación de la empresa.....	107
Figura 17. Naturaleza Jurídica de la empresa.....	108
Figura 18. Cargo del encuestado.....	109
Figura 19. Sexo del encuestado.	110
Figura 20. Edad del encuestado	111
Figura 21. Nivel de educación del encuestado.....	111
Figura 22. Cursos, seminarios, talleres realizados.....	112
Figura 23. ¿Cómo se encuentran las ventas de los productos?.....	113
Figura 24. Conocimiento de los competidores	114
Figura 25. Ventas locales que maneja la empresa.....	115

Figura 26. Ventas regionales que maneja la empresa	115
Figura 27. Ventas nacionales que maneja las empresa.....	116
Figura 28. Ventas Internacionales que maneja la empresa.....	116
Figura 29. ¿Otorgan descuentos a los compradores?	117
Figura 30. Tipos de descuentos otorgados a los compradores	118
Figura 31. Nivel de satisfacción del cliente.	119
Figura 32. Medios para percibir el nivel de satisfacción del cliente.	119
Figura 33. ¿Se encuentra el área comercial claramente establecida?	120
Figura 34. ¿Elaboran las compañías plan de mercadeo?	121
Figura 35. Frecuencia del plan de mercadeo.	121
Figura 36. ¿Por qué no se elaboran planes de mercadeo?.....	122
Figura 37. Sistemas de control	123
Figura 38. Calificación de la variable producto.....	124
Figura 39. Calificación de la variable publicidad	125
Figura 40. Calificación de la variable promoción.....	125
Figura 41. Calificación de la variable precio.....	126
Figura 42. Calificación de la variable plaza.	127
Figura 43. Calificación de la variable postventa.	128
Figura 44. ¿Las empresas realizan acuerdos?	129
Figura 45. Acuerdos o alianzas vigentes	129
Figura 46. ¿Utilizan información de los estados financieros para tomar decisiones oportunas?.....	130
Figura 47. ¿Realizan presupuestos escritos?	131
Figura 48. Periodicidad de los presupuestos escritos	132
Figura 49. ¿Tienen claro cuál es el costo de los pasivos?	132
Figura 50. ¿Conocen que entidades están otorgando créditos para el desarrollo económico de las empresas?	133
Figura 51. Entidades que otorgan crédito para las empresas	134
Figura 52. ¿Ha realizado algún tipo de análisis para deteminar la rentabilidad del negocio?	135
Figura 53. ¿Utiliza herramientas para determinar si su negocio es bueno desde el punto de vista financiero?	136
Figura 54. Tipos de herramientas para determinar si el negocio es bueno desde el punto de vista financiero.	136

Figura 55. ¿Existen aspectos que impidan cumplir con las obligaciones?	137
Figura 56. Aspectos que impiden cumplir con las obligaciones de la empresa.	138
Figura 57. Rangos salariales promedios de los colaboradores operativos.....	138
Figura 58. Rangos salariales de los colaboradores administrativos.	139
Figura 59. Rangos salariales de los colaboradores directivos.....	140
Figura 60. Aspectos importantes al momento de contratar un colaborador operativo.	
Figura 61. Aspectos importantes al momento de contratar un colaborador administrativo.	142
Figura 62. Aspectos importantes al momento de contratar un colaborador directivo.	142
Figura 63. Programas desarrollados en las empresas	143
Figura 64. Planes escritos.	144
Figura 65. ¿Tiene plan de incentivos?	145
Figura 66. Detecta o identifica en el personal: trabajo en equipo, colaboración con los compañeros, alto nivel de motivación, satisfacción personal en el trabajo.....	146
Figura 67. Aspectos que se detectan en el personal.....	147
Figura 68. ¿Realizan periódicamente evaluación del desempeño?	148
Figura 69. Frecuencia de la evaluación del desempeño.	148
Figura 70. ¿Tienen programas de medicina preventiva, higiene industrial y seguridad industrial?	149
Figura 71. Tipos de programas de las empresas	150
Figura 72. ¿Tiene programas de bienestar educativo, familiar, cultural, deportivo? ..	151
Figura 73. Tipos de programas de bienestar en las empresas Los Autores.....	151
Figura 74. ¿La empresa ha definido misión, visión, valores, objetivos, políticas, resultados?	152
Figura 75. Aspectos definidos en las empresas.....	153
Figura 76. ¿Las empresas cuentan por escrito con organigramas, manuales de funciones, procesos y procedimientos?	154
Figura 77. Elementos con los cuales cuentan las empresas.....	154
Figura 78. Años de uso en promedio de los equipos de las empresas.....	155
Figura 79. ¿La empresa maneja y mantiene relaciones con universidades, sector gubernamental, empresas del sector, sector financiero?	156
Figura 80. Entidades con las cuales las empresas mantienen relaciones.....	157
Figura 81. ¿Las empresas tienen departamento de investigación y desarrollo?	158
Figura 82. Nivel de mejora de bienes y servicios de las empresas	159

Figura 83. ¿Las empresas observan los cambios tecnológicos aparecidos y los adaptan rápidamente a su organización?	159
Figura 84. ¿Las empresas mejoran o adquieren sistemas de gestión?.....	160
Figura 85. ¿Tienen las empresas algún tipo de certificación?.....	161
Figura 86. ¿Las empresas han implementado manejo de residuos sólidos y líquidos?	
Figura 87. Importancia del proceso de selección de personal en las empresas	162
Figura 88. ¿Las empresas consideran importantes los mecanismos para estimular y desarrollar a su personal?	163
Figura 89. Mecanismos que las empresas consideran importantes para estimular y desarrollar a su personal	164
Figura 90. ¿Las empresas poseen información acerca de cada uno de sus colaboradores?.....	164
Figura 91. Programas de capacitación desarrollados por las empresas, dirigidos a sus colaboradores.....	165
Figura 92. ¿Cuales son las acciones específicas con las que las empresas empoderan a sus trabajadores?	166
Figura 93. ¿Las empresas dan la posibilidad a los empleados de negociar ciertas políticas o normas de la empresa?	167
Figura 93. ¿Por qué los dirigentes no negocian ciertas políticas o normas de las empresas?.....	168
Figura 95. ¿Los dirigentes consideran que sus trabajadores aman la empresa para la cual trabajan?	169
Figura 96. ¿Los dirigentes de las empresas encuentran algún beneficio al trabajo en equipo?.....	169
Figura 97. Beneficio que encuentran los directivos de las empresas al trabajo en equipo.....	170
Figura 98. ¿Cómo definen los directivos de las empresas sus estilos de administración?	171
Figura 99. ¿Los directivos consideran importante para sus empresas contar con sistemas de comunicación?.....	172
Figura 100. ¿Los directivos consideran importante para sus empresas contar con manual de funciones?.....	173
Figura 101. ¿Los directivos consideran importante para sus empresas contar con manual de procedimiento?.....	174

Figura 102. ¿Los directivos consideran importante para sus empresas contar con control de procesos?	175
Figura 103. ¿Los directivos consideran importante para sus empresas documentar los métodos de trabajo?	175
Figura 104. ¿Los directivos consideran importante para sus empresas invertir en tecnología moderna?	176
Figura 105. ¿Los directivos consideran importante para sus empresas contar plataforma informatica?	177
Figura 106. ¿A qué le dan más importancia los gerentes de las empresas?.....	178
Figura 107. ¿Los directivos tienen conocimiento actualizado de su sector en el ámbito nacional y/o internacional en aspectos legal?	178
Figura 108. ¿Los directivos tienen conocimiento actualizado de su sector en el ámbito nacional y/o internacional en productividad y competitividad?	179
Figura 109. ¿Los directivos tienen conocimiento actualizado de su sector en el ámbito nacional y/o internacional en el aspecto de la competencia?	180
Figura 110. ¿Los directivos tienen conocimiento actualizado de su sector en el ámbito nacional y/o internacional en innovación y tecnología?	181
Figura 111. ¿Los directivos tienen conocimiento actualizado de su sector en el ámbito nacional y/o internacional en medio ambiente?	181
Figura 112. ¿Los dirigentes de la empresa tienen conocimiento actualizado sobre los siguientes procesos de su empresa?	182
Figura 113. ¿A que le dan más importancia los directivos de las empresas en el momento de planear?	183
Figura 114. ¿Es importante para los directivos de las empresas desarrollar procesos de certificación de calidad en procesos y/o productos?	184
Figura 115. ¿Cómo consideran los gerentes de las empresas las normas y reglamentos?	185
Figura 116. ¿Cómo se tienen establecidas en las organizaciones las jerarquías y conductos regulares?	186
Figura 117. ¿Los procesos, procedimientos y actividades de rutina tienen un alto valor si están debidamente registrados en manuales y documentos?	187
Figura 118. ¿El concepto de autoridad está muy bien establecido en las organizaciones, todo mundo sabe quien es el que manda?.....	188

Figura 119. Que opinan los directivos de la siguiente afirmacion “si yo no estoy presenta las cosas no funciona tan bien como deberían”	189
Figura 120. ¿Las personas que trabajan en las organizaciones dependen por completo de las órdenes e instrucciones de los directivos de las empresas?	189
Figura 121. ¿Los directivos creen que a sus colaboradores les falta iniciativa y toma de decisiones?.....	190
Figura 122. ¿En las empresas las personas tienen un alto grado de especialización? ¿Cada cual tiene un cargo con funciones establecidas?.....	191
Figura 123. ¿Cuál es la opinión de los directivos sobre la tendencia actual a entregar poder en las organizaciones a los colaboradores o empleados?	192
Figura 124. ¿Los directivos de las empresas creen que un estilo directivo fuerte y direccionador, es el adecuado para que una organización funcione de la mejor manera?	193
Figura 125. Niveles de gestion.....	223
Figura 126. Resultados area comercial de la organizacion	224
Figura 127. Resultado area financiera de la organizacion.....	224
Figura 128. Resultados area de conocimiento (persona) en la organizacion	225
Figura 129. Resultados area de tecnología (procesos) en la organizacion	225
Figura 130. Resultados orientación humanista en el gerente.....	226
Figura 131. Resultados orientacion tecnocrática (tecnología y procesos) en el gerente	
Figura 132. Resultados orientacion planificadora y toma de decisiones de los gerentes	
Figura 133. Resultados orientacion hacia las normas y reglamentos en los gerentes	227

INDICE DE TABLAS

	pag
Tabla 1. Pereira. Sociedades Constituidas según actividad económica.....	86
Tabla 2. Pereira. Sociedades reformadas, según actividad económica.	86
Tabla 3. Pereira. Sociedades disueltas, según actividad económica.	87
Tabla 4. Risaralda. Variación porcentual de las ventas y las compras,.....	87
Tabla 5. Variación anual de las ventas reales minoristas, según grupos	88
Tabla 6. Variación porcentual de las ventas minoristas.....	89
Tabla 7. Risaralda. Capital neto suscrito por actividad económica Años 2003-2004...	91
Tabla 8. Risaralda. Indicador de ventas y compras de las empresas contribuyentes en Risaralda, según sectores económicos años 2003-2004	92
Tabla 9. Variación Porcentual de las ventas minoristas	93
Tabla 10. Participación de cada sector económico en el país.....	94
Tabla 11. Estructura CIIU del sector comercio AMCO Pereira.....	95
Tabla 12. Ubicación de la empresa.....	107
Tabla 13. Naturaleza Jurídica de la empresa.....	108
Tabla 14. Cargo del encuestado	109
Tabla 15. Sexo del encuestado.....	110
Tabla 16. Edad del encuestado	110
Tabla 17. Nivel de educación del encuestado.....	111
Tabla 18. Cursos, seminarios, talleres.....	112
Tabla 19. ¿Cómo se encuentran las ventas de los productos?	113
Tabla 20. ¿Conoce a sus competidores?.....	114
Tabla 21. Porcentaje de ventas locales que maneja la empresa.....	114
Tabla 22. Porcentaje de ventas regionales que maneja la empresa	115
Tabla 23. Porcentajes de ventas nacionales que maneja la empresa	116
Tabla 24. Porcentaje de ventas internacionales que maneja la empresa.....	116
Tabla 25. ¿Otorga usted descuentos a sus compradores?	117
Tabla 26. Tipos de descuentos otorgados a los compradores	117
Tabla 27. ¿Cómo se percibe el nivel de satisfacción del cliente?.....	118
Tabla 28. Con que medios se percibe el nivel de satisfacción del cliente.	119

Tabla 29. ¿Está en la estructura organizacional de la empresa el área comercial claramente establecida?	120
Tabla 30. ¿Elaboran las compañías con alguna frecuencia plan de mercadeo?	120
Tabla 31. Frecuencia del plan de mercadeo	121
Tabla 32. ¿Por qué no elaboran plan de mercadeo?	122
Tabla 33. ¿Existen sistemas de control en los siguientes aspectos?	123
Tabla 34. Calificación del manejo de la variable producto dentro de la empresa	124
Tabla 35. Calificación del manejo de la variable publicidad dentro de la empresa ...	124
Tabla 36. Calificación del manejo de la variable promoción dentro de la empresa...	125
Tabla 37. Calificación del manejo de la variable precio dentro de la empresa	126
Tabla 38. Calificación del manejo de la variable plaza dentro de la empresa.....	127
Tabla 39. Calificación del manejo de la variable postventa dentro de la empresa....	128
Tabla 40. ¿Tienen las empresas acuerdos o alianzas vigentes con proveedores, clientes, empresas del sector?.....	128
Tabla 41. Acuerdos o alianzas vigentes.....	129
Tabla 42. ¿La información de los estados financieros les está permitiendo tomar decisiones oportunas frente al quehacer de los negocio?.....	130
Tabla 43. ¿Realizan presupuestos escritos?	131
Tabla 44. Periodicidad de los presupuestos escritos	131
Tabla 45. ¿Tienen claro cual es el costo de los pasivos?	132
Tabla 46. ¿Conocen que entidades están otorgando créditos y recursos económicos para el desarrollo de las empresas?	133
Tabla 47. Entidades que otorgan recursos para el desarrollo de las empresas.	134
Tabla 48. ¿Ha realizado algún tipo de análisis que le permita determinar cuál es la rentabilidad del negocio?	135
Tabla 49. ¿Qué tipo de herramientas utilizan para determinar si el negocio es bueno desde el punto de vista financiero?.....	136
Tabla 50. Tipos de herramientas utilizadas para determinar si el negocio es bueno desde el punto de vista financiero.....	136
Tabla 51. ¿Existen algunos aspectos que le impidan cumplir puntualmente con las obligaciones?.....	137
Tabla 52. Aspectos que impiden cumplir con las obligaciones de las empresas.....	137
Tabla 53. ¿Cuál es el rango salarial promedio de los colaboradores operativos?	138

Tabla 54. ¿Cual es el rango salarial promedio de los colaboradores administrativos?	139
Tabla 55. ¿Cuál es el rango salarial promedio de los colaboradores directivos?	140
Tabla 56. Aspectos importantes al momento de contratar un colaborador operativo:	141
Tabla 57. Aspectos importantes al momento de contratar un colaborador administrativo.	141
Tabla 58. Aspectos importantes al momento de contratar un colaborador directivo. .	142
Tabla 59. Programas desarrollados en las empresas	143
Tabla 60. Planes escritos.....	144
Tabla 61. ¿Tiene plan de incentivos?	145
Tabla 62. Detecta o identifica en el personal: trabajo en equipo, colaboración con los compañeros, alto nivel de motivación, satisfacción personal en el trabajo.....	146
Tabla 63. Aspectos que se detectan en el personal.....	146
Tabla 64. ¿Realizan periódicamente evaluación del desempeño?.....	147
Tabla 65 ¿Con qué frecuencia realizan evaluación del desempeño.....	148
Tabla 66. ¿Tienen programas de medicina preventiva, higiene industrial y seguridad industrial?	149
Tabla 67. Tipos de programas de las empresas	149
Tabla 68. ¿Tiene programas de bienestar educativo, familiar, cultural, deportivo? ...	150
Tabla 69. Tipos de programas de bienestar en las empresas.....	151
Tabla 70. En la empresa se han definido misión, visión, valores, políticas, objetivos, resultados.....	152
Tabla 71. Aspectos definidos en las empresas	153
Tabla 72. ¿Las empresas cuentan por escrito con organigramas actualizados, manuales de funciones, procesos y procedimientos?	154
Tabla 73. Elementos con los cuales cuentan las empresas	154
Tabla 74. Cuantos años de uso en promedio tienen los equipos de la empresa.....	155
Tabla 75. ¿La empresa maneja y mantiene relaciones con universidades, sector gubernamental, empresas del sector, sector financiero?	156
Tabla 76. Entidades con las cuales las empresas mantienen relaciones	156
Tabla 77. ¿Las empresas tienen departamento de investigación y desarrollo?	157
Tabla 78. Nivel de mejora de bienes y servicios de las empresas	158
Tabla 79. ¿Las empresas observan los cambios tecnológicos aparecidos y los adaptan rápidamente a su organización?	159

Tabla 80. ¿Las empresas mejoran o adquieren sistemas de gestión?.....	160
Tabla 81. ¿Tienen las empresas algún tipo de certificación?.....	161
Tabla 82. ¿Las empresas han implementado manejo de residuos sólidos y líquidos?	161
Tabla 83. Importancia del proceso de selección de personal en las empresas	162
Tabla 84. ¿Las empresas consideran importantes los mecanismos para estimular y desarrollar a su personal?	163
Tabla 85. Mecanismos que las empresas consideran importantes para estimular y desarrollar a su personal	163
Tabla 86. ¿Las empresas poseen información acerca de cada uno de sus colaboradores?.....	164
Tabla 87. Tipo de información que las empresas poseen con respecto a sus colaboradores.....	165
Tabla 88. Programas de capacitación desarrollados por las empresas, dirigidos a sus colaboradores.....	165
Tabla 89. ¿Cuales son las acciones específicas con las que las empresas empoderan a sus trabajadores?	166
Tabla 90. ¿Las empresas dan la posibilidad a los empleados de negociar ciertas políticas o normas de la empresa?	167
Tabla 91. ¿Por qué los dirigentes no negocian ciertas políticas o normas de las empresas?.....	168
Tabla 92. ¿Los dirigentes consideran que sus trabajadores aman la empresa para la cual trabajan?	168
Tabla 93. ¿Los dirigentes de las empresas encuentran algún beneficio al trabajo en equipo?.....	169
Tabla 94. Beneficio que encuentran los directivos de las empresas al trabajo en equipo	170
Tabla 95. ¿Cómo definen los directivos de las empresas sus estilos de administración?	171
Tabla 96. ¿Los directivos consideran importante para sus empresas contar con sistemas de comunicación?	172
Tabla 97. ¿Los directivos consideran importante para sus empresas contar con manual de funciones?	173

Tabla 98. ¿Los directivos consideran importante para sus empresas contar con manual de procedimiento?	174
Tabla 99. ¿Los directivos consideran importante para sus empresas contar con control de procesos?	174
Tabla 100. ¿Los directivos consideran importante para sus empresas documentar los métodos de trabajo?	175
Tabla 101. ¿Los directivos consideran importante para sus empresas invertir en tecnología moderna?	176
Tabla 102. ¿Los directivos consideran importante para sus empresas contar plataforma informatica?	177
Tabla 103. ¿A qué le dan más importancia los gerentes de las empresas?.....	177
Tabla 104. ¿Los directivos tienen conocimiento actualizado de su sector en el ámbito nacional y/o internacional en aspectos legal?	178
Tabla 105. ¿Los directivos tienen conocimiento actualizado de su sector en el ámbito nacional y/o internacional en productividad y competitividad?	179
Tabla 106. ¿Los directivos tienen conocimiento actualizado de su sector en el ámbito nacional y/o internacional en el aspecto de la competencia?.....	179
Tabla 107. ¿Los directivos tienen conocimiento actualizado de su sector en el ámbito nacional y/o internacional en innovación y tecnología?	180
Tabla 108. ¿Los directivos tienen conocimiento actualizado de su sector en el ámbito nacional y/o internacional en medio ambiente?	181
Tabla 109. ¿Los dirigentes de la empresa tienen conocimiento actualizado sobre los siguientes procesos de su empresa?.....	182
Tabla 110. ¿A que le dan más importancia los directivos de las empresas en el momento de planear?.....	183
Tabla 111. ¿Es importante para los directivos de las empresas desarrollar procesos de certificación de calidad en procesos y/o productos?	184
Tabla 112. ¿Cómo consideran los gerentes de las empresas las normas y reglamentos?	184
Tabla 113. ¿Cómo se tienen establecidas en las organizaciones las jerarquías y conductos regulares?	185
Tabla 114. ¿Los procesos, procedimientos y actividades de rutina tienen un alto valor si están debidamente registrados en manuales y documentos?	186

Tabla 115. ¿El concepto de autoridad está muy bien establecido en las organizaciones, todo mundo sabe quien es el que manda?.....	187
Tabla 116. Que opinan los directivos de la siguiente afirmacion “si yo no estoy presenta las cosas no funciona tan bien como deberían”	188
Tabla 117. ¿Las personas que trabajan en las organizaciones dependen por completo de las órdenes e instrucciones de los directivos de las empresas?	189
Tabla 118. ¿Los directivos creen que a sus colaboradores les falta iniciativa y toma de decisiones?.....	190
Tabla119. ¿En las empresas las personas tienen un alto grado de especialización? ¿Cada cual tiene un cargo con funciones establecidas?.....	191
Tabla 120. ¿Cuál es la opinión de los directivos sobre la tendencia actual a entregar poder en las organizaciones a los colaboradores o empleados?	191
Tabla 121. ¿Los directivos de las empresas creen que un estilo directivo fuerte y direccionador, es el adecuado para que una organización funcione de la mejor manera?	192
Tabla 122. Nivel de educación del encuestado vs sexo del encuestado	195
Tabla 123. Nivel de educación del encuestadovs sexo del encuestado.....	196
Tabla 124. Como están las ventas de sus productos vs ubicación de la empresa ...	197
Tabla 125. Cómo están las ventas de sus productos vs cómo percibe el nivel de satisfacción del cliente.....	198
Tabla 126. Califique el manejo de la variable precio dentro de su empresa vs cómo percibe el nivel de satisfacción del cliente.....	199
Tabla 127. Califique el manejo de la variable producto dentro de su empresa vs como percibe el nivel de satisfacción del cliente.....	200
Tabla 128. Califique el manejo de la variable plaza dentro de su empresa vs ubicación de la empresa.....	201
Tabla 129. Periodicidad de los presupuestos escritos vs naturaleza jurídica de la empresa	202
Tabla 130. Cual es el rango salarial promedio de los colaboradores operativos vs naturaleza jurídica de la empresa.	203
Tabla 131.Cuál es el rango salarial promedio de los colaboradores administrativos vs naturaleza jurídica de la empresa.	204
Tabla 132. Cual es el rango salarial promedio de los colaboradores directivos vs naturaleza jurídica de la empresa.	205

Tabla 133. Detecta en su personal alto nivel de motivación vs implementa programas de:	205
Tabla 134. La empresa desarrolla programas de capacitación vs considera importante la capacitación para estimular a su personal.	206
Tabla 135. Tiene planes escritos vs realiza evaluación del desempeño	206
Tabla 136. Conocimiento actualizado en innovación y tecnología vs la empresa observa cambios tecnológicos y los adapta a la organización.	207
Tabla 137. En su empresa las personas tienen alto grado de especialización vs la empresa cuenta por escrito con manual de funciones	207
Tabla 138. Tiene claro el costo de sus pasivos vs ha realizado algún tipo de análisis para determinar la rentabilidad de su negocio	208
Tabla 139. Tiene conocimiento actualizado de su sector en el ámbito nacional e internacional en medio ambiente vs la empresa ha implementado manejo de residuos sólidos y/o líquidos	209
Tabla 140. Cómo definiría su estilo de administración vs cuál es su opinión sobre la tendencia actual a entregar poder en las organizaciones a los colaboradores o empleados.....	210
Tabla 141. Cómo definiría su estilo de administración vs cree que un estilo directivo fuerte y direccionador, es el adecuado para que una organización funciones.....	211
Tabla 142. Promedio de gestión	228

1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 ANTECEDENTES DE LA IDEA

“La gerencia de una empresa es una actividad realizada por seres humanos, cuyo comportamiento está mediado por sus características personales, biológicas, psicológicas y culturales inherentes a los grupos sociales”¹, ante los cuales el individuo tiene la posibilidad de construir y definir su actuar y como tal, el hombre forma su personalidad gerencial influenciada por esos rasgos que determinan lo que se conoce como estilo gerencial.

Para cada tipo de negocio, hay un estilo que maximiza resultados, el mejor es aquel que alcanza mayores logros eficaz y eficientemente, pues este coincide frecuentemente con la manera de resolver las situaciones a las que se enfrenta, y tiene la facilidad de adaptarse a las contingencias y retos con éxito.

En general, los trabajos sobre estilos gerenciales en el sector comercial son escasos, principalmente los de carácter regional y municipal. Es por esto que se ve la necesidad de abordar un trabajo amplio de investigación con el propósito de describir algunas de las variables que determinan los estilos gerenciales en los principales sectores comerciales del Área Metropolitana Centro Occidente (Pereira, Dosquebradas y la Virginia).

“Sin duda alguna un estilo gerencial es el elemento que subyace detrás de una organización exitosa o de una en extinción. Lo que marca la diferencia entre una y otra se condiciona al estilo gerencial: uno efectivo se asocia a organizaciones con alto grado de desarrollo, triunfantes; por el contrario uno poco efectivo, se relaciona con organizaciones entrópicas”² en posibilidad de reabastecerse de energía innovadora para evitar la amenaza de desaparecer.

Por esta razón se hace necesario identificar los componentes de la organización más vulnerables al estilo gerencial, pues son los que deben tenerse en cuenta al momento de definir el perfil del gerente; los cuales están

¹ TORO, Jakelin. Desarrollo de la Personalidad emprendedora. Bogotá: EAN, 2000. P. 29.

² KATZ, Daniel y KAHN, Robert L. Introducción a la Teoría general de la administración Ed. 2000 p. 786

dados por las demandas de los procesos y por las características de la gente que conforma el equipo de trabajo.

Si cada gerente estuviera consciente de su propio estilo y de cómo éste impacta en los resultados, entonces tendría la posibilidad de hacer los ajustes necesarios para adecuarse al ambiente en el que se encuentra. El estilo gerencial es el componente del ambiente laboral que mayor influencia tiene sobre la motivación de la gente, el ambiente mismo y sobre los resultados en la cadena productiva.

1.2 SITUACION PROBLEMA

Pensar como un gerente es todo un proceso, pues no se nace siendo gerente, si bien se tienen cualidades y actitudes que son compatibles con las de un líder hay que desarrollarlas en un tiempo de formación, en un proceso de aprendizaje y de experiencia laboral, en ocasiones se imitan y en otras se trata de no imitar en lo absoluto el comportamiento de los directivos, de aquí que el proceso de formación de un gerente tenga aspectos empíricos y otros cognoscitivos.

Se puede decir con seguridad que un gerente debe moverse entre un estilo y otro de dirección según la situación a que este sometido, en ocasiones tendrá que utilizar todo su poder para ordenar o castigar lo mal hecho y en otras solo deberá guiar y escuchar, dependiendo de la situación estará actuando siempre entre un estilo autocrático y uno más democrático. Los gerentes son seres humanos que pueden cometer errores, pensar en ellos personas de la organización que no se equivoca y que toma todas las decisiones de su equipo de trabajo u organización es una equivocación.

El estilo gerencial de las organizaciones esta fuertemente influenciado por una cultura tradicional de tipo autocrática, alimentada desde el núcleo familiar, este estilo es directamente proporcional al fracaso e inversamente proporcional al éxito. Sin embargo no se puede asumir que el estilo de la gerencia de nuestro país es inerte, que no cambia o que es involutiva, hay una generación de gerentes que rápidamente se extiende por Latinoamérica, que son portadores de nuevas ideas que implican la adopción de los principios de responsabilidad, autoridad, y obligación de rendir cuentas delegadas. Esto se nota entre los más jóvenes y la realidad es que el éxito que ya se ha evidenciado como resultado de esto, da indicios muy marcados de que se producirá este cambio, que es necesario para el éxito empresarial.

Lo anterior lleva a poner en perspectiva el estado de desarrollo y estilos de la gerencia a la luz de las teorías administrativas y la realidad cultural de nuestra

región ya que cada vez es más evidente que no se logran mejores resultados en las empresas que dominan sólo los aspectos técnicos, sino quienes saben interactuar con las personas e inspirarles entusiasmo por los objetivos comunes; en la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y sus directivos se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los nuevos rumbos, hechos que tienen una relevancia no sólo local sino a nivel mundial. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante nuevas realidades.

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Por lo anterior, el estudio se enfoca a identificar esos estilos, evaluarlos a la luz de las tendencias modernas administrativas, para desde el deber ser, elaborar propuestas de desarrollo tendientes a fortalecer la competitividad de cada sub-sector.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente, en el Área Metropolitana Centro Occidente no se conocen estudios acerca de los estilos gerenciales utilizados por los administradores de las empresas del sector comercial que permitan identificar falencias y/o errores en la aplicación de la ciencia administrativa y así evitar que estos afecten sus resultados.

Con ello, las empresas están perdiendo la oportunidad de implementar herramientas que les faciliten ser más productivas y competitivas para enfrentarse al mundo globalizado de hoy, por la carencia o no utilización de herramientas modernas de gestión administrativa.

1.4 OBJETIVO GENERAL

Identificar el estilo gerencial administrativo actualmente utilizado en las empresas del sub-sector comercial “COMERCIO AL POR MENOR DE ARTÍCULOS DE FERRETERÍA, CERRAJERÍA Y VIDRIO” del área metropolitana Centro – Occidente para generar propuestas concretas, de capacitación y mejoramiento de las empresas del sub-sector.

1.5 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Contextualizar administrativamente el sub-sector.
- Identificar los aspectos gerenciales administrativos que actualmente emplean los empresarios pertenecientes al área comercial del sub-sector.
- Establecer la relación existente entre los estilos gerenciales y la competitividad de las empresas del sub-sector.
- Generar propuestas para el sector de acuerdo a las necesidades detectadas en el estudio.
- Socializar los resultados obtenidos en la comunidad académica y empresarial.

1.6 JUSTIFICACIÓN

Es de vital importancia para las empresas pertenecientes al sector comercial dentro del Área Metropolitana Centro Occidente contar con información global y organizada tendiente a fortalecer su gestión administrativa.

Por tal motivo el desarrollo de la investigación se hace atendiendo la necesidad que poseen las empresas del sector de conocer de manera objetiva y veraz los estilos y herramientas gerenciales y administrativas implementadas en las empresas de AMCO y de esta forma detectar fortalezas y debilidades que pueden ser atacadas mediante el desarrollo de programas formativos que permitan aumentar los niveles de productividad y competitividad de las organizaciones.

Se espera que con esta investigación el sector comercial y la región se vean altamente beneficiadas al identificar los estilos gerenciales utilizados por sus dirigentes y las áreas más vulnerables de sus empresas con el fin de tener la posibilidad de hacer los ajustes necesarios para adecuarse a los nuevos ambientes de competencia y desarrollo empresarial.

1.7 BENEFICOS QUE CONLLEVA

Permite conocer las formas administrativas aplicadas actualmente con el fin de generar propuestas relacionadas con el mejoramiento del sector estudiado, respecto a lo que debe hacer cada gerencia en las actuales épocas de globalización e internacionalización de la economía, donde la competitividad y productividad organizacional son los principales resultados a obtener.

Una vez identificadas las limitaciones, los recursos, oportunidades y amenazas del sector Venta de Autos nuevos, se tendrá un panorama más claro sobre las prácticas gerenciales en uso y se podrá obtener el diagnóstico con el fin de proponer acciones orientadas al mejoramiento del desempeño, a través de la debida aplicación de los elementos propuestos por las tendencias administrativas.

Los gerentes, directivos y administrativos de las empresas comerciales del área metropolitana Centro Occidente reflexionarán sobre el rol desempeñado dentro de ellas, se Identificarán carencias, y/o debilidades de gestión en su organización.

Finalmente, el tema central de la investigación es el estilo gerencial, toda vez que se deben hacer más evidentes sus funciones. Cada tipo de comportamiento gerencial genera un conjunto de relaciones y consecuencias que afectan la estructura, las prioridades y la calidad de la respuesta de una organización, cuyas características se constituyen en la contrapartida del estilo gerencial.

1.8 LIMITACIONES PREVISIBLES

- La renuencia de los empresarios a dedicar el tiempo necesario para responder el instrumento.
- La subjetividad de las respuestas por interpretación errónea de información.
- El tiempo y dedicación de los estudiantes coinvestigadores.
- La ausencia de información secundaria confiable y actualizada.
- El limitado presupuesto asignado para el estudio.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEORICO

Relacionado con las teorías administrativas que enmarcan el Proyecto. Al pretender estudiar los estilos gerenciales administrativos utilizados en el sector industrial del área metropolitana Centro Occidente, es necesario conocer el estado del arte sobre cuales son los principales aportes de esta ciencia al respecto.

2.1.1 LA ADMINISTRACIÓN, UN CAMINO AL ÉXITO

En las diferentes etapas de la vida, los seres humanos están integrados en una u otra organización; una universidad, un equipo deportivo, un grupo de baile, una comunidad religiosa o una empresa.

Algunas tienen una estructura muy formal como el ejército, otras en cambio son informales tal como el equipo de fútbol del barrio. Sin embargo, todas ellas están compuestas y reunidas por un grupo de personas que buscan los beneficios de trabajar juntas con el propósito de alcanzar un fin común.

En el siglo XXI donde la estrategia fundamental es el manejo de la información, las organizaciones deben propender por generar conocimiento que permita la toma de decisiones orientadas al beneficio de ella y de la comunidad presente en su entorno.

La administración le suministra a las personas las herramientas necesarias para alcanzar los objetivos propuestos, es por eso que este capítulo trata la temática sobre los modelos administrativos que permiten obtener los resultados esperados³.

³ Grupo de investigación Desarrollo Humano y Organizacional. Administración por Resultados. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira, 2004

2.1.2 CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN

La administración viene del latín ad (dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa cumplimiento de una función bajo el mando de otro; esto es, prestación de un servicio a los demás.

El concepto de administración se puede enfocar desde los siguientes aspectos:

Ciencia

- Estudia el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laboran o trabajan en grupos con el fin de alcanzar los objetivos establecidos.
- La administración es entendida como una ciencia social que busca la satisfacción de objetivos institucionales a través del esfuerzo y cooperación de todos los miembros de una organización.
- La administración es planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Arte

- La administración es un arte donde se combinan óptimamente los recursos de la empresa para alcanzar sus objetivos.
- La administración combina al hombre, los materiales, las máquinas, los métodos y el dinero para alcanzar los fines establecidos por una empresa.
- La administración permite alcanzar los objetivos deseados a través de la creación de un medio ambiente favorable para las personas.

Profesión

- Propende por la integración de los elementos del ciclo administrativo de planeación, organización, dirección y control de los diferentes recursos de la entidad.
- Los administradores para lograr los objetivos de una organización deben trabajar con y a través de otras personas.
- El administrador orienta las actividades e incentiva la colaboración para obtener resultados.

Con lo anterior la planeación se puede definir como el proceso de planeación, organización, dirección y control del trabajo de los integrantes y de optimizar los recursos disponibles para alcanzar los fines establecidos.

ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

La administración es una disciplina nueva, su desarrollo se ha dado de manera rápida, por eso, se considera un fenómeno universal en el mundo actual, como lo muestra la figura 1. La organización o empresa requiere tomar decisiones, coordinar actividades, dirigir personas, evaluar el desempeño con base en objetivos determinados, conseguir y asignar recursos.

Figura 1. La importancia de la Administración en las organizaciones.



Fuente: ARENAS, Wilson y otros. Administración por Resultados. Pereira: Universidad tecnológica de Pereira. 2004.

El profesional, ingeniero, economista, médico, conoce su especialidad, y cuando es promovido en su empresa como supervisor, jefe, gerente o director, se convierte en administrador. Y en su nuevo rol, debe tener claro que no es un ejecutor si no el responsable del trabajo de otros, no puede darse el lujo de cometer errores o de recurrir a estrategias de ensayo y error, lo que implicaría conducir a sus colaboradores por el camino menos indicado.

El administrador debe tener una formación amplia y variada: necesita conocer disciplinas heterogéneas como matemáticas, derecho, psicología, sociología, estadística; precisa tratar con personas que ejecutan tareas o que planean,

organizan, controlan, asesoran, investigan, que jerárquicamente están en posiciones subordinadas, iguales o superiores a la suya; requiere estar atento a los eventos pasados y presentes así como a las previsiones futuras, pues su horizonte debe ser muy amplio por cuanto es responsable de la dirección de otras personas que siguen sus órdenes y orientaciones; debe tratar con eventos internos (es decir, que ocurren dentro de la empresa); y externos (ubicados en el ambiente en que se realiza la tarea y en el entorno general de la organización); necesita ver más allá que los demás, pues debe estar identificado con los objetivos que pretende alcanzar a través de la acción conjunta de todos sus estamentos.

Es así como se deben contemplar los diferentes estados del tiempo:

- Pasado: las organizaciones son patrones de las relaciones humanas ocurridas.
- Presente: propenden por el mejoramiento de la calidad de vida de las personas. Ellas se relacionan con las organizaciones para obtener satisfactores a sus necesidades desde las básicas como alimentos, hasta las suntuarias como joyas. Por lo tanto, se debe vivir el presente.
- Futuro: se encaminan a alcanzar el futuro visualizándolo y orienta a que las personas también lo hagan. El mejoramiento de los procesos y productos actuales y la creación de nuevos productos son resultado de estudios que involucran gran parte de los miembros internos y externos. Entonces, se desea edificar el futuro.

DESEMPEÑO GERENCIAL Y ORGANIZACIONAL

La administración consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones. Todas poseen personas que deben estar pendientes de alcanzar el fin común, conocidas como Directivas y/o Líderes.

Los Directivos (entrenadores, directores, ejecutivos) tienen la responsabilidad básica de servir para que otros miembros establezcan y alcancen una serie de objetivos y metas; sin importar si esta es formal o informal.

Desempeño gerencial

El desempeño gerencial es la medida de la eficiencia y la eficacia de un directivo; grado en que determina o alcanza los objetivos apropiados. La

eficiencia es la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos; “hacer las cosas bien” y la eficacia es la capacidad para determinar los objetivos apropiados; “hacer lo que se debe hacer”.

En la actualidad, se requiere agilidad, movilidad, innovación y cambios necesarios para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades en un ambiente cambiante. Los procesos (aspectos dinámicos) se vuelven más importantes que los órganos (aspecto estático) que la conforman. Los departamentos o divisiones no son definitivos sino transitorios, y los cargos y funciones pasan a definirse y redefinirse en razón de los cambios que se producen en el ambiente y la tecnología, de tal manera que sus productos y servicios se adapten continuamente a las necesidades de los clientes que día a día se vuelven más exigentes. Estas organizaciones necesitan dirigentes cada vez más capacitados, con una visión holística del mundo que les permita tomar decisiones participativas y apropiadas para el mejoramiento de la misma.

Desempeño organizacional

Es la medida de la eficiencia y eficacia; grado en que alcanza los objetivos acertados.

Hoy en día, las empresas están orientadas hacia el futuro y preocupadas por su destino por lo tanto deben estar estrechamente sintonizadas con los siguientes desafíos:

- Globalización: visión mundial del negocio para analizar la competencia e identificar una posición relativa de los productos y servicios. La referencia competitiva deja de ser local o regional y se convierte en nacional e internacional lo que lleva a pensar globalmente y actuar localmente.
- Personas: educar, capacitar, motivar y liderar a los integrantes de la organización, inculcándoles el espíritu emprendedor y ofreciéndoles una cultura participativa junto con el mejoramiento de la calidad de vida. Las personas son consideradas colaboradoras y no empleadas que cumplen con su horario.
- Cliente: conquistar, mantener y ampliar el mercado a través de la satisfacción de las necesidades y aspiraciones de tal forma que las interprete, comprenda y satisfaga continuamente.
- Productos y servicios: distinguir lo ofrecido, en términos de calidad y atención. La ventaja competitiva consiste en agregar elementos que los diferencien de sus competidores.
- Conocimiento: el recurso más importante es el capital intelectual; el conocimiento y su adecuada aplicación permiten captar la información

disponible para todos y transformarla con rapidez en oportunidades de nuevos productos o servicios antes que los competidores.

- Resultados: fijar objetivos y conseguir resultados reduciendo costos y aumentando ingresos. El mejoramiento de la calidad y el aumento gradual de la productividad son las bases de la competitividad de aquí dependen que las empresas sean exitosas.
- Tecnología: evaluar y actualizar la organización para hacerle seguimiento y aprovechar los progresos tecnológicos. La preparación y la capacitación de las personas permiten sacar el máximo provecho de las herramientas de la organización, así estas no sean las más avanzadas y sofisticadas. Las personas aplican y operan lo existente en la organización y, aunque la tecnología contribuye a la eficiencia potencial, son ellas las que determinan la eficiencia real y la eficacia del proceso.

Igualmente no podemos desconocer los últimos tratados nacionales e internacionales que permiten eliminar y/o mejorar las barreras al comercio y por ende a la inversión. El desempeño organizacional debe generar acciones que permitan potencializar los desafíos que se le presentan en el día a día.

Es por eso, que la empresa de hoy requiere estrategias de todo orden que les permitan alcanzar el éxito y permanecer en un mercado todos los días más competitivos.

MODELOS ADMINISTRATIVOS CON ENFOQUE A RESULTADOS

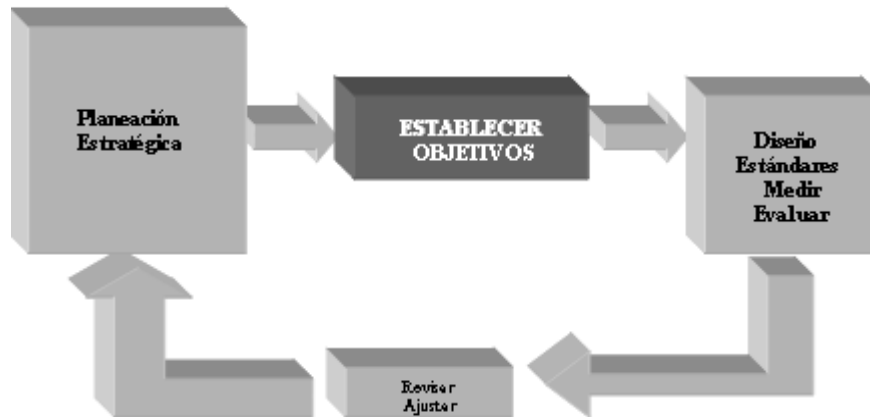
La administración y las organizaciones son producto de su momento y su contexto histórico y social. Por tanto, la evolución se entiende en términos de cómo han resuelto las personas las cuestiones de sus relaciones en momentos concretos de la historia.

Existen tres modelos importantes para el mundo contemporáneo: la administración por objetivos, por procesos y por resultados.

La administración por objetivos

La siguiente figura muestra la importancia de la planeación estratégica y el establecimiento de objetivos como elementos fundamentales para realizar la medición y evaluación.

Figura 2. Administración por objetivos



Fuente: ARENAS, Wilson y otros. Administración por Resultados. Pereira: Universidad tecnológica de Pereira. 2004.

Características

- Es un sistema que permite establecer un conjunto de objetivos (metas, propósitos o finalidades) para cada departamento o posición.
- Permite la interrelación de los objetivos, generando énfasis en la medición y el control de los resultados.
- Requiere evaluación, revisión y modificación continuas de los planes donde se necesita una participación activa de los ejecutivos.

Ventajas

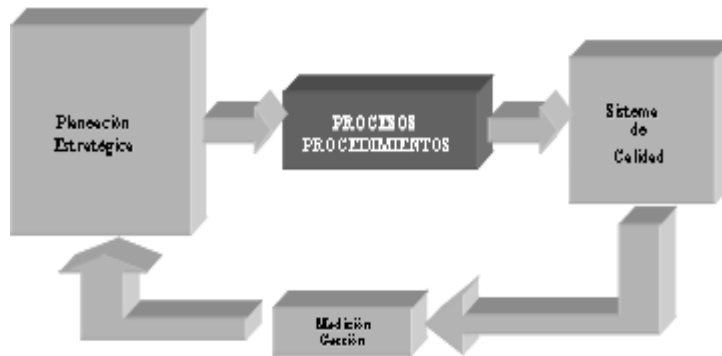
- Está focalizado en el presente visualizando el lograr los objetivos futuros.
- La orientación hacia las personas, clientes y resultados, permite un estilo participativo en la administración.
- Incrementa la innovación e iniciativa de los miembros ya que se maneja la delegación incrementando la responsabilidad.
- Tiene énfasis en el “para qué”, evitando la pérdida de esfuerzos.
- Se fortalece a medida que el trabajo en equipo se realice en forma eficiente.
-

Desventajas

- Es un estilo de administración exigente, ya que los cambios en el entorno, pueden generar cambios bruscos en el sistema.
- Las personas se tecnocratizan, es decir, se acostumbran a recibir la información y no analizar lo que realmente está pasando.

La administración por procesos

Figura 3. Administración por procesos



Fuente: ARENAS, Wilson y otros. Administración por Resultados. Pereira: Universidad tecnológica de Pereira. 2004.

La figura anterior, muestra como este modelo parte de la elaboración de la planeación estratégica, teniendo como fundamento para realizar el sistema de calidad, todos los procesos y procedimientos de la empresa.

Características

- Comprende el diseño, control y mejora de los procesos esto es, la secuencia de actividades necesarias para obtener resultados.
- Tiene énfasis en el valor agregado que se le está dando al cliente, si éste no se genera, el proceso sobra en la organización.
- La gerencia se focaliza en la cantidad o en la calidad dándole soporte a las personas para identificar fácilmente la variación de los resultados.
- Es un sistema que requiere características específicas de liderazgo y persistencia, ya que requiere el cambio en la manera de actuar de las personas.

Ventajas

- La gestión gerencial se centra en cumplir los estándares, procedimientos o protocolos establecidos para el proceso, verificando las condiciones del mismo permitiendo que los resultados satisfagan las necesidades y expectativas del cliente.

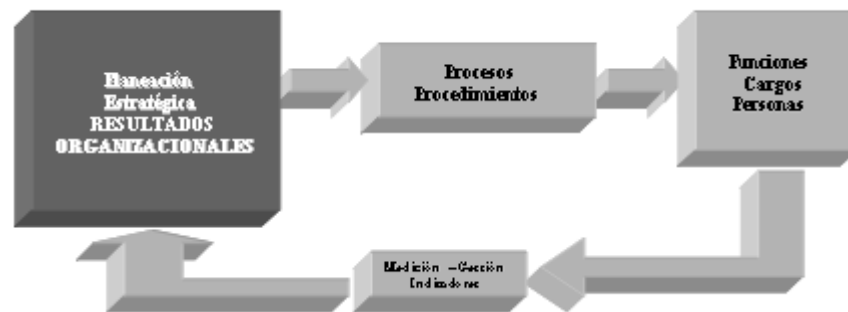
- El desarrollo de procesos implica trabajo en equipo interfuncional, crítico para el éxito.
- Conlleva a un mejoramiento continuo en todas las actividades que se realizan.
- Los datos generados son cuantitativos, de fácil interpretación para las personas, que pueden analizarlos y medir así, los resultados.
- El énfasis principal es el valor agregado que se le está dando al cliente, generando una relación de mayor compromiso por parte de ambos.

Desventajas

- La necesidad de explicitar el proceso de una manera detallada.
- Identificar en las salidas de los procesos el valor agregado a generar, que en muchos casos no es cuantificable.

La administración por resultados

Figura 4. Administración por resultados



Fuente: ARENAS, Wilson y otros. Administración por Resultados. Pereira: Universidad tecnológica de Pereira. 2004.

En la figura 4, se visualiza como los resultados deben medir el quehacer de la empresa y desde allí se parte la construcción de los procesos y procedimientos que generan los manuales de funciones para cada uno de los cargos de la organización.

Características

- Tiene prevalencia en los resultados, en lo que realmente se desea obtener.

- Requiere toma de decisiones permanentes; de corrección y de ajuste que va graduando la forma en que se aproxima el cumplimiento de los objetivos y metas contenidos en la planeación corporativa.
- Es un sistema de planeación directivo - ejecutivo - operativo, íntimamente relacionada entre sí, y derivada de la planeación estratégica general de la alta dirección, que requiere de una gran sincronización en el desarrollo de las actividades.

Ventajas

- Es una práctica basada en el control implícito, el que realizan todos los implicados en el desarrollo o ejecución de las actividades.
- Tiene por objeto no sólo hacer más eficiente el desarrollo empresarial en su conjunto, sino que además, busca por sistema eliminar los desperdicios y la ineficiencia e ineficacia corporativos.

Desventajas

- Como se trata de anticipar el futuro, la organización necesita mecanismos de ajuste y corrección permanentes.
- El control implícito, demanda de un cuidado y atención que se puede convertir en rutina, incrementando la posibilidad de error.

OBTENCIÓN DE RESULTADOS ORGANIZACIONALES A TRAVÉS DE LA HISTORIA ADMINISTRATIVA

“El problema de **obtención de resultados** tangibles y concretos, ha sido un aspecto relevante en cualquier parte del mundo, máxime en una época como la actual en que la productividad, la competitividad y la innovación son medidas de carácter internacional, con las cuales una organización se posiciona, sobrevive o simplemente desaparece”⁴.

El tema de los RESULTADOS ORGANIZACIONALES ha sido una constante a través de la historia administrativa, siendo principal preocupación en civilizaciones antiguas, medias, modernas y contemporáneas, entendiendo por RESULTADOS aspectos tales como:

- La obtención de rentabilidad
- El aumento de la eficiencia y de la eficacia.
- La solución de conflictos humanos e interpersonales.

⁴ Grupo de Investigación Desarrollo Humano y Organizacional., Op. Cit.

- El mejoramiento de la productividad, la calidad y la disminución de costos.
- Mejores formas internas de organización para atender situaciones externas cambiantes.
- Sistemas y modelos operativos para el logro de objetivos definidos.

Estos problemas se han abordado desde siempre, mediante fórmulas variadas, interesantes, útiles y prácticas, pero de carácter parcial, ya que al solucionar una situación específica aparecen nuevos retos a afrontar y situaciones a manejar, por lo que ninguna de ellas ha resuelto por sí misma tales complejidades.

De allí que sea importante generar pensamiento de carácter ecléctico y análisis de tipo situacional para ubicar el contexto específico en que una organización se encuentra, establecer que fórmula administrativa responde a sus exigencias particulares y entrar a diseñar modelos específicos de aplicación, de manera continuada y consistente.

Este segundo aparte del marco teórico busca primordialmente responder el interrogante: ¿Cómo ha manejado la administración en las diferentes épocas, el problema de obtención de RESULTADOS ORGANIZACIONALES, según el contexto, los problemas y las circunstancias específicas que han debido ser abordados y resueltos?

Para dar respuestas a los mismos, en una primera fase se ilustra sobre seis escuelas clásicas de administración y en una segunda, sobre seis corrientes administrativas contemporáneas, que han ofrecido en su momento soluciones a necesidades y demandas existentes en las organizaciones de un mundo globalizado y en permanente proceso de cambio.

Por tanto el propósito fundamental de esta parte del marco teórico es ilustrar a interesados y estudiosos del tema - en una visión diferente a la que tradicionalmente presentan textos y documentos - en el sentido de explicitar los aportes concretos presentados para obtención de resultados.

TEORÍAS CLÁSICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Referenciadas dentro de seis escuelas de pensamiento administrativo, tradicionalmente reconocidas, a saber:

LAS PROPUESTAS DE LA ESCUELA CLÁSICA

En el contexto de formulación de sus propuestas, las necesidades empresariales tenían que ver concretamente con la organización del trabajo, el aumento de la eficiencia y la eficacia, la disminución de costos, el aumento de la producción y el mejoramiento de las condiciones de seguridad.

Para los clásicos - autores pragmáticos y empiristas - estos RESULTADOS se obtuvieron mediante dos fórmulas de carácter diferente pero complementarias entre sí: el trabajo de detalle y la visión de conjunto, tal como se explica a continuación:

Los seguidores de la corriente de la Administración Científica (1880 - 1910) - cuyo principal exponente es el norteamericano Federico Taylor - establecen que los resultados en una organización se obtienen mediante:

- El mejoramiento permanente de la gestión rutinaria vía estudio de métodos de trabajo.
- El cálculo, normalización y estandarización de tiempos, búsqueda de la eficiencia y la eficacia.
- El mejoramiento permanente de la calidad.
- La disminución de costos y el aumento de la productividad en cada tarea.
- La supervisión funcional; existencia de diversos supervisores, cada cual especializado en tareas básicas y con la autoridad funcional sobre los colaboradores.
- La aplicación del denominado principio de excepción: preocuparse fundamentalmente de las excepciones, delegar los asuntos de rutina y atender a lo que sale de lo normalizado.

Paradigmas que se conservan hasta nuestros días y en cuyo momento se conocieron como la aplicación del método científico.

Sin embargo su contemporáneo francés Henri Fayol abordó el asunto de manera diferente aunque igualmente válida: los resultados se obtienen si una Organización divide claramente el trabajo, especializando funciones mediante una estructura organizacional articulada alrededor de áreas funcionales - que en su momento clasificó en seis, a saber:

- Funciones técnicas: relacionadas con la producción de bienes o servicios.
- Funciones comerciales: relacionadas con la compra, venta y permuta.
- Funciones financieras: relacionadas con la búsqueda y administración de capitales.
- Funciones de seguridad: relacionadas con la protección de bienes y de personas.
- Funciones contables: relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos, estadísticas.
- Funciones administrativas: integración en la cúspide, de las cinco (5) funciones anteriores.

Complementario a lo anterior propone el concepto de emplear un proceso administrativo compuesto por las siguientes etapas: **planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar**, agregando además el que debe existir una proporcionalidad entre el cargo que se tiene y la función administrativa a desarrollar mediante una clara delimitación de actividades y la aplicación de los denominados catorce principios o reglas de comportamiento interno

LOS HUMANISTAS

Para estos autores el problema fue diferente: ¿Cómo resolver los conflictos organizacionales generados por conflictos humanos debido a la aplicación intensiva e indiscriminada de los postulados y principios de la administración científica, que si bien incrementaron la productividad trajeron como consecuencia insatisfacción generalizada?

El asunto se resuelve por varias vías a saber:

En la década de 1.920, Ordway Tead busca analizar la sicología del obrero al mostrar las relaciones que se dan entre ambiciones y temores y la realización de su trabajo. Desarrolló un interesante enfoque sobre el liderazgo en la administración, teniendo en cuenta que administrar es un arte que exige un conjunto de dotes especiales, para ser capaz de obtener un trabajo de colaboración, indispensable en la vida civilizada actual. El administrador es un profesional y un educador, pues su obligación de influir en la gente exige una intensa y continua actividad educativa.

Cada jefe debe ser un líder. El éxito de la organización radica en que las personas acepten los objetivos formulados y éstos dependen de la forma como son presentados y explicados.

Mary Parker Follet. analizaba la organización como un resultado, que tiene en cuenta un número infinito de posibilidades en torno a una situación específica. Posee fuerza viva, móvil y fluida y representa a personas que reaccionan y responden a estímulos. De esta manera todos los problemas de una organización consisten fundamentalmente en problemas de relaciones humanas.

Esta teoría supone actuar más por medio de resultados que por control sobre las personas en sí. Requiere diseñar y mantener sistemas de comunicaciones, asegurar la participación activa, atrayéndola hacia la relación cooperativa y el formular propósitos, objetivos y fines de la empresa y del trabajo por realizar.

La comunicación de estas funciones en un sistema de trabajo es lo que constituye una organización.

Con el advenimiento de la Teoría de las Relaciones Humanas un nuevo lenguaje pasa a dominar el repertorio administrativo: se empieza a hablar de motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupos, etc.

La empresa observa cómo sus trabajadores se valorizan cada vez más, ya por nivel educativo, ya por salario, mientras que simultáneamente se van degradando en su trabajo, por la extensión e intensificación de la automatización y por un concepto de organización, cada vez más preciso y detallado; las consecuencias son dobles: desestímulo a la productividad debido a la crisis motivacional y el desempleo del capital

Se necesita entonces aumentar la competencia de los administradores mediante el mejor trato interpersonal, en el sentido de adquirir condiciones para enfrentar con eficiencia los complejos problemas de la comunicación, así como adquirir franqueza y confianza en sus relaciones humanas. Los RESULTADOS DE UNA ORGANIZACIÓN solo se logran con el concurso decidido de las personas.

LOS ESTRUCTURALISTAS

Para los estructuralistas (1940) el problema de la organización empieza a relacionarse con la necesidad de insertarse efectivamente en un mundo interconectado e interrelacionado en el que existen varios tipos de organizaciones y en el que empieza a desaparecer la atención al entorno interno como único responsable de enfrentar y atender efectivamente a un mercado cautivo.

Las organizaciones empiezan a ser consideradas como unidades grandes y complejas en la que interactúan muchos grupos sociales, algunos de ellos con objetivos compatibles con sus políticas y proyecciones e incompatibles con otros (por ejemplo, la distribución de utilidades).

Su principal interés es la estructura organizacional - en perjuicio de otras formas alternas - para reconocer, interpretar y manejar la realidad, empleando el método analítico y comparativo. Para ello se analizan internamente las formas organizacionales descomponiéndolas en elementos constitutivos, su disposición, sus interrelaciones de tal forma que permitan una comparación.

Simultáneamente dieron origen al concepto: **Hombre Organizacional**, aquel que participa simultáneamente en varios escenarios, por lo cual debe tener una personalidad flexible, con alta resistencia a la frustración, capacidad para dejar de lado las recompensas (compensación hacia el trabajo rutinario) y un permanente deseo de realización, mediante una personalidad cooperativa y colectivizante.

Con ellos nació una nueva preocupación en la ciencia administrativa: la visión de una sociedad de organizaciones en que para obtener resultados es necesario poner énfasis en la planeación (en detrimento de las libertades individuales), en las responsabilidades y órdenes (sobre los derechos naturales), y en los empleados más que en las oportunidades.

Surge entonces la necesidad de adoptar modelos organizacionales definidos, dada la creciente complejidad de las empresas, para obtener resultados satisfactorios; modelos caracterizados por:

- El concepto de burocracia. Tipo de organización en la cual las funciones de cada miembro de un grupo son previamente ordenadas y establecidas y en donde exista una garantía de que las actividades

planeadas, serán ejecutadas sin mayores tropiezos. Tipo de sociedad en donde predominan normas impersonales y racionalidad en la elección de los medios y los fines.

- El carácter legal. Normas y reglamentos. Organización consolidada por normas escritas: las reglas, las decisiones y los actos administrativos son formulados y registrados por escrito, para asegurar una interpretación sistemática (uniforme) Carácter formal de las comunicaciones.
- Organización basada en una división sistemática del trabajo, estableciendo una esfera específica de competencia, de derecho y de poder, de atribuciones de cada quien, los medios de obligatoriedad y las condiciones necesarias. El poder de cada individuo es impersonal y procede de la norma que crea el cargo, la obediencia es impersonal, no a la persona sino al cargo que ocupa.
- Organización que establece los cargos según un principio jerárquico. Cada cargo inferior está bajo el control y supervisión de uno dirigente.
- Organización que fija reglas y normas técnicas para el desempeño de cada cargo. Se requieren personas calificadas para ocuparlos y que se desempeñan de acuerdo con las normas técnicas definidas por la organización. La selección de las personas debe basarse en el mérito y en la calificación y no en preferencias personales.
- El principio de separación entre la propiedad y la administración. Se profesionaliza la administración con especialistas asalariados para quienes el cargo es su principal actividad. Se nombran por un dirigente jerárquico, con período indefinido, hacen carrera dentro de la organización, no poseen la propiedad de los medios de producción, fieles a la misma, identificados con sus objetivos.

LOS NEOCLÁSICOS

Para mediados del siglo XX, el problema principal tiene que ver con el fenómeno del cambio, cada vez más rápido y exigente dados los procesos de desarrollo científico, tecnológico, político, económico y social y la necesidad de contar con objetivos claramente definidos.

Los neoclásicos asumen este reto rescatando las teorías clásicas, actualizándolas y adaptándolas a la nueva dimensión de los problemas administrativos y al tamaño de las organizaciones, imprimiéndoles nuevas dimensiones de acuerdo con las contingencias de la época en que florecieron (1940).

Enfatizan en la práctica de la administración mediante el logro de objetivos concretos y palpables (**Administración por Objetivos**), sin despojarse de los aspectos teóricos de esta ciencia. Buscaron desarrollar sus conceptos de forma práctica y aplicable, con miras a la acción ejecutiva.

Para estos autores la administración consiste básicamente en coordinar actividades grupales mediante **un proceso de planeación, organización, dirección y control** de los esfuerzos de grupos de personas hacia objetivos comunes.

El buen administrador es aquel que facilita alcanzar a un grupo sus objetivos con el mínimo desgaste de recursos, cualquiera que sea la empresa y las actividades que involucra tales como: establecimiento de planes y directrices, selección de personal, coordinación y control de operaciones y evaluación de resultados para el logro de objetivos, que son realmente comunes.

Dado el surgimiento de una sociedad de organizaciones (fenómeno estudiado por los estructuralistas) que interactúan entre sí y son interdependientes, es manifiesto que ninguna de ellas puede existir por sí sola, tiene que convivir y trabajar con otras y poseer una dimensión administrativa común caracterizada por tres aspectos principales: los objetivos, la administración y el desempeño individual de las personas.

LOS CONDUCTISTAS

A partir de la década de 1.950 se desarrolla - inicialmente en los Estados Unidos - un nuevo concepto de Administración basado en el comportamiento humano dentro de la Organización, debido a la creciente necesidad de retomar los trabajos iniciados por los humanistas, trasladándolo del concepto individual al concepto grupal y de trabajo en equipo y esquemas colectivos de resultados que conduzcan al incremento de la productividad.

Surge como respuesta de la Organización a los cambios, como un esfuerzo complejo encaminado a cambiar actitudes, valores, comportamientos y estructuras, de tal forma que pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas: mercados, tecnologías, problemas y desafíos generados por una sociedad en desarrollo.

El Conductismo hace énfasis en **el Hombre Administrativo** quien busca la manera satisfactoria y no "la mejor manera" de hacer un trabajo, toma

decisiones sin analizar todas las alternativas posibles y no desea el máximo de lucro, sino el lucro adecuado para satisfacer sus necesidades.

Su principal preocupación es la de explicar y describir las características del comportamiento organizacional que incide en la obtención final de estos resultados y no en la de construir modelos y principios de aplicación práctica. Sus principales aportes fueron:

- **La profundización de los estudios de la motivación humana** y su influencia en la vida organizacional en aspectos tales como la transformación rápida e inesperada del ambiente interno y el aumento del tamaño debido al crecimiento de la Organización.
- **La teoría de la motivación** como base de toda actividad administrativa. Cuando las personas satisfacen una necesidad, surge otra en su lugar en un proceso continuo, que hace que requiere estar atento a su incidencia interna.
- **El concepto de desarrollo organizacional:** Proceso esencialmente dinámico que de acuerdo con el grado deseado de cambio puede ser más o menos complejo. Abarca una serie de combinaciones estructurales y de comportamiento, que se complementan y respaldan unas a otras, en función de un resultado, que es el cambio de la eficiencia organizacional.

LOS APORTES DE LA ESCUELA SISTÉMICA

Dentro del contexto en que fueron formulados sus aportes las necesidades fundamentales de la organización tenían que ver con la adquisición, sistematización, análisis y empleo de información, aprovechando el concepto de inter, trans y multidisciplinariedad abordado por la teoría de la cibernética.

De esta manera una organización puede ser vista como un sistema claramente identificado por el análisis separado de cada una de sus partes y la comprensión de su interdependencia recíproca.

La obtención de resultados se soporta en la comprensión y abstracción de una realidad determinada, modelándola, comprendiéndola e interviniéndola de tal manera que pueda verificarse el logro de los mismos.

Sus principales aportes fueron:

Cibernética: Ciencia de la comunicación y del control que permite que los descubrimientos y conocimientos de una ciencia puedan tener condiciones de aplicación en otras. Ciencia interdisciplinaria, que ofrece formas de organización, procesamiento y controles de información. Emplea aplicaciones matemáticas en diferentes procesos y sistemas de transformación de la información, especialmente en el procesamiento de mensajes.

Su campo de estudio son los sistemas definidos como un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, que desarrollan actividades para alcanzar resultados, los cuales pueden ser información, energía o materia, operando sobre datos, energía y/o materia en un contexto dado de tiempo

Teoría matemática de la administración: La Administración se enriquece con la contribución de la matemática bajo la forma de modelos capaces de proponer soluciones a problemas empresariales, ya sea en el área del talento humano, producción, comercialización, finanzas o en la misma administración general.

La Teoría Matemática aplicada a los problemas administrativos es más conocida como Investigación Operacional y representa actualmente a un fuerte sector de autores, seguidores y defensores, quienes plantean que con el empleo de modelos matemáticos se puede contar con sistemas bien estructurados en donde en vez de manejar personas imprevisibles y variables, el administrador diagnostica y soluciona problemas en forma analítica y objetiva.

Teoría de sistemas: Expuesta por primera vez, con tal denominación en los años 1951, 1958 y 1968 como una de las mayores contribuciones a la ciencia moderna, principalmente a la Administración.

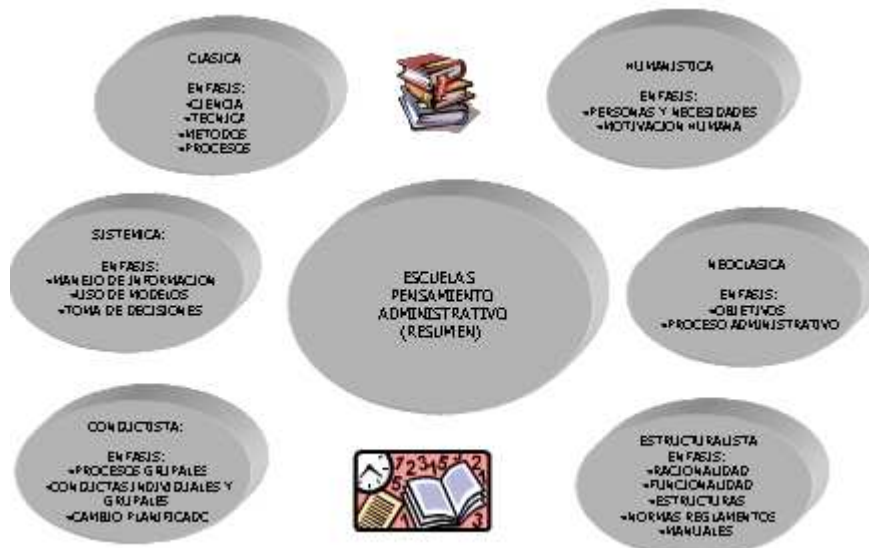
Busca primordialmente producir teorías y formulaciones conceptuales, que puedan crear condiciones aplicables a la realidad empírica. Valida un sistema como un conjunto integrado por diversas partes relacionadas entre sí, que trabajan en armonía unas con otras, con la finalidad de alcanzar una serie de objetivos y resultados tanto de la organización como de sus participantes.

Permite visualizar una empresa, como un sistema caracterizado por entradas o insumos, procesos, salidas resultados o productos, y formas de retroalimentación, Ayuda a quien toma decisiones a orientarse en cuanto a políticas que deben seguirse, a hacer escogencias en situaciones de

incertidumbre y a resolver problemas en los que es difícil decidir qué se debe hacer y cómo hacerlo.

Se resume la manera como los autores administrativos de finales del Siglo XIX y dos terceras partes del Siglo XX, por lo tanto, se puede deducir que todos los aportes fueron válidos en su momento resolviendo de manera efectiva el problema de obtención de resultados deseados, dejando además bases sólidas que continúan siendo vigentes a la fecha y que han permitido derivar otras teorías y modelos que se publicitan y aplican en la actualidad.

Figura 5: Pensamiento Administrativo



Fuente: ARENAS, Wilson y otros. Administración por Resultados. Pereira: Universidad tecnológica de Pereira. 2004.

A manera de síntesis y con el fin de proporcionar un recordatorio de cierre (Ver figura 5) - se puede afirmar de acuerdo con los análisis efectuados - que los RESULTADOS ORGANIZACIONALES fueron enfocados de acuerdo con los problemas, retos y necesidades existentes en un momento dado, así:

- Para los clásicos de la administración científica el problema principal lo constituye la eficiencia, la eficacia y la productividad de las nacientes organizaciones. Se resuelve con estudios de métodos de trabajo, normalización y estandarización de procesos y procedimientos, estudio de tiempos, reducción de costos y mejoramiento de la calidad.

- Los humanistas enfrentan el reto de los conflictos humanos en la organización, generados por los procesos de automatización y aplicación intensiva de los métodos de trabajo y la llamada deshumanización del hombre. Se resuelve con los estudios de la motivación humana, la identidad con el trabajo, el liderazgo y la comunicación y la visión de empresa como organización social donde la cooperación es elemento relevante y fundamental.
- Los estructuralistas asumen un reto diferente: la articulación efectiva de la organización en un entorno en donde coexisten multiplicidad de ellas con objetivos y propósitos diferentes pero complementarios. El problema de la efectividad se maneja desde la perspectiva de la estructura, clara definición de componentes internos, reglamentación y documentación de actividades y funciones, conductos regulares y normatización de la gestión del día a día
- Los neoclásicos asumen el problema del cambio acelerado y constante, en donde para sobrevivir en un mundo cada vez más competitivo es necesario contar con rumbos claros y precisos. La administración por objetivos y el énfasis en la planeación constituyen resultados direccionadores de la actividad organizacional.
- Los conductistas retoman planteamientos del conflicto organizacional asumido por los humanistas desde el punto de vista individual y personal y lo trascienden al colectivo. El trabajo en equipo, los estilos de dirección y el desarrollo con participación comprometida, son los ingredientes que aportan al tema de los resultados.
- Los sistémicos a su vez se enfocan sobre un importante aspecto contemporáneo: el manejo de información y la toma oportuna de decisiones. Los resultados se obtienen diseñando, aplicando e interviniendo organizaciones mediante el uso de modelos que abstraen una realidad, la interpretan y la intervienen positivamente.

LOS MODELOS ADMINISTRATIVOS CONTEMPORÁNEOS

Con el ánimo de complementar la información anterior de carácter especializado, se presentan a continuación seis modelos administrativos adicionales de carácter contemporáneo, focalizándolos a la forma en que se orientan a la obtención de resultados; ellos son:

REINGENIERÍA

En el mundo actual, los cambios radicales son importantes para atraer al público consumidor y maximizar el beneficio de una empresa tomada como referencia. Esto significa que hoy en día se depende de los cambios y que no

se debe quedar atado a prácticas tradicionales de comercialización, ni mucho menos a esquemas anticuados de producción y/o funcionamiento.

La reingeniería consiste en la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

Emplea técnicas para hacer cambios innovadores en la forma en que se redefinen los objetivos corporativos, se lleva a cabo el trabajo y se satisfacen las necesidades de los clientes. Con la Reingeniería, la organización no es vista en términos de funciones, divisiones o productos, sino en términos de procesos estratégicos que cubran los requerimientos de los consumidores.

Frente a formas tradicionales de realizar un trabajo, la Reingeniería plantea que una empresa debe ser vista como un todo orgánico, en el cual las actividades se desarrollen en armonía, con objetivos comunes y claros que deben obtener sus diferentes estamentos.

Se basa en el replanteamiento y rediseño de procesos para lograr mejoras sustanciales en factores de rendimiento esenciales tales como costos, calidad, servicios, rapidez, optimización de flujos de trabajo y niveles de productividad de una organización.

Se considera como un enfoque para planear y controlar el cambio, un proceso total de readecuación para asumir exitosamente las nuevas y exigentes condiciones de un entorno cada vez más difícil de controlar. Si se determina con anticipación un reposicionamiento de la empresa, la reingeniería contará con un conjunto predefinido de resultados y objetivos a alcanzar.

Parte de la premisa que las oportunidades de negocios continuarán creciendo, máxime si se tiene en cuenta que de uno u otro modo, las relaciones entre gobiernos, empresas y consumidores mejorarán en todas partes; pero las empresas que ganarán al máximo, serán aquellas que asimilen la tecnología más reciente y tomen ventajas de las oportunidades, con el mínimo retraso; las que se preparen a sí mismas y oportunamente para cambiar.

La reingeniería, de acuerdo a Michael Hammer y Steven Stanton, es repensar de manera fundamental los procesos de negocios y rediseñarlos radicalmente, con el fin de obtener dramáticos logros en el desempeño.

La reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales sino de dar saltos gigantescos en rendimiento.

Lo que importa en la reingeniería es como queremos organizar hoy el trabajo, dadas las exigencias de los mercados actuales y el potencial de su tecnología.

Desventajas

- Tratar de corregir un proceso en vez de cambiarlo.
- No concentrarse en los procesos.
- No hacer caso de los valores y las creencias de los empleados.
- Conformarse con resultados de poca importancia.
- Abandonar esfuerzo antes de tiempo.
- Limitar de antemano la definición del problema y el alcance del esfuerzo de reingeniería.
- Dejar que las culturas y las actitudes corporativas existentes impidan que empiece la reingeniería.
- Tratar que la reingeniería se haga de abajo hacia arriba.
- Confiarle el liderazgo a una persona que no entiende reingeniería.
- Escatimar los recursos destinados a la reingeniería.
- Enterrar a la reingeniería en medio de la agenda corporativa.
- Disipar la energía en un gran número de proyectos.
- Tratar de diseñar cuando al director ejecutivo le faltan sólo dos años para jubilarse.
- No distinguir la reingeniería de otros programas de mejora.
- Concentrarse exclusivamente en diseño.
- Tratar de hacer la reingeniería sin volver a alguien desdichado.
- Dar marcha atrás cuando se encuentra resistencia.
- Prolongar demasiado el esfuerzo.

Ventajas

- Cambian las unidades de trabajo: de departamentos funcionales a equipos de proceso.
- Los oficios cambian: de tareas simples a trabajo multidimensional.
- El papel del trabajador cambia: de controlado a facultado.
- La preparación para el oficio cambia: de entrenamiento a educación.
- El enfoque de medidas de desempeño y compensación se desplaza: de actividad a resultados.
- Cambian los criterios de ascenso: de rendimiento a habilidad.
- Los valores cambian: de proteccionistas a productivos.
- Los gerentes cambian: de supervisores a entrenadores.

- Las estructuras organizacionales cambian: de jerárquicas a planas.
- Los ejecutivos cambian: de anotadores de tantos a líderes.

FASES DE LA REINGENIERIA.

La Reingeniería sigue las fases genéricas del ciclo de vida de cualquier proyecto; Concepción, análisis, diseño detallado, construcción y manutención.

Concepción: Corresponde al establecimiento de los objetivos basándonos en la misión de la organización. Es por ello, que todo proyecto de reingeniería debiera surgir de la planificación estratégica de la organización. De todas maneras será recomendable incorporarlo para así repensar la estrategia a seguir.

Análisis: En un proyecto de Reingeniería corresponderá a la fase de estudio y “reinención” de la organización en cuatro subsistemas fundamentales: Procesos de Negocio, Personas, Estructura Organizacional y Tecnologías de la Información.

Diseño detallado: Consiste en la construcción de los diagramas de flujo, el diseño de las mallas de decisiones de primer, segundo y tercer nivel, la construcción del diccionario de datos, el diseño lógico (software) y físico (hardware) y la modelización estratégica computacional. En el nivel del management propiamente tal corresponderá a la estructuración, negociación y descripción de las políticas organizacionales, las descripciones de tareas interfuncionales (que cruzan horizontalmente las áreas funcionales) y el establecimiento de los nuevos manuales de procesos y procedimientos.

Construcción: Corresponde a la fase de prueba. Una vez establecido el diseño detallado obtendremos una gran cantidad de información que deberá ser reprocesada e implementada. Normalmente esto se realizará en forma incremental, mediante aproximaciones sucesivas y en base a la construcción de prototipos y planes pilotos.

ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

La Calidad Total es el campo más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo. En un

primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a Producción. Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado, finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores.

Sin embargo no se está totalmente de acuerdo sobre la definición de Administración de Calidad Total (ACT), o sobre cómo poner en práctica este concepto. Las divergencias son de esperarse dado que es un concepto envolvente que se transforma continuamente en otros nuevos, con formas propias de aplicación, practicada en entidades diferentes que se encuentran en etapas diversas de transformación y que requieren de formas específicas de administración.

Así, la concepción original propuesta por Edward Deming, se ha extendido hasta convertirse en lo que se conoce actualmente bajo esta denominación: como una filosofía de administración impulsada por la mejora continua, que responda a las necesidades y expectativas de los clientes.

Cabe señalar que el término **cliente** en ACT va más allá de la definición tradicional e incluye a cualquier persona que interactúa con un producto o servicio, de manera interna o externa. Comprende a empleados y proveedores y a las personas que adquieren los bienes o servicios. El objetivo es crear una conciencia colectiva comprometida con la mejora continua.

Por tanto es necesario actuar con determinación para establecer la calidad como valor fundamental a incorporar en las normas administrativas internas. Sus conceptos requieren ser explicitados e integrados claramente a las diferentes actividades cotidianas. Los líderes a su vez, deben establecer un ambiente que permita la participación de los colaboradores en búsqueda del mejoramiento de la calidad; dirigir su atención al trabajo colectivo y a la capacitación en todos los niveles, con el fin de reforzar el compromiso y los niveles de empoderamiento.

Podemos definir esta filosofía del siguiente modo: **Gestión** (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) **de la Calidad** (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) **Total** (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible).

GESTION DE CALIDAD

La Calidad es la totalidad de las características y especificaciones de un producto o servicio que tiene importancia sobre su capacidad de satisfacer las necesidades dadas de un cliente.

CLIENTES:

- Comprador final de un bien o servicio. (Consumidor)
- Externo: Proveedores de insumos o productos para un producto final.
- Interno: Reciben bienes y servicios de proveedores dentro de la misma empresa. (inter Departamentos, áreas, puestos de trabajo, personas involucrados en la cadena del valor).

SISTEMAS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD: ISO 9000

El Aseguramiento de la Calidad nace como una evolución natural del Control de Calidad, que resultaba limitado y poco eficaz para prevenir la aparición de defectos. Para ello, se hizo necesario crear sistemas de calidad que incorporasen la prevención como forma de vida y que, en todo caso, sirvieran para anticipar los errores antes de que estos se produjeran.

Un Sistema de Calidad se centra en garantizar que lo que ofrece una organización cumple con las especificaciones establecidas previamente por la empresa y el cliente, asegurando una calidad continua a lo largo del tiempo.

Las definiciones, según la Norma ISO, son:

Aseguramiento de la Calidad: Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implementadas en el Sistema de Calidad, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto satisfará los requisitos dados sobre la calidad.

Sistema de Calidad: Conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos de la organización de una empresa, que ésta establece para llevar a cabo la gestión de su calidad.

Las normas ISO 9000 con el fin de estandarizar los Sistemas de Calidad de distintas empresas y sectores, y con algunos antecedentes en los sectores

nuclear, militar y de automoción, en 1987 se publican las Normas ISO 9000, un conjunto de normas editadas y revisadas periódicamente por la Organización Internacional de Normalización (ISO) sobre el Aseguramiento de la Calidad de los procesos. De este modo, se consolida a nivel internacional el marco normativo de la gestión y control de la calidad.

Estas normas aportan las reglas básicas para desarrollar un Sistema de Calidad siendo totalmente independientes del fin de la empresa o del producto o servicio que proporcione. Son aceptadas en todo el mundo como un lenguaje común que garantiza la calidad (continua) de todo aquello que una organización ofrece.

En los últimos años se está poniendo en evidencia que no basta con mejoras que se reduzcan, a través del concepto de Aseguramiento de la Calidad, al control de los procesos básicamente, sino que la concepción de la Calidad sigue evolucionando, hasta llegar hoy en día a la llamada Gestión de la Calidad Total. Dentro de este marco, la Norma ISO 9000 es la base en la que se asientan los nuevos Sistemas de Gestión de la Calidad.

La satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente constituye el elemento más importante de la gestión de la calidad y la base del éxito de una empresa. Por este motivo es imprescindible tener perfectamente definido para cada empresa el concepto de satisfacción de sus clientes desarrollando sistemas de medición de satisfacción del cliente y creando modelos de respuesta inmediata ante la posible insatisfacción. Agregar un valor añadido al producto adicionando características de servicio puede aumentar la satisfacción y decantar al cliente por nuestro producto. Históricamente, la gestión de las relaciones con los clientes ha experimentado la siguiente evolución:

- Creación de Departamentos de Servicio al Cliente y gestión de reclamaciones, a través del Análisis de Reclamaciones y Quejas, primer paso para identificar oportunidades de mejora.
- Creación de Sistemas de Medición de la satisfacción del cliente, con estudios periódicos que evalúen el grado de satisfacción del cliente, sin esperar a su reclamación.
- Creación del concepto de Lealtad y gestión de la Fidelización al cliente, llegando a conocer en profundidad los factores que provocan la lealtad y la deslealtad mediante una metodología de trabajo que incremente la fidelidad de los clientes.

Esta es la evolución que se sigue en cuanto a satisfacción del cliente, objetivo ineludible de todas las empresas, no como un fin en sí mismo sino a través de la lealtad o fidelidad de los clientes, factor que tiene una relación directa con los resultados del negocio. Para gestionar la lealtad de los clientes, las empresas líderes en calidad siguen una evolución consistente en organizar unos sistemas de gestión de las reclamaciones, posteriormente diseñar y administrar una serie de encuestas de satisfacción del cliente para finalmente conocer cuáles son los factores que influyen en la lealtad y en la deslealtad, con objeto de adoptar medidas sobre ellos y gestionar adecuadamente la fidelidad de los clientes.

La calidad de un producto o servicio no depende solamente de los procesos internos de las empresas, sino también de la calidad de productos y servicios suministrados, lo que implica trabajar conjuntamente con los proveedores para que éstos asuman su parte de responsabilidad en la consecución del fin común de todos: la satisfacción final del cliente.

BENCHMARKING

Medida de una posición previamente determinada, que se usa como punto de referencia o estándar mediante el cual se puede comparar juzgar algo: un proceso, sistema o actividad.

Consiste en un proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas, y compararlos contra los competidores más exitosos o con aquellas empresas reconocidas como líderes en el sector.

Xerox a su vez lo define como la manera de encontrar e implementar las mejores prácticas.

Se derivó de la experiencia y los éxitos obtenidos en sus orígenes cuando se aplicaron sus técnicas al área de fabricación.

Las definiciones anteriores presentan aspectos importantes de resaltar tales como el de continuidad, ya que benchmarking no sólo es un proceso que se hace una vez y se olvida, sino que es continuo y constante.

El de la medición, que está implícita en el sistema, al tener que cuantificar los procesos propios y los de otras empresas para poder compararlos. Uno final es que se puede aplicar a todas las áreas de un negocio implicando que se deben comparar con aquellas reconocidas como las mejores del sector. Se necesita disponer de un estándar, que permita contar con otros referentes o actividades.

Herramienta de gran valor o llave de éxito como técnica administrativa, la cual requiere ser aprovechada en el camino correcto y con los recursos y el tiempo necesarios, de manera que se pueda ser más competitivo y tener éxito en un mercado cambiante y global.

Es una estrategia que permite identificar las mejores prácticas de negocios entre las industrias reconocidas como líderes, adaptarlas e implementarlas en una empresa, lo que posibilita alcanzar a la competencia directa y obtener una ventaja competitiva por sobre ésta.

EMPODERAMIENTO

El empoderamiento plantea que para la ejecución de actividades se necesita ciertas restricciones y límites en el comportamiento interpersonal y grupal que aseguren la eficiencia y la eficacia, las cuales deben mantenerse en un mínimo indispensable, para que las personas puedan desarrollar naturalmente sus habilidades y ejercer la libertad de convertirse en elementos fundamentales. Solamente aquellas organizaciones que sepan utilizar adecuadamente su patrimonio humano, su capital intelectual en aquello que consideren más sofisticado e importante, lo lograrán satisfactoriamente.

La supervivencia de las empresas en el nuevo siglo dependerá del cambio en el ambiente de negocios, de la mayor cantidad de objetivos y resultados por alcanzar, del sentido de responsabilidad de las personas y del aumento de la libertad de acción en los medios y métodos existentes para alcanzarlos.

Señala que en una época como la actual las personas necesitan ser consideradas de manera diferente a los enfoques tradicionales: la contabilidad y los procesos de talento humano deben alinearse con esta nueva concepción, ya que ellas son fuente de ingreso y no sólo costos o centros de gastos. Todo depende de quien produce para continuar existiendo al ampliar el entorno a través de medios tangibles (al realizar acciones concretas) o intangibles (generando ideas o desarrollando relaciones). A los seres humanos les gusta trabajar en lugares donde puedan expresar sus propios valores y ver realizadas sus iniciativas en ambientes de estímulo a la creatividad.

El empoderamiento es un proceso multidimensional de carácter social en donde el liderazgo, la comunicación y los grupos autodirigidos reemplazan la estructura piramidal mecanicista por una estructura más horizontal en donde la participación de todos y cada uno de los individuos dentro de un sistema forman parte activa del control del mismo con el fin de fomentar la riqueza y el potencial del capital humano que posteriormente se verá reflejado no solo en el individuo sino también en la comunidad en la cual se desempeña. Además permite que las personas fortalezcan sus capacidades, confianza, visión y protagonismo como grupo social para impulsar cambios positivos de las situaciones que viven.

Este proceso de empoderar inicia, estimulando el liderazgo de los mandos intermedios de la organización para que cumplan un papel de guías hacia los objetivos de la empresa y no de supervisores del cumplimiento de los mismos.

Posteriormente se debe compartir la información con todos los empleados para aprovechar al máximo el capital humano y permitirles entender la situación actual en términos claros, crear confianza en toda la organización, acabar con el modo de pensar jerárquico tradicional, ayudar a las personas a ser más responsables y a su vez estimularlos para actuar como si fueran dueñas de la empresa.

Después de cumplir con la anterior etapa, se comienza a generar la autonomía mediante fronteras. En este paso los trabajadores se basan en la información compartida para tomar sus propias decisiones sin perder de vista la misión y la visión de la empresa, retroalimentándose ellos mismos y trazándose metas específicas para cumplir con su papel.

Finalmente como último paso la organización debe reemplazar la jerarquía piramidal con equipos autodirigidos que gozan de cierta autonomía y para esto todos tienen que entrenarse en destrezas de equipo y recibir un compromiso y apoyo de la gerencia.

Las organizaciones antes del proceso de empoderamiento poseen las siguientes características:

- Individualismo, falta de acciones colectivas
- Falta de análisis crítico

- Dependencia económica, social y política
- Falta de seguridad en las propias capacidades
- Sospecha y aislamiento

Después de que el proceso de empoderamiento es aplicado a la organización, esta muestra las siguientes características:

- Cohesión interna y sentido de solidaridad
- Capacidad de análisis y discusión crítica
- Estructura interna y elemento de autogestión
- Actividades colectivas
- Capacidad de lidiar y relacionarse con otros.

BALANCED SCORECARD

Su idea básica es focalizar la organización en mediciones que importan desde el punto de vista estratégico. Evita centrar la atención solo en indicadores financieros de corto plazo, visualizando las métricas desde otras tres perspectivas de carácter complementario: Clientes, Procesos internos y Aprendizaje - Crecimiento. Facilita el convertir las estrategias en acciones ajustando la visión estratégica mediante objetivos claros y fáciles de comprender, en las perspectivas antes mencionadas.

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral pretende unir el control operativo de corto plazo con la visión y la estrategia de largo plazo, centrando la atención en pocos indicadores fundamentales relacionados con los objetivos más significativos. De esta manera obliga a supervisar todas las operaciones de hoy al afectar el desarrollo del mañana.

Uno de sus principales propósitos es desarrollar conocimiento o aprendizaje en constante cambio y evolución, que asegure y mantenga la competitividad de la organización en el futuro.

Esto significa que además de establecer el balance a través de las cuatro perspectivas mencionadas, se requiere tener en cuenta las tres dimensiones del tiempo: ayer, hoy y mañana. Lo que se hace hoy para el futuro a corto plazo tal vez no tenga un impacto financiero importante hasta después de cierto

tiempo, ampliándose los análisis dado que la observación continua de indicadores básicos no financieros, adquiere especial relevancia.

PROSPECTIVA

Se llama Prospectiva a la ciencia que tiene por objeto el estudio de las causas técnicas, científicas, económicas y sociales que aceleran la evolución del mundo moderno, y la previsión de las situaciones que podrían derivarse de sus influencias conjugadas.

Según su iniciador, Gastón Bergen, la prospectiva no es ni una doctrina, ni un sistema. Es una reflexión sobre el porvenir, que se aplica para definir estructuras más generales, permitiendo deducir los elementos de un método aplicable al mundo moderno en plena aceleración, bajo la influencia de causas técnicas, económicas y sociales específicas.

Consiste en atraer y concentrar la atención sobre el porvenir imaginándolo a partir del futuro y no del presente. Se diferencia de la previsión ya que ésta pretende dar una idea de los sucesos probables a los cuales será preciso adaptarse, conduciendo a decisiones inmediatamente ejecutables y determinadas con frecuencia en forma irreversible.

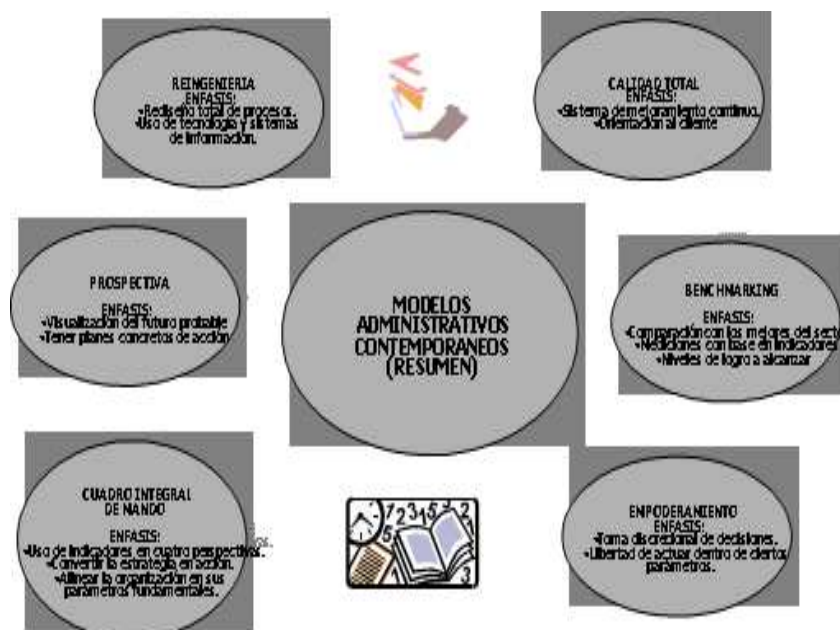
Por el contrario, la Prospectiva permite visualizar las situaciones generales en que los fenómenos podrán estar situados en el futuro, no requiriendo de entrada decisión alguna. La prospectiva enfocada a la organización, parte desde un contexto sistemático, donde, la planeación, se contempla como el factor fundamental dentro del proceso.

Conjuga: una serie de actores claves que interactúan de manera constante, el entorno tanto interno como externo, el recurso humano y financiero, permitiendo prever posibles futuros en los que se puede quedar inmerso.

Es así como, aparecen nuevas propuestas y alternativas de carácter teórico, metodológico, técnico o procedimental para hacer las organizaciones más efectivas en su quehacer cotidiano. Por tanto se genera un nuevo paradigma: ser selectivo con visión de contingencia para hacer el mejor uso de las posibilidades existentes.

Descritos los modelos administrativos clásicos referenciándolos a RESULTADOS es posible concluir que todos ellos conservan su vigencia. Los nuevos modelos administrativos hoy en boga los combinan, integran, retoman, complementan y/o actualizan, corroborando el viejo texto del Eclesiastés: "No hay nada nuevo bajo el sol. Todo lo que es, ya fue y lo que será ya ha sido."

Figura 6. Administración Contemporánea



Fuente: ARENAS, Wilson y otros. Administración por Resultados. Pereira: Universidad tecnológica de Pereira. 2004.

A continuación se hace a su vez un recuento de la forma en que los modelos administrativos contemporáneos (Ver figura 6) ofrecen fórmulas de solución, así:

- Para la obtención de resultados la Reingeniería utiliza un enfoque sistémico en el rediseño de los procesos internos, aprovechando las ventajas de la tecnología y de los sistemas de información. Como metodología trabaja con la elaboración de diagramas detallados de los procesos actualmente existentes, orientándolos al cambio, la generación de valor y la mejor ejecución de actividades por parte de las personas que las realizan.
- Calidad Total ofrece a su vez propuestas para el sistema integral de una organización y no áreas separadas o programas. Constituye parte esencial de las estrategias de alto nivel. Opera horizontal, vertical y transversalmente, permeando funciones y departamentos, involucrando a los colaboradores de todos los niveles, extendiéndose hacia atrás y hacia delante, para incluir la cadena de

proveedores y la de consumidores. Los sistemas de Administración de la Calidad Total para que tengan éxito, deben basarse en un método continuo y sistemático de recopilación, evaluación y administración de información. La satisfacción del cliente es esencial para mantener una posición competitiva en el mercado. En los planos internos y externos se constituye en la fuerza motriz que orienta los esfuerzos hacia la calidad. Por tanto, son las mismas empresas las que determinan cuáles son las necesidades de sus consumidores e implantan procesos de mejora continua que permitan satisfacerlas.

- En la obtención de resultados el Benchmarking emplea diferentes enfoques o metodologías que se aplican en la organización interesada en realizar un estudio de este tipo, la que tendrá que seleccionar el modelo que mejor se acomode de acuerdo a sus recursos y necesidades. En caso de que una compañía no encuentre un referente que cumpla con sus expectativas, deberá tomar lo mejor de los procesos similares existentes en otras y complementarlos de manera que le sean de utilidad. De allí que de entrada sea necesario abordar tres aspectos importantes:
 - Decidir a qué áreas se le va hacer Benchmarking.
 - Establecer el nivel que se desea alcanzar para ser exitoso.
 - Determinar el grado de comparación requerido, enfocando claramente los procesos internos.

Después de determinar qué, quién y cómo, se lleva a cabo la recopilación y el análisis de datos. Esta fase incluye la comprensión cuidadosa de las prácticas actuales internas, así como las de los referenciados, determinando la brecha de desempeño actual (diferencia de nuestras operaciones con las de los observados) y proyectando los niveles de desempeño futuro (diferencia entre el desempeño futuro esperado y lo mejor existente en el momento en el sector).

- Con el empoderamiento la obtención de resultados solo se logra si se reducen las diferencias respecto a la misión, la visión y los objetivos de la organización, articulándolos efectivamente con los valores y principios, creando una cultura de compromiso y motivación de las personas, convirtiéndolas en emprendedoras y creadoras de nuevos paradigmas de calidad. Sostiene que las empresas no cambian solamente con el aporte de nuevas tecnologías, diversificando equipos, generando nuevos procesos internos y desarrollando nuevos productos o servicios. Lo anterior es consecuencia y no causa. Cambiar un hardware es cambiar un contexto y no el contenido de un trabajo. Las verdaderas transformaciones surgen a partir de las actitudes, conocimientos y comportamientos de las

personas que trabajan en ella, de la creación de una nueva mentalidad y un nuevo estado mental y espiritual que debe iniciarse desde las mismas directivas organizacionales. De un estado denominado empoderamiento que permite a cada cual asumir proactivamente sus responsabilidades y compromisos dentro de un trabajo en equipo y una cultura de carácter corporativo.

- Para obtener resultados el Balanced Scorecard exige el que se complementen los indicadores financieros de la actuación pasada, con medidas de inductores de actuación futura. Sus objetivos e indicadores deben derivarse de la visión y estrategia de la organización, contemplando su actuación desde cuatro perspectivas equilibradas: Las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento. Los objetivos, las estrategias y la ejecución de las actividades del día a día deben estar integralmente relacionados, y conformar un circuito cerrado que asegure que todas las acciones direccionen a la empresa de una manera coordinada, es decir todos deben caminar en una misma dirección.
- En la prospectiva la generación de resultados plantea diversas exigencias tales como: prepararse para alcanzar los objetivos definidos, contar con diferentes planes de contingencia a ejecutar, reevaluar las metas que se tenían establecidas y disposición desde la estructura, para adoptar y asumir medidas que permitan afrontar los nuevos retos.

Con la revisión analítica hecha a modelos administrativos de carácter clásico y contemporáneo mediante un enfoque a resultados, es posible formarse una visión general sobre las formas en que se ha venido evolucionando progresivamente para dar respuesta a demandas, necesidades, falencias, requerimientos, solicitudes, deseos y expectativas de los diferentes públicos relacionados con una organización de cualquier tipo, sea esta industrial , comercial, de servicios, pública, privada, mixta, asociativa, cultural, deportiva, cívica o política.

El problema de OBTENCIÓN DE RESULTADOS es y seguirá siendo uno de los retos más interesantes para cualquier dirigente. De allí que sea importante una formación sólida en propuestas que apunten en tal dirección.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Como se desprende de la lectura de los apartes anteriores, una constante en el mundo de las organizaciones --inicial y primordialmente – ha sido la búsqueda de tres elementos básicos y fundamentales que hoy en día tienen especial importancia por los fenómenos de la globalización e internacionalización de la

economía. Ellos son la productividad, la competitividad y la innovación, aspectos que empiezan a describirse en detalle a continuación.

2.2.1 PRODUCTIVIDAD COMERCIAL

Cuando se posee una metodología efectiva que permite lograr un determinado resultado en forma consistente, a través de la productividad podemos medir cuánto es lo que se logra obtener relacionándolo con una unidad de medida del tiempo.

Si nos referimos a un proceso productivo o fabril, esto representa que el establecimiento industrial logra producir un determinado número de unidades que se relacionan con el turno (8 horas), un día (24 horas) o bien durante la semana o el mes.

Con la finalidad de lograr un mayor nivel de productividad, estos datos deben compararse frente a iguales registros de períodos anteriores, analizándose en forma total o parcial. Esto significa poder analizar no sólo el dato total como puede ser el número de automóviles terminados, sino también hacer lo propio con la productividad en los diferentes sectores que contribuyen a que esto ocurra como por ejemplo con la línea de ensamble de instalación eléctrica, de puertas, tapicería, motor, etc.

La gestión de venta profesional utiliza los mismos criterios para medir la generación de resultados operativos, tales como: la cantidad de unidades vendidas y el dinero generado por mes, como así también el número de prospectos calificados que se obtienen por día, mes y año, lo que contribuye directamente a que ello ocurra.

En este orden de ideas la productividad comercial trata de encausar los esfuerzos comerciales hacia el logro de dos objetivos fundamentales:

1. Tener mas productos vendidos y una base mayor de clientes, de tal manera que a cada momento se incrementen la participación del mercado y el número de productos suministrados a cada cliente (profundizar en la relación con el cliente).
2. La fidelización de los clientes es una de las preocupaciones más fuertes en términos del desarrollo de un mercadeo eficaz: como lograr que la

satisfacción de las necesidades del cliente hoy, se conviertan en un proceso continuo de satisfacción hacia el futuro, volviendo la relación de ocasional a permanente. Para todos es claro que es mas caro el costo de adquisición de un nuevo cliente que la atención de un cliente tradicional. Los programas sobre "Cliente frecuente y cliente consentido" son de mutuo beneficio para la empresa y para el consumidor.

En el proceso productivo continuo de generación de resultados de ventas intervienen varios recursos y circunstancias que precisamente logran que se materialicen los resultados en un determinado lapso de tiempo. Y esto también debe medirse y analizarse frente a sus hechos anteriores con el sólo objeto de perfeccionarlo y convertirlo cada vez en un proceso más eficiente alcanzando la máxima productividad posible en la gestión.

LA METODOLOGÍA DE LA GESTIÓN

Todo proceso productivo requiere utilizar un método que especifique quienes operan en pos de un determinado logro y las acciones que deben realizarse para lograr un determinado resultado. Y al igual que en los procesos productivos industriales, la venta en cada estrategia comercial y para cada negocio requiere establecer un proceso propio.

Cada negocio, actividad o emprendimiento debe contar con un proceso que haya sido previamente diseñado y comprobada en su efectividad de aplicación, de tal forma que pueda ser transmitido a quienes deberán aplicarlo para obtener los resultados deseados en calidad y cantidad.

En los casos que no exista el "método efectivo de gestión de ventas propio" e implementado en el accionar de su estructura en cada uno de los integrantes del sector, la actividad está sujeta a las individualidades fortuitas de sus integrantes que produce un logro incierto de resultados en cada período.

LA CALIDAD DE SUS REPRESENTANTES

Suele decirse que cada organización cuenta con los representantes que se merece. Esto es sólo consecuencia de los perfiles y criterios aplicados en la selección, en la manera en que son capacitados en forma inicial y continua así como por la calidad de su gerenciamiento operativo.

Las carencias que existan en estos aspectos operativos en cada negocio o actividad determinarán el tipo de resultados que consecuentemente lograrán y que difícilmente podrán acercarse a las metas que se aspiran alcanzar al término de cada período.

EL GERENCIAMIENTO

La habilidad de lograr resultados a través de otras personas a cargo, de una manera consistente, y enmarcado dentro de una metodología que asegure su materialización operativa, podemos denominarla como "gerenciamiento".

Este rol tan importante dentro de cada estructura de ventas debe estar a cargo de una persona que posea las cualidades y requisitos que el puesto requiere para asegurar el cumplimiento de las metas operativas que la organización necesita y establece en cada uno de sus períodos anuales.

Su estilo debe proveer a sus colaboradores aspectos tan vitales como la confianza, la justa resolución de situaciones y conflictos en el grupo, proveerles orientación hacia un mejor desempeño y crecimiento personal y profesional, colaborar en situaciones específicas de su gestión para destrabar y resolver favorablemente los problemas.

UN SISTEMA DE PLANEAMIENTO Y CONTROL DE GESTIÓN

Toda actividad que se desarrolle en cada negocio debe especificar objetivamente cada una de las acciones que se describen en su metodología de gestión de ventas, de manera tal que permita su permanente registro para poder contar así con elementos objetivos para planificar, controlar y gerenciar acertada y oportunamente la gestión de todos sus integrantes.

Se denomina "Sistema de Gestión de Ventas" lo que permite registrar la diaria gestión, así como poder contar con toda la información clave propia de cada negocio, emprendimiento o actividad independiente.

2.2.2 COMPETITIVIDAD

Uno de los conceptos que mayor relevancia ha tenido en los últimos años es el de “Competitividad”. El interés por dicho asunto cobra cada día más fuerza en las empresas, sectores industriales, países, gobernantes, empresarios y planificadores.

A raíz de la apertura económica, de la organización y de los procesos de reconversión iniciados en la década pasada en el país, se está obligando a una gestión internacional de la tecnología, lo que quiere decir que las empresas deben utilizar eficientemente sus recursos e innovar, manejando estándares internacionales, no sólo para sus productos sino también en sus procesos, y crear estrategias para adaptarse exitosamente al ambiente de competencia mundial.

COMPETITIVIDAD COMO PARADIGMA

La competitividad se asocia con la capacidad para conquistar, ampliar y/o mantener, de forma sostenida, participación en los mercados, puede referirse al nivel nacional, sectorial y empresarial e involucra conceptos de progreso técnico, innovación tecnológica, productividad, rentabilidad, equidad y sostenibilidad entre otros.

Así mismo, existen diversos enfoques de competitividad, tales como la competitividad sistemática, territorial, sectorial, entre otras. Lo importante a partir de la metodología participativa con los diferentes actores es construir una “Definición Operativa”, que sea la utilidad en la consecución de los objetivos comunes y esté acorde con la misión compartida del grupo.

La competitividad no es sencillamente un fenómeno económico ni impulsado por el mercado.

Aparece como una mezcla de:

- Una visión del mundo contemporáneo, sumergido en valores sociales, que acepta diversas combinaciones de organización y mercado.
- Conceptos de distintas vertientes teóricas que, al reunirse, sobrepasan el alcance de otros conceptos utilizados en teorías como la del comercio internacional.
- Vida práctica, en donde se lucha por los mercados sin regulaciones internacionales.

ELEMENTOS QUE CONTRIBUYEN A LOGRAR LA COMPETITIVIDAD.

- **Productividad:** Conjuga varios factores como la reducción de costos, el uso de semilla de calidad, asistencia técnica oportuna, en otros.
- **Innovación:** Cualquier cambio que se realiza en un producto o servicio y que es percibido como nuevo por los consumidores.
- **Desarrollo de marcas diferenciadas:** Construir una marca que diferencie la empresa y el producto de la competencia, acompañada de una buena imagen, bien dirigida y sobre todo, mejor colocada en el punto de venta.
- **Inteligencia de mercados:** Orientada al análisis y la interpretación de las tendencias de los mercados nacionales e internacionales de los sectores.
- **Calidad:** Cumplir con las necesidades y los deseos de los clientes a través de los productos.
- **Rentabilidad:** Cuyo incremento es un impacto necesario de los demás factores competitivos en el nivel de ingresos de los integrantes de la cadena y provee sostenibilidad a los acuerdos.

ESTILOS GERENCIALES Y DE ADMINISTRACIÓN ENTRE EL NUEVO PARADIGMA Y EL ANTERIOR.

Las empresas deben, en la medida de lo posible, asumir el nuevo patrón de eficiencia respecto de lo que fue el paradigma anterior que les permita ser más competitivos según como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 1. Estilos Gerenciales y de Administración entre el nuevo paradigma y el anterior.

	PARADIGMA ANTERIOR	NUEVO PATRON DE EFICIENCIA
Mando y Control	<ul style="list-style-type: none"> • Mando centralizado • Control vertical • Cascada de niveles supervisorios • "La gerencia es la que sabe" 	<ul style="list-style-type: none"> • Metas de coordinación centrales • Autonomía local. Autocontrol horizontal • Autoevaluación y automejoramiento • Proceso decisorio participativo
Estructura y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Pirámide estable, crecimiento en altura y complejidad a medida que se expande 	<ul style="list-style-type: none"> • Red chata y flexible de unidades ágiles • Se mantienen plana cuando se expande
Estilos de Operación	<ul style="list-style-type: none"> • Nexos bien definidos en sentido vertical • Departamentos separados, especializados por funciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Lazos de interacción y cooperación entre funciones a lo largo de líneas integradas definidas por productos o servicios finales
Personal y Entrenamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones de operación optimizada • Procedimientos y rutinas estandarizadas • "Existe una manera óptima" • Definición de áreas para cada individuo • Especialización en una sola función • Flujo de decisiones de arriba hacia abajo; de informaciones de abajo hacia arriba 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje y mejora continuos • Sistemas flexibles. Prácticas adaptables • "Siempre puede haber una manera mejor" • Definición de tareas para cada grupo • Personal polivalente. Equipos ad-hoc • Amplia delegación de toma de decisiones • Flujo múltiple horizontal y vertical
Proveedores, Clientes y Competidores	<ul style="list-style-type: none"> • Aislamiento del mundo exterior. Que los proveedores compitan en precios. Lograr productos estándar para clientes masivos • Oligopolio a distancia con la competencia • La empresa como sistema cerrado 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte interacción con el mundo exterior • Lazos de colaboración con proveedores, con clientes y en algunos casos, con competidores (por ejemplo, en Investigación y Desarrollo) • La firma como sistema abierto

Fuente: TORRES LLOSA VILLACORTA, Eduardo. Limitaciones del enfoque tradicional de ventaja comparativa ante el avance tecnológico, bases para la elaboración de una política tecnológica. Lima, 1990. Trabajo de grado (bachiller en Economía). Universidad del Pacífico. Facultad de Economía.

2.2.3. CONCEPTOS BASICOS SOBRE INNOVACION.

INNOVACIÓN DESDE EL ENFOQUE EMPRESARIAL.

“Innovación es la puesta en práctica de nuevas combinaciones”⁵ que buscan básicamente la solución de problemas; es el resultado de identificar nuevas maneras de utilizar los recursos y llevar a cabo las rutinas, siempre en función de satisfacer necesidades y generar mayores beneficios para las personas y su entorno.

La innovación no tiene límites, ni está reducida a determinados aspectos, puesto que en todos los ambientes, situaciones o etapas es posible identificar posibilidades de mejoramiento o problemas a ser solucionados.

Siendo las empresas, los ambientes en donde combinar adecuadamente los recursos y los medios son una necesidad fundamental, el proceso de innovación se debe considerar con un enfoque estratégico. Según Schumpeter, en las organizaciones existe un estado de estancamiento empresarial (circuito económico) y un estado de crecimiento (evolución), en donde el paso del circuito a la evolución se efectúa por medio de la innovación, la cual constituye el motor de sostenimiento y crecimiento.

La innovación en las empresas o innovación empresarial, tiene un sentido más amplio de aquel que se refiere al desarrollo tecnológico, como comúnmente se considera; este concepto involucra todas las áreas de una institución, las cuales siempre están relacionándose entre si y con el medio, con miras a satisfacer al cliente.

Desde el enfoque de los administradores actuales, innovar debe considerarse como una estrategia mediante la cual se diseñan mecanismos que permitan combinar efectivamente los recursos existentes en función de generar productos o servicios nuevos, o incrementar valores en los ya tradicionales; pero los cuales puedan ser percibidos por los usuarios o clientes.

De acuerdo al área de la empresa que afecte la innovación, se puede decir que existen innovaciones en el producto, en el proceso y en la organización. Para el caso del producto ésta se da cuando es posible añadir nuevas características

al bien o al servicio o cuando se es capaz de reducir los costos del bien a través del mejoramiento del proceso de elaboración; por su parte innovación en el proceso se refiere a modificar o introducir nuevos métodos mediante la incorporación de tecnología.

⁵ Schumpeter, J.A. The theory of economic development. Massachusetts: Harvard University Press, Cambridge, 1912.

Finalmente la innovación organizativa es aquella que afecta positivamente a toda la organización bajo la cual se desarrollan las actividades administrativas, productivas y comerciales. La innovación organizativa debe facilitar el acceso al conocimiento, el mejor aprovechamiento de los recursos, el bienestar y fortalecimiento del talento humano, el acercamiento efectivo al cliente y la generación de redes de apoyo.

OTROS CONCEPTOS COMPLEMENTARIOS

INNOVACIÓN: herramienta de un emprendedor, mediante la cual se explota el cambio como una oportunidad para desarrollar un negocio diferente o un nuevo servicio. Se considera como una disciplina que puede ser aprendida y practicada. Consiste en generar cambios discontinuos que rompan con los esquemas conocidos. Se diferencia así del mejoramiento continuo, que a su vez se ocupa de cambios incrementales (o graduales).

INNOVACIÓN ESTRATÉGICA: la innovación como actividad estratégica visualiza la importancia de ella dentro del eje estratégico empresa, y su magnitud depende de la dinamización de ésta a nivel organizacional, permitiéndonos así la aplicación de una idea, invento o mejora y su posterior lanzamiento exitoso en el mercado. Por tanto, esto nos indica que innovar no es solamente la generación brillante de ideas, pues consiste en transformarlas en productos y/o servicios para que sean valoradas positivamente por el mercado, garantizando el éxito comercial.

El concepto se refiere básicamente a la forma como se mezclan los diferentes procesos innovadores, tecnológicos, de procesos, de productos, gerenciales y sociales, dentro de la estructura estratégica de la organización, y la forma como la damos a conocer eficazmente a nuestros clientes; sólo en este momento de valoración es cuando se puede tasar el éxito en el mercado de un proceso innovador propiamente dicho. En cualquier caso asociar con una innovación el calificativo de “estratégica”, supone considerar que la misma tendrá impacto a largo plazo (la estrategia siempre es largo plazo), en la vida de la organización.

La innovación estratégica asegura que un producto o servicio sea más novedoso que el de la competencia y se encuentre en un estado avanzado de desarrollo para satisfacer y mantener una conexión con los clientes, creando productos o servicios novedosos y rentables, con ventajas competitivas reales y sostenibles. Una forma de medirla es por el número de patentes que se tienen.

Innovar es generar productos o servicios que creen soluciones diferentes y atractivas, con ventajas competitivas reales y sostenibles y un valor agregado para los accionistas.

Un acto de innovación debe crear una relación clara entre la misión de ser leales con el cliente, generar nuevos niveles de pensamiento e incluir un amplio espectro de trabajo desde productos de línea básica hasta nuevas ofertas para el mundo, de productos de lujo de alta gama a innovaciones para la gran masa de consumidores. También debe conducir a una reutilización de recursos para enfocarse mejor a los objetivos estratégicos.

OTRA BUENA DEFINICIÓN

INNOVACION: “Nuevas ideas cuyo desarrollo y aplicación se hacen con el propósito de conseguir resultados deseados, por parte de personas que hacen transacciones con otras, en medio de contextos cambiantes”⁶.

De la definición anterior se resaltan cuatro elementos, a saber:

- Nuevas ideas.
- Resultados deseados.
- Transacciones comerciales.
- Contextos cambiantes.

LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL UN NUEVO ENFOQUE DE DESARROLLO.

Como se ha dicho hasta el momento, la innovación consiste en lograr que los productos o servicios desarrollados, lleguen realmente al mercado y sean adquiridos por los clientes.

La innovación – y no así la invención – es característica de un empresario exitoso. En la mayoría de los casos se combinan viejas ideas en nuevas formas, se une la tecnología con el mercado, se hacen mejoras a productos o servicios existentes.

⁶ VAN DER VEN, Andrew. El viaje de la Innovación. Mexico: Oxford University Press, 2001. 8.p.

La opción es implementar una idea convirtiéndola en oportunidad real de negocios que genere utilidades. El empresario en este caso tiene un gran sentido práctico y su creatividad se enfoca en asociar una necesidad existente con su solución.

A nivel internacional se da continuamente un movimiento innovador en todos los sectores de la economía, en algunos casos empleando tecnología avanzada, tecnología básica o desarrollos tecnológicos, siendo estas dos últimas las más utilizadas en nuestro medio.

En un país de avanzada, por lo general se establece una clara relación entre desarrollo económico e innovación tecnológica, razón por la cual se asignan importantes presupuestos a la investigación, soportándola con infraestructuras adecuadas, ya que se considera que la prosperidad económica y la competitividad internacional se basan en la habilidad de la economía para introducir nuevos productos, servicios o procesos que sean comercialmente exitosos.

LA INNOVACIÓN Y EL EMPRESARIO INNOVADOR

Existen siete fuentes básicas de innovación, a saber:

- Lo inesperado, la sorpresa.

Ningún campo ofrece oportunidades más ricas para la innovación que el éxito inesperado. En ningún otro son menos arriesgadas y arduas las oportunidades de innovar.

De manera diferente, los fracasos no pueden rechazarse y es muy raro que pasen inadvertidos, pero pocas veces se les ve como síntoma de oportunidad. A menudo encubren cambios subyacentes y por consiguiente nuevas alternativas.

De otro lado los acontecimientos externos inesperados, aquellos que no se registran en la información y cifras que maneja una gerencia, son igualmente importantes.

- Lo incongruente, la diferencia entre lo que es y lo que debería ser.

Una incongruencia o desfase consiste en la diferencia entre lo que una organización anuncia y lo que realmente ofrece; es una oportunidad para innovar, al identificar los defectos existentes e invitar para trabajar en algo diferente, que genere mejoría.

- La necesidad de mejorar procesos existentes.

Aparece con el trabajo que hay que realizar, su foco está más en la tarea que en la situación misma. Permite perfeccionar procesos que ya existen, reemplazar eslabones débiles, rediseñar procesos antiguos sobre la base de un nuevo conocimiento.

- Los cambios o transformaciones radicales de las estructuras del mercado y/o del Sector.

Permiten liberarse de tradiciones y costumbres que limitan la creatividad e iniciativa para abordar nuevas ideas fuera del sistema formal establecido.

- Los cambios demográficos.

Fundamental estar atento a estos fenómenos, que van marcando la pauta sobre el tipo de población a atender, gustos, preferencias y necesidades.

- Los cambios de percepción, modalidad y significado en contextos determinados.

Referido a la forma como la comunidad va dando valor a las exigencias, demandas y necesidades que espera le sean satisfechas.

- Los nuevos conocimientos, tanto los naturales como los de carácter científico.

Fuente generadora por excelencia de la innovación, al proponer nuevas formas y desafíos en su transferencia, adaptación y asimilación.

2.3 MARCO LEGAL

2.3.1 NORMAS TÉCNICAS

Según la Asociación de ferreteros de Colombia ASOFERCO la industria nacional no está en capacidad de ofrecer productos de ferretería lo suficientemente especializados ni cuenta con la tecnología necesaria para hacerlo, también hace falta un control de calidad más eficiente que promueva la competitividad de la producción nacional. Para esto se creó el Instituto Colombiano de Normas Técnicas ICONTEC, órgano encargado de establecer las normas de calidad para cada producto, pero hay que tener en cuenta no solo éstas normas sino también las ISO 14000 y 9000. Aunque no es obligatorio el uso de las normas internacionales como la ISO, la mayoría de empresas que compran estos productos, prefieren que sus proveedores estén certificados, lo que les permite tener mayor confiabilidad en cuanto a calidad, durabilidad y forma de manejo, entre otras cosas.

Los fabricantes nacionales, que aún no tienen la certificación ISO, están adelantando estos procesos, con el fin de garantizarles a sus clientes los estándares de calidad que requieren y para ser competitivos en el mercado. Por ejemplo, se requieren de la certificación para poder participar en los procesos licitatorios con el Gobierno.

Existen normas complementarias que deben tenerse en cuenta, a continuación se relacionan las partidas arancelarias que deben cumplir estas normas y su descripción:

NORMAS COMPLEMENTARIAS

Cuadro 2. Normas complementarias

Partida arancelaria	Norma complementaria	Descripción
7305120000 00	0141-1	Designación tubo o perfil, composición química del material, dimensiones, proceso de obtención, resistencia a la tracción, tipo de sección.
8203200000	O162	Nombre del producto, marca, referencia, material de fabricación, dimensiones
8203100000	O161	Marca y referencia, forma o tipo, dimensiones, uso, material de fabricación.
8204110000	O165	Tipo de llave, marca, referencia, dimensiones, ejemplo: medida de la tuerca o perno que acepta la llave: en mm o pulgadas. Material de fabricación.
8207500000	O176	Nombre (barrenas, brochas, etc.), marca y referencia, dimensiones, uso.
8301409000	O180	Marca, referencia, clase de cerradura, material utilizado (el que entra en mayor proporción) y terminado, número de cilindros.
8301100000	O179	Marca, referencia, material del cilindro, material del arco, distancia del arco, tamaño de la caja.

Fuente: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá. El Sector Ferretero en Colombia. Bogotá: ICEX, 2005. 18 p.

2.3.2 REGISTROS

Las siguientes partidas requieren del Registro de Importación:

Cuadro 3. Partidas Arancelarias

Partida arancelaria
7306400000
7306300099
7304390000
7306300092
7305120000
8203200000
8203100000
8204110000
8207500000
8301409000
8301100000

Fuente: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá, Op. Cit., 19 p.

2.3.3 ARANCELES

El libro de aranceles y aduanas en su capítulo setenta hace referencia a los distintos decretos, resoluciones y circulares que se relacionan con las exportaciones e importaciones de vidrios y sus manufacturas.

- **Anexo 20 de la circular 77 de 2002 del ministerio de comercio exterior:** Hace referencia a las mercancías que no requieren registro de importación.
- **Resolución 12491 del 26 de diciembre de 2002 de la DIAN:** La unidad comercial de algunas mercancías de vidrios y sus manufacturas es el Kg. = Kilogramo.
- **Resolución 12491 del 26 de diciembre de 2002 de la DIAN:** La unidad comercial de algunas mercancías de vidrios y sus manufacturas es el m² = metro cuadrado.
- **Circular externa N° 046 de 2006 de Mincomercio, industria y turismo:** Se refiere a las mercancías que requieren para su importación autorización previa por parte del ministerio de medio ambiente, vivienda y desarrollo territorial.
- **Decreto 1949 de 1980:** Se refiere a las mercancías cuyo gravamen es del 0%.
- **Decisión 414 de 1997:** Se refiere a las mercancías cuyo gravamen en Perú es del 0%.
- **Artículo 1 del decreto 1741 de 1994:** Se refiere a las mercancías cuyo gravamen en Chile es del 0%.
- **Artículo 1 del decreto 2020 del 24 de junio de 2004 vigente a partir del 1 de julio de dicho año:** Se refiere a las mercancías cuyo gravamen en México es del 0%.
- **Decreto 4666 de 2005:** Se refiere a las mercancías cuyo gravamen en México es del 8.80% para el 2006 y del 6.60% para el 2007.
- **Decreto 1138 de 2005:** Se refiere a las mercancías cuyo gravamen en Panamá es del 0%.

El libro de aranceles y aduanas en su capítulo ochenta y dos también hace referencia a los distintos decretos, resoluciones y circulares que se relacionan con las exportaciones e importaciones de herramientas y útiles, artículos de cuchillería y cubiertos de mesa, de metal común y partes de estos artículos de material común.

- **Anexo 20 de la circular 77 de 2002 del ministerio de comercio exterior:** Hace referencia a las mercancías que no requieren registro de importación.
- **Resolución 12491 del 26 de diciembre de 2002 de la DIAN:** La unidad comercial de las mercancías de este capítulo es la U = unidad.
- **Decreto 1949 de 1980:** Se refiere a las mercancías cuyo gravamen es del 0%.
- **Decisión 414 de 1997:** Se refiere a las mercancías cuyo gravamen en Perú es del 0%.
- **Artículo 1 del decreto 1741 de 1994:** Se refiere a las mercancías cuyo gravamen en Chile es del 0%.
- **Artículo 1 del decreto 2020 del 24 de junio de 2004 vigente a partir del 1 de julio de dicho año:** Se refiere a las mercancías cuyo gravamen en México es del 0%.

2.4 MARCO SITUACIONAL

En los últimos años el comercio minorista ha experimentado un importante dinamismo a nivel mundial. Los hechos recientes evidencian una tendencia hacia la consolidación de holdings con presencia multinacional, a la vez que se observa una expansión en el área de ventas y el fortalecimiento del multiformato.

Las grandes cadenas europeas como Carrefour, Ahold y Makro y las norteamericanas como Wall Mart se han posicionado exitosamente en los mercados latinoamericanos a través de alianzas estratégicas con supermercados locales o mediante la compra de cadenas ya existentes, impulsando así la competencia en el sector. Esta expansión ha sido motivada por factores como las restricciones legales existentes en Europa, la saturación de supermercados en muchos países europeos y la reducción de los costos de distribución que se logra con la fusión entre cadenas.

Colombia ha tenido tradicionalmente un comercio minorista altamente competitivo, resultado en gran parte de la segmentación geográfica que se presenta en el interior del país. Mantiene sin embargo la característica distintiva de que, aún cuando el avance de los supermercados e hipermercados ha sido muy importante en los últimos años, el canal tradicional de distribución (tiendas de barrio) captura todavía el 50% del mercado. Esta situación puede modificarse en el futuro, en la medida en que se incremente la presencia de cadenas multinacionales en el país y vayan ganado cuota de mercado. En este sentido, el sector podría tender a una concentración en la propiedad que no existe actualmente.

2.4.1 EL COMERCIO MINORISTA EN EL MUNDO

El negocio del comercio a nivel mundial se ha ido especializando y tecnificando cada vez más, lo que ha provocado una expansión importante de las cadenas de supermercados y grandes almacenes y por lo tanto una concentración de su poder de mercado, lo cual a su vez ha determinado un desplazamiento de los competidores más pequeños. Con el fin de proteger a estos últimos, en varios países europeos se han establecido restricciones tanto en horarios de apertura de los locales como en los horarios de los trabajadores, limitando incluso la construcción de nuevos locales.

La agresiva penetración de las cadenas europeas en Latinoamérica y los países asiáticos es producto de estas restricciones legales que les impiden crecer en sus países de origen, además existe la percepción de un gran potencial de mercado en los países en desarrollo donde el sector informal sigue capturando una parte importante del sector comercial.

La penetración de las cadenas internacionales ha desatado una intensa guerra por conquistar clientes a través de estrategias que incluyen descuentos en precios, rifas, etc. En las ciudades más importantes de Brasil y Argentina, una vez es lanzada una promoción en cadena, el competidor no tarda en copiarla; los resultados parecen claros: cinco años después de la entrada de Carrefour en el mercado argentino, la compañía francesa es líder en ventas superando a las cadenas locales.

Asimismo existe competencia a nivel local con cadenas latinoamericanas que han comenzado a incursionarse en países vecinos. Es el caso de la cadena chilena Santa Isabel (que pertenece en su mayoría a la argentina Disco, a su vez adquirida por la holandesa Ahold), que entró a Ecuador, Perú y Colombia. Por su parte, la mexicana Cifra (que se fusionó con Wall Mart) tiene interés en conquistar el mercado de países como El Salvador y Costa Rica.

La concentración parece por tanto marcar la pauta del comercio minorista a nivel mundial. En Europa, más del 50% del mercado está en manos de un número reducido de firmas y Latinoamérica parece seguir el mismo camino. Es de esperar entonces que las cadenas multinacionales tengan en la mira al resto de países latinoamericanos, entre los que se encuentra obviamente Colombia, cuyo potencial de mercado es grande, y que sigan tanto las compras de cadenas locales como las alianzas estratégicas para fortalecer a los hipermercados, supermercados y grandes cadenas de almacenes de artículos variados.

2.4.2 EL COMERCIO EN LA ECONOMÍA COLOMBIANA

En los años noventa, el proceso de internacionalización de la economía tuvo efectos importantes sobre la actividad comercial y el mercado de bienes y servicios en Colombia. La apertura simultánea de los mercados financieros y de bienes creó las condiciones para la expansión del comercio en formatos modernos, que combinan la oferta de productos nacionales con otros importados, al mismo tiempo que aparecieron compañías comerciales de capital extranjero y las grandes cadenas nacionales sellaron alianzas estratégicas con socios internacionales. Este proceso trajo como consecuencia la modernización del sector, la creciente participación de los formatos modernos, mejoras significativas en la productividad y mayores exigencias en relación a la calificación del personal a contratar. La combinación de todos estos factores y la desaceleración económica de los últimos años contribuyó a reducir su participación en el PIB y en el empleo.

En síntesis, los rasgos más representativos para el comercio Colombiano en 1998 incluyeron una participación en el PIB del 9,58%, y una contribución al empleo del 21,66% (el equivalente a 1.369.640 personas), del cual únicamente el 25,6% correspondían al sector formal. La participación en el PIB es consistente con la tendencia a largo plazo, siempre alrededor del 10%, siendo el único cambio significativo el mayor peso del sector financiero. El comercio ocupó el cuarto puesto en el PIB, después de la agricultura, la industria manufacturera y los servicios financieros⁷.

La ligera disminución, respecto a su participación por encima del 10% en los años setenta y ochenta, se debe fundamentalmente a tres factores: el mayor dinamismo de los sectores minero y financiero, sobre los cuales recayó el liderazgo en el crecimiento de los últimos años (el primero a partir de las exportaciones de petróleo y carbón y el segundo por la consolidación de la apertura financiera y la expansión del crédito), el crecimiento del comercio moderno y la expansión de la productividad, expresada en mayor rotación de inventarios y mayor frecuencia en las visitas y compras a grandes superficies, y la persistencia de sectores de servicios que no se han modernizado y siguen representando costos superiores al promedio de la economía colombiana, mientras que por el comercio pasa cada vez un mayor volumen de bienes para una mayor cantidad de población.

⁷ Oficina Comercial de la Embajada de España en Colombia. Comercio y Distribución en Colombia (online). (Icex, Bogotá), enero. 2000. <http://www.icex.es/staticFiles/Comercio%20y%20Distribucion>

LA ESTRUCTURA GENERAL DEL SECTOR COMERCIAL COLOMBIANO EN LOS AÑOS 90

Para los años noventa, la primera aproximación a la estructura sectorial la ofreció el citado Censo Económico de 1990. De él se pudo deducir tres grandes características: en primer lugar, estaba altamente concentrada en el comercio minorista; en segundo lugar, la conformaban unidades de negocios de pequeño tamaño con predominio de la actividad unipersonal; y, finalmente, existía una alta rotación y la estabilidad de los negocios era reducida.

Según el Censo, el 56,3% de las unidades de negocios del país se dedicaba a la actividad comercial, es decir, 563.000 establecimientos de las 1.001.398 unidades censadas, y ocupaban el 33,7% del empleo nacional. Al comercio minorista se dedicaba el 85,6% de los establecimientos censados, en los cuales trabajaba el 70,8% del personal ocupado en el sector, para un promedio de 1,95 personas por establecimiento, siendo esta actividad la que mejor explicaba el carácter de pequeño negocio, bajos volúmenes transados, manejo unipersonal y la gran dispersión de empresas y diversificación de actividades. De acuerdo con la información que ofrecía la Confederación de Cámaras de Comercio, en 1998 existían en el país 219.925 establecimientos registrados, de los cuales el 86,6% se dedicaba al comercio minorista y el restante 13,4% al mayorista, quedando incorporada la venta de automóviles al comercio al por mayor y la de repuestos, accesorios y mantenimiento al comercio minorista. El 94,6% de los establecimientos ocupaba menos de 5 personas.

En términos de empleo, el registrado por las Cámaras aumentó de 515.707 en 1985 a 649.955 en 1998, con un crecimiento del 1,86% promedio anual, explicada por la incorporación masiva de pequeños establecimientos y la expansión de los grandes. El comercio minorista concentraba el 80,4% del empleo total, y el mayorista el 19,6% restante, lo que suponía un avance del detallista respecto a años anteriores.

Por volumen de ventas, el comercio al por mayor era el más representativo del gran comercio, con el 49,2% de las ventas y el 47% del valor agregado, para lo cual empleó al 32,9% del personal pagándole la remuneración integral promedio mensual más alta (360 dólares), y obtuvo la mayor productividad por empleado y por salario, cada persona ocupada contribuyó a generar 9.043 dólares de valor agregado. Por el contrario, el comercio al por menor contribuyó menos en ventas (33,7%), lo cual quiere decir que esa es una actividad donde predominaban los pequeños negocios, empleando al 53,8% del personal con una productividad inferior al promedio. La diferencia de resultados obedecía al volumen de negocios que se transaba en uno y otro sector, donde los

minoristas debían vender a múltiples usuarios la cantidad que el mayorista vendía en una sola oportunidad.

El comercio en establecimientos no especializado con surtido compuesto era el más representativo; correspondía a los grandes almacenes y supermercados que contribuían con el 23,7% del empleo, vendiendo el 20,3%, generando el 19,3% del valor agregado y realizando la mayor inversión bruta (39,2%) y neta (62,9%) como evidencia de su dinamismo. El resto del comercio minorista apenas representaba un 13,4% de las ventas, es decir, era inferior en conjunto a la que se transaba en los supermercados, pese a que generaba el 30,1% del empleo y contribuía con el 24,6% de los salarios.

Para algunos sectores comerciales tanto el margen bruto como el neto eran más altos que el promedio de todo el comercio, caso de las ventas minoristas de equipo óptico (sector 5246), los productos de consumo no especificados (5249), los electrodomésticos (513), calzado y cuero (5234), pinturas (5242) y ferretería (5241) como los más representativos.

En términos de empleo, Bogotá concentraba alrededor del 38,6%, seguida por las áreas metropolitanas de Medellín (13,8%), Cali (10,8%), Barranquilla (6,1%), Bucaramanga (3,4%), Pereira (2,6%), Cúcuta (1,3%), Pasto (1,3%), Manizales (1,1%) y Villavicencio (1,1%), mientras que el resto de país y otras ciudades concentraban el 23,3% del empleo nacional⁸.

2.4.3 CARACTERIZACIÓN DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

En Colombia, el comercio minorista es altamente competitivo: El comercio al por menor se realiza a través de dos canales de distribución: el tradicional y el formal o moderno. El primero se refiere al conjunto de las llamadas tiendas de barrio o de esquina y representa el 50% de las ventas del sector. Por su parte, las cadenas privadas están conformadas por firmas de distintos tamaños.

2.4.4 COMPORTAMIENTO RECIENTE DEL COMERCIO MINORISTA

Colombia es atractiva para la inversión extranjera por varias razones:

⁸ Oficina Comercial de la Embajada de España en Colombia. Op. Cit., p. 17.

- El comercio minorista tradicional, como hemos comentado, representa todavía la mitad de las ventas, por lo que el sector formal puede apropiarse de una cuota importante de mercado, desplazando a competidores ineficientes.
- La población urbana representa cerca del 73% del total y existe una creciente población joven (el 43% de los colombianos son menores de 20 años), es decir, hay un número importante de consumidores en las ciudades cuyas demandas esperan ser satisfechas.
- El número de habitantes por supermercado es muy alto en comparación con otros países.

2.4.5 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR FERRETERO

Las ferreterías fueron el primer gran experimento de industria en Colombia, hace ya más de 30 años. De la necesidad de desarrollar productos metálicos para ser utilizados en la construcción, nacieron las principales empresas siderúrgicas y por esto se consideran como el mayor impulsador de las pequeñas y medianas empresas de esta cadena, siendo así que aproximadamente el 95.3% de las empresas son pymes, según datos de Fedemetal para el año 2007.

Existen dos grandes divisiones dentro de los productos comercializados en este sector. Por un lado, esta lo que se denomina ferretería pesada que hace referencia a los productos utilizados en grandes obras de ingeniería y de la construcción. Dentro de estos productos se pueden mencionar los hierros redondos, galvanizados, corrugados, hierros fundidos para alta presión, varillas, láminas H.R. y C.R. y perfiles de formatos grandes. La mayor parte de éste mercado, aproximadamente el 60%, es distribuido por ferreterías grandes como Ferrasa S.A. y por otras diferentes a las ferreterías dedicadas a la importación y comercialización de estos productos, como CODIACERO, COACES, etc. Sin embargo, también utilizan los productos importados como insumos para desarrollar productos terminados.

Por otro lado, existen ferreterías que comercializan la línea liviana, ésta hace referencia a las herramientas de mano y sus accesorios, tornillería, tubería, válvulas y accesorios, y otros productos de ferretería como abrasivos, asbestos, candados, mallas, niples, punzadoras y cizallas entre otros.

Este sector esta compuesto por empresas comerciales dedicadas a la compra y venta de productos. Dentro de éstos se pueden mencionar las varillas, laminas, tubos, codos, manguitos, empalmes, bridas, herramienta de mano,

hojas de sierra y en general, los demás accesorios utilizados en obras de construcción, industrias metalmeccánicas, entre otros.

El tamaño de los negocios de este sector, varía desde grandes empresas hasta pequeños negocios familiares de subsistencia. Sin embargo, estos negocios se pueden clasificar no solo por su tamaño, sino también por el sector a los cuales van dirigidos sus productos. Siguiendo ésta clasificación, se puede decir que existen dos grandes divisiones:

- **Ferreterías especializadas en construcción:** allí se ofrecen productos como hierros redondos, chipas, alambre dulce, puntillas, tubería sanitaria, tubería de presión, ductos eléctricos, tubería galvanizada, etc.

- **Ferreterías especializadas en la industria:** se ofrecen desde herramientas especializadas para la industria automotriz, hierro para la ornamentación y fabricación de chasis para automotores, hasta insumos que se agregan a un producto terminado como es la industria del mueble. Además, se ofrece al sector industrial maquinaria especializada como calderas, aparatos de medición, etc. También se ofrecen productos para sistemas de fluidos, como son tubos, válvulas, bridas etc.

Sin embargo, existen ferreterías que no son tan especializadas y hacen una mezcla de los dos sectores e incluyen suministros y herramientas para el sector agrícola como guadañadoras, alambres de púas, mallas, etc. En cuanto a la ferretería pesada, se espera que este sector incremente su tamaño, puesto que el sector de la construcción se está reactivando y a mediano y largo plazo se tiene la expectativa que se hagan nuevas exploraciones petroleras en los próximos años.

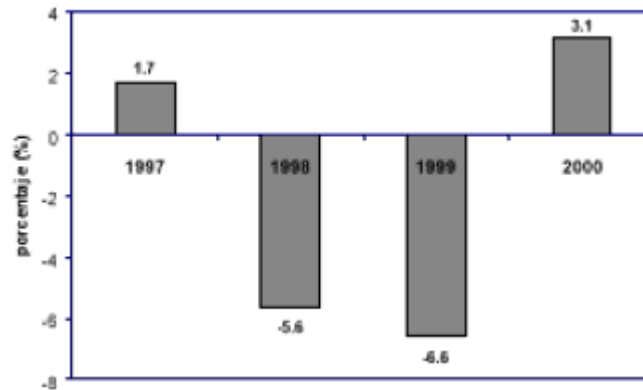
En la medida que la industria crezca, la comercialización de algunos productos de ferretería liviana va a incrementar, puesto que por el desgaste del artículo es necesario reponerlo, por ejemplo las hojas de sierra, brocas, y en general todos los útiles intercambiables para herramientas de mano, incluso mecánicas, o para máquinas herramienta.

2.4.6.1 PANORAMA GENERAL DE SECTOR EN EL COMERCIO MINORISTA

Con respecto a las ventas del sector minorista en general en 1999 éstas disminuyeron en un 6,6% en términos reales respecto al año anterior (sin incluir combustibles). El subsector más deprimido fue el de las ferreterías, el cual tuvo

un decrecimiento de sus ventas del 35,8%, causado fundamentalmente por la crisis de la construcción, de la que sólo a finales del 2001 el país empieza a recuperarse.

Figura 7: Ventas del Comercio Minorista 1997-2002



Fuente: Departamento Nacional de Planeación

Para el año 2000 la Encuesta de Comercio al por Menor del DANE indicaba que las ventas a lo largo del año y hasta septiembre del 2001 habían crecido un 3%, variación inferior a la registrada en el mismo período del año anterior, del 3,9%. Por trimestres, se observaba que en el 2000 el sector comenzaba muy bien pero a lo largo del año la situación fue empeorando y ya para el cuarto trimestre el crecimiento de las ventas fue de apenas un 2,5%.

En el 2001, el primer trimestre fue mediocre, con un 1,6% de crecimiento, en el segundo la situación mejoró notablemente (4,0%) pero en el tercer trimestre volvió a presentarse una pequeña desaceleración, con un crecimiento del 3,2%⁹.

En los últimos meses del 2001 el comercio colombiano tuvo un comportamiento aceptable, gracias fundamentalmente al descenso en los intereses para créditos de consumo, la mayor utilización de cheques posfechados y la mayor concesión de préstamos por parte del sistema financiero.

A pesar de la recuperación de la construcción, se presentaron malos resultados en la venta de los artículos de ferretería.

En el departamento de Risaralda el valor de la constitución de sociedades reportadas por la Cámara de Comercio de Pereira en lo corrido del año 2001

⁹ Oficina Comercial de la Embajada de España en Colombia, Op.cit., p.48.

llegó a \$9.838 millones, 12.3% menos que el acumulado durante el año 2000 cuando totalizó \$11.223 millones.

Para el año 2001 se constituyeron 158 empresas en el sector comercial risaraldense, 26 mas que en el año precedente.

Tabla 1. Pereira. Sociedades Constituidas según actividad económica. Cuarto trimestre y acumulado enero- diciembre 2000-2001

Actividad Económica	Cuarto trimestre (valores)		Variación %	Acumulado enero-diciembre				Variación % de valores
				Número		Valor		
	2000	2001		2000	2001	2000	2001	
Total	2.133	1.677	-21,4	333	11.223	471	9.838	-12,3
Agropecuario	-	34	(- -)	6	414	30	590	42,5
Explotación minera	10	-	-100,0	2	12	-	-	-100,0
Industria	142	148	4,2	28	1.031	27	718	-30,4
Electricidad, gas y agua	-	-	(- -)	2	21	2	1	-95,2
Construcción	5	41	720,0	16	283	11	139	-50,9
Comercio	867	667	-23,1	132	3.318	158	3.240	-2,4
Transporte	82	12	-85,4	22	470	91	1.314	179,6
Seguros y Finanzas	987	660	-33,1	73	4.720	108	2.773	-41,3
Servicios	40	115	187,5	52	954	44	1.063	11,4

Fuente: Camara de Comercio de Pereira. Informe de Coyuntura Económica Regional de Risaralda. (online). (Comité editorial Regional Banco de la República, Pereira), IV trimestre de 2001. www.dane.gov.co/files/icer/2001/risaralda/t1.pdf

Al término del año 2001 las sociedades reformadas en la capital de Risaralda sumaron 97 por un valor de \$5.793 millones lo que reflejó una pérdida del 58.3% respecto a las cifras de 2000. La industria, la construcción y los seguros evidenciaron un buen comportamiento en el consolidado anual, aunque no alcanzaron a contrarrestar el efecto negativo del sector comercio que en el año mostró una desinversión por valor de \$1.590 millones.

Tabla 2. Pereira. Sociedades reformadas, según actividad económica. Cuarto trimestre y acumulado enero-diciembre 2000-2001

Actividad Económica	Cuarto trimestre (valores)		Variación %	Acumulado enero-diciembre				Variación % de valores
				Número		Valor		
	2000	2001		2000	2001	2000	2001	
Total	7.252	4.920	-32,2	103	13.898	97	5.793	-58,3
Agropecuario	-	20	(- -)	1	20	8	22	10,0
Explotación minera	-	-	(- -)	-	-	1	61	(- -)
Industria	1.534	626	-59,2	5	1.564	11	2.472	58,1
Electricidad, gas y agua	-	169	(- -)	-	-	1	169	(- -)
Construcción	-	-	(- -)	1	20	2	490	- - -
Comercio	4.500	1.299	-71,1	59	9.926	32	-1.590	(- -)
Transporte	167	241	44,3	11	725	16	775	6,9
Seguros y Finanzas	104	2.302	- - -	13	359	18	2.780	674,4
Servicios	947	263	-72,2	13	1.284	8	614	-52,2

Fuente: Camara de Comercio de Pereira. Informe de Coyuntura Económica Regional de Risaralda. (online). (Comité editorial Regional Banco de la República, Pereira), IV trimestre de 2001. www.dane.gov.co/files/icer/2001/risaralda/t1.pdf

Por su parte, en el cuarto trimestre de 2001 se reformaron 29 sociedades estacándose el monto de las reformas en el sector de seguros y finanzas, \$2.302 millones, aunque no fue suficiente para neutralizar la caída en el consolidado trimestral del 32.2%, como resultado del desalentador desempeño exhibido en los sectores de la industria, el comercio y los servicios, que presentaron decrecimientos del 59.2%, 71.1% y 72.2%, respectivamente.

Con base en la información reportada por la Cámara de Comercio de Pereira, debe señalarse que la disolución de sociedades registradas por el organismo durante el año 2001 ascendió en 130.1% respecto a 2000. Este resultado fue provocado por el evidente proceso de disolución de empresas de los sectores agropecuario, industrial, de la construcción, el transporte y los seguros, los cuales en conjunto aportaron el 76.5% de las liquidaciones al sumar \$6.293 millones que agregados a la pérdida de las empresas del comercio y los servicios, propiciaron la cancelación de 502 puestos de trabajo, muy por encima de los registros del año 2000 cuando cesaron 271 empleos, es decir casi la mitad de las cifras reportadas para el año analizado.

Tabla 3. Pereira. Sociedades disueltas, según actividad económica. Cuarto trimestre y acumulado enero-diciembre 2000-2001

Actividad Económica	Cuarto trimestre (valores)		Variación %	Acumulado enero-diciembre				Variación % de valores
				Número		Valor		
	2000	2001		2000	2001	2000	2001	
Total	1.802	5.305	194,4	157	3.577	170	8.229	130,1
Agropecuario	-	5	(-)	6	82	6	207	152,4
Explotación minera	-	-	(-)	-	-	1	25	(-)
Industria	63	230	-	15	160	15	583	264,4
Electricidad, gas y agua	-	-	(-)	-	-	-	-	(-)
Construcción	420	1.684	301,0	11	627	22	2.231	255,8
Comercio	904	930	2,9	61	1.865	54	1.707	-8,5
Transporte	62	318	267,8	8	182	13	388	113,2
Seguros y Finanzas	281	2.114	652,3	35	392	44	2.884	635,7
Servicios	52	24	-53,8	21	269	15	204	-24,2

Fuente: Camara de Comercio de Pereira. Informe de Coyuntura Económica Regional de Risaralda. (online). (Comité editorial Regional Banco de la República, Pereira), IV trimestre de 2001. www.dane.gov.co/files/icer/2001/risaralda/t1.pdf

Tabla 4. Risaralda. Variación porcentual de las ventas y las compras, Según sectores económicos 2000-2001

Sectores	Variación % 2001/2000		
	Exportaciones	Ventas totales	Compras
Total	25,6	9,1	-32,2
Agricultura	11,2	47,2	43,7
Minería	-	0,3	79,6
Industrial	1,2	8,3	7,3
Electricidad, Gas y Agua	-3,2	36,2	104,4
Construcción	-	17,9	67,0
Comercio al por mayor	79,9	5,9	4,1
Comercio al por menor	-15,4	14,2	-88,5
Transporte	-100,0	3,8	54,7
Finanzas	-	30,9	92,0
Servicios generales	268,4	-5,1	-87,0
Otras clasificaciones	-100,0	-6,3	-50,1

Fuente: Camara de Comercio de Pereira. Informe de Coyuntura Económica Regional de Risaralda. (online). (Comité editorial Regional Banco de la República, Pereira), IV trimestre de 2001. www.dane.gov.co/files/icer/2001/risaralda/t1.pdf

Para este indicador se tomó como base la declaración de ventas presentada por las empresas de Risaralda ante la DIAN, correspondiente a los años 2000 y 2001, por cuanto el pago se ejecutó dentro del mismo año gravable.

La evolución del comercio al por menor fue favorable si se tiene en cuenta que este aumentó 14.2%, mientras que otros sectores evidenciaron variaciones negativas.

En noviembre de 2002, las ventas reales del comercio minorista en el país sin incluir combustibles, aumentaron en 1,67% frente al mismo mes del año anterior. Si se excluye también el crecimiento en las ventas de vehículos automotores, las ventas reales disminuyeron 0,47%. En noviembre de 2002, los más importantes crecimientos en ventas los registraron los grupos de: vehículos automotores y motocicletas (31,43%), artículos de ferretería, vidrio y pintura (20,27%), electrodomésticos y muebles para el hogar (8,85%) y libros, papelerías, periódicos y revistas (5,37%).

Tabla 5. Variación anual de las ventas reales minoristas, según grupos de mercancías 2002/2001 (noviembre)

Grupos de mercancías	Variación
TOTAL SIN COMBUSTIBLE	1,67
TOTAL SIN COMBUSTIBLE NI VEHÍCULOS	-0,47
Alimentos y bebidas no alcohólicas	-1,56
Licores, cigarros y cigarrillos	-6,68
Productos textiles y prendas de vestir y sus accesorios	3,55
Calzado, artículos del cuero y sucedáneas del cuero	1,96
Productos farmacéuticos	-8,06
Productos de aseo personal	-3,58
Electrodomésticos y muebles para el hogar	8,85
Artículos y utensilios de uso doméstico	1,54
Productos para el aseo del hogar	-2,70
Muebles y equipo para oficina y computadores	2,66
Libros, papelería, periódicos y revistas	5,37
Artículos de ferretería, vidrios y pinturas	20,27
Repuestos y accesorios para vehículos	4,51
Vehículos, automotores y motocicletas	31,43
Lubricantes para vehículos automotores	-10,68
Otras mercancías	1,51

Fuente: DANE. Síntesis estadística semanal (online). (Comité editorial Banco de la república, Bogotá), enero.2003.www.dane.gov.co/files/ses/ses_2003/27enero_2febrero03.pdf

En marzo de 2004, las ventas reales del comercio minorista aumentaron en 7.26%. Si se excluye el crecimiento en las ventas de vehículos automotores, las ventas reales aumentaron 5.99%. Los más importantes crecimientos en ventas los registraron los grupos de: muebles y electrodomésticos para el hogar (29.14 %), artículos de ferretería, (20,04%) y vehículos automotores y motocicletas (18.78%).

Tabla 6. Varaiación porcentual de las ventas minoristas

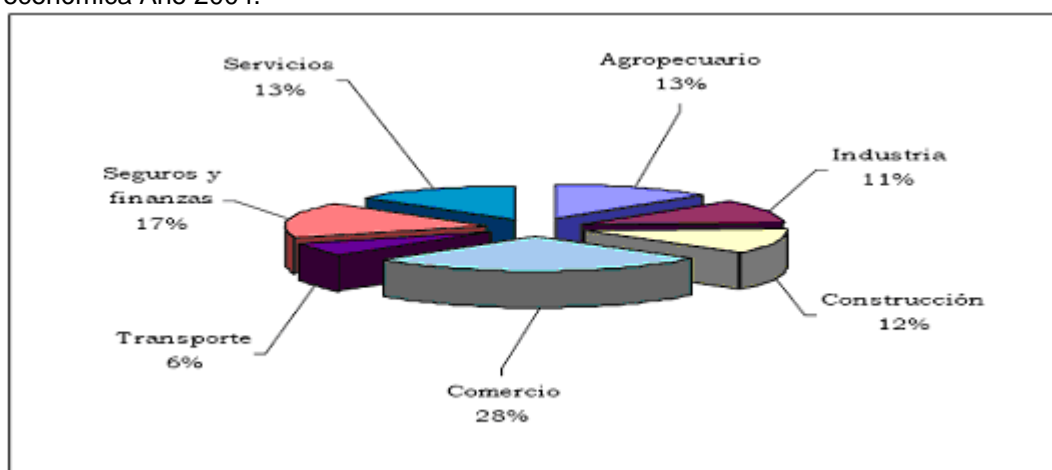
Sector	Ene-Dic/03	Ene-Mar/03	Ene-Mar/04
Comercio minorista	1.42	-1.01	7.26
Comercio minorista sin vehículos	-0.01	-4.28	5.99
Alimentos y bebidas no alch.	-4.44	-7.78	3.70
Licores y cigarrillos	8.65	1.72	8.07
Textiles y prendas de vestir	4.12	-0.67	10.69
Calzado y cuero	8.88	3.94	7.37
Productos farmacéuticos	-1.39	-6.32	5.40
Aseo personal, cosméticos	-2.92	-8.98	8.56
Muebles y electrodomésticos para el hogar	15.54	6.89	29.14
Artículos y utensilios domésticos	-0.20	0.60	2.72
Productos para el aseo del hogar	4.09	5.21	-0.46
Equipo para oficina, computadores	23.01	0.20	3.59
Libros y papelerías	-1.85	-1.59	-2.83
Artículos de ferretería	7.71	2.90	20.04
Repuestos para vehículos	4.62	11.59	15.52
Vehículos automotores y motocicletas	16.93	43.96	18.78
Lubricantes para vehículos	-1.29	0.96	-6.50
Otras mercancías	-4.47	12.20	2.93

Fuente: FENALCO. Bitácora económica (online). (Rafael España G, Bogotá), junio de 2004. <ftp://ftp.fenalco.com.co/bitacoras2004/JUNIO2004.pdf>

Las ventas de los grandes almacenes e hipermercados crecieron un 4% anual durante el período comprendido entre enero y septiembre de 2004, con un valor de US\$ 1.950 millones. El principal motor dinamizador fueron las ventas de muebles y electrodomésticos, con un crecimiento anual del 19%; le siguieron los artículos de ferretería, con un 16%, y textiles y prendas de vestir con un 8%.

Las ventas al detal, por su parte, registraron el más alto nivel de crecimiento de los últimos cinco años: aumentaron un 6%. Los rubros que en mayor grado impulsaron este comportamiento fueron vehículos automotores y motocicletas, con un aumento del 24%; electrodomésticos y muebles para el hogar, con un 17%, y artículos de ferretería, vidrios y pintura, con un 12%.

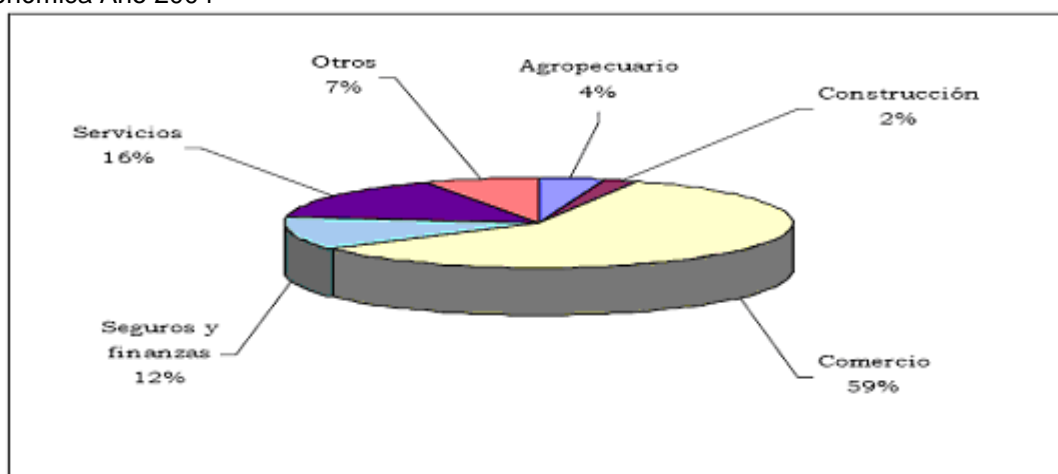
Figura 8. Risaralda. Distribución porcentual de las sociedades constituidas por actividad económica Año 2004.



Fuente: Camara de comercio de Pereira. Informe de Coyuntura Económica Regional Departamento de Risaralda. (online). (Comité editorial Regional Banco de la República, Pereira), abril. 2005. www.dane.gov.co/files/icer/2004/risaralda/t2.pdf

Según información suministrada por la Cámara de Comercio de Pereira, durante el año 2004 se constituyeron 485 sociedades por valor de \$23.887 millones, cifra que frente al año inmediatamente anterior significó una disminución del 8.6%; no obstante, el número de establecimientos superó en 97 a los registrados en 2003. El resultado negativo en buena parte fue propiciado por la disminución observada en el sector industrial, cuyo monto se redujo en más de \$4.500 millones, presentando una caída del 62.7%; igual panorama presentaron otras actividades de importante peso dentro de la economía local como el comercio, transporte y comunicaciones, y seguros y finanzas con descensos del 15.5%, 17.4% y 29.5%, en su orden.

Figura 9. Risaralda. Distribución porcentual de las sociedades reformadas por actividad económica Año 2004

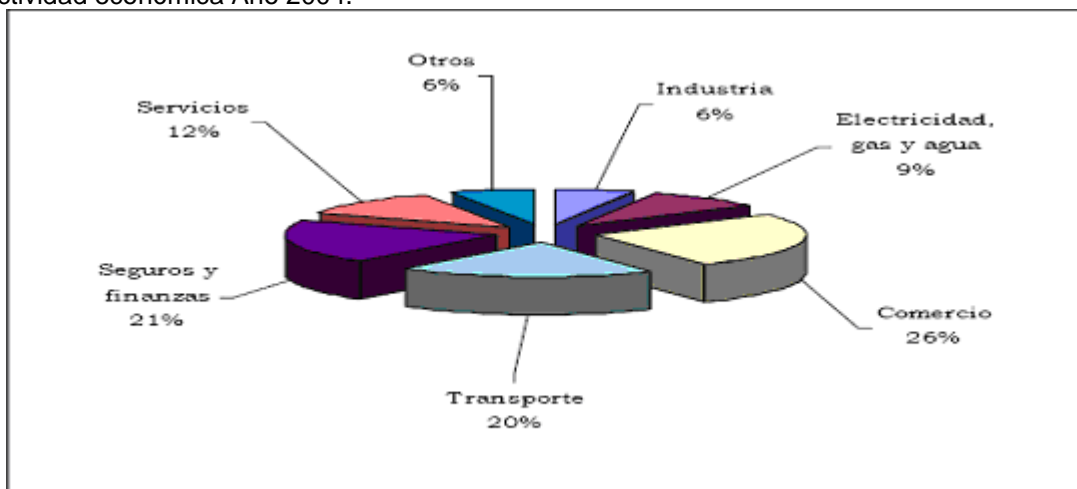


Fuente: Camara de comercio de Pereira. Informe de Coyuntura Económica Regional Departamento de Risaralda. (online). (Comité editorial Regional Banco de la República, Pereira), abril. 2005. www.dane.gov.co/files/icer/2004/risaralda/t2.pdf

Al término del año en el departamento de Risaralda se realizaron reformas de capital en 125 sociedades por valor de \$17.053 millones, cifra inferior en 62.5% a la reportada en el año inmediatamente anterior, cuando 124 sociedades contabilizaron \$45.531 millones.

El comercio evidenció un avance del 95.4% al pasar de \$5.104 millones en 2003 a \$9.975 millones en 2004, gracias a las adiciones de capital realizadas en 57 sociedades, transacciones que representaron el 58.5% del total consolidado, lo que reafirmó la importante vocación comercial de la zona, especialmente definida en la ciudad de Pereira.

Figura 10. Risaralda. Distribución porcentual de las sociedades disueltas y liquidadas por actividad económica Año 2004.



Fuente: Camara de comercio de Pereira. Informe de Coyuntura Económica Regional Departamento de Risaralda. (online). (Comité editorial Regional Banco de la República, Pereira), abril. 2005. www.dane.gov.co/files/icer/2004/risaralda/t2.pdf.

En lo corrido del año se observó un buen panorama en lo que respecta a la disolución de sociedades; es así como no sólo se redujo el número de establecimientos liquidados en 11, al sumar 197, sino que el capital involucrado mostró un retroceso anualizado del 29.0% al ubicarse en \$5.697 millones.

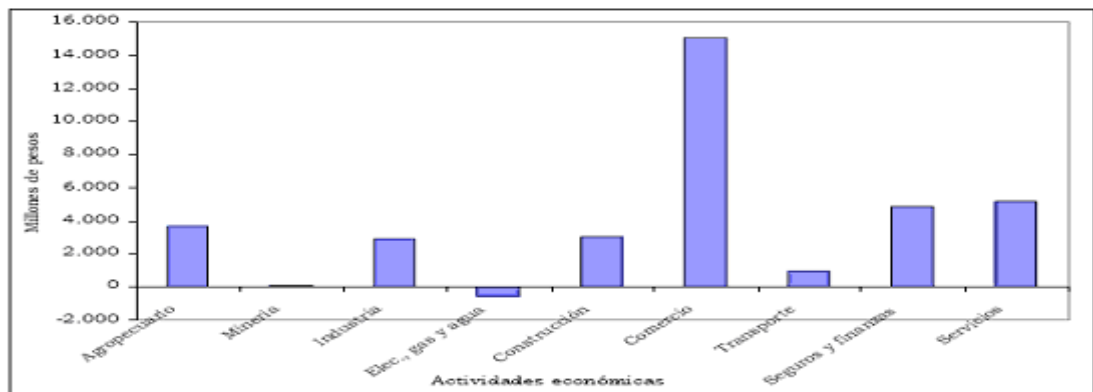
En el AMCO para este año el 49,55% de los establecimientos ocupaban una persona, representando el 19,97% del total de la ocupación del, Realidad que debe calificarse de iniciativas de auto empleo, en tanto que el 43,33% de los establecimientos de comercio ocupan entre 2 y 5 personas con el 43,33% del total ocupado, tipificando la predominancia de la microempresa en éste sector. Ello contrasta con el hecho de que el 0,24% de los establecimientos ocupa el 9,7% del personal.

Tabla 7. Risaralda. Capital neto suscrito por actividad económica Años 2003-2004

Actividad económica	2003	2004	Miles de pesos
			Variación %
Total	63.627.023	35.243.413	-44,6
Agropecuario	876.878	3.641.349	315,3
Minería	-20.000	90.000	(-)
Industria	12.449.959	2.912.442	-76,6
Electricidad, gas y agua	25.409.088	-530.000	(-)
Construcción	3.551.332	3.042.906	-14,3
Comercio	10.999.582	15.056.177	36,9
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	2.268.373	968.959	-57,3
Seguros y finanzas	6.168.685	4.875.549	-21,0
Servicios	1.923.126	5.186.031	169,7

Fuente: Camara de comercio de Pereira. Informe de Coyuntura Económica Regional Departamento de Risaralda. (online). (Comité editorial Regional Banco de la República, Pereira), abril. 2005. www.dane.gov.co/files/icer/2004/risaralda/t2.pdf.

Figura 11. Risaralda. Capital neto suscrito por actividad económica Año 2004.



Fuente: Camara de comercio de Pereira. Informe de Coyuntura Económica Regional Departamento de Risaralda. (online). (Comité editorial Regional Banco de la República, Pereira), abril. 2005. www.dane.gov.co/files/icer/2004/risaralda/t2.pdf.

Cabe destacar la dinámica que obtuvo el sector comercial en el compendio anual al contabilizar \$15.056 millones, propiciando un aumento del 36.9%, rubro que además ponderó el 42.7% dentro del capital neto suscrito por las diferentes actividades económicas.

Las exportaciones totales en Risaralda evidenciaron una expansión del 126.7%, resultado de los aumentos por encima del 100% que se observaron en la industria y el comercio al por mayor, actividades que en buena parte soportan la dinámica económica del Departamento. Sin embargo, otros renglones de menor peso en las ventas externas como el comercio al por menor, servicios generales y la construcción, expusieron retrocesos del 17.7%, 47.7% y 83.3%, en su orden.

Tabla 8. Risaralda. Indicador de ventas y compras de las empresas contribuyentes en Risaralda, según sectores económicos años 2003-2004

Sectores	Año 2004/Año 2003			
	Exportaciones ¹	Ventas Nacionales	Ventas totales	Compras
Total	126,7	44,1	51,7	47,1
Sin actividad	416,7	176,4	188,6	138,9
Agropecuaria	211,3	103,6	111,9	95,9
Minero	-	427,2	427,2	585,7
Industrial	108,8	40,5	52,4	46,5
Electricidad gas y agua	-	142,6	148,4	182,5
Construcción	-83,3	61,6	60,3	70,0
Comercio por mayor	122,8	36,9	49,6	50,1
Comercio por menor	-17,7	29,1	29,1	31,1
Transporte	-	41,7	41,7	40,3
Interm. Financiera	-	39,0	39,0	39,8
Servicios generales	-47,7	57,7	57,5	-6,3
Otras clasificaciones	-	160,3	398,7	---

Fuente: Camara de comercio de Pereira. Informe de Coyuntura Económica Regional Departamento de Risaralda. (online). (Comité editorial Regional Banco de la República, Pereira), abril. 2005. www.dane.gov.co/files/icer/2004/risaralda/t2.pdf.

Respecto a las ventas nacionales se presentó un incremento consolidado del 44.1%, gracias a los avances experimentados en cada uno de sus componentes, variaciones positivas que oscilaron entre el 29.1%, para el caso del comercio al por menor y el 427.2%, por el sector minero. Las anteriores tendencias, propiciaron en el valor de las ventas totales un avance anualizado del 51.7%.

Tabla 9. Variación Porcentual de las ventas minoristas
Enero 2006- abril 2005
Enero 2004- abril 2004

Sector	Nominal	Real
Comercio minorista	12.10	8.31
Comercio minorista sin vehículos	10.72	5.93
Alimentos y bebidas no alcoh.	8.75	2.91
Licores y cigarrillos	18.72	13.24
Textiles y prendas de vestir	7.35	6.26
Calzado y artículos de cuero	9.87	11.57
Productos farmacéuticos	7.96	0.59
Aseo personal, cosméticos	11.85	10.55
Muebles y electrodomésticos para el hogar	20.01	16.13
Utensilios de uso doméstico	13.30	8.42
Productos para el aseo del hogar	16.60	13.51
Muebles y equipo para oficina	37.95	50.42
Libros, papelería, periódicos y revistas	8.80	0.63
Artículos de ferretería	18.14	9.63
Repuestos y accesorios para vehículos	2.37	0.71
Vehículos, automotores y motocicletas	24.97	26.05
Lubricantes para vehículos	4.48	-0.90
Otras mercancías	17.23	11.80

Fuente: FENALCO. Bitácora económica (online). (Rafael España G, Bogotá), julio 2006. <ftp://ftp.fenalco.com.co/bitacoras2006/JULIO 2006.pdf>

En el primer trimestre del año 2005 las ventas de las grandes cadenas en el país crecieron en un 6.26%, un porcentaje superior al obtenido por el comercio minorista sin vehículos. En el arranque del año les fue mejor a las grandes superficies que al comercio en general.

En abril de 2005, las ventas reales del comercio minorista, aumentaron en 8.31%. Si se excluye el crecimiento en las ventas de vehículos automotores, las ventas reales aumentaron 5.93%. Los más importantes crecimientos en ventas los registraron los grupos de: muebles y equipos para oficina (50.42 %) y vehículos automotores y motocicletas, (26.05%).

El sector ferretero tuvo un crecimiento en ventas del 9.63%.

El 2006 fue un año satisfactorio para el comercio en términos generales. La ventas reales del comercio minorista mostraron un crecimiento del 14.11% con respecto al año 2005. Los dieciséis grupos de mercancía presentaron comportamientos positivos si se compara con el año anterior.

Por su parte, si se excluyen las ventas del sector de vehículos, el crecimiento de las ventas reales del comercio minorista se reduce a 9,92%.

Los artículos de ferretería vidrios y pintura tuvieron un aumento en sus ventas de 24.19%.

Figura 12. Variación año corrido de las ventas reales minoristas por grupos de mercancías Total nacional Enero- Diciembre de 2006



Fuente: DANE. Panorama Económico Análisis comercial y sectorial (online). (Rafael España G, Barranquilla), Marzo.2007. www.fenalcoatlantico.com.co/portal/documentos/panorama%20marzo%202007.pdf -

Tabla 10. Participación de cada sector económico en el país.

¿Qué participación tiene cada sector económico en el país?	
SECTOR	PORCENTAJE
COMERCIO	48%
SERVICIOS	40%
INDUSTRIAL	12%

Fuente: DANE. Panorama Económico Análisis comercial y sectorial (online). (Rafael España G, Barranquilla), Marzo.2007. www.fenalcoatlantico.com.co/portal/documentos/panorama%20marzo%202007.pdf -

Para este año el sector comercio tenía una participación económica en el país del 48%.

Algunas de las variables macroeconómicas que afectan directamente el comercio, como la tasa de cambio y las tasas de interés, no tuvieron el mismo comportamiento positivo de años anteriores.

Temas como el crecimiento del empleo, el mayor consumo de los hogares, el comportamiento del sector construcción (especialmente de centros comerciales), las inversiones en tecnología, la demanda por bienes durables y la expectativa con el TLC permitieron que el comercio tuviera un comportamiento positivo y se obtuvieran ganancias en productividad, eficiencia y rentabilidad. Los cinco subsectores que más impulsaron el comercio, no sólo por su dinámica sino también por su participación dentro del PIB, fueron: automotores, electrodomésticos y computadores, supermercados, ferreterías, y distribuidores mayoristas.

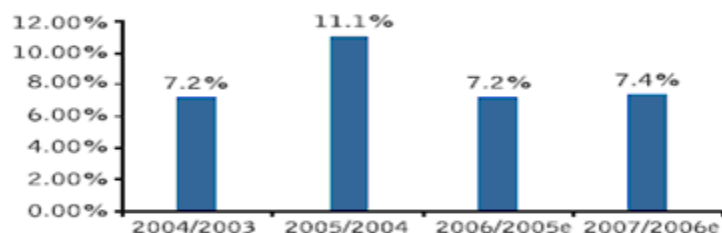
Tabla 11. Estructura CIIU del sector comercio AMCO Pereira

Total de establecimientos de comercio por activos fijos en millones de pesos, activos fijos en SM MLV,									
AMCO Pereira código CIIU	Descripción actividad económica	Total de establecimientos	Participación %	Activos fijos (En millones de \$)	Participación %	Activos fijos (En SM MLV)	Ventas (En millones de \$)	Activos fijos (en millones de \$) / Número de establecimientos	Ventas / Número de establecimientos
ÁREA METROPOLITANA		13.337		655.024		1.828.533	401.883	49	30
PEREIRA		8.781	72,96%	327.716	60,08%	914.612	362.480	34	37
5211	Comercio al por menor en establecimiento especializado de alimentos	2.784	20,87%	315.025	48,09%	879.667	18.607	113	7
5020	Mantenimiento y reparación de vehículos autom	759	6,89%	121.628	18,57%	339.696	5.663	160	7
5020	Mantenimiento y reparación de vehículos autom	598	4,48%	120.776	18,44%	337.275	5.118	202	9
5211	Comercio al por menor en establecimiento especializado de alimentos	1.660	12,46%	29.960	4,67%	83.492	13.654	18	8
5030	Comercio de partes, piezas y accesorios para vehículos aut	234	1,76%	24.767	3,78%	69.165	5.696	106	24
5141	Com al por mayor de materiales de construc, ferreteria, vidrio	185	1,39%	24.437	3,73%	68.231	20.842	132	113
5030	Comercio de partes, piezas y accesorios para vehículos aut	207	1,66%	24.332	3,71%	67.948	5.391	118	26

Fuente: Corporación Centro de Investigaciones Socioeconómicas de Risaralda. Cuentas económicas del Área Metropolitana Centro Occidente. Pereira: CIR, 2005.

Para este año el Área Metropolitana tenía preponderancia en actividades de comercio al por menor (20,87%) con una concentración de establecimientos en la capital, Pereira (12,45%) la cual tenía una estructura propietaria del (90,05%) de tipo individual que solo representaba el 0,57% de los activos de la Región, en tanto que los restantes municipios acumulaban el 48,9% de los activos.

Figura 13. Crecimiento sector comercial

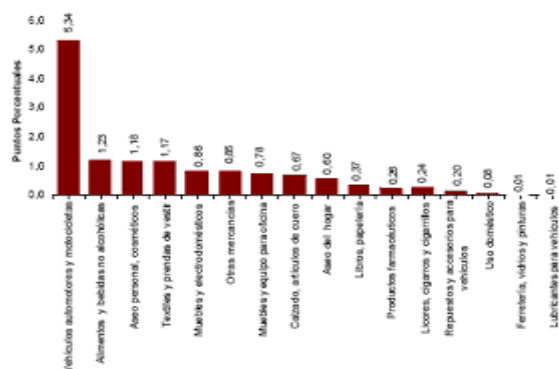


Fuente: Investigaciones Económicas Bancolombia. Proyecciones Macroeconómicas 2007. (online). (Suvalor, Bogotá), 2007. investigaciones.bancolombia.com/invEconomicas.

En lo corrido del año 2007, las ventas reales del comercio minorista se incrementaron en 13,86% respecto al mismo periodo de 2006. Los 16 grupos de mercancías registraron contribuciones positivas, destacándose: vehículos automotores y motocicletas (5,34 puntos); alimentos y bebidas no alcohólicas (1,23 puntos); y aseo personal (1,18 puntos).

Los artículos de ferretería, vidrio y pinturas presentaron una contribución a las ventas reales nacionales de 0.01 puntos.

Figura 14. Contribución año corrido a las ventas reales Total Nacional Enero- abril de 2007



Fuente: FENALCO. Bitácora económica (online). (Rafael España G, Bogotá), abril. 2006. [ftp://ftp.fenalco.com.co/bitacoras2006/ABRIL_2006.pdf](http://ftp.fenalco.com.co/bitacoras2006/ABRIL_2006.pdf).

El comercio al por Menor, en Enero de 2008 tuvo crecimiento en las ventas reales del agregado del comercio especializado y del no especializado. La variación anual de las ventas reales de los artículos de ferretería, vidrio y pintura para el mes de enero fue de 6.44%.

Figura 15. Variación anual de las ventas reales
Total nacional
Enero 2008



Fuente: FENALCO. Bitácora económica (online). (Rafael España G, Bogotá), enero. 2008. <ftp://ftp.fenalco.com.co/bitacoras2008/ENERO 2008.pdf>.

Los últimos indicadores del comercio son satisfactorios, sin embargo continúa la hipótesis según la cual las tiendas de barrio siguen dando de qué hablar y que sus ventas en este año han estado muy animadas. Que el comercio tradicional mantenga su cuota de mercado en medio de la hipercompetencia es un fenómeno que debería interesar a la academia colombiana.

También es sorprendente el dato de ferreterías que fue presentado por el DANE con un crecimiento del 1.4% en lo corrido del año pero días después fue corregido y su crecimiento supera el 15%. El empleo en el comercio detallista del tipo formal crece en un estupendo 6.31% para el mismo periodo según la misma fuente.

Las expectativas de crecimiento para el sector de electrodomésticos y artículos de ferretería están sustentadas en el buen comportamiento del sector de la construcción, tanto de infraestructura como de edificaciones y centros comerciales, así como en las inversiones en tecnología.

Al hacer el análisis de comportamiento sectorial del AMCO se hace evidente el predominio del sector comercio. La alta concentración de la actividad, tanto en términos del número de establecimientos como en los valores de los activos, hace de Pereira el motor del Área con una vocación marcada hacia las actividades mercantiles.

Para este año se prevee que la empresa Sodimac abrirá además de 8 nuevas tiendas en Chile 6 en Perú y 6 en Colombia debido a las buenas perspectivas para el sector y el importante nicho de mercado que ofrecen estos países donde este tipo de tiendas tiene una penetración muy baja, además la empresa Easy invertirá cerca de US \$ 80 millones durante este año con lo que prevén abrir 5 locales en Argentina y llegar en 2010 a 5 locales en Colombia (donde tienen la mayor facturación).

2.5 GLOSARIO

- **Abrasivo:** Dicho de un producto que sirve para desgastar o pulir, por fricción, sustancias duras como metales, vidrios, etc.
- **Asbesto:** Mineral de composición y caracteres semejantes a los del amianto, pero de fibras duras y rígidas que pueden compararse con el cristal hilado.
- **Azada:** Instrumento que consiste en una lámina o pala cuadrangular de hierro, ordinariamente de 20 a 25 cm de lado, cortante uno de estos y provisto el opuesto de un anillo donde encaja y se sujeta el astil o mango, formando con la pala un ángulo un tanto agudo. Sirve para cavar tierras roturadas o blandas, remover el estiércol, amasar la cal para mortero, etc.
- **Binadera:** Instrumento que sirve para cavar.
- **Brida.** Reborde circular en el extremo de los tubos metálicos para acoplar unos a otros con tornillos o roblones.
- **CIF:** Costo, seguro y flete
- **CIU:** Clasificación Industrial Internacional Uniforme
- **Cizalla:** Instrumento a modo de tijeras grandes, con el cual se cortan en frío las planchas de metal. En algunos modelos, una de las hojas es fija.
- **Codo:** Trozo de tubo, doblado en ángulo o en arco, que sirve para variar la dirección recta de una tubería
- **Contingencia:** Posibilidad de que algo suceda o no suceda
- **DANE:** Departamento Administrativo Nacional de Estadística
- **DIAN:** Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales
- **Empírico:** Relativo a la experiencia, fundado en ella.
- **Hocinos:** Instrumento corvo de hierro acerado, con mango, que se usa para cortar leña.
- **Horca :** Palo que remata en dos o más púas hechas del mismo palo o sobrepuestas de hierro, con el cual los labradores hacían las mieses, las echan en el carro, levantan la paja y revuelven la parva.
- **IPC:** Índice de Precios al Consumidor
- **IPP:** Índice de Precios al Productor
- **IVA:** Impuesto al Valor Agregado
- **Lámina:** Plancha delgada de un metal.
- **Laya:** Instrumento de hierro con cabo de madera, que sirve para labrar la tierra y revolverla. Lleva dos puntas, y en la parte superior del cabo tiene una manija atravesada, que se ase con ambas manos para apretar con ellas al mismo tiempo que se aprieta con el pie.
- **Manguito:** Anillo de hierro o acero con que se refuerzan los cañones, vergas, etc.
- **PIB:** Producto Interno Bruto

- **Raedera:** Azada pequeña, de pala semicircular, muy usada en las minas para recoger el mineral y los escombros, llenar espuestas, etc.
- **Seto:** Cercado hecho de palos o varas entretrejidas.
- **Tabique.** Pared delgada que sirve para separar las piezas de la casa, ladrillo (masa rectangular de barro).
- **Tecnócrata:** Técnico o persona especializada en alguna materia de economía, administración, etc., que ejerce su cargo público con tendencia a hallar soluciones eficaces por encima de otras consideraciones ideológicas o políticas.
- **Tubo:** Pieza hueca, de forma por lo común cilíndrica y generalmente abierta por ambos extremos.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

Para la elaboración de este estudio se realizó una investigación de tipo analítico-descriptivo en la cual se identificaron y analizaron estilos gerenciales administrativos utilizados en el sector comercial subsector materiales de la construcción, artículos de ferretería, cerrajería y productos de vidrio del área metropolitana centro occidente.

Por medio del estudio se buscó recoger datos de la situación actual de los establecimientos pertenecientes a este sector con el fin de generar propuestas y recomendaciones.

3.1 UNIVERSO

La zona de influencia para la investigación, estuvo comprendida por el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO) formada por los municipios de Pereira, Dosquebradas y La Virginia.

Las bases de datos para la investigación se obtuvieron por medio de la Cámara de Comercio de Pereira y Dosquebradas, el directorio de industria y comercio, y los directorios telefónicos de los municipios pertenecientes al AMCO, de estos se obtuvo un total de 293 empresas dedicadas a la comercialización de materiales para la construcción, ferreterías y productos de vidrio.

3.2 POBLACIÓN O MUESTRA

Debido al gran número de empresas dedicadas a la comercialización de artículos de ferretería, cerrajería y productos de vidrio dentro del Área Metropolitana Centro Occidente, se decidió realizar el estudio con base en una muestra representativa de dichos establecimientos.

De las 293 empresas pertenecientes al universo se eliminaron 50 por ser negocios atendidos por una sola persona y de las 243 restantes se calculó una muestra de 150 negocios a los cuales se les realizó la encuesta.

Para la investigación se realizó un muestreo aleatorio simple, pues se facilitaba para su aplicación, y además era el apropiado dadas las características de la población objetivo, ya que esta no presenta un comportamiento de gran variabilidad.

El tamaño de la muestra se calculó de la siguiente manera:

- N: 243 (tamaño poblacional)
- $p = 0.5$
- $q = 0.5$
- Nivel de confianza: 95%
- B (Margen de error): 5%

- $$n = \frac{N * p * q}{(N - 1)D + pq}$$

- $$D = (B/z_{\alpha/2})^2$$

- $$n = (243 * 0.5 * 0.5) / ((243 - 1)(0.05 / 1.96)^2 + 0.5 * 0.5) = 150 \text{ encuestas}$$

Utilizando un margen de error del 5%, el tamaño de muestra requerido para la realización del estudio fue de 150 establecimientos.

3.3 DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO

El estudio requirió una delimitación para alcanzar resultados concretos y así lograr los objetivos propuestos, desde los siguientes aspectos:

3.3.1 ESPACIAL

Formaron parte del estudio las empresas comerciales del subsector materiales para la construcción, artículos de ferretería, cerrajería y productos de vidrio ubicadas en los municipios de Pereira, Dosquebradas y La Virginia que integran el Área Metropolitana Centro – Occidente.

3.3.2 DEMOGRÁFICA

Se obtuvo la información de fuentes primarias conformadas por los dirigentes organizacionales de las empresas del sector, cuyo número fue determinado por el tamaño de la muestra.

3.3.3 TEMPORAL

La investigación se realizó entre los meses de junio de 2007 y febrero de 2008.

3.3.4 TEMÁTICO

Los temas abordados están enmarcados en el área administrativa, encaminada a generar herramientas que permitan conocer y establecer las necesidades de capacitación y motivación de los directivos y del personal del sector estudiado y de esta forma optimizar los estilos gerenciales utilizados actualmente por este tipo de empresas.

3.4 FASES DE LA INVESTIGACIÓN

Etapas I:

Recopilación de información de organismos e instituciones dedicadas al estudio de la actividad comercial, la que permitirá realizar un análisis de las principales variables relacionados con los aspectos administrativos de una gerencia.

De otro lado, la información solicitada será el insumo para determinar las muestras representativas para la realización de entrevistas y/o encuestas a los comerciantes.

Etapas II:

Estudio y análisis de las teorías o tendencias administrativas.

Etapas III:

Diseño y elaboración de las encuestas que serán realizadas a los comerciantes determinados en la muestra.

Etapa IV:

Aplicación de encuestas.

Etapa V:

Recopilación y tabulación de la información obtenida. Estudio y análisis de los aspectos gerenciales administrativos actuales y de las necesidades derivadas de formación que afectan su competitividad.

Etapa VI:

Presentación del diagnóstico de las empresas dedicadas a la actividad comercial.

Etapa VII:

Generar propuestas para el sector de acuerdo a las necesidades detectadas en el estudio

Etapa VIII:

Elaborar documento final.

3.5 VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN OPERACIONALIZADAS

Las siguientes son las variables que se tuvieron en cuenta al momento de realizar la encuesta y que constituyen los indicadores indagados en la investigación.

Cuadro 4. Variables e indicadores indagados de investigación.

AREA	VARIABLE	INDICADOR
Comercial y mercadeo	Dimensión del mercado	Competidores Consumidores Ventas Participación en el mercado
	Enfoque de marketing	Plan de mercadeo Estudio de mercados Estrategias de descuento Percepción del cliente
	Cultura de consumo	Canales de distribución Permanencia del cliente
	Promoción y publicidad	Posicionamiento Imagen
	Alianzas estratégicas	Alianzas con proveedores Alianzas con clientes Alianzas con empresas del sector
Administrativa	Planeación	Misión Visión Valores Objetivos Políticas Resultados Estrategias Toma de decisiones
	Organización	Estructura Funciones Procesos Procedimientos Leyes Certificaciones
	Dirección	Mecanismos para estimular y desarrollar al personal Sistemas de capacitación Procesos de selección de personal Estilo de dirección Poder y autoridad Toma de decisiones
	Control	Sistemas de control Políticas Normas
Recursos	Humano	Salarios e incentivos Motivación Trabajo en equipo Colaboración Satisfacción en el trabajo Salud Crecimiento y desarrollo laboral y personal
	Físicos	Ubicación Instalaciones Infraestructura Equipos Bienes
	Tecnológicos	Sistemas de comunicación Plataformas informáticas Sistemas de gestión
Financiera	Prácticas financieras	Estados financieros Presupuestos Conocimiento de entidades financieras Análisis de rentabilidad Utilización de herramientas financieras

Fuente: Los Autores

4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOGIDA

A continuación se presentaran los resultados de la investigación correspondiente al subsector de Artículos de Ferretería, cerrajería y productos de Vidrio, las tablas, los gráficos y el análisis correspondiente a cada uno de ellos.

4.1 INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

El instrumento para la recolección de la información esta dividido en dos partes:

La primera parte hace referencia a preguntas relacionadas con las organizaciones en aspectos como:

- Área Comercial
- Area financiera
- Area de conocimiento (personas)
- Área de tecnología (procesos)

La segunda parte del instrumento hace referencia a preguntas relacionadas con el estilo personal de los dirigentes de las empresas e indaga sobre aspectos como:

- Orientación humanista
- Orientación tecnocrática (Tecnología y procesos)
- Orientación planificadora y toma de decisiones.
- Oreintación hacia las normas y reglamentos.

Ver Anexo 3.

4.2 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Una vez recolectada la información proveniente de las empresas pertenecientes al sector comercial, subsector artículos de ferretería, cerrajería y

productos de vidrio se procedió a efectuar el análisis de este, con el objetivo de estudiar las principales variables relacionadas con la información primaria obtenida por medio del instrumento de recolección de la información.

La tabulación de los datos, se realizó con la ayuda del programa estadístico Data Mining, Statistical Analysis Software, Predictive versión 15 (SPSS 15.0), el cual arrojó las tablas y los gráficos correspondientes a cada pregunta, además se realizó un análisis multivariado a las variables más relevantes del estudio.

4.3. INFORMACION GENERAL DE LA ENCUESTA

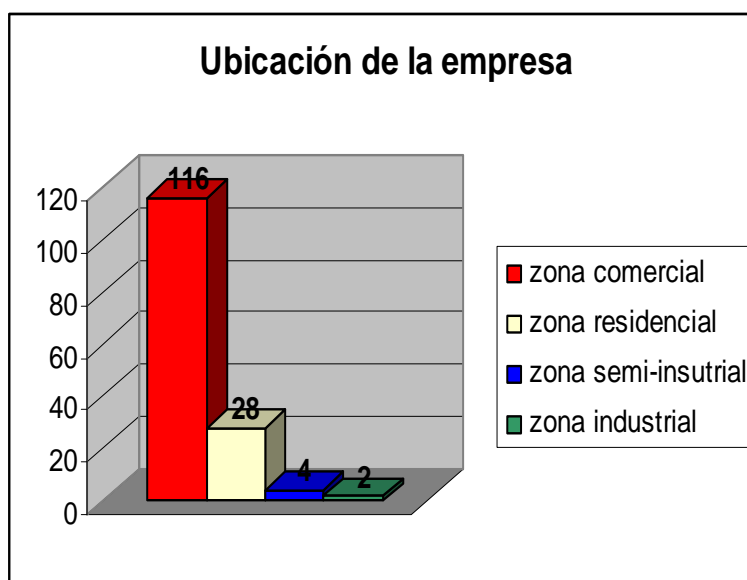
Información general de la empresa

Tabla 12. Ubicación de la empresa.

Ubicación de la empresa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Zona comercial	116	77,3	77,3	77,3
Zona residencial	28	18,7	18,7	96
Zona semi-industrial	4	2,7	2,7	98,7
Zona industrial	2	1,3	1,3	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 16. Ubicación de la empresa



Fuente: Los Autores.

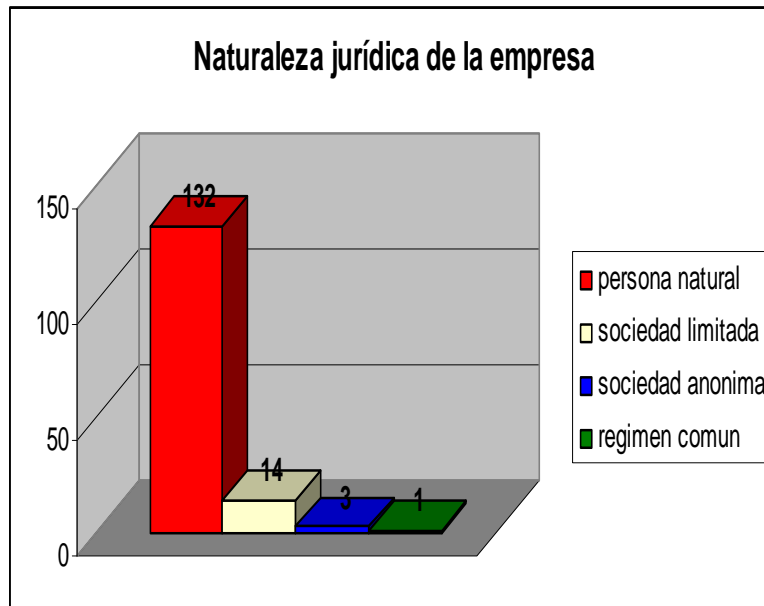
Se puede observar que alrededor del 77% de las empresas encuestadas se encuentran ubicadas en zonas comerciales, lo que demuestra que están en áreas acordes a la actividad que realizan.

Tabla 13. Naturaleza Jurídica de la empresa

Naturaleza jurídica de la empresa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Persona natural	132	88	88	88
Sociedad limitada	14	9,3	9,3	97,3
Sociedad anónima	3	2	2	99,3
Régimen común	1	0,7	0,7	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 17. Naturaleza Jurídica de la empresa



Fuente: Los Autores.

El 88% de las empresas correspondientes a la muestra tienen como naturaleza jurídica "persona natural", esto nos permite observar que la mayor parte de las ferreterías encuestadas son relativamente pequeñas y poseen pocos empleados; solo un 11.3% de las empresas son sociedades limitadas o anónimas.

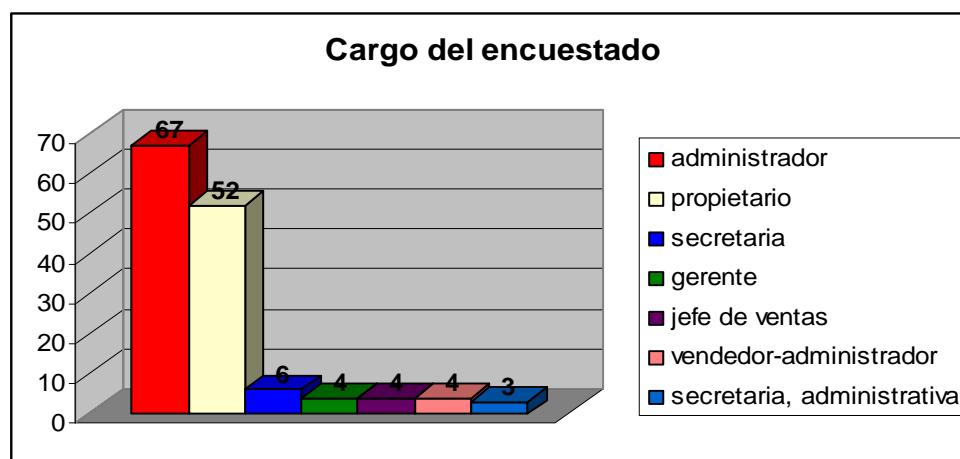
Información del encuestado

Tabla 14. Cargo del encuestado

Cargo del encuestado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
administrador	67	44,7	44,7	44,7
propietario	52	34,7	34,7	79,3
secretaria	6	4	4	83,3
gerente	4	2,7	2,7	86
jefe de ventas	4	2,7	2,7	88,7
vendedor-administrador	4	2,7	2,7	91,3
secretaria, administrativa	3	2	2	93,3
propietario - administrador	1	0,7	0,7	94
director comercial	1	0,7	0,7	94,7
secretaria jefe de bodega	1	0,7	0,7	95,3
jefe de bodega	1	0,7	0,7	96
auxiliar contable	1	0,7	0,7	96,7
contador	1	0,7	0,7	97,3
gerente administrativo	1	0,7	0,7	98
subgerente	1	0,7	0,7	98,7
auxiliar administrativo	1	0,7	0,7	99,3
socio-administrador	1	0,7	0,7	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 18. Cargo del encuestado



Fuente: Los Autores.

Aproximadamente el 45% de las personas encuestadas son administradoras de los establecimientos que se escogieron de acuerdo a la muestra, un 34.7 % son propietarios y el 20.3% restante tiene diversos cargos administrativos.

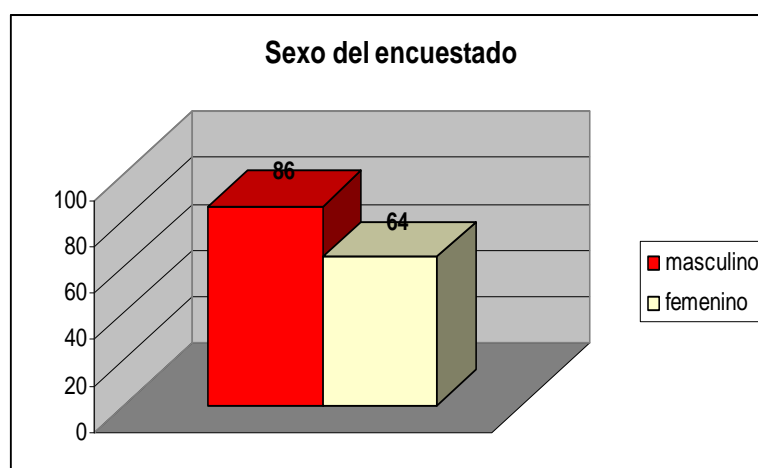
Debido a que los establecimientos que ofrecen el servicio de venta al por menor de artículos de ferretería, cerrajería, vidrio y materiales para la construcción son relativamente pequeños, muchos administrativos realizan simultáneamente labores de secretarios, vendedores entre otros.

Tabla 15. Sexo del encuestado.

Sexo del encuestado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Masculino	86	57,3	57,3	57,3
Femenino	64	42,7	42,7	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 19. Sexo del encuestado.



Fuente: Los Autores.

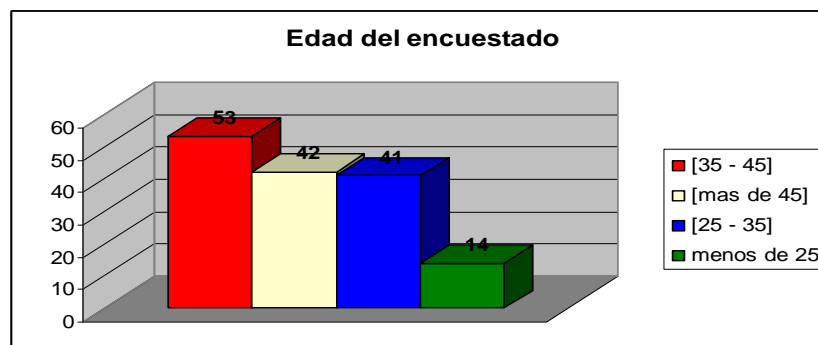
Se puede observar que el 57.3% de las personas encuestadas fueron hombres y el 42.7% mujeres; estos valores son relativamente similares, sin embargo se percibe un leve predominio de los hombres en cargos administrativos en estos establecimientos.

Tabla 16. Edad del encuestado

Edad del encuestado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
[35 - 45]	53	35,3	35,3	35,3
[mas de 45]	42	28	28	63,3
[25 - 35]	41	27,3	27,3	90,7
[menos de 25]	14	9,3	9,3	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 20. Edad del encuestado



Fuente: Los Autores.

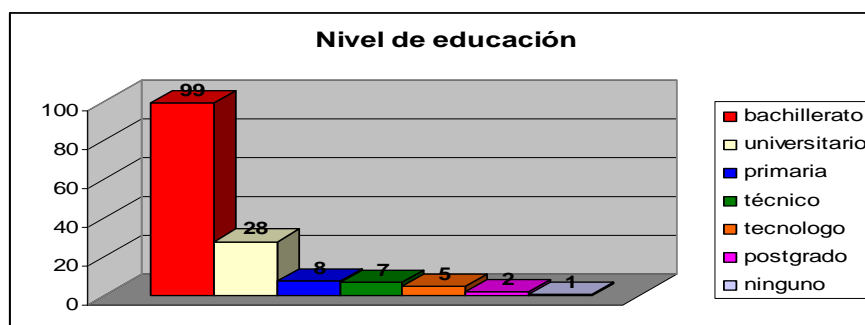
De la muestra seleccionada se percibe que el 63.3% de las personas encuestadas tienen edades iguales o superiores a 35 años, sin embargo también se ve que existe un porcentaje significativo de personas jóvenes (36.7%) administrado este tipo de establecimientos.

Tabla 17. Nivel de educación del encuestado

Nivel de educación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bachillerato	99	66	66	66
Universitario	28	18,7	18,7	84,7
Primaria	8	5,3	5,3	90
Técnico	7	4,7	4,7	94,7
Tecnólogo	5	3,3	3,3	98
Postgrado	2	1,3	1,3	99,3
Ninguno	1	0,7	0,7	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 21. Nivel de educación del encuestado



Fuente: Los Autores.

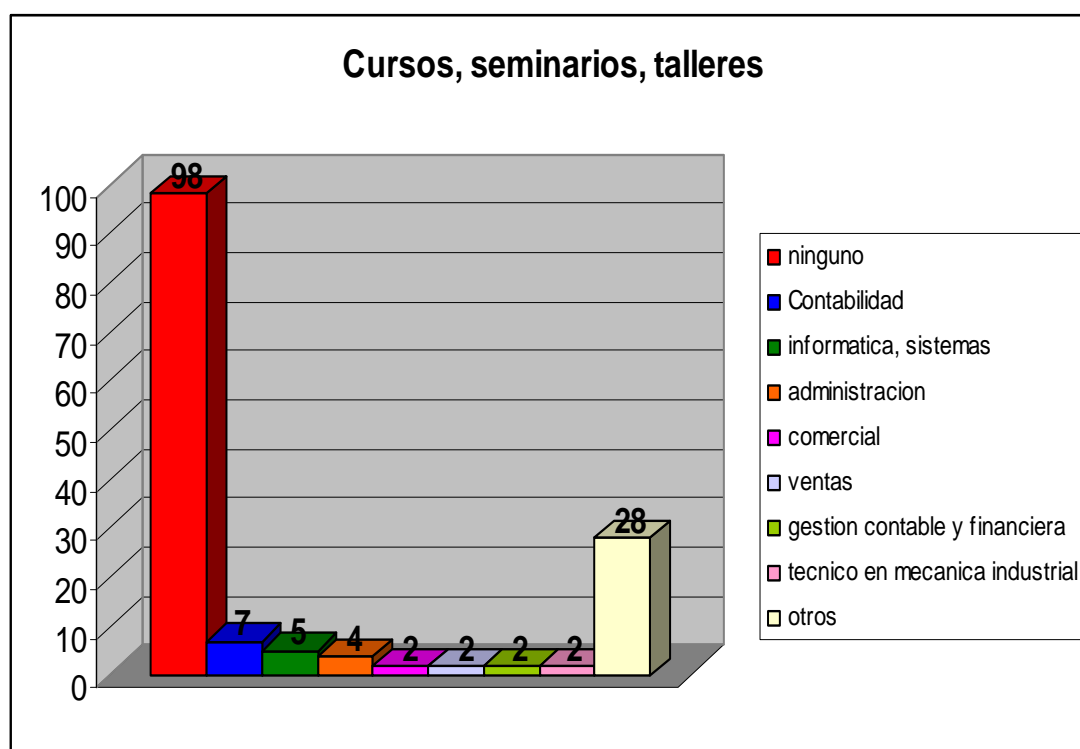
El 66% de los encuestados han cursado sus estudios hasta el bachillerato y un 28% ha realizado estudios técnicos o superiores. Esto demuestra un nivel educativo relativamente bajo para la labor que desempeñan estas personas dentro de los almacenes en los que se realizó el estudio, además demuestra que muchos administrativos y directivos de las empresas en las que se realizó la encuesta desarrollan empíricamente sus habilidades administrativas.

Tabla 18. Cursos, seminarios, talleres.

Cursos, seminarios, talleres	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ninguno	98	65,3	65,3	65,3
Contabilidad	7	4,7	4,7	70,0
Informática, sistemas	5	3,3	3,3	73,3
Administración	4	2,7	2,7	76,0
Comercial	2	1,3	1,3	77,3
Ventas	2	1,3	1,3	78,7
Gestión contable y financiera	2	1,3	1,3	80,0
Técnico en mecánica industrial	2	1,3	1,3	81,3
Otros	28	18,7	18,7	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Fuente: Los Autores.

Figura 22. Cursos, seminarios, talleres realizados



Fuente: Los Autores.

El 65.3% de las personas encuestadas no ha realizado ningún curso, seminario o taller; el restante 34.7% ha realizado cursos muy diversos entre los que se encuentran principalmente contabilidad, informática, administración entre otros, esto corrobora el bajo nivel de educación que poseen las personas que administran los establecimientos de la muestra.

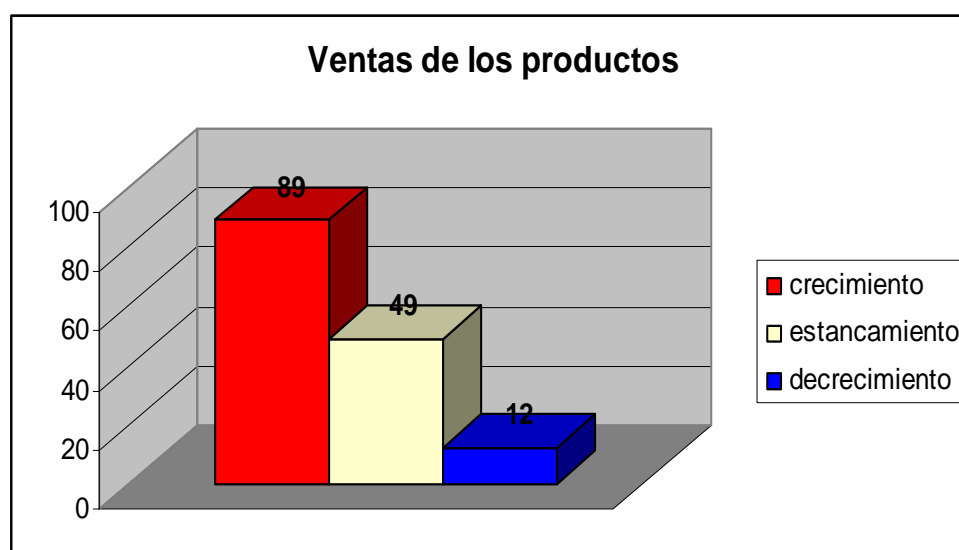
Área comercial de la empresa

Tabla 19. ¿Cómo se encuentran las ventas de los productos?

Ventas de los productos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Crecimiento	89	59,3	59,3	59,3
Estancamiento	49	32,7	32,7	92
Decrecimiento	12	8	8	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 23. ¿Cómo se encuentran las ventas de los productos?



Fuente: Los Autores.

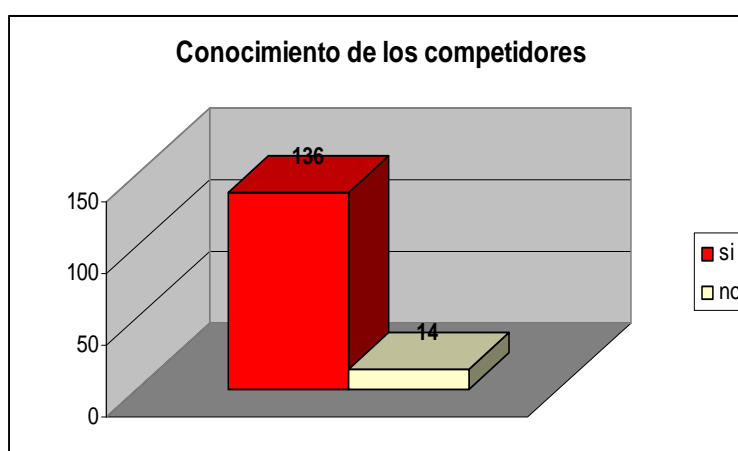
El 59.3% de los lugares en donde se realizó la encuesta las ventas se encontraban en crecimiento, un 32,7% de los encuestados manifestaron que sus ventas se encontraban en estancamiento y sólo un pequeño porcentaje (8%) afirmó que sus ventas presentaban decrecimiento. Esto demuestra que actualmente los negocios dedicados a la venta de productos de ferretería y materiales para la construcción muestran un buen crecimiento.

Tabla 20. ¿Conoce a sus competidores?

Conocimiento de los competidores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	136	90,7	90,7	90,7
No	14	9,3	9,3	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 24. Conocimiento de los competidores



Fuente: Los Autores.

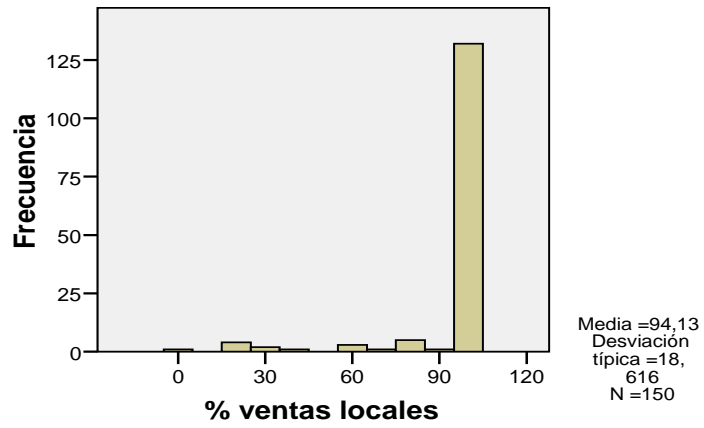
Los negocios en los cuales se realizó la encuesta tienen muy buen conocimiento de sus competidores (90.7%), esto puede deberse en gran parte a que en el área metropolitana existen zonas en donde se encuentran concentrados estos establecimientos y por lo tanto tienen muy cerca a su competencia. Este conocimiento de la competencia es bueno para las empresas del sector, ya que con ello pueden tener un conocimiento más profundo de lo que hace la competencia, las novedades que hay en el mercado y las ventajas competitivas que tiene el negocio.

Tabla 21. Porcentaje de ventas locales que maneja la empresa

Resúmenes de casos						
N	Media	Mediana	Desv. típ.	Error típ. de la media	Curtosis	Asimetría
150	94,13333333	100	18,61610282	1,51999843	11,28042334	3,448606241

Fuente: Los Autores.

Figura 25. Ventas locales que maneja la empresa



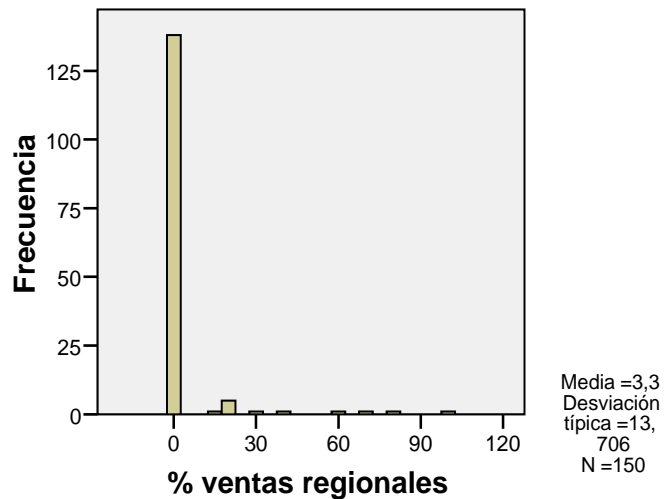
Fuente: Los Autores.

Tabla 22. Porcentaje de ventas regionales que maneja la empresa

Resúmenes de casos						
N	Media	Mediana	Desv. típ.	Error típ. de la media	Curtosis	Asimetría
150	3,3	0	13,70629111	1,119113983	27,61022073	5,079641089

Fuente: Los Autores.

Figura 26. Ventas regionales que maneja la empresa



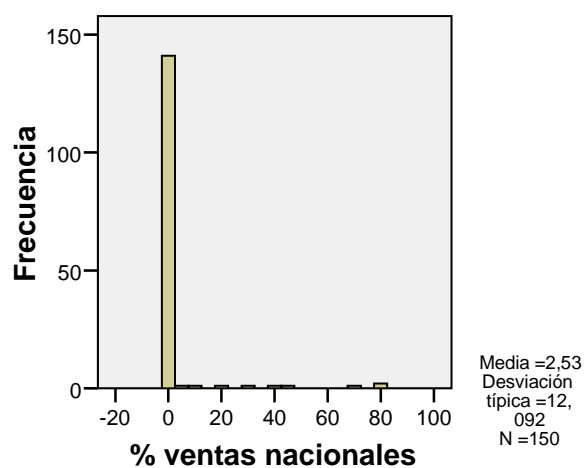
Fuente: Los Autores.

Tabla 23. Porcentajes de ventas nacionales que maneja la empresa

Resúmenes de casos						
N	Media	Mediana	Desv. típ.	Error típ. de la media	Curtosis	Asimetría
150	2,533333333	0	12,09229977	0,987332142	29,17259446	5,348135962

Fuente: Los Autores.

Figura 27. Ventas nacionales que maneja las empresa



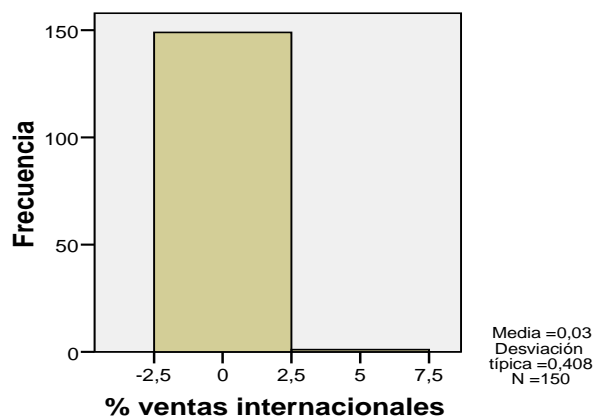
Fuente: Los Autores.

Tabla 24. Porcentaje de ventas internacionales que maneja la empresa

Resúmenes de casos						
N	Media	Mediana	Desv. típ.	Error típ. de la media	Curtosis	Asimetría
150	0,033333333	0	0,40824829	0,033333333	150	12,24744871

Fuente: Los Autores

Figura 28. Ventas Internacionales que maneja la empresa



Fuente: Los Autores.

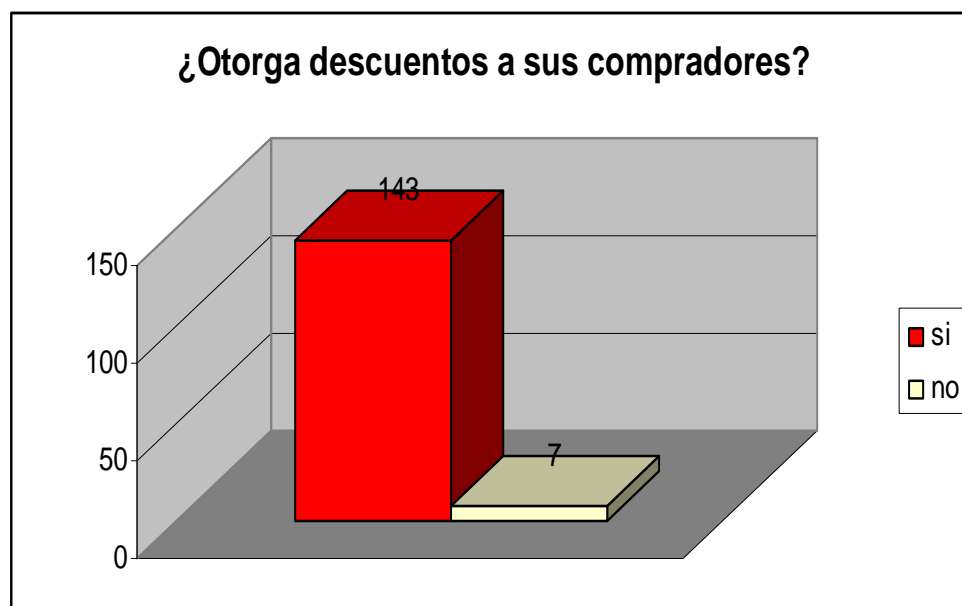
Casi el 100% de las empresas del sector manejan ventas locales y existe un pequeño porcentaje de empresas que manejan ventas regionales y nacionales.

Tabla 25. ¿Otorga usted descuentos a sus compradores?

¿Otorga descuentos a sus compradores?					
si		no		Total	
Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
143	95,30%	7	4,70%	150	100,00%

Fuente: Los Autores.

Figura 29. ¿Otorgan descuentos a los compradores?



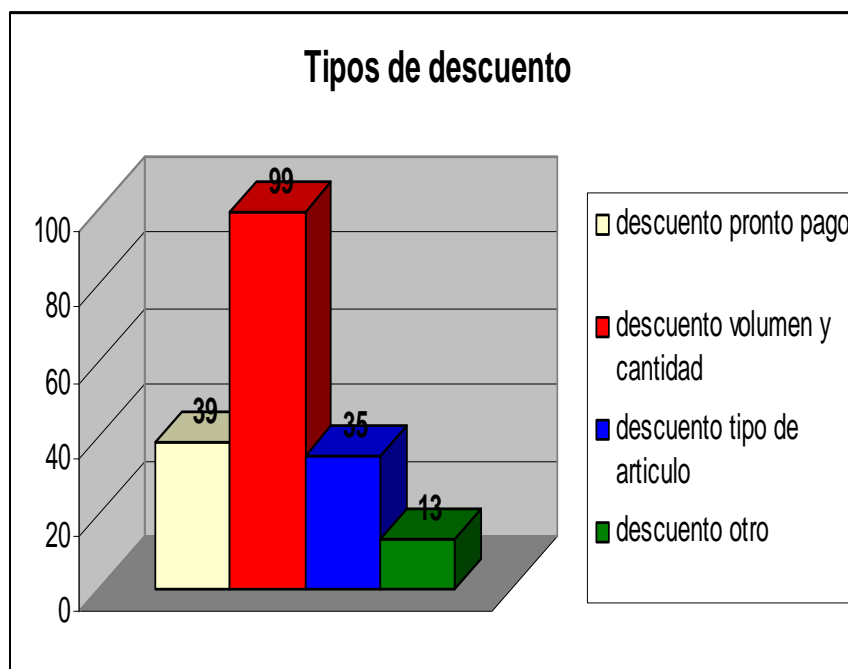
Fuente: Los Autores.

Tabla 26. Tipos de descuentos otorgados a los compradores

Tipo de descuento	Respuestas
	Nº
Descuento por pronto pago	39
Descuento por volumen y cantidad	99
Descuento por tipo de artículo	35
Otro	13
Total	186

Fuente: Autores.

Figura 30. Tipos de descuentos otorgados a los compradores



Fuente: Los Autores.

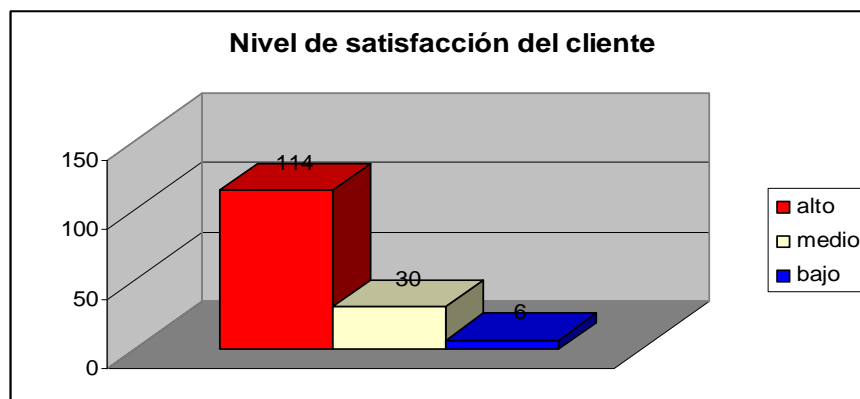
La gran mayoría de establecimientos encuestados (95.30%) poseen un buen sistema de descuentos para sus clientes; los más utilizados son descuentos por volumen y cantidad, lo que demuestra que a pesar de ser establecimientos que venden la mayoría de sus productos al por menor, también realizan actividades de comercio al por mayor.

Tabla 27. ¿Cómo se percibe el nivel de satisfacción del cliente?

Nivel de satisfacción del cliente	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Alto	114	76	76	76
Medio	30	20	20	96
Bajo	6	4	4	100
Total	150	100	100	

Fuente: Autores

Figura 31. Nivel de satisfacción del cliente.



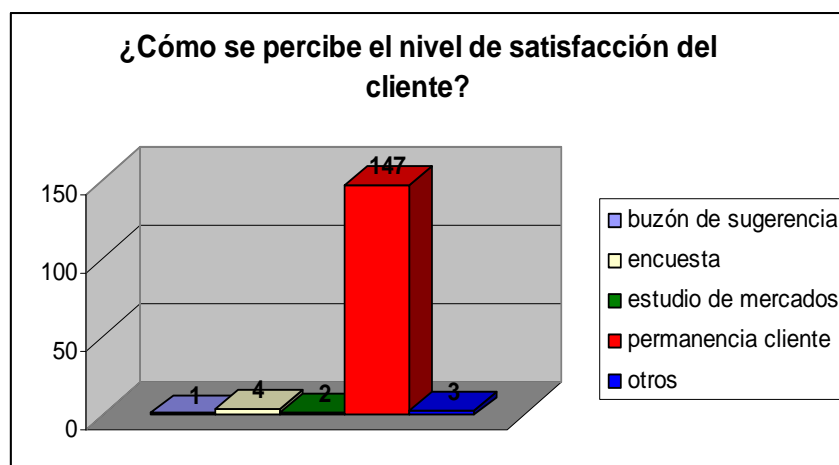
Fuente: Los Autores.

Tabla 28. Con que medios se percibe el nivel de satisfacción del cliente.

Como se percibe el nivel de satisfacción del cliente	Respuestas N°
Buzón de sugerencia	1
Encuesta	4
Estudio de mercados	2
Permanencia del cliente	147
otros	3
Total	157

Fuente: Los Autores.

Figura 32. Medios para percibir el nivel de satisfacción del cliente.



Fuente: Los Autores.

Los negocios encuestados poseen una muy buena percepción de la satisfacción de sus clientes, ya que el 76% de estos afirma que el nivel de satisfacción es excelente, un 20% dice que es bueno y sólo un 4% cree que

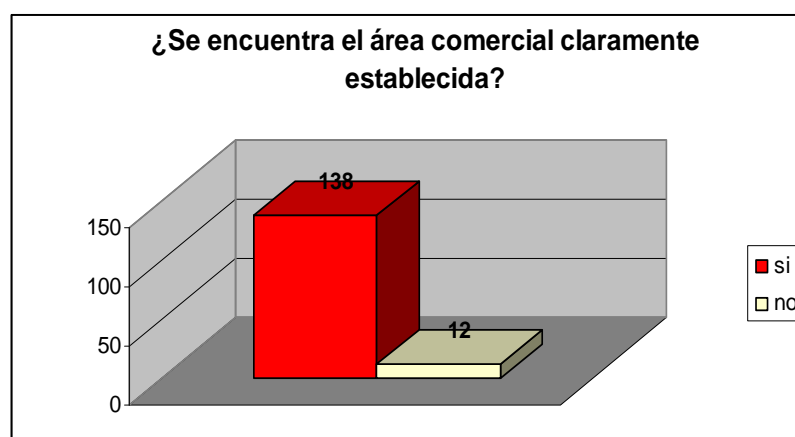
esta percepción es mala. Esto se aprecia principalmente por la permanencia de los clientes, pues no se utiliza mucho los buzones de sugerencias, las encuestas ni los estudios de mercado, lo que demuestra que en la mayoría de establecimientos todo se realiza empíricamente y la percepción no resulta muy confiable.

Tabla 29. ¿Está en la estructura organizacional de la empresa el área comercial claramente establecida?

¿Se encuentra el área comercial claramente establecida?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	138	92	92	92
No	12	8	8	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 33. ¿Se encuentra el área comercial claramente establecida?



Fuente: Los Autores.

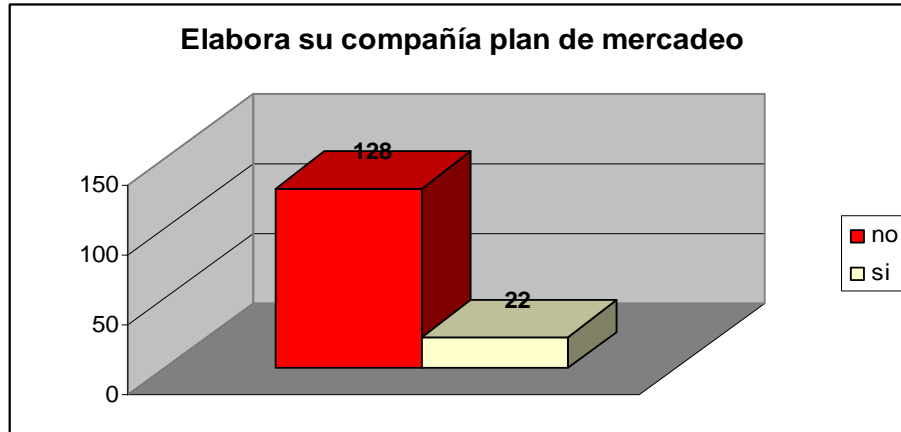
La mayoría de negocios encuestados son netamente comerciales, sólo un pequeño porcentaje de ellos realiza actividades de producción, básicamente las vidrierías y marqueterías, por tal motivo un gran porcentaje de ellos (92%) tienen sus áreas comerciales claramente establecidas.

Tabla 30. ¿Elaboran las compañías con alguna frecuencia plan de mercadeo?

Elabora su compañía plan de mercado				
Elabora la compañía plan de mercadeo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	128	85,3	85,3	85,3
Si	22	14,7	14,7	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 34. ¿Elaboran las compañías plan de mercadeo?



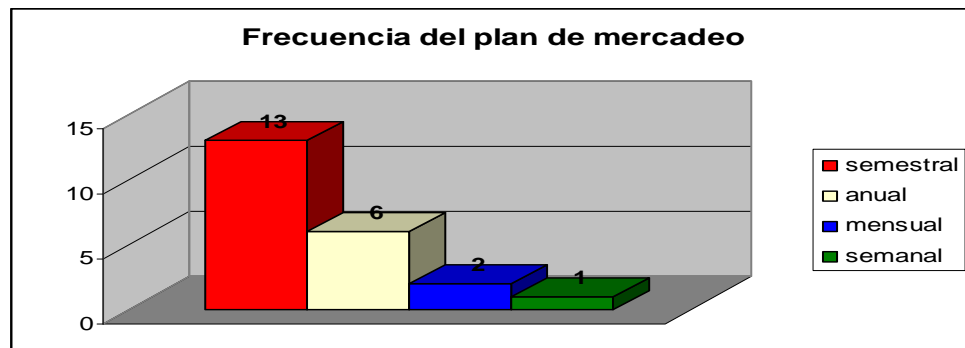
Fuente: Los Autores.

Tabla 31. Frecuencia del plan de mercadeo

Con que frecuencia elabora el plan de mercadeo				
Con que frecuencia se elabora plan de mercadeo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Semestral	13	8,66	59,09	59,09
Anual	6	4	27,27	86,36
Mensual	2	1,33	9,09	95,45
Semanal	1	0,66	4,54	100
Total	22	14,66	100	
No elaboran plan de mercadeo	128	85,33		
Total	150	100		

Fuente: Los Autores.

Figura 35. Frecuencia del plan de mercadeo.



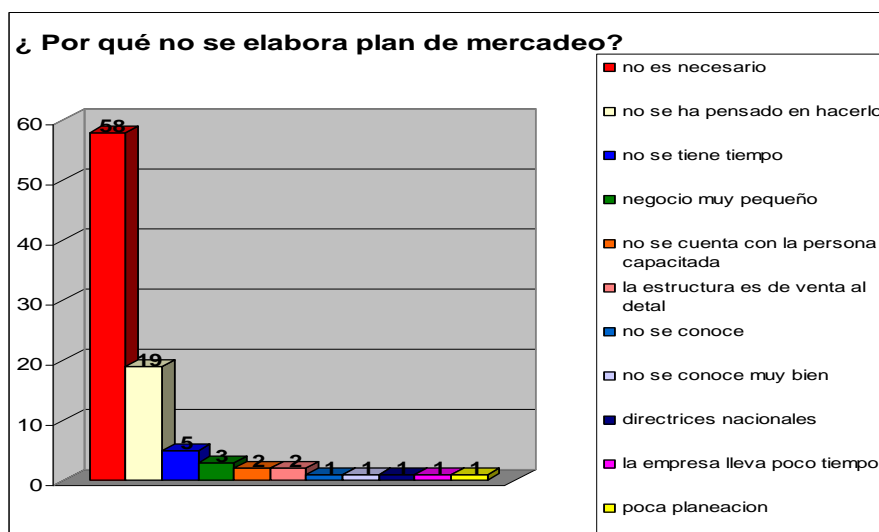
Fuente: Los Autores.

Tabla 32. ¿Por qué no elaboran plan de mercadeo?

Por qué no elabora plan de mercadeo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No es necesario	58	38,66	61,70	61,70
No se ha pensado en hacerlo	19	12,66	20,21	81,91
No se tiene tiempo	5	3,33	5,31	87,23
Negocio muy pequeño	3	2	3,19	90,42
No se cuenta con la persona capacitada	2	1,33	2,12	92,55
La estructura es de venta al detal	2	1,33	2,12	94,68
No se conoce	1	0,66	1,06	95,74
No se conoce muy bien	1	0,66	1,06	96,80
Directrices nacionales	1	0,66	1,06	97,87
La empresa lleva poco tiempo	1	0,66	1,06	98,93
Poca planeación	1	0,66	1,06	100
Total	94	62,66	100	
Perdidos	56	37,33		
Total	150	100		

Fuente: Los Autores.

Figura 36. ¿Por qué no se elaboran planes de mercadeo?



Fuente: Los Autores.

De acuerdo a los resultados anteriores se puede notar que el 85.3% de las empresas encuestadas no elabora plan de mercadeo.

De las 128 empresas que no elaboran plan de mercadeo, 94 respondieron a la pregunta de por qué no lo hacen y el 61.70% de estas afirman que no lo consideran necesario, además el 20.21% afirma que no se ha pensado en hacerlo. También se puede observar que de las 22 empresas que sí elaboran plan de mercadeo el 59% lo realizan semestralmente y un 27% lo hace anualmente.

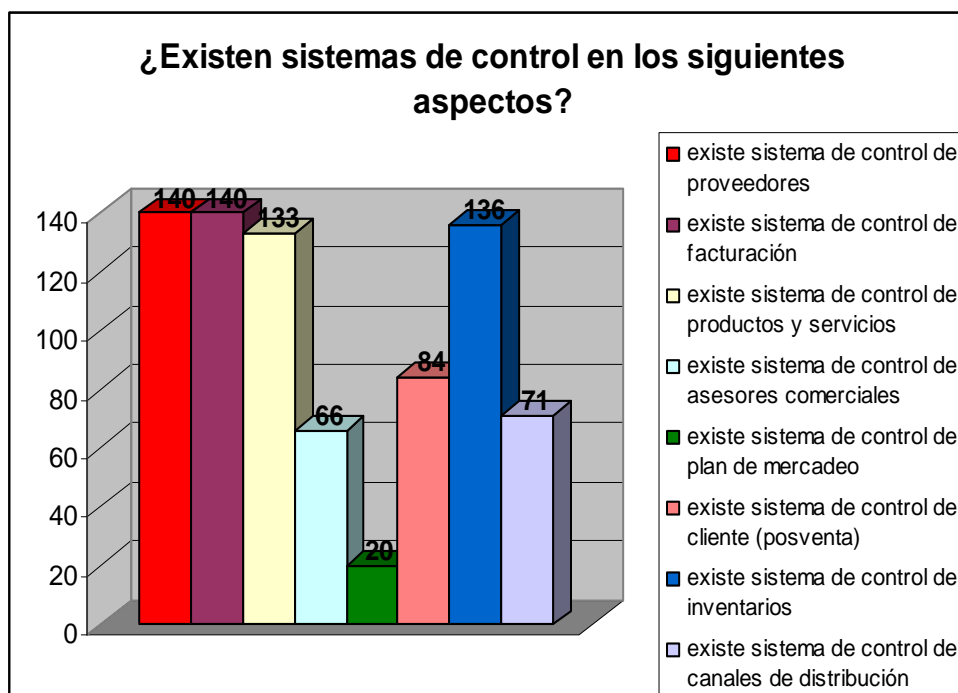
Este bajo porcentaje de negocios que realizan plan de mercadeo se debe a que la mayoría de empresas del sector son establecimientos muy pequeños en donde las ventas se hacen generalmente al detal, además los productos que ofrecen son dirigidos a un público en específico y tienen poca diversificación.

Tabla 33. ¿Existen sistemas de control en los siguientes aspectos?

Sistemas de control	Respuestas N°
Existe sistema de control de proveedores	140
Existe sistema de control de facturación	140
Existe sistema de control de productos y servicios	133
Existe sistema de control de asesores comerciales	66
Existe sistema de control de plan de mercadeo	20
Existe sistema de control de cliente (posventa)	84
Existe sistema de control de inventarios	136
Existe sistema de control de canales de distribución	71
Total	790

Fuente: Los Autores.

Figura 37. Sistemas de control



Fuente: Los Autores.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede inferir que las empresas encuestadas se encuentran muy bien en sistemas de control relacionados con proveedores, facturación, productos o servicios e inventarios; pero tienen pocos

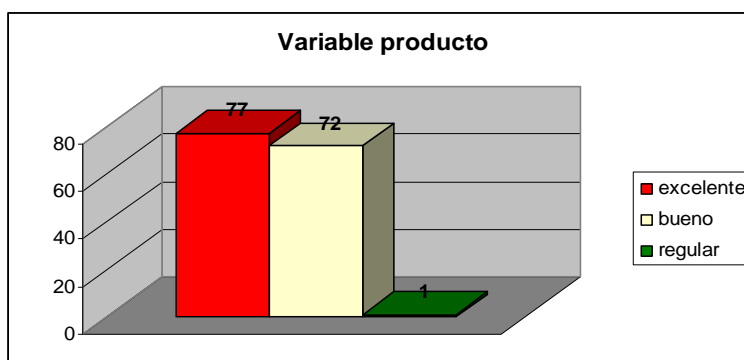
sistemas de control en cuanto a asesores comerciales, planes de mercadeo, servicios postventa y canales de distribución. Los índices bajos en estos ítems se deben principalmente a la naturaleza misma de las empresas encuestadas, pues las ventas se realizan generalmente en el punto de venta y directamente a los clientes por lo tanto no requieren de controles muy enfáticos sobre los canales de distribución, los asesores comerciales o los servicios postventa.

Tabla 34. Calificación del manejo de la variable producto dentro de la empresa

Califique el manejo de la variable producto dentro de su empresa				
Producto	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	77	51,33	51,33	51,33
Bueno	72	48	48	99,33
Regular	1	0,66	0,66	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 38. Calificación de la variable producto



Fuente: Los Autores.

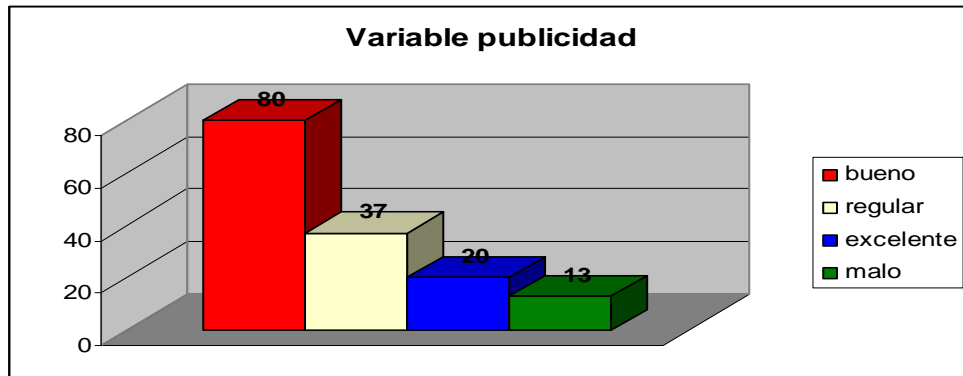
Se puede observar que la variable producto presenta una calificación muy buena en las empresas encuestadas, pues el 51,3% cree que su producto es excelente y sólo 0.6% lo considera regular.

Tabla 35. Calificación del manejo de la variable publicidad dentro de la empresa

Califique el manejo de la variable publicidad dentro de su empresa				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bueno	80	53,33	53,33	53,33
Regular	37	24,66	24,66	78
Excelente	20	13,33	13,33	91,33
Malo	13	8,66	8,66	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 39. Calificación de la variable publicidad



Fuente: Los Autores.

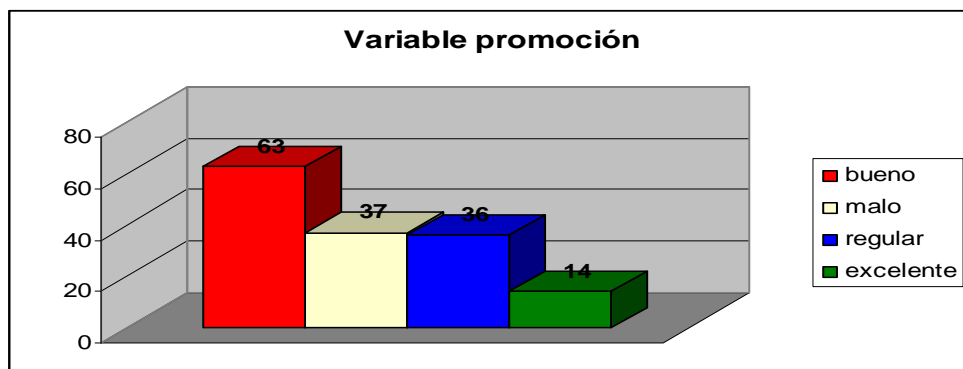
Dentro de las 150 empresas encuestadas la variable publicidad muestra un buen resultado, ya que el 53.3% afirma que es buena, sin embargo se observa que existe un porcentaje significativo de empresas que consideran que su publicidad es regular o mala, lo que impide que en ocasiones los clientes conozcan de los establecimientos y de los beneficios que estos pueden ofrecer.

Tabla 36. Calificación del manejo de la variable promoción dentro de la empresa

Califique el manejo de la variable promoción dentro de su empresa				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bueno	63	42	42	42
Malo	37	24,66	24,66	66,66
Regular	36	24	24	90,66
Excelente	14	9,33	9,33	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 40. Calificación de la variable promoción.



Fuente: Los Autores.

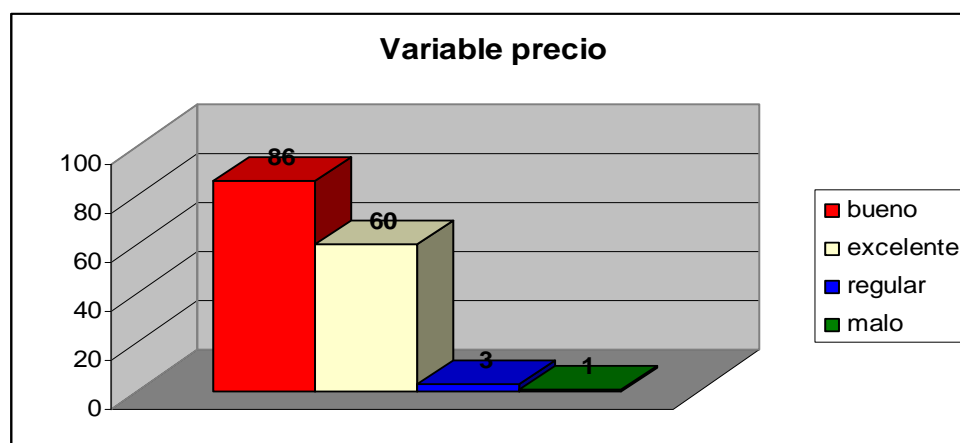
De acuerdo a los resultados anteriores se puede notar que un gran porcentaje de empresas encuestadas no cuentan con sistemas adecuados de promoción para sus clientes, ya que aproximadamente el 49% afirmaron que la variable promoción dentro de sus establecimientos era regular o mala. Este bajo porcentaje desestimula a los consumidores y al comercio.

Tabla 37. Calificación del manejo de la variable precio dentro de la empresa

Califique el manejo de la variable precio dentro de su empresa				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bueno	86	57,33	57,33	57,33
Excelente	60	40	40	97,33
Regular	3	2	2	99,33
Malo	1	0,66	0,66	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 41. Calificación de la variable precio.



Los Autores.

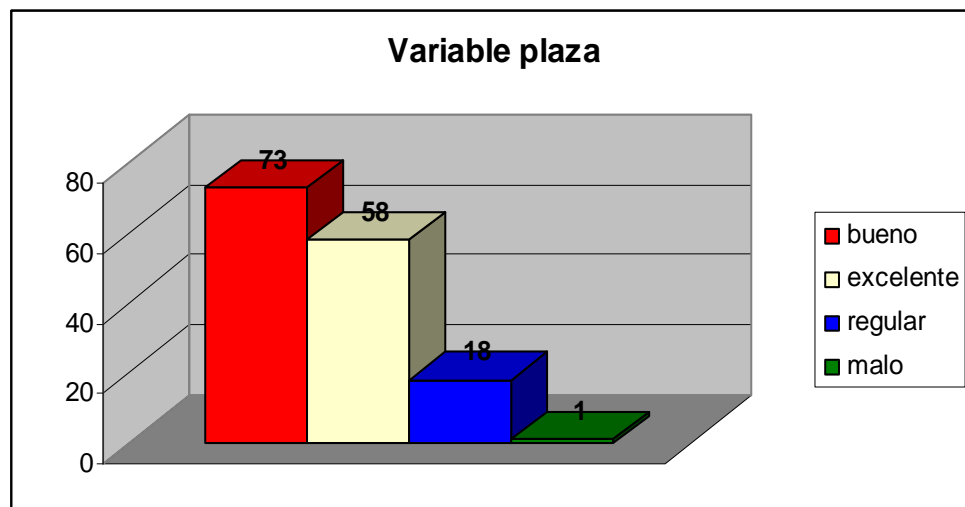
Las empresas encuestadas obtuvieron un muy buen resultado en esta variable, pues más del 97% de estas afirma que su precio es excelente o bueno y sólo un 0.6% considera que es malo. Este resultado puede deberse a que los precios de los productos que se ofrecen en establecimientos de este tipo son sugeridos por los proveedores y además la mayoría de negocios dedicados a esta actividad se encuentran en zonas especializadas dentro del área metropolitana, por tal motivo la cercanía de la competencia regula de manera continua el precio de los artículos.

Tabla 38. Calificación del manejo de la variable plaza dentro de la empresa

Califique el manejo de la variable plaza dentro de su empresa				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bueno	73	48,66	48,66	48,66
Excelente	58	38,66	38,66	87,33
Regular	18	12	12	99,33
Malo	1	0,66	0,66	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 42. Calificación de la variable plaza.



Fuente: Los Autores.

Esta variable también presenta un muy buen resultado dentro de los establecimientos encuestados, pues aproximadamente el 87% consideran que el lugar en el que se encuentra su negocio es excelente o bueno.

Esto se debe como ya se dijo antes a que los negocios de este tipo se encuentran en zonas especializadas dentro de las ciudades que conforman el área metropolitana; estas zonas son centrales, con buen flujo de clientes y además son tradicionales en la venta de estos productos.

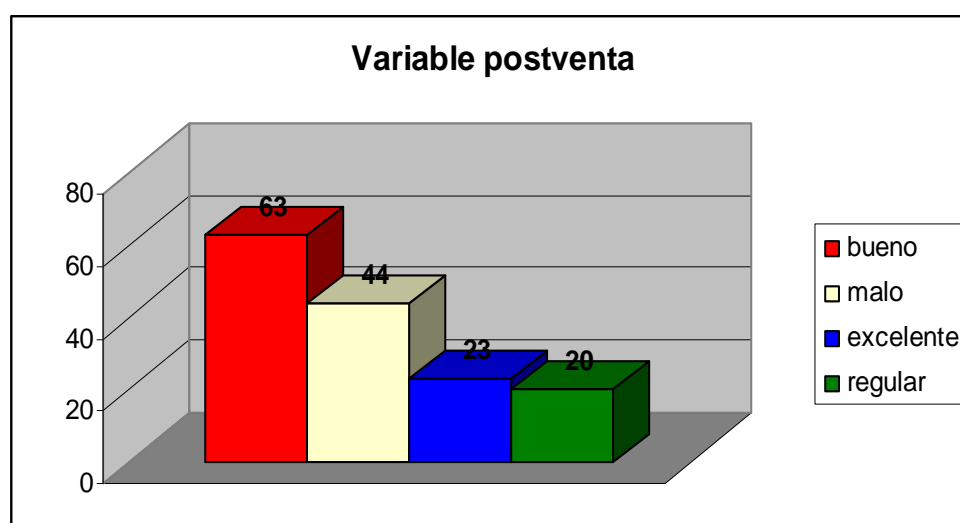
La mayoría de empresas que consideran su plaza regular o mala se encuentran en zonas poco centrales y especialmente en el sector de Cuba en donde la construcción de la estación para el Megabus a provocado la disminución de ventas y el traslado de muchos negocios a otras zonas menos concurridas.

Tabla 39. Calificación del manejo de la variable postventa dentro de la empresa

Califique el manejo de la variable posventa dentro de su empresa				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bueno	63	42	42	42
Malo	44	29,33	29,33	71,33
Excelente	23	15,33	15,33	86,66
Regular	20	13,33	13,33	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 43. Calificación de la variable postventa.



Fuente: Los Autores.

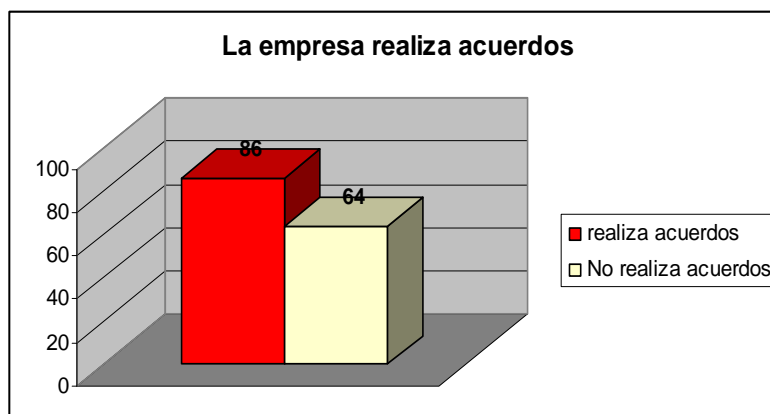
De las 150 empresas encuestadas el 42% opina que su servicio postventa es bueno, sin embargo un 29.3 % afirma que su servicio es malo, esto muestra que existe un porcentaje significativo de empresas con servicios postventa deficientes para sus clientes.

Tabla 40. ¿Tienen las empresas acuerdos o alianzas vigentes con proveedores, clientes, empresas del sector?

Acuerdos					
realiza acuerdos	Porcentaje	No realiza acuerdos	Porcentaje	Total	Porcentaje
86	57,33	64	42,66	150	100

Fuente: Los Autores.

Figura 44. ¿Las empresas realizan acuerdos?



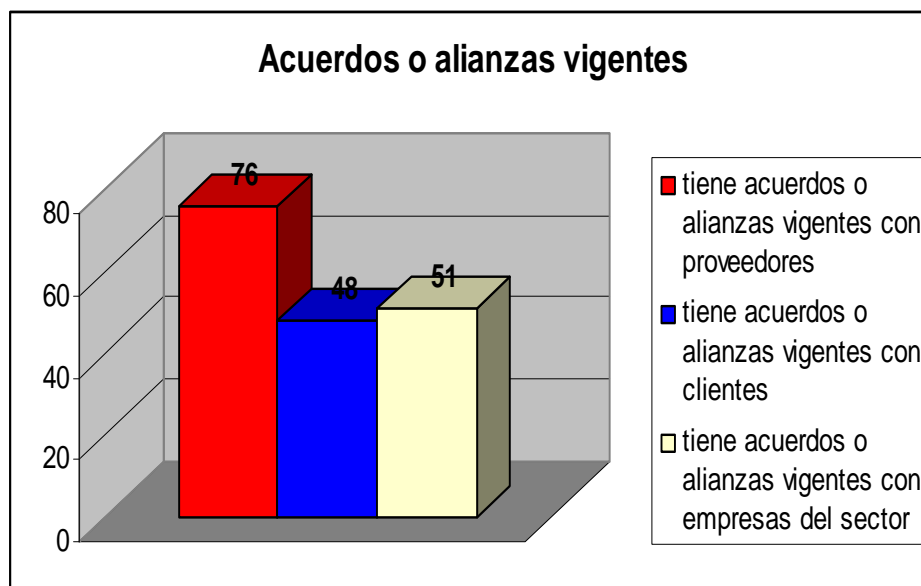
Fuente: Los Autores.

Tabla 41. Acuerdos o alianzas vigentes

Tiene acuerdos o alianzas vigentes con:	Respuestas
	Nº
Tiene acuerdos o alianzas vigentes con proveedores	76
Tiene acuerdos o alianzas vigentes con clientes	48
Tiene acuerdos o alianzas vigentes con empresas del sector	51
Total	175

Fuente: Los Autores.

Figura 45. Acuerdos o alianzas vigentes



Fuente: Los Autores.

El 57.3% de las empresas encuestadas realiza algún tipo de acuerdo con proveedores, clientes o empresas del sector.

De las 86 empresas que realizan acuerdos, 76 lo hacen con proveedores, 48 con clientes y 51 con empresas del sector.

Este porcentaje es bueno, pero debería existir un nivel de compromiso más elevado entre estos establecimientos y su entorno para así tener información actual y confiable de los actores que intervienen en sus actividades.

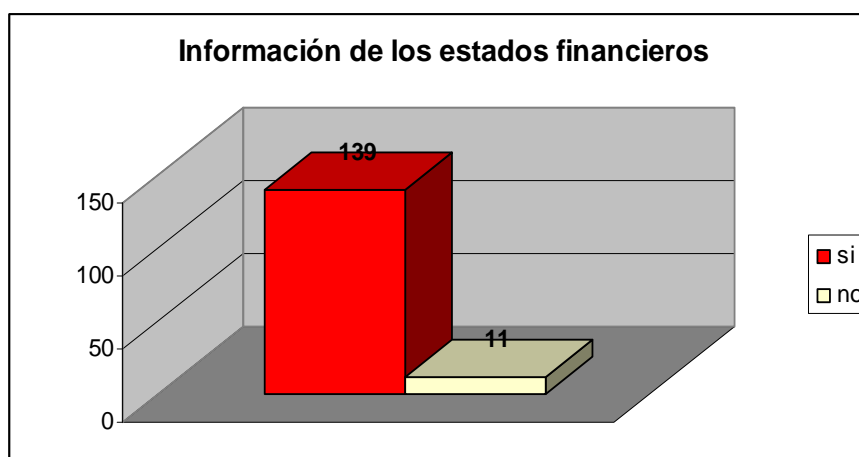
Área financiera de la empresa

Tabla 42. ¿La información de los estados financieros les está permitiendo tomar decisiones oportunas frente al quehacer de los negocio?

la información de los estados financieros le esta permitiendo tomar decisiones oportunas frente al quehacer de su negocio				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	139	92,66	92,66	92,66
No	11	7,33	7,33	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 46. ¿Utilizan información de los estados financieros para tomar decisiones oportunas?



Fuente: Los Autores.

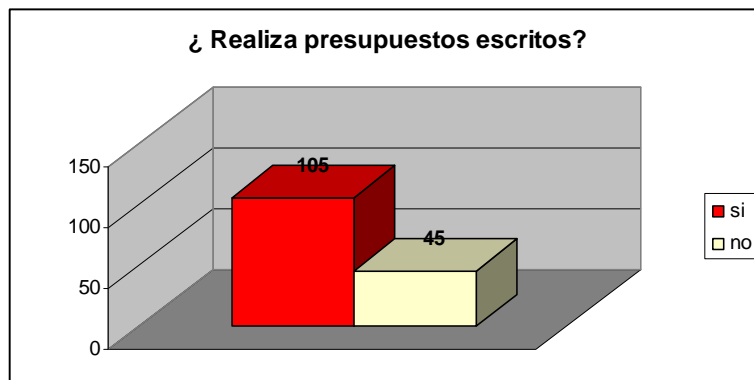
Los resultados anteriores demuestran que las empresas encuestadas apoyan sus decisiones en los estados financieros del negocio, ya que aproximadamente el 93% de los establecimientos contestaron positivamente esta pregunta. Las empresas relativamente grandes y medianas de este sector realizan balances y estados de resultados, sin embargo los pequeños negocios utilizan libros contables o cuadernos en los cuales registran toda la información financiera del establecimiento.

Tabla 43. ¿Realizan presupuestos escritos?

Realiza presupuestos escritos				
Presupuestos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	105	70	70	70
No	45	30	30	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 47. ¿Realizan presupuestos escritos?



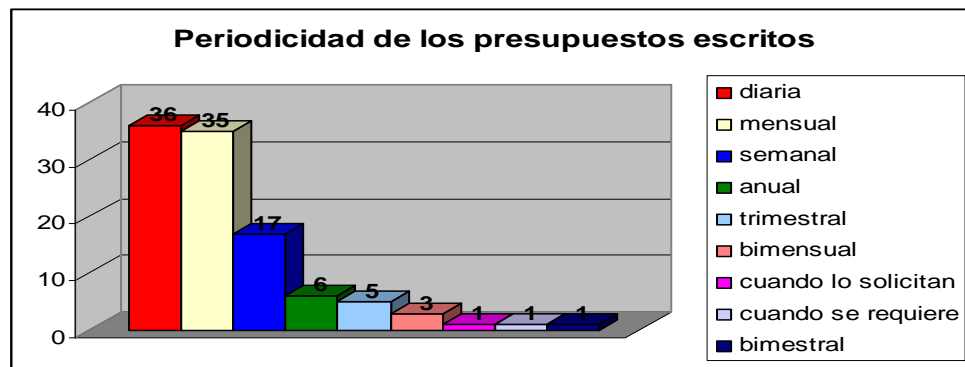
Fuente: Los Autores.

Tabla 44. Periodicidad de los presupuestos escritos

Periodicidad de los presupuestos escritos				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Diaria	36	24	34,28	34,28
Mensual	35	23,33	33,33	67,61
Semanal	17	11,33	16,19	83,80
Anual	6	4	5,71	89,52
Trimestral	5	3,33	4,76	94,28
Bimensual	3	2	2,85	97,14
Cuando lo solicitan	1	0,66	0,95	98,09
Cuando se requiere	1	0,66	0,95	99,04
Bimestral	1	0,66	0,95	100
Total	105	70	100	
No realizan	45	30		
Total	150	100		

Fuente: Los Autores.

Figura 48. Periodicidad de los presupuestos escritos



Fuente: Los Autores.

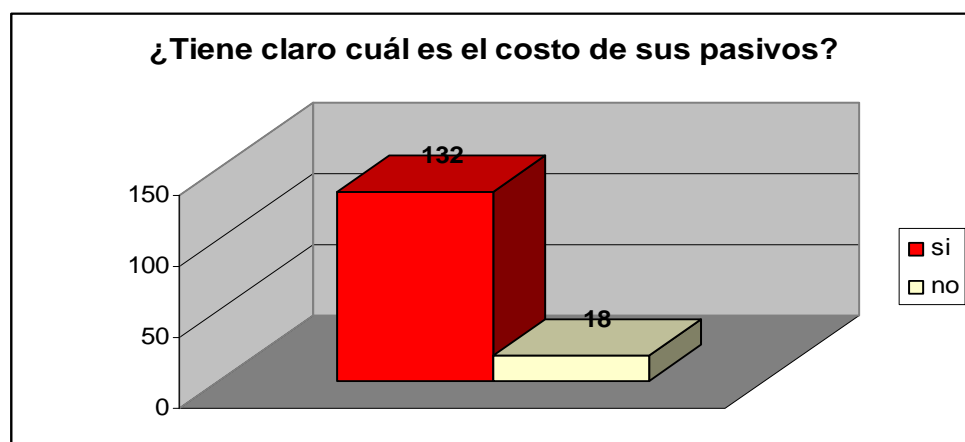
De las 150 empresas encuestas el 70% realiza presupuestos escritos. De los 105 establecimientos que los elaboran, un 34.2% los realiza diariamente un 33.3% lo hace mensualmente y el 16.19% los elabora semanalmente. La mayoría de estos establecimientos deben realizar los presupuestos constantemente debido a que no tienen un estudio pormenorizado de la demanda del mercado, y por lo tanto acomodan continuamente los presupuestos a la demanda que se valla presentando.

Tabla 45. ¿Tienen claro cual es el costo de los pasivos?

¿Tiene claro el costo actual de sus pasivos (deudas, cuanto de interés)				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	132	88	88	88
No	18	12	12	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 49. ¿Tienen claro cuál es el costo de los pasivos?



Fuente: Los Autores.

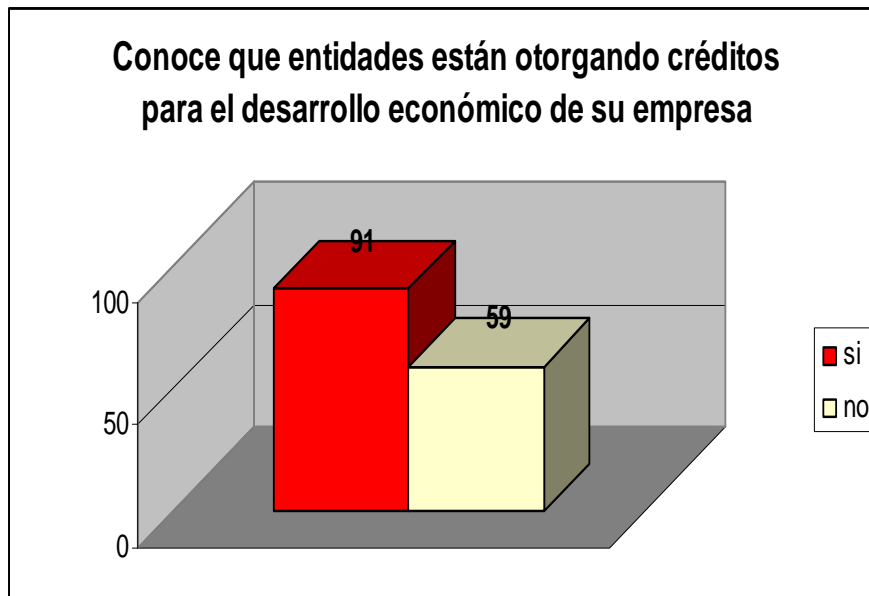
El 88% de las empresas encuestadas conoce muy bien cual es el costo de las deudas que posee.

Tabla 46. ¿Conocen que entidades están otorgando créditos y recursos económicos para el desarrollo de las empresas?

Conoce que entidades están otorgando créditos para el desarrollo económico de su empresa				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	91	60,66	60,66	60,66
No	59	39,33	39,33	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 50. ¿Conocen que entidades están otorgando créditos para el desarrollo económico de las empresas?



Fuente: Los Autores.

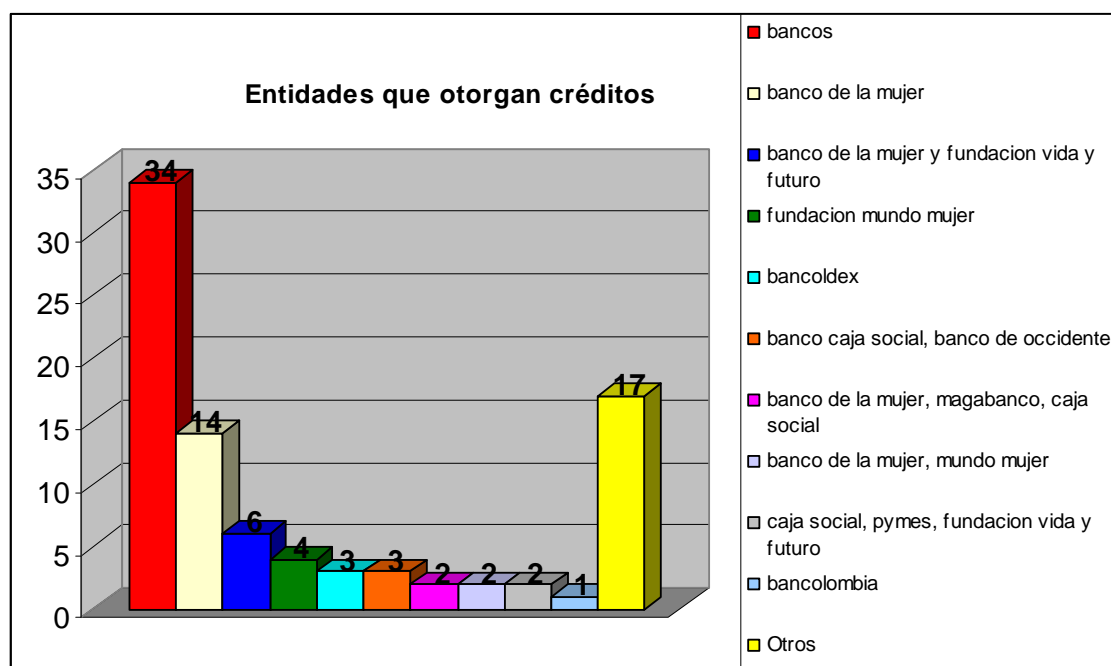
El 60.66% de las empresas encuestadas tiene conocimiento de las entidades que otorgan recursos para el desarrollo de su empresa, sin embargo existe un gran porcentaje (39.33%) de establecimientos que desconocen los servicios que prestan estas compañías, dificultando así el crecimiento del sector por falta de recursos.

Tabla 47. Entidades que otorgan recursos para el desarrollo de las empresas.

Cuales son las entidades que otorgan créditos para el desarrollo económico de su empresa				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
bancos	34	22,66	38,63	38,63
banco de la mujer	14	9,33	15,90	54,54
banco de la mujer y fundación vida y futuro	6	4	6,81	61,36
fundación mundo mujer	4	2,66	4,54	65,90
bancoldex	3	2	3,40	69,31
banco caja social, banco de occidente	3	2	3,40	72,72
banco de la mujer, megabanco, caja social	2	1,33	2,27	75
banco de la mujer, mundo mujer	2	1,33	2,27	77,27
caja social, pymes, fundación vida y futuro	2	1,33	2,27	79,54
bancolombia	1	0,66	1,13	80,68
Otros	17	11,33	19,31	100
No responden	62	41,33		
Total	150	100		

Fuente: Los Autores.

Figura 51. Entidades que otorgan crédito para las empresas



Fuente: Los Autores.

De las 88 personas que respondieron a esta pregunta, el 38.6% sólo conoce a los bancos como únicos prestatarios para el desarrollo de sus empresas, lo que demuestra el desconocimiento de este sector en dichas instituciones, sin embargo aproximadamente un 37% sabe que entidades como el Banco de la

mujer, la Fundación vida y futuro, la Fundación Mundo Mujer y Bancoldex son entidades que otorgan capacitaciones, asesorías y créditos para pymes o unidades económicas con poca posibilidad de acceso a la banca formal con bajos intereses, convirtiéndose de esta forma en mecanismos de ayuda para el crecimiento y desarrollo de estas pequeñas empresas.

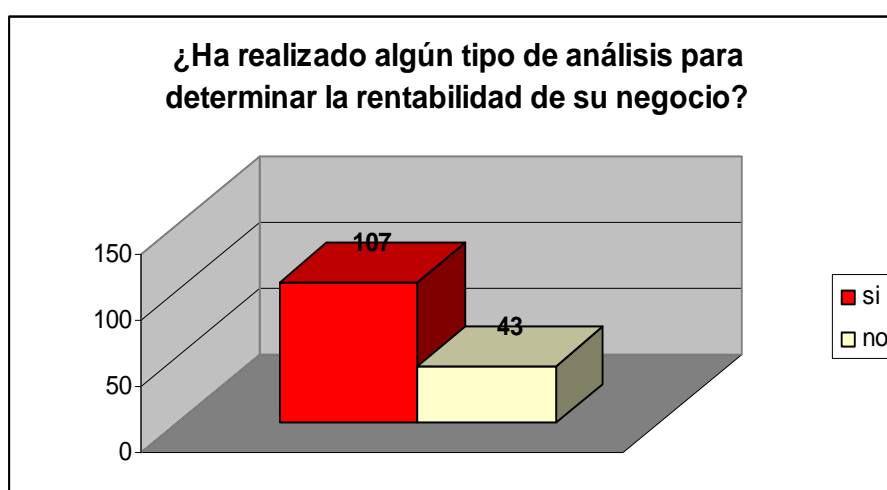
Otras entidades bancarias que fueron nombradas en la encuesta son Bancafe, Banco de Bogotá, BBVA, City Bank, Colpatria, Davivienda y Empresas del sector ferretero como Importito, PAVCO, Pintuco, Colcemento entre otras, que mas que otorgar créditos para el crecimiento y desarrollo de las empresas pequeñas lo que hacen es tener acuerdos para entregar mercancías con ciertos abonos, anticipos o garantías por parte de las empresas compradoras.

Tabla 48. ¿Ha realizado algún tipo de análisis que le permita determinar cuál es la rentabilidad del negocio?

Ha realizado algún tipo de análisis que le permita determinar cuál es la rentabilidad de su negocio				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	107	71,33	71,33	71,33
No	43	28,66	28,66	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 52. ¿Ha realizado algún tipo de análisis para determinar la rentabilidad del negocio?



Fuente: Los Autores.

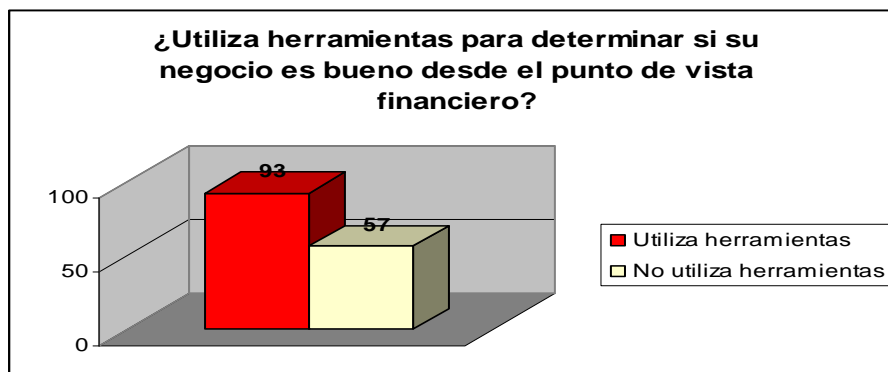
De las 150 empresas encuestadas el 71.33% afirma realizar análisis para observar cuál es la rentabilidad de sus negocios, la mayoría de estos análisis son enfocados básicamente a la parte financiera sin tener en cuenta otras variables importantes como el porcentaje de clientes, la demanda del mercado, los competidores entre otros.

Tabla 49. ¿Qué tipo de herramientas utilizan para determinar si el negocio es bueno desde el punto de vista financiero?

Utiliza herramientas para determinar si su negocio es bueno desde el punto de vista financiero					
Utiliza herramientas	Porcentaje	No utiliza herramientas	Porcentaje	Total	Porcentaje
93	62	57	38	150	100

Fuente: Los Autores.

Figura 53. ¿Utiliza herramientas para determinar si su negocio es bueno desde el punto de vista financiero?



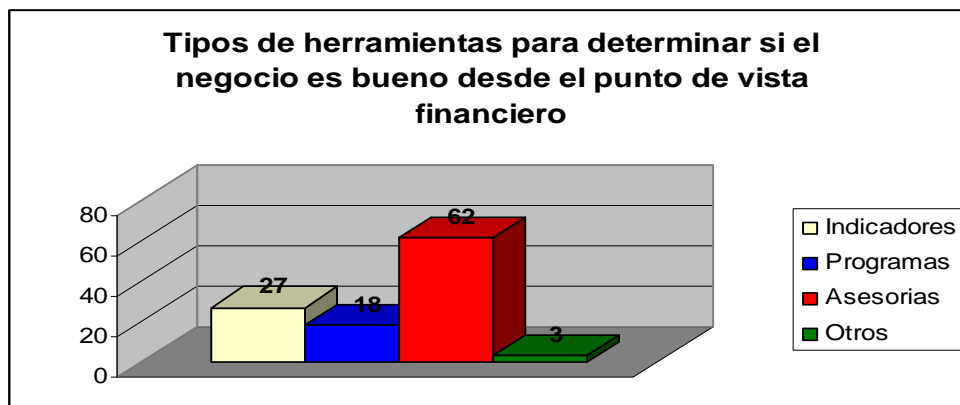
Fuente: Los Autores.

Tabla 50. Tipos de herramientas utilizadas para determinar si el negocio es bueno desde el punto de vista financiero.

Herramientas	Respuestas N°
Indicadores	27
Programas	18
Asesorías	62
Otros	3
Total	110

Fuente: Los Autores.

Figura 54. Tipos de herramientas para determinar si el negocio es bueno desde el punto de vista financiero.



Fuente: Los Autores.

El 62% de las empresas a las cuales se les realizó la encuesta utilizan herramientas para determinar si su negocio es bueno desde el punto de vista financiero.

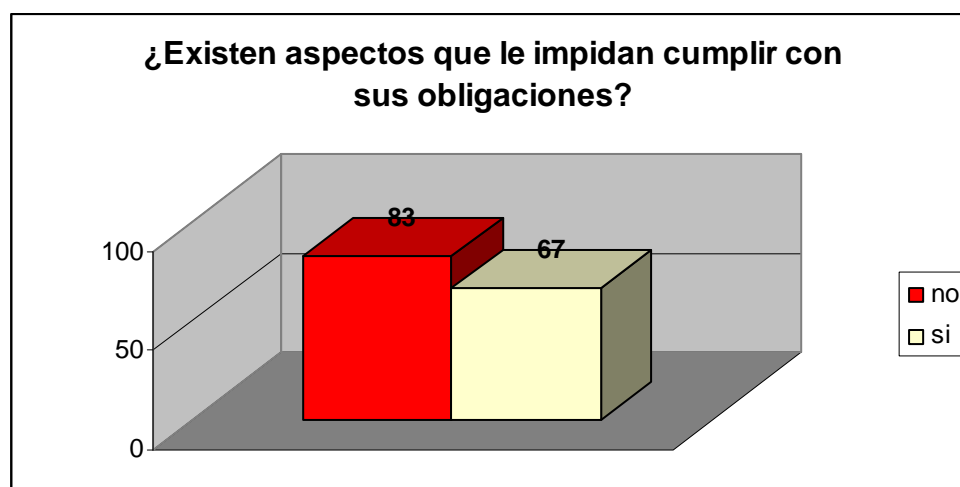
La herramienta más utilizada son las asesorías que se basan principalmente en sugerencias e indicaciones brindadas por los contadores o auxiliares contables de los establecimientos encuestados.

Tabla 51. ¿Existen algunos aspectos que le impidan cumplir puntualmente con las obligaciones?

Existen algunos aspectos que le impidan cumplir puntualmente con sus obligaciones				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	83	55,33	55,33	55,33
Si	67	44,66	44,66	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 55. ¿Existen aspectos que impidan cumplir con las obligaciones?



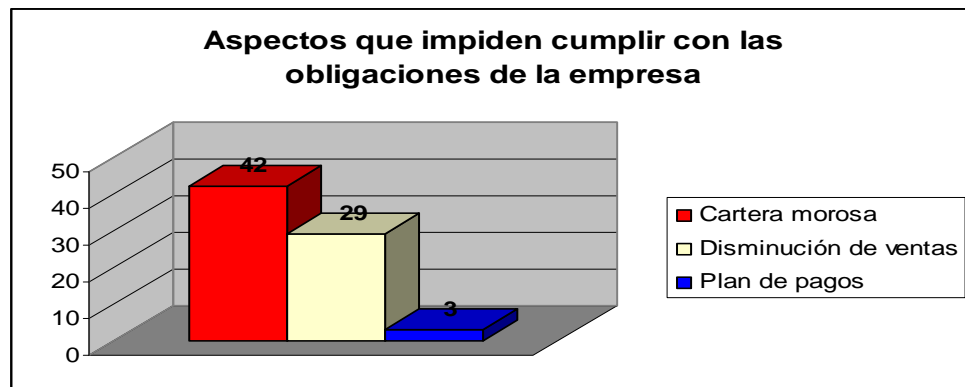
Fuente: Los Autores.

Tabla 52. Aspectos que impiden cumplir con las obligaciones de las empresas

Aspectos	Respuestas N°
Cartera morosa	42
Disminución de ventas	29
Plan de pagos	3
Total	74

Fuente: Los Autores.

Figura 56. Aspectos que impiden cumplir con las obligaciones de la empresa.



Fuente: Los Autores.

Un 55.33% de los establecimientos encuestados afirman poder cumplir con todas sus obligaciones.

Entre las 67 empresas que si tienen problemas con sus obligaciones, 42 respondieron que era la cartera morosa, 29 la disminución de ventas y solo 3 el plan de pagos. Aquí se puede observar que existen principalmente problemas en la rotación de cartera, las políticas de plazos y las políticas de crédito de estos negocios.

Área de conocimiento (personas)

Tabla 53. ¿Cuál es el rango salarial promedio de los colaboradores operativos?

Cual es el rango salarial promedio de los colaboradores operativos				
Rango salariales	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Entre 1 y 3 SMLV	141	94	94	94
menos de un SMLV	9	6	6	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 57. Rangos salariales promedios de los colaboradores operativos.



Fuente: Los Autores.

El 94% de las empresas encuestadas pagan a sus trabajadores operativos entre 1 y 3 salarios mínimos.

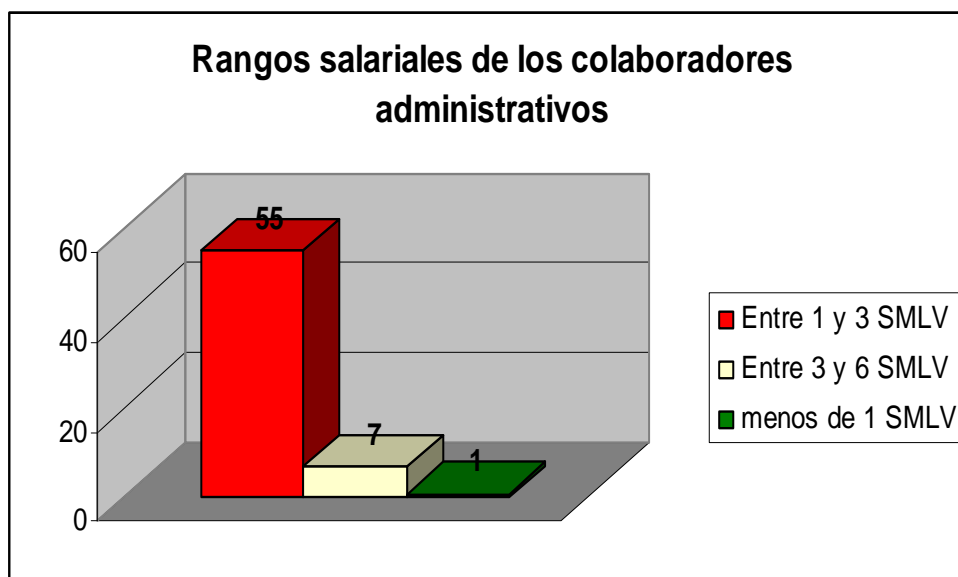
Generalmente el valor cancelado es un salario mínimo.

Tabla 54. ¿Cual es el rango salarial promedio de los colaboradores administrativos?

¿Cual es el rango salarial promedio de los colaboradores administrativos?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Entre 1 y 3 SMLV	55	36,66	87,30	87,30
Entre 3 y 6 SMLV	7	4,66	11,11	98,41
menos de 1 SMLV	1	0,66	1,58	100
Total	63	42	100	
No poseen administrativos	87	58		
Total	150	100		

Fuente: Los Autores.

Figura 58. Rangos salariales de los colaboradores administrativos.



Fuente: Los Autores.

Del total de negocios encuestados sólo el 42% poseen personal administrativo, ya que generalmente son establecimientos pequeños donde el dueño y los empleados realizan labores múltiples.

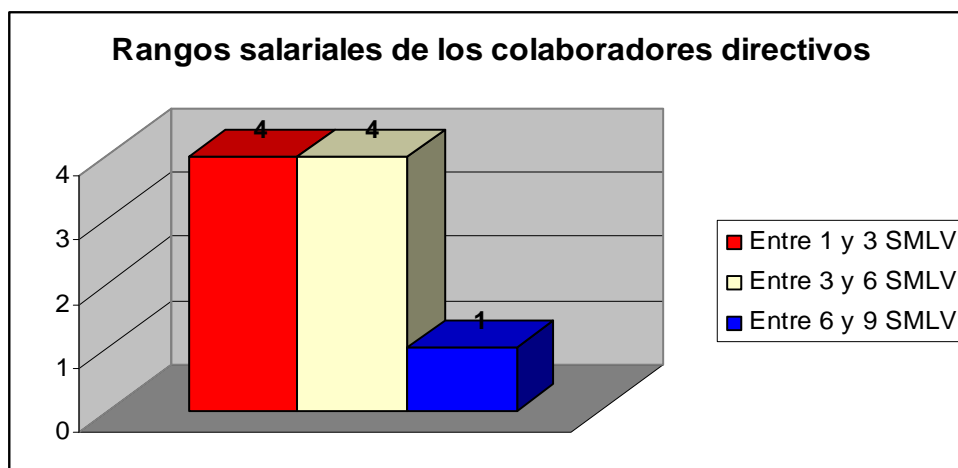
En las empresas donde existe personal administrativo, el 87.30% tiene un sueldo que oscila entre 1 y 3 salarios mínimos, un 11.11% recibe entre 3 y 6 salarios mínimos y un 1.58% acepta menos de un salario mínimo como contraprestación a su trabajo.

Tabla 55. ¿Cuál es el rango salarial promedio de los colaboradores directivos?

¿Cual es el rango salarial promedio de los colaboradores directivos?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Entre 1 y 3 SMLV	4	2,66	44,44	44,44
Entre 3 y 6 SMLV	4	2,66	44,44	88,88
Entre 6 y 9 SMLV	1	0,66	11,11	100
Total	9	6	100	
No poseen directivos	141	94		
Total	150	100		

Fuente: Los Autores.

Figura 59. Rangos salariales de los colaboradores directivos



Fuente: Los Autores.

De las 150 empresas encuestadas, sólo el 6% poseen personal directivo, esto demuestra el tamaño reducido de las empresas de este sector.

De las 9 empresas que poseen personal directivo, el 44.44% reciben un sueldo que se encuentra entre 1 y 3 salarios mínimos, otro 44.44% recibe un pago de 3 a 6 salarios mínimos y sólo un 11,11% poseen sueldos superiores a 6 salarios mínimos.

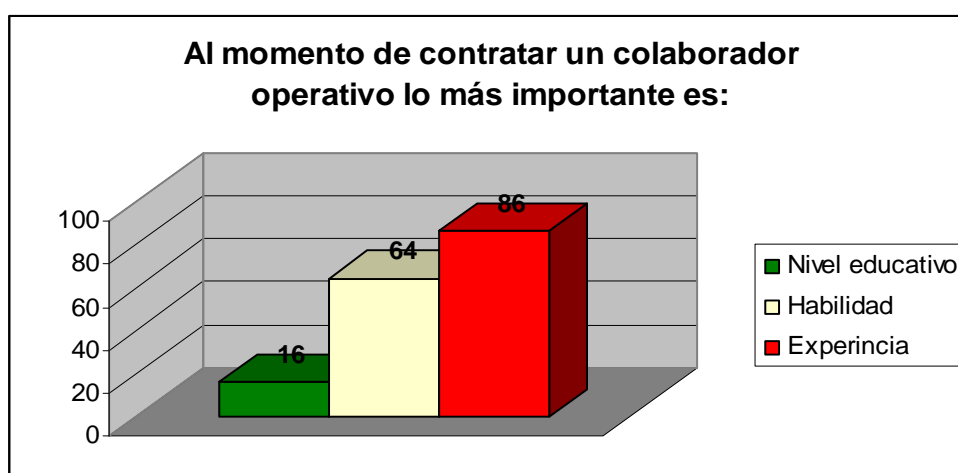
Los anteriores resultados muestran que los sueldos pagados en los establecimientos encuestados son bajos en relación al cargo desempeñado incluso en algunos casos para el personal operativo, también se puede notar que no existe una relación entre el sueldo recibido y la responsabilidad de la labor desempeñada, pues cargos administrativos y directivos reciben prácticamente los mismos salarios, además estos no varían de acuerdo con el cumplimiento de las metas y objetivos que han sido asignados para cada cargo.

Tabla 56. Aspectos importantes al momento de contratar un colaborador operativo:

Lo más importante	Respuestas Nº
Nivel educativo	16
Habilidad	64
Experiencia	86
Total	166

Fuente: Los Autores.

Figura 60. Aspectos importantes al momento de contratar un colaborador operativo.



Fuente: Los Autores.

Para los establecimientos encuestados lo más importante que debe poseer el personal operativo es experiencia.

La habilidad también representa una variable importante al momento de la contratación del personal operativo.

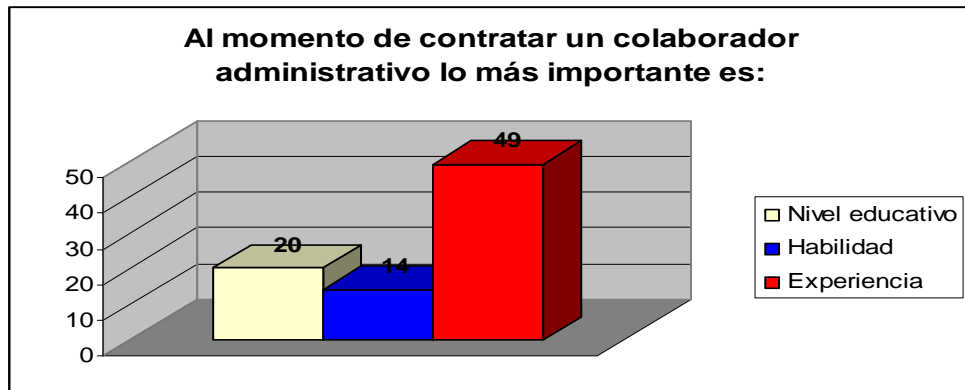
El nivel educativo casi no es tomado en cuenta para este tipo de labores.

Tabla 57. Aspectos importantes al momento de contratar un colaborador administrativo.

Lo más importante	Respuestas Nº
Nivel educativo	20
Habilidad	14
Experiencia	49
Total	83

Fuente: Los Autores.

Figura 61. Aspectos importantes al momento de contratar un colaborador administrativo.



Fuente: Los Autores.

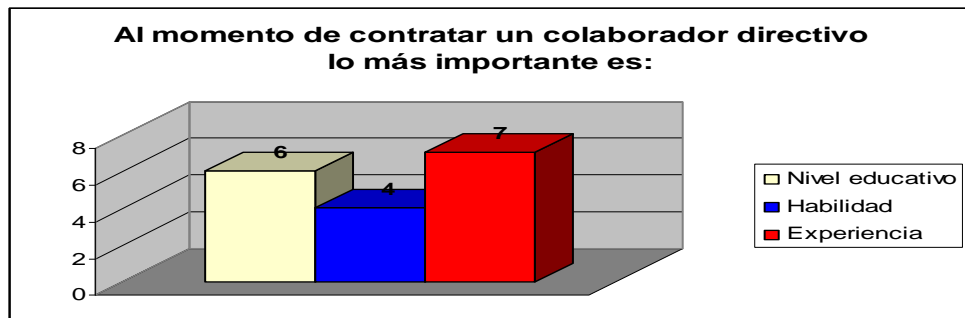
Las empresas encuestadas que poseen personal administrativo prestan mucha importancia a la experiencia al momento de contratar las personas para realizar estas funciones, sin embargo se puede notar que también es importante el nivel educativo y en una proporción menor pero también significativa la habilidad, esto demuestra que en este sector como en los demás un administrador debe poseer destreza para resolver los problemas que se puedan presentar en el desarrollo de distintas labores y también debe tener conocimientos tanto teóricos como práctico.

Tabla 58. Aspectos importantes al momento de contratar un colaborador directivo.

Lo más importante	Respuestas N°
Nivel educativo	6
Habilidad	4
Experiencia	7
Total	17

Fuente: Los Autores.

Figura 62. Aspectos importantes al momento de contratar un colaborador directivo.



Fuente: Los Autores.

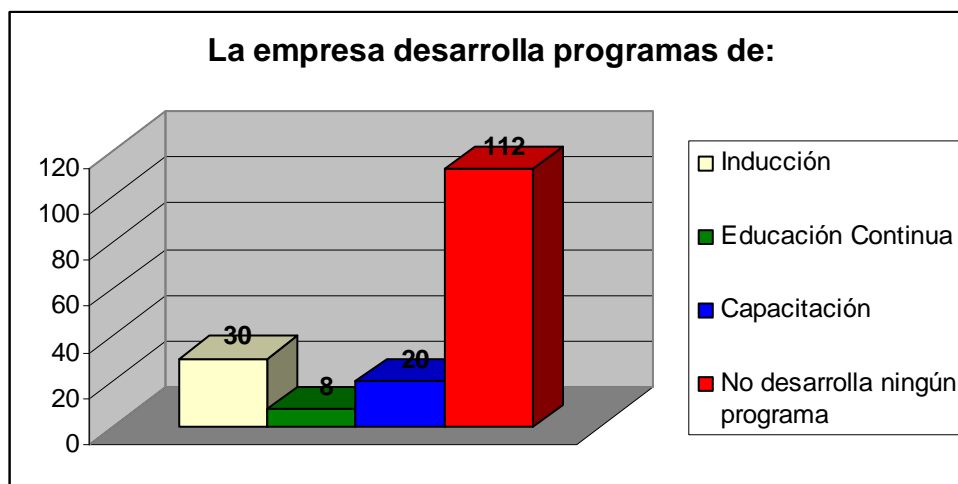
Para las empresas que poseen personal directivo sigue predominando la experiencia como lo más importante al momento de contratar a una persona, sin embargo se puede notar que el nivel educativo y la habilidad también toman gran importancia. De esta forma se muestra que un directivo debe tener todas estas destrezas muy bien desarrolladas y para realizar una buena labor debe procurar un equilibrio entre el nivel educativo, las habilidades y la experiencia que posee.

Tabla 59. Programas desarrollados en las empresas

La empresa desarrolla programas de	Respuestas N°
Inducción	30
Educación Continua	8
Capacitación	20
No desarrolla ningún programa	112
Total	170

Fuente: Los Autores.

Figura 63. Programas desarrollados en las empresas



Fuente: Los Autores.

De las 150 empresas encuestadas 112 no desarrollan ningún programa formal, es decir, el 74.66%.

De las 38 empresas que sí elaboran este tipo de programas, 30 tienen planes de inducción, 20 desarrollan programas de capacitación y sólo 8 brindan educación continua a su personal.

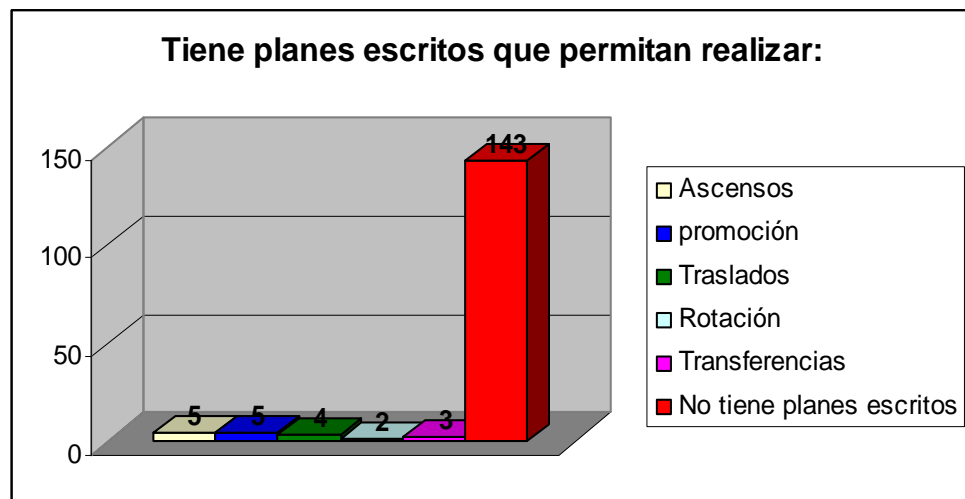
Este bajo porcentaje de empresas que utilizan este tipo de programas impiden que se compartan experiencias e información entre los trabajadores nuevos y antiguos y que estos últimos sirvan de guías para los que han ingresado a la organización recientemente, además se pierden enormes ventajas sobre la contribución hacia la mejora del ambiente organizacional y por lo tanto de la competitividad de los negocios.

Tabla 60. Planes escritos

Tienen planes escritos para realizar:	Respuestas N°
Ascensos	5
promoción	5
Traslados	4
Rotación	2
Transferencias	3
No tiene planes escritos	143
Total	162

Fuente: Los Autores.

Figura 64. Planes escritos.



Fuente: Los Autores.

El 95.33% de establecimientos encuestados no posee ningún plan escrito. De las 7 empresas que si tienen planes escritos 5 de ellas los utilizan para realizar ascensos y promociones, 4 realizan traslados, 3 trasferencias y 2 rotaciones.

Este bajo porcentaje de empresas que utilizan planes escritos puede ocasionar que los empleados sientan que sus trabajos no son reconocidos, además considerarán que nunca podrán hacer carrera dentro de la misma empresa ni alcanzar las metas y objetivos propios y mucho menos se sentirán parte importante de ella.

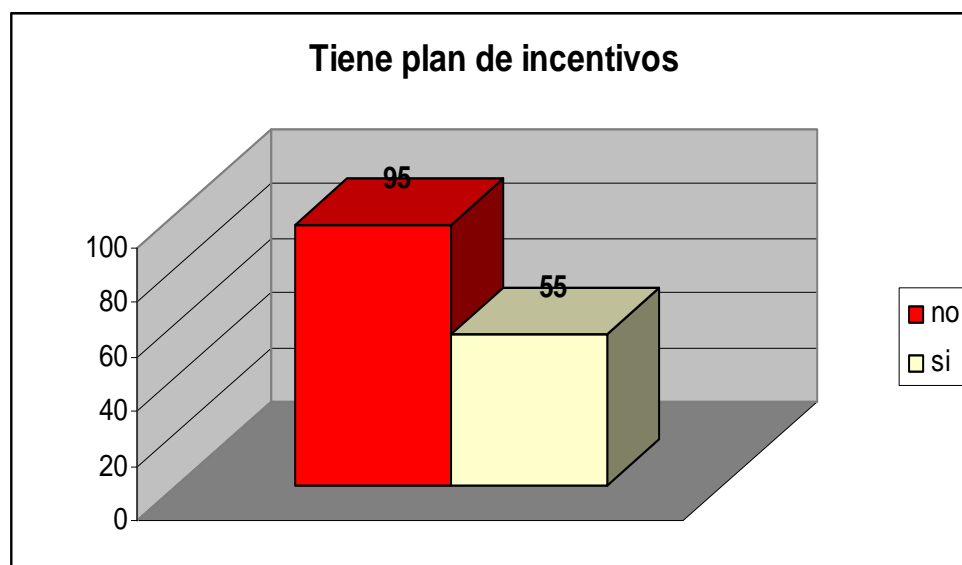
Sin embargo los bajos valores obtenidos en traslados, rotaciones y trasferencias se deben a que la gran mayoría de empresas encuestadas son muy pequeñas y no poseen sucursales de venta.

Tabla 61. ¿Tiene plan de incentivos?

Tiene plan de incentivos				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	95	63,33	63,33	63,33
Si	55	36,66	36,66	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores

Figura 65. ¿Tiene plan de incentivos?



Fuente: Los Autores

El 63.33% de establecimientos encuestados tienen plan de incentivos, pero un porcentaje relativamente alto de estos no lo realiza (36.6%).

Estos planes son importantes para las empresas del sector, pues mejoran el desempeño del personal, además predisponen a una filosofía de compromiso

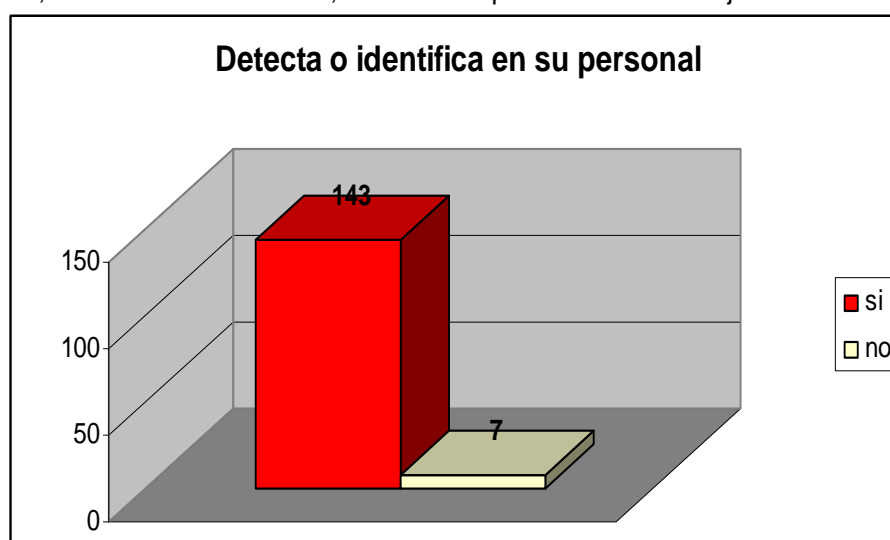
compartido y contribuyen al éxito de la organización, también hacen surgir la confianza y la cooperación entre los vendedores.

Tabla 62. Detecta o identifica en el personal: trabajo en equipo, colaboración con los compañeros, alto nivel de motivación, satisfacción personal en el trabajo.

Detecta o identifica en su personal					
si	Porcentaje	no	Porcentaje	Nº	Porcentaje
143	95,33	7	4,66	150	100

Fuente: Los Autores.

Figura 66. Detecta o identifica en el personal: trabajo en equipo, colaboración con los compañeros, alto nivel de motivación, satisfacción personal en el trabajo.



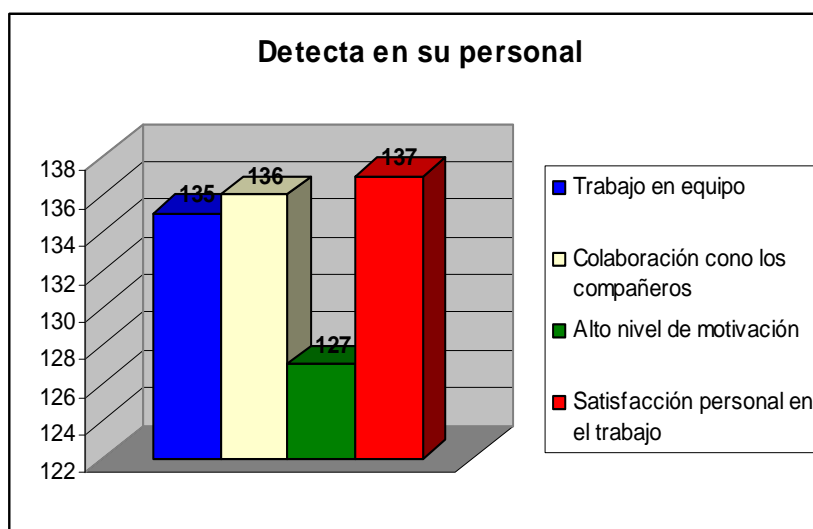
Fuente: Los Autores.

Tabla 63. Aspectos que se detectan en el personal

Detecta o identifica en su personal:	Respuestas Nº
Trabajo en equipo	135
Colaboración con los compañeros	136
Alto nivel de motivación	127
Satisfacción personal en el trabajo	137
Total	535

Fuente: Los Autores.

Figura 67. Aspectos que se detectan en el personal.



Fuente: Los Autores.

De los 150 establecimientos encuestados 7 no identifican en su personal ninguno de los aspectos anteriormente nombrados.

De los 143 negocios que respondieron afirmativamente a esta pregunta 137 detecta satisfacción personal en el trabajo, 136 colaboraciones con los compañeros, 135 trabajo en equipo y 127 alto nivel de motivación.

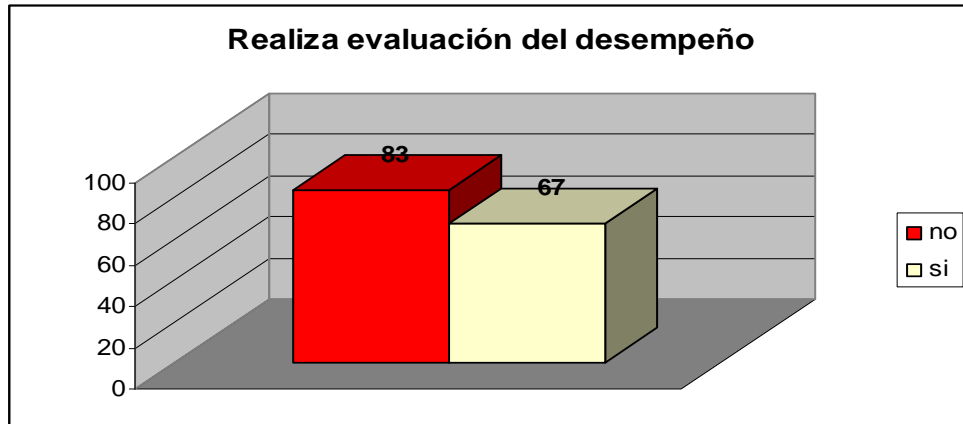
Estos altos porcentajes promueven en las organizaciones construcción del conocimiento y la generación de un lenguaje común entre los miembros de la empresa, además la colaboración entre los compañeros aumenta la satisfacción y la productividad, crea sinergia y aprovechamiento de la experiencia de los miembros de la empresa.

Tabla 64. ¿Realizan periódicamente evaluación del desempeño?

Realiza evaluación del desempeño				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
no	83	55,33	55,33	55,33
si	67	44,66	44,66	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 68. ¿Realizan periódicamente evaluación del desempeño?



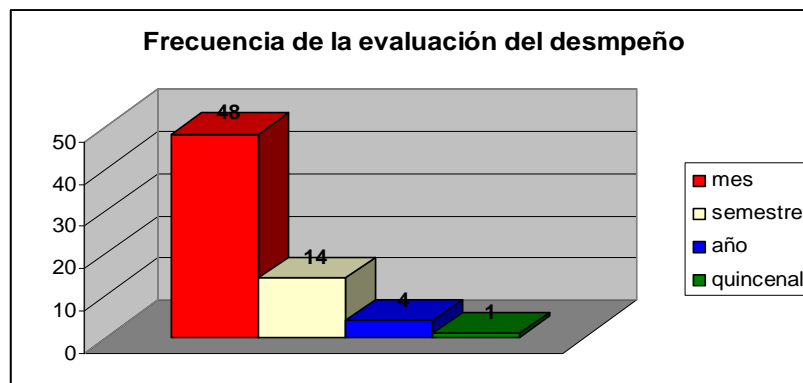
Fuente: Los Autores.

Tabla 65 ¿Con qué frecuencia realizan evaluación del desempeño

Con que frecuencia realiza la evaluación del desempeño				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mes	48	32	71,64	71,64
Semestre	14	9,33	20,89	92,53
Año	4	2,66	5,97	98,50
Quincenal	1	0,66	1,49	100
Total	67	44,66	100	
No realiza	83	55,33		
Total	150	100		

Fuente: Los Autores.

Figura 69. Frecuencia de la evaluación del desempeño.



Fuente: Los Autores.

El 55.33% de las empresas encuestadas no realiza evaluación del desempeño. De los 67 negocios que si lo hacen el 71.64% lo realiza cada mes y un 20.89% lo elabora cada semestre.

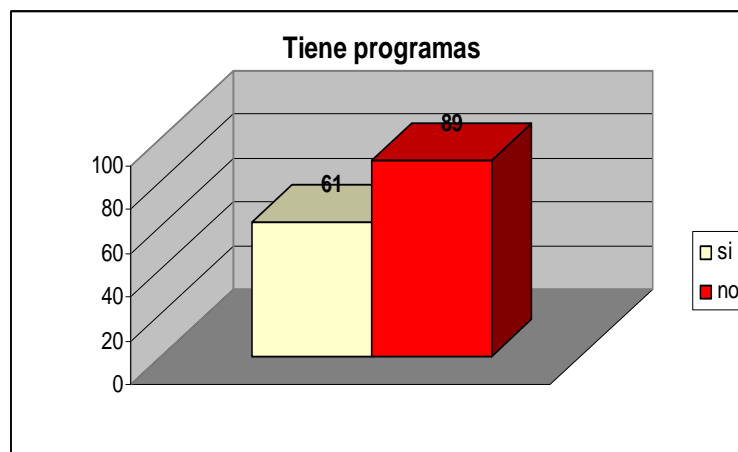
Este alto porcentaje de empresas que no evalúan el desempeño de sus organizaciones dentro del sector impiden que se analice regularmente el desempeño de los empleados, las fortalezas y debilidades de estos y la mejora de las relaciones humanas entre los supervisores y los subordinados, además dificulta la identificación por parte de los administradores y directivos de las necesidades de capacitación, y no permite que se determine que personal debe ser promovido, transferido o ascendido de cargo.

Tabla 66. ¿Tienen programas de medicina preventiva, higiene industrial y seguridad industrial?

Tiene programas de medicina preventiva, higiene industrial y seguridad industrial					
Tiene programas	Porcentaje	No tiene programas	Porcentaje	Total	Porcentaje
61	40,66	89	59,33	150	100

Fuente: Los Autores.

Figura 70. ¿Tienen programas de medicina preventiva, higiene industrial y seguridad industrial?



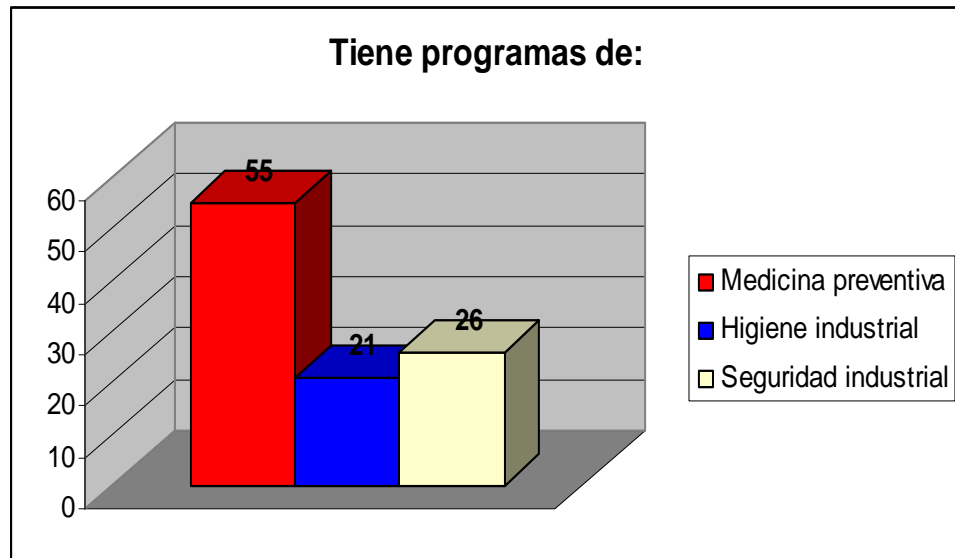
Fuente: Los Autores.

Tabla 67. Tipos de programas de las empresas

Tiene programas de:	Respuestas N°
Medicina preventiva	55
Higiene industrial	21
Seguridad industrial	26
Total	102

Fuente: Los Autores.

Figura 71. Tipos de programas de las empresas



Fuente: Los Autores.

De las 150 empresas encuestadas, el 40.66% si tiene algún tipo de programa de los anteriormente mencionados y un 59.33% no posee ningún programa. De las 61 empresas que si tienen programas para sus trabajadores 55 poseen sistemas de medicina preventiva, 26 de seguridad industrial y 21 de higiene industrial.

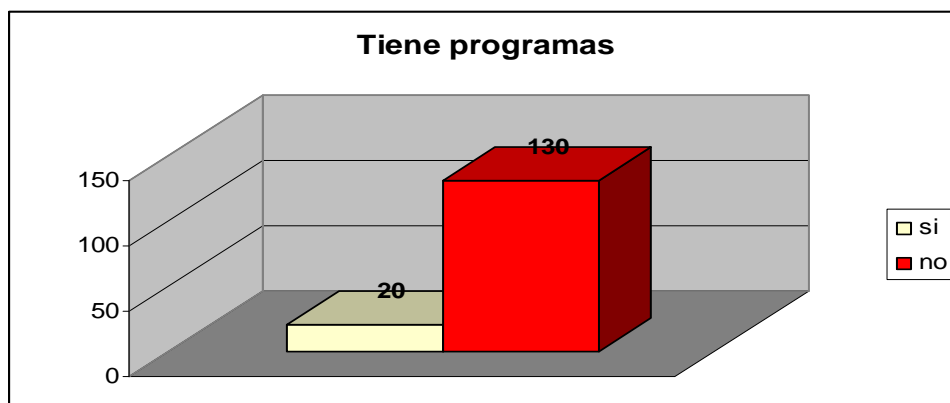
Como se puede ver en el sector existen pocas empresas que prestan atención a estos programas por lo que no previenen correctamente los riesgos laborales que puedan causar daños a los trabajadores como lesiones, incendios, daños a la propiedad etc.

Tabla 68. ¿Tiene programas de bienestar educativo, familiar, cultural, deportivo?

Tiene programas					
si	Porcentaje	no	Porcentaje	Total	Porcentaje
20	13,33	130	86,66	150	100

Fuente: Los Autores.

Figura 72. ¿Tiene programas de bienestar educativo, familiar, cultural, deportivo?



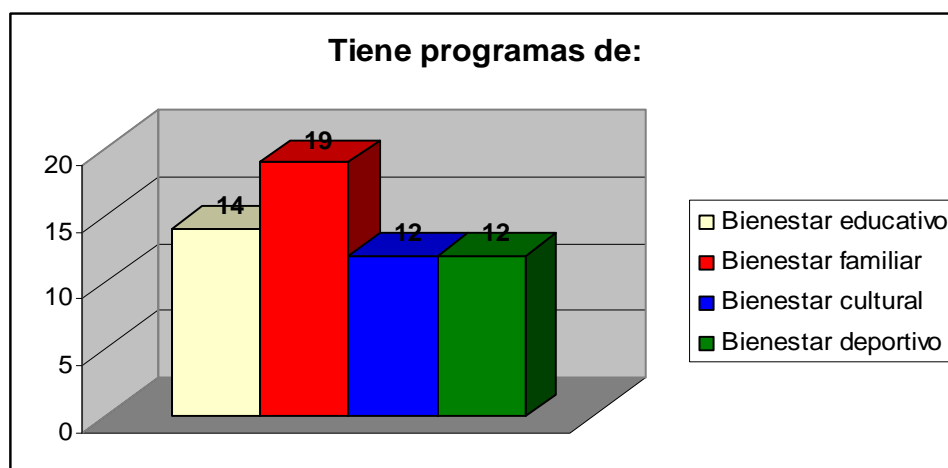
Fuente: Los Autores.

Tabla 69. Tipos de programas de bienestar en las empresas

Tiene programas de:	Respuestas Nº
Bienestar educativo	14
Bienestar familiar	19
Bienestar cultural	12
Bienestar deportivo	12
Total	57

Fuente: Los Autores.

Figura 73. Tipos de programas de bienestar en las empresas



Fuente: Los Autores.

El 86.66% de las empresas encuestadas no tiene ningún tipo de programa para los trabajadores ni sus familias.

De las 20 empresas que si los elaboran 19 tienen programas de bienestar familiar, 14 de bienestar educativo y 12 de bienestar cultural y deportivo.

Como se puede observar las empresas del sector no invierten mucho en asuntos de responsabilidad y bienestar social para sus trabajadores y sus familias, evitando de esta forma que su personal mantenga un adecuado equilibrio entre el trabajo y el tiempo de vida, de descanso y ante todo el de familia, tampoco se propician espacios de formación y aprendizaje permanente, en el crecimiento personal, en el mejoramiento de actitudes, entre ellas autoestima, relaciones humanas, motivación y otros temas que permitan un desarrollo sano y mental, estas empresas tampoco estimulan actividades de encuentro familiar, de expresión artística, culturales, ambientales, deportiva y otras maneras de motivar hacia acciones positivas a los empleados.

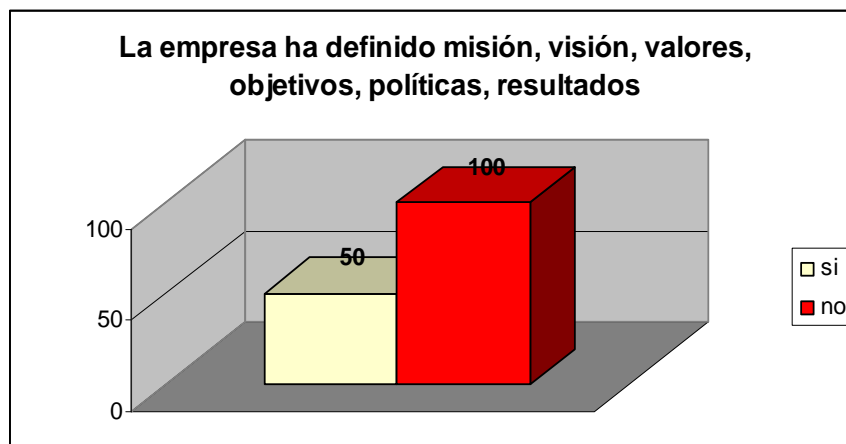
Área tecnológica (procesos)

Tabla 70. En la empresa se han definido misión, visión, valores, políticas, objetivos, resultados.

Define la empresa misión ,visión ,valores, objetivos, políticas y resultados					
si	Porcentaje	no	Porcentaje	Total	Porcentaje
50	33,33	100	66,66	150	100

Fuente: Los Autores.

Figura 74. ¿La empresa ha definido misión, visión, valores, objetivos, políticas, resultados?



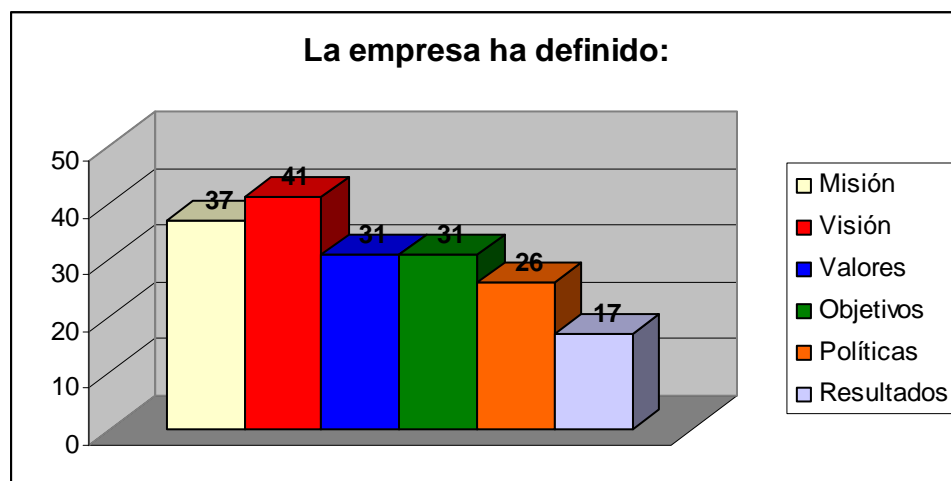
Fuente: Los Autores.

Tabla 71. Aspectos definidos en las empresas

La empresa define:	Respuestas Nº
Misión	37
Visión	41
Valores	31
Objetivos	31
Políticas	26
Resultados	17
Total	183

Fuente: Los Autores.

Figura 75. Aspectos definidos en las empresas



Fuente: Los Autores.

33.33% de las empresas encuestadas ha definido alguno de los criterios anteriormente nombrados y un 66.67% no ha fijado ninguno de ellos.

De las 50 empresas que si han definido algún criterio, 41 han precisado su visión, 37 su misión, 31 sus valores y objetivos, 26 sus políticas y 17 los resultados, además 17 de las 50 empresas han especificado todos los criterios.

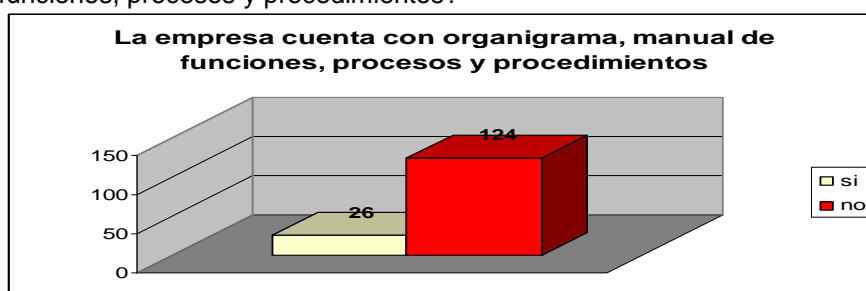
Estos conceptos son de suma importancia para las empresas debido a que permiten una concientización de su labor en el mercado, además establecen las metas y objetivos que quiere llegar a alcanzar la organización y definen la forma de trabajar y de existir de las empresas.

Tabla 72. ¿Las empresas cuentan por escrito con organigramas actualizados, manuales de funciones, procesos y procedimientos?

La empresa cuenta con organigramas, manuales de funciones, procesos y procedimientos					
si	Porcentaje	no	Porcentaje	Total	Porcentaje
26	17,33	124	82,66	150	100

Fuente: Los Autores.

Figura 76. ¿Las empresas cuentan por escrito con organigramas, manuales de funciones, procesos y procedimientos?



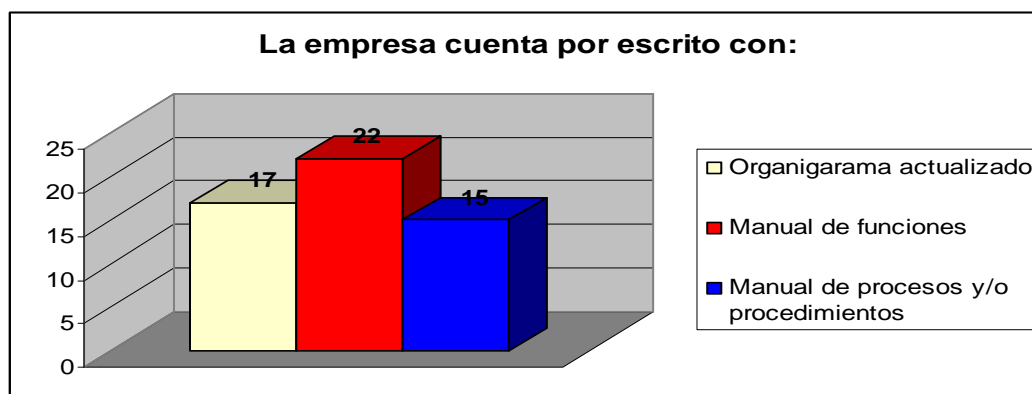
Fuente: Los Autores.

Tabla 73. Elementos con los cuales cuentan las empresas

La empresa cuenta por escrito con:	Respuestas N°
Organigrama actualizado	17
Manual de funciones	22
Manual de procesos y/o procedimientos	15
Total	54

Fuente: Los Autores.

Figura 77. Elementos con los cuales cuentan las empresas



Fuente: Los Autores.

El 82.67% de los establecimientos encuestados no poseen organigramas ni manuales de funciones, procesos o procedimientos.

De las 26 empresas que si tienen alguno de estos instrumentos 22 poseen manuales de funciones, 17 organigramas y 15 manuales de procesos y/o procedimientos.

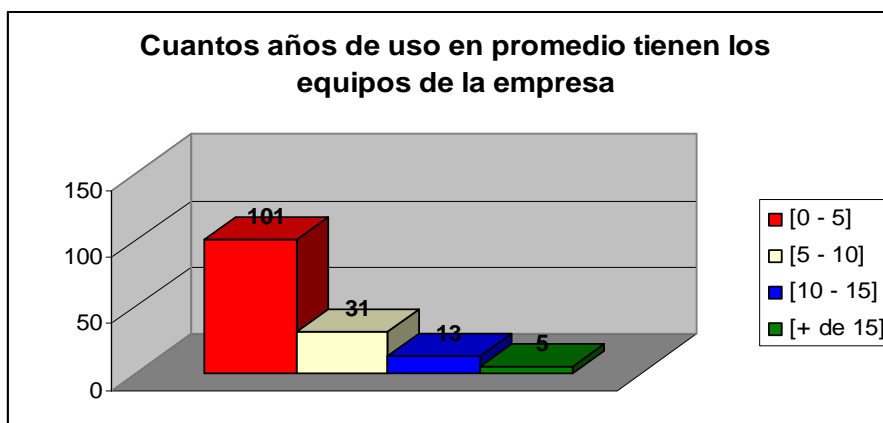
Este alto porcentaje de empresas que no posee ninguno de los elementos anteriormente nombrados tienen una idea vaga de la estructura organizativa de sus establecimientos, del funcionamiento de estos y de sus sistemas administrativos, además no tienen claramente definidas las tareas, que debe realizar cada uno de sus miembros ni los procedimientos para realizarlas.

Tabla 74. Cuantos años de uso en promedio tienen los equipos de la empresa.

Cuantos años de uso en promedio tienen los equipos de la empresa				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
[0 - 5]	101	67,33	67,33	67,33
[5 - 10]	31	20,66	20,66	88
[10 - 15]	13	8,66	8,66	96,66
[+ de 15]	5	3,33	3,33	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 78. Años de uso en promedio de los equipos de las empresas.



Fuente: Los Autores.

Un 88% de los equipos de empresas encuestas tienen un uso menor a 10 años, esto puede indicar que existe una buena política en el sector de rotación de activos fijos o también podría deberse a que la mayoría de estos

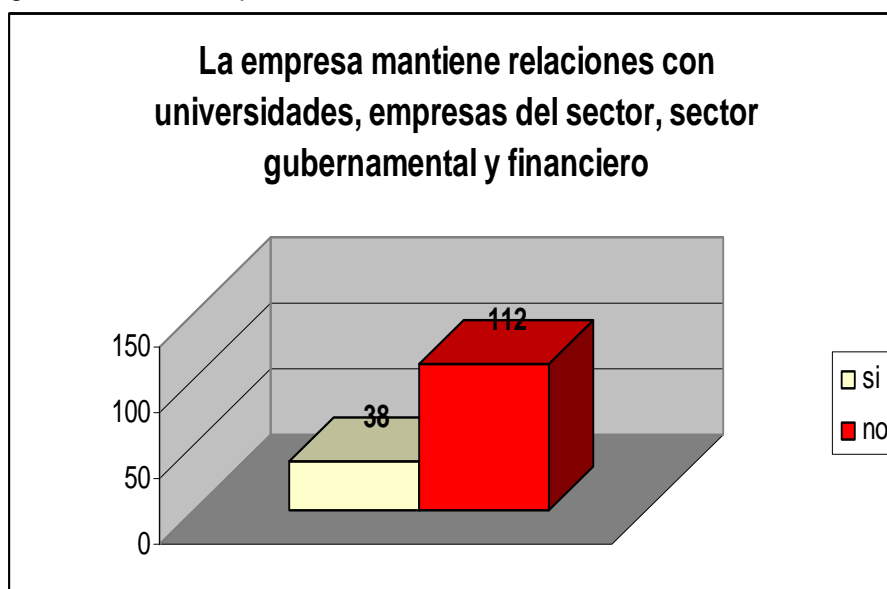
establecimientos son relativamente nuevos y tienen una vida inferior a los 10 años.

Tabla 75. ¿La empresa maneja y mantiene relaciones con universidades, sector gubernamental, empresas del sector, sector financiero?

La empresa maneja y mantiene relaciones con universidades empresas del sector, sector gubernamental y financiero					
si	Porcentaje	no	Porcentaje	Total	Porcentaje
38	25,33	112	74,66	150	100

Fuente: Los Autores.

Figura 79. ¿La empresa maneja y mantiene relaciones con universidades, sector gubernamental, empresas del sector, sector financiero?



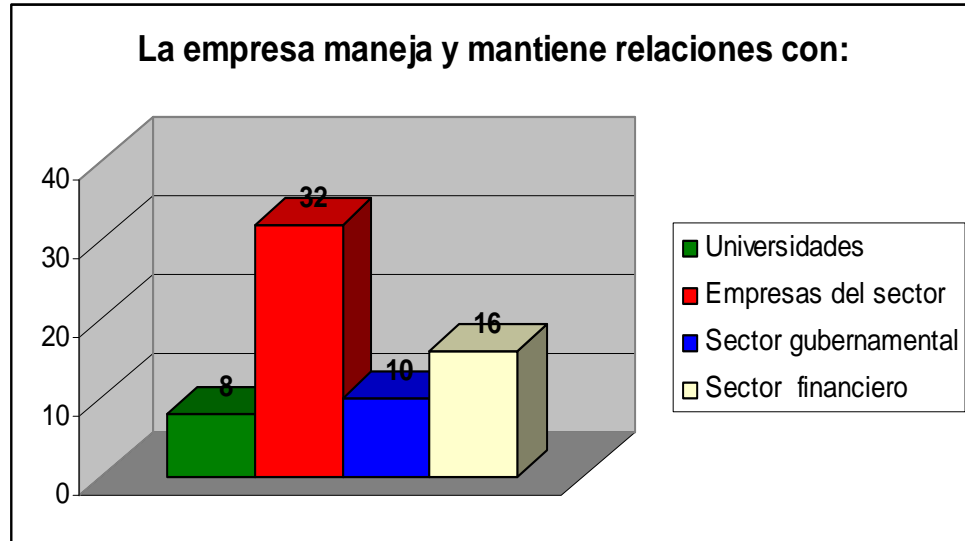
Fuente: Los Autores.

Tabla 76. Entidades con las cuales las empresas mantienen relaciones

La empresa maneja y mantiene relaciones con:	Respuestas N°
Universidades	8
Empresas del sector	32
Sector gubernamental	10
Sector financiero	16
Total	66

Fuente: Los Autores.

Figura 80. Entidades con las cuales las empresas mantienen relaciones



Fuente: Los Autores.

El 74.67% de los establecimientos encuestados no tiene ningún tipo de relación con los sectores anteriormente nombrados.

De las 38 empresas que si tienen algún tipo de relación con estos sectores, 32 la tienen con empresas del mismo sector, 16 con el sector financiero, 10 con el sector gubernamental y 8 con universidades.

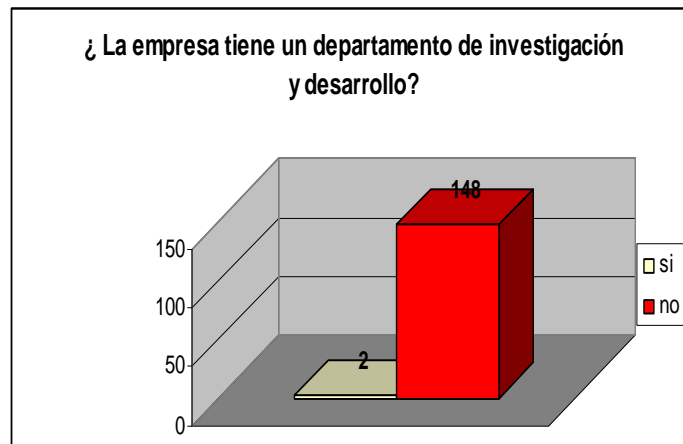
Este bajo porcentaje de colaboración que existe entre el sector y los demás que directa o indirectamente lo afectan impide el intercambio de información para satisfacer las demandas del mercado que está cada vez más impredecible, también impide una planificación más eficiente y una mejor capacidad para responder rápidamente a cambios inesperados, además no permite aprovechar las oportunidades que se presentan.

Tabla 77. ¿Las empresas tienen departamento de investigación y desarrollo?

La empresa tiene un departamento de investigación y desarrollo					
si	Porcentaje	no	Porcentaje	Total	Porcentaje
2	1,33%	148	98,67%	150	100

Fuente: Los Autores.

Figura 81. ¿Las empresas tienen departamento de investigación y desarrollo?



Fuente: Los Autores.

El 98.67% de las empresas encuestadas no cuenta con departamentos de investigación y desarrollo, esto se debe al tamaño de los establecimientos y a su actividad principal que es la comercialización de productos, por lo que no requieren de este tipo de departamentos.

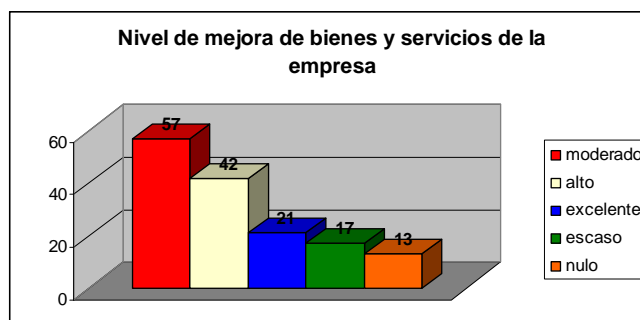
Las dos únicas empresas encuestadas que tiene este departamento son Ferretería Tama y Hierros de Occidente las cuales son empresas grandes que se dedican además de la comercialización al por menor, a la distribución al por mayor de artículos de ferretería.

Tabla 78. Nivel de mejora de bienes y servicios de las empresas

Nivel de mejora de bienes y servicios en la empresa				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Moderado	57	38	38	38
Alto	42	28	28	66
Excelente	21	14	14	80
Escaso	17	11,33	11,33	91,33
Nulo	13	8,66	8,66	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 82. Nivel de mejora de bienes y servicios de las empresas



Fuente: Los Autores.

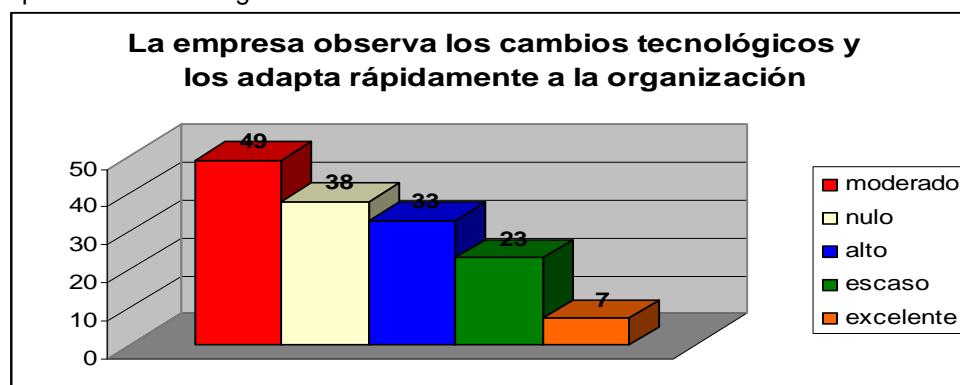
El 38% de las empresas encuestadas considera que el nivel de mejora de bienes y servicios en sus establecimientos es moderado, un 28% considera que es alto y un 14% cree que es excelente. Esto muestra que en el sector existe un buen porcentaje de empresas que cambian continuamente sus productos y servicios para brindar una mejor atención a sus clientes y mayores grados de satisfacción.

Tabla 79. ¿Las empresas observan los cambios tecnológicos aparecidos y los adaptan rápidamente a su organización?

la empresa observa los cambio tecnológicos aparecidos en las empresas y los adapta rápidamente a su organización			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Moderado	49	32,66	32,66
Nulo	38	25,33	25,33
Alto	33	22	22
Escaso	23	15,33	15,33
Excelente	7	4,66	4,66
Total	150	100	100

Fuente: Los Autores.

Figura 83. ¿Las empresas observan los cambios tecnológicos aparecidos y los adaptan rápidamente a su organización?



Fuente: Los Autores.

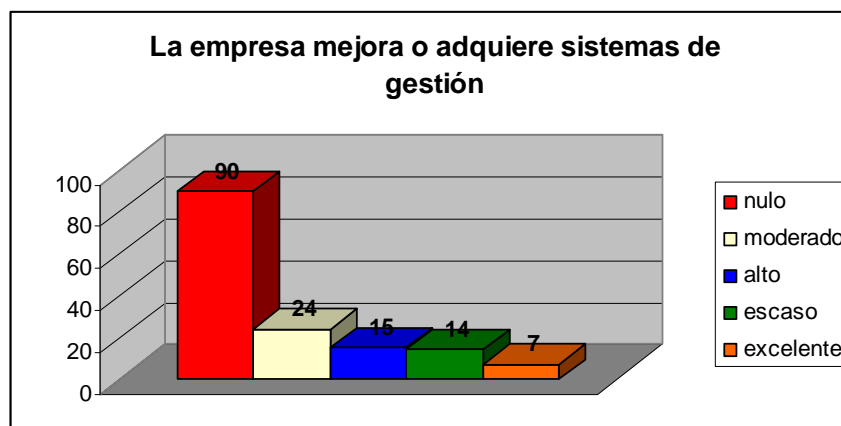
El 32.66% de los establecimientos encuestados adapta de forma moderada los cambios tecnológicos a sus organizaciones, un 25% no realiza ningún tipo de adaptación y sólo un 4.6% adapta de manera excelente las nuevas tecnologías en sus establecimientos. Lo anterior demuestra que si bien no existe un alto porcentaje de empresas que adapten las nuevas tecnologías a sus organizaciones, muchas de ellas si lo hacen de forma moderada o alta. La implementación de nuevas tecnologías ha dejado de ser una ventaja competitiva para las empresas y se ha convertido en una necesidad u obligación, además actualmente para que las empresas sigan siendo rentables y eficientes debe estar cambiando sus tecnologías constantemente.

Tabla 80. ¿Las empresas mejoran o adquieren sistemas de gestión?

En que nivel la empresa mejora o adquiere sistemas de gestión				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nulo	90	60	60	60
Moderado	24	16	16	76
Alto	15	10	10	86
Escaso	14	9,33	9,33	95,33
Excelente	7	4,66	4,66	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 84. ¿Las empresas mejoran o adquieren sistemas de gestión?



Fuente: Los Autores.

El 60% de las empresas encuestadas no adquiere ningún sistema de gestión, el 16% lo adquiere de forma moderada, un 10% alta y sólo el 4.66% de forma excelente.

Esto indica que muy pocas empresas del sector utilizan sistemas informáticos como hardware y software o cursos de formación en estas áreas.

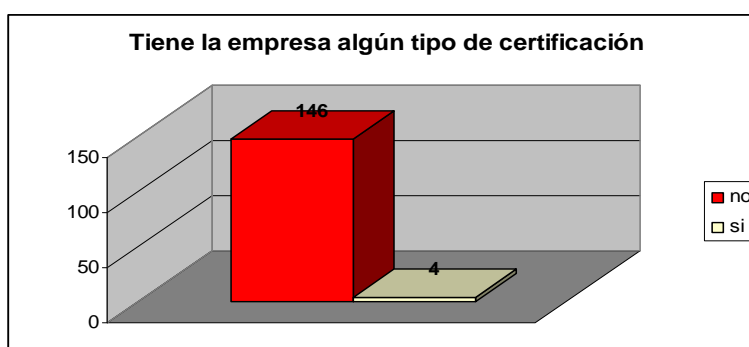
Este bajo porcentaje se debe básicamente al tamaño de las empresas y a la falta de recursos y conocimientos sobre este tema.

Tabla 81. ¿Tienen las empresas algún tipo de certificación?

Tiene la empresa algún tipo de certificación				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	146	97,33	97,33	97,33
Si	4	2,66	2,66	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 85. ¿Tienen las empresas algún tipo de certificación?



Fuente: Los Autores.

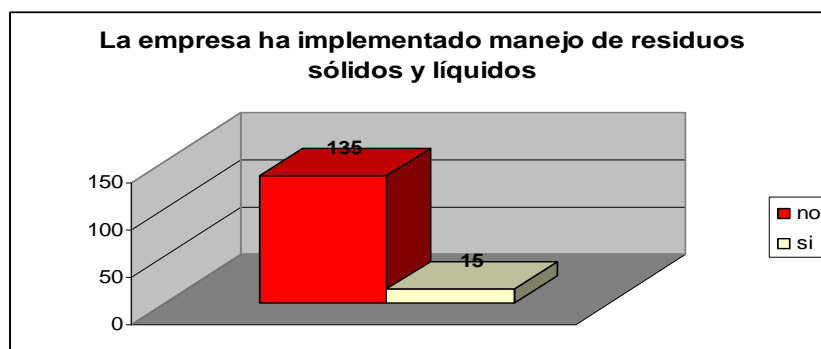
El 97.33% de empresas encuestadas no tienen ningún tipo de certificación, sólo 4 de ellas posee la certificación ISO 9001, Estas 4 empresas corresponden a unas de las más grandes seleccionadas en la muestra y su objetivo es diferenciarse de aquellas organizaciones que no lo posean, mejorar la gestión y la organización interna de sus empresas a partir de la reducción de los costos de no calidad.

Tabla 82. ¿Las empresas han implementado manejo de residuos sólidos y líquidos?

La empresa ha implementado manejo de residuos sólidos líquidos				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
no	135	90	90	90
si	15	10	10	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 86. ¿Las empresas han implementado manejo de residuos sólidos y líquidos?



Fuente: Los Autores.

El 90% de las empresas encuestadas no ha implementado ningún manejo para los residuos sólidos y líquidos, esto se debe a que las mayorías de empresas de este sector no generan este tipo de residuos, sin embargo existen algunas como las vidrieras y marquerías que sí lo deben implementar.

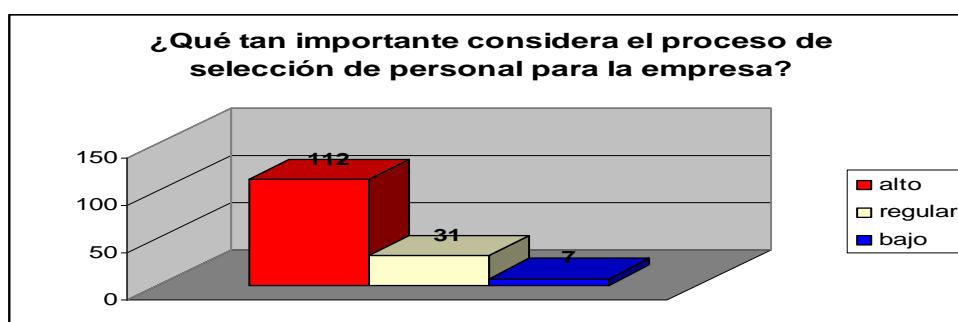
Orientación humanista

Tabla 83. Importancia del proceso de selección de personal en las empresas

¿Que tan importante considera usted el proceso de selección de personal para la empresa?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
alto	112	74,66	74,66	74,66
regular	31	20,66	20,66	95,33
bajo	7	4,66	4,66	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 87. Importancia del proceso de selección de personal en las empresas



Fuente: Los Autores.

De las 150 empresas encuestadas el 74,66% considera que el proceso de selección de personal para las organizaciones es muy importante.

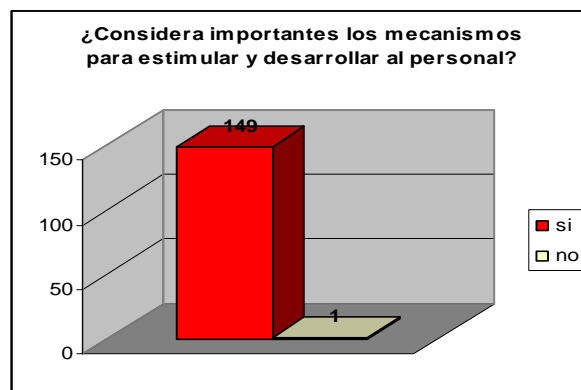
Esto demuestra que los administradores, gerentes y dueños de los establecimientos pertenecientes a este sector a pesar de no aplicar al pie de la letra este tipo de procesos están consientes de la necesidad de contar con gente capacitada, con habilidades, que reúna todos los requisitos necesarios para ocupar un determinado puesto y con deseos de lograr los objetivos de la organización a la cual van a pertenecer.

Tabla 84. ¿Las empresas consideran importantes los mecanismos para estimular y desarrollar a su personal?

Considera importante los mecanismos para estimular y desarrollar al personal					
si	Porcentaje	no	Porcentaje	Total	Porcentaje
149	99,33	1	0,66	150	100

Fuente: Los Autores.

Figura 88. ¿Las empresas consideran importantes los mecanismos para estimular y desarrollar a su personal?



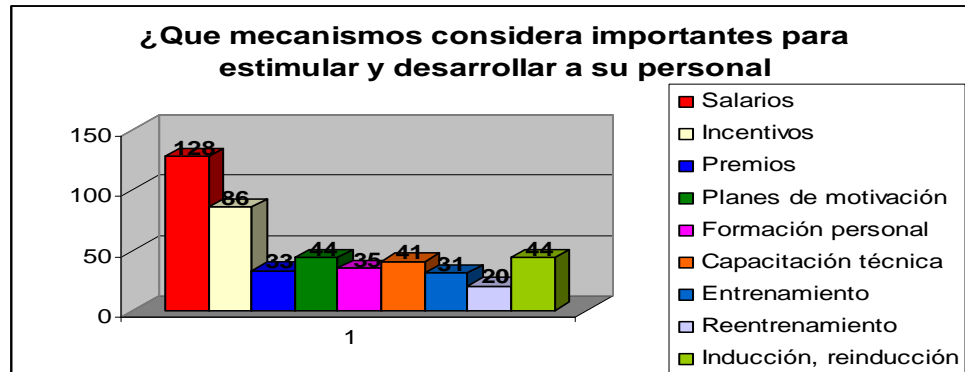
Fuente: Los Autores.

Tabla 85. Mecanismos que las empresas consideran importantes para estimular y desarrollar a su personal

Mecanismos	Respuestas N°
Salarios	128
Incentivos	86
Premios	33
Planes de motivación	44
Formación personal	35
Capacitación técnica	41
Entrenamiento	31
Reentrenamiento	20
Inducción, reinducción	44
Total	462

Fuente: Los Autores.

Figura 89. Mecanismos que las empresas consideran importantes para estimular y desarrollar a su personal



Fuente: Los Autores.

El 99.33% de los establecimientos encuestados considera que los mecanismos para estimular y desarrollar al personal son importantes. De las 149 empresas que respondieron positivamente a esta pregunta se puede observar que los mecanismos con mayor relevancia son los salarios y los incentivos; también son importantes los planes de motivación, las inducciones y las capacitaciones técnicas.

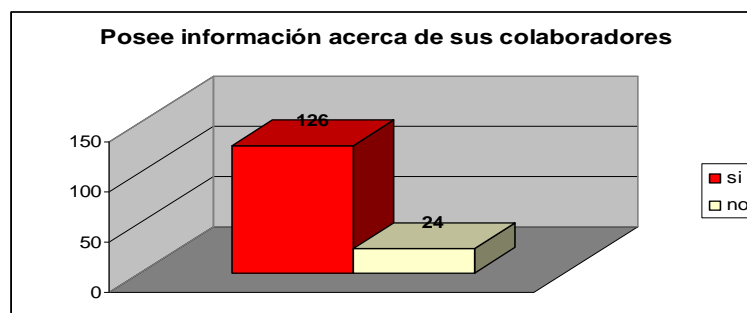
Las empresas que utilizan estos mecanismos logran que sus trabajadores se sientan más satisfechos, permanezcan más tiempo en sus cargos y traten mejor a los clientes, también son herramientas del recurso humano que las organizaciones utilizan para adaptarse a las necesidades y preferencias individuales y atraer, motivar y retener a los empleados.

Tabla 86. ¿Las empresas poseen información acerca de cada uno de sus colaboradores?

Posee información acerca de sus colaboradores					
si	Porcentaje	no	Porcentaje	Total	Porcentaje
126	84	24	16	150	100

Fuente: Los Autores.

Figura 90. ¿Las empresas poseen información acerca de cada uno de sus colaboradores?



Fuente: Los Autores.

Tabla 87. Tipo de información que las empresas poseen con respecto a sus colaboradores

Información	Respuestas Nº
Nivel académico	121
Estado civil	118
Intereses personales	109
Numero de hijos	112
Tiempo en la empresa	121
Total	581

Fuente: Los Autores.

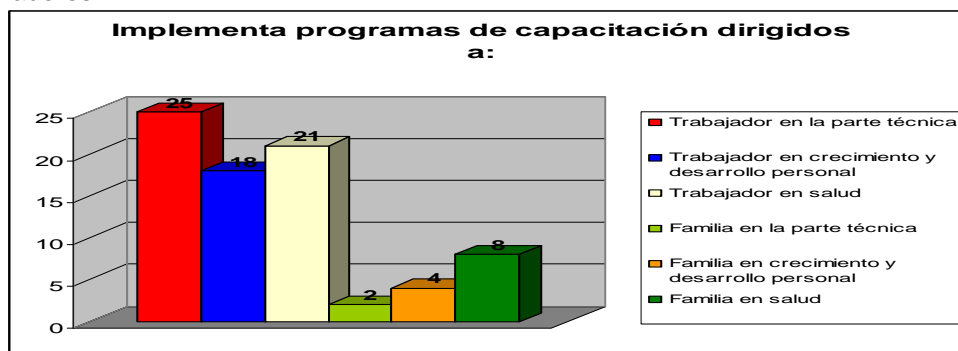
El 84% de las empresas encuestadas posee información acerca de sus colaboradores en la mayoría de los aspectos mencionados. Estos altos porcentajes de información se deben a que muchas de las empresas encuestadas son empresas familiares, esto ayuda a que se pueda obtener, registrar y controlar con mayor facilidad y fiabilidad la información de los trabajadores de las empresas del sector.

Tabla 88. Programas de capacitación desarrollados por las empresas, dirigidos a sus colaboradores

Programas	Respuestas Nº
Trabajador en la parte técnica	25
Trabajador en crecimiento y desarrollo personal	18
Trabajador en salud	21
Familia en la parte técnica	2
Familia en crecimiento y desarrollo personal	4
Familia en salud	8
Total	78

Fuente: Los Autores.

Figura 91. Programas de capacitación desarrollados por las empresas, dirigidos a sus colaboradores



Fuente: Los Autores.

De los 150 establecimientos encuestados, sólo 25, es decir el 16.66% implementa programas de capacitación dirigidos a los trabajadores en la parte técnica, el 14% en salud y un 12% en crecimiento y desarrollo personal. Con respecto las familias sólo el 5.33% de las empresas encuestadas tiene programas de capacitación en salud, un 2.66% en crecimiento y desarrollo personal y el 1.33% en salud.

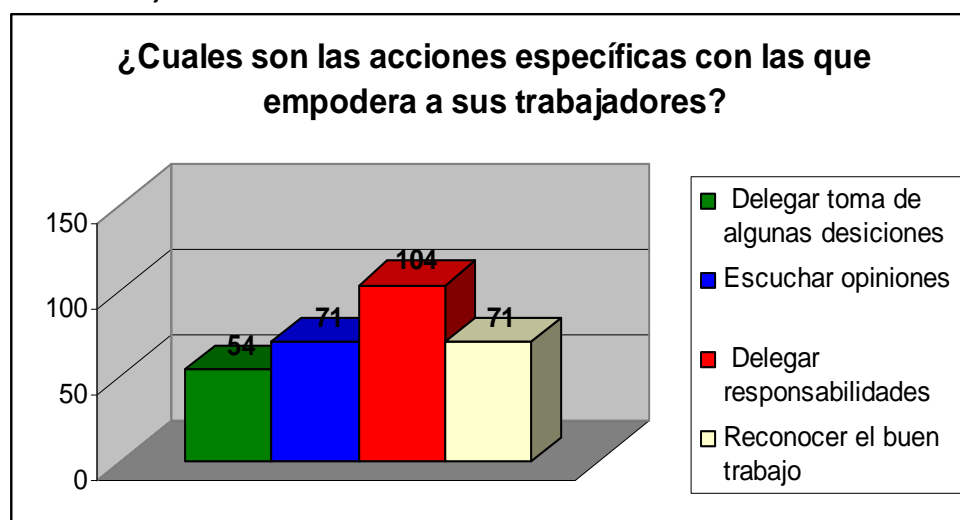
Estos bajos niveles de capacitación observados en el sector impiden que las empresas trabajen de manera más organizada internamente y que los trabajadores se sientan más a gusto y con mayor seguridad. Además esto podría ocasionar que los empleados sientan que ni ellos ni sus familias se podrán desarrollar personal y profesionalmente imposibilitando la integración de los miembros de la organización y la identificación con la empresa.

Tabla 89. ¿Cuales son las acciones específicas con las que las empresas empoderan a sus trabajadores?

Acciones para empoderar a los trabajadores	Respuestas N°
Delegar toma de algunas decisiones	54
Escuchar opiniones	71
Delegar responsabilidades	104
Reconocer el buen trabajo	71
Total	300

Fuente: Los Autores.

Figura 92. ¿Cuales son las acciones específicas con las que las empresas empoderan a sus trabajadores?



Fuente: Los Autores.

Solo 5 de las 150 empresas encuestadas no utiliza ninguna acción para empoderar a sus trabajadores. De las 145 administradores o directivos que si lo hacen 104, delegan responsabilidades, 71 reconocen el buen trabajo y escuchan opiniones y 54 delega la toma de algunas decisiones.

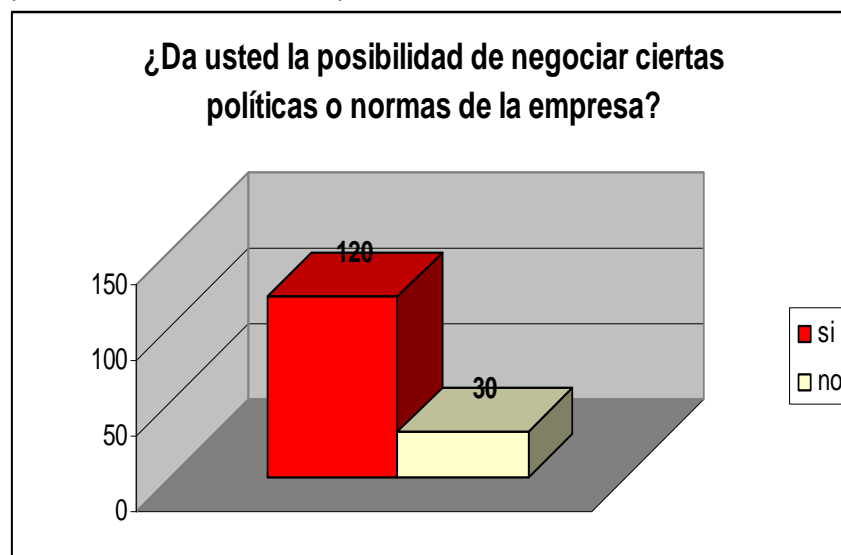
Estos altos porcentajes de empoderamiento en el sector permiten observar que los administrativos o dueños de las empresas encuestadas desplazan tareas rutinarias y urgentes a los empleados para muchas veces dedicar más tiempo a las tareas importantes. En muchos de los establecimientos encuestados cada empleado debe sentirse responsable de sus resultados, ya que en varias ocasiones los administradores o dueños se ausentan por largos periodos de tiempo del punto de venta, esto genera en ellos un alto sentimiento de confianza, al tiempo que crea compromiso y responsabilidad por sus acciones.

Tabla 90. ¿Las empresas dan la posibilidad a los empleados de negociar ciertas políticas o normas de la empresa?

Da usted la posibilidad de negociar ciertas políticas o normas de la empresa				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	120	80	80	80
No	30	20	20	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 93. ¿Las empresas dan la posibilidad a los empleados de negociar ciertas políticas o normas de la empresa?



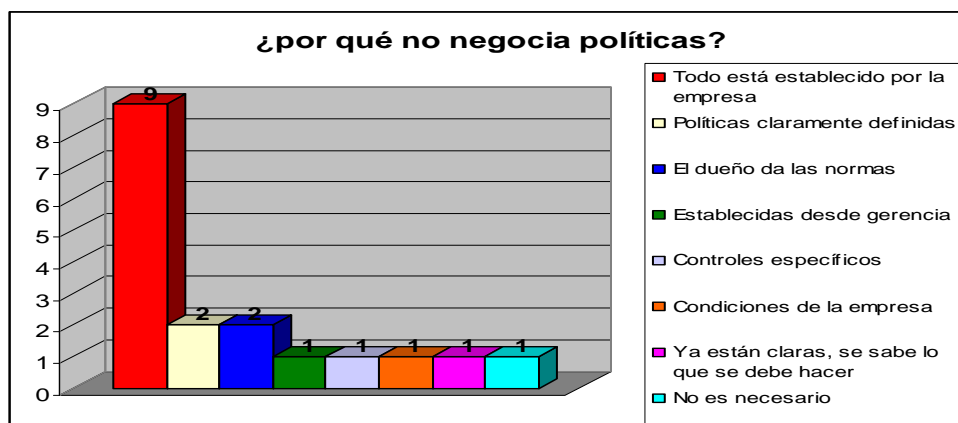
Fuente: Los Autores.

Tabla 91. ¿Por qué los dirigentes no negocian ciertas políticas o normas de las empresas?

¿Por que no negocia política?	
	Frecuencia
Todo está establecido por la empresa	9
Políticas claramente definidas	2
El dueño da las normas	2
Establecidas desde gerencia	1
Controles específicos	1
Condiciones de la empresa	1
Ya están claras, se sabe lo que se debe hacer	1
No es necesario	1
Total	18

Fuente: Los Autores.

Figura 93. ¿Por qué los dirigentes no negocian ciertas políticas o normas de las empresas?



Fuente: Los Autores.

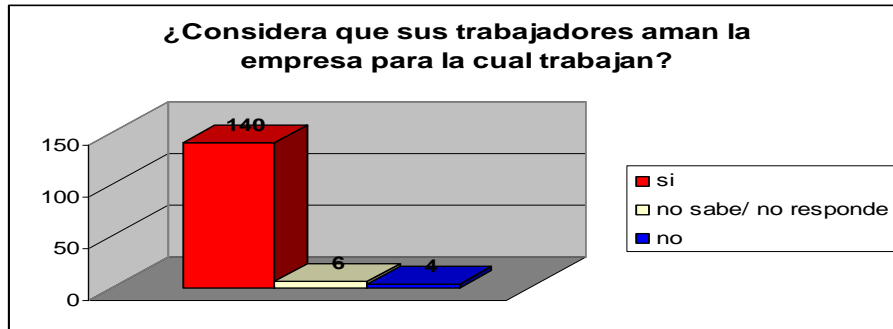
El 80% de los establecimientos encuestados negocia las políticas de la empresa con sus colaboradores, sin embargo un 20% no las negocia principalmente porque afirman que todo ya esta establecido por la empresa.

Tabla 92. ¿Los dirigentes consideran que sus trabajadores aman la empresa para la cual trabajan?

Considera usted que sus trabajadores aman la empresa para la cual trabajan				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	140	93,33	93,33	93,33
No sabe/ no responde	6	4	4	97,33
No	4	2,66	2,66	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 95. ¿Los dirigentes consideran que sus trabajadores aman la empresa para la cual trabajan?



Fuente: Los Autores.

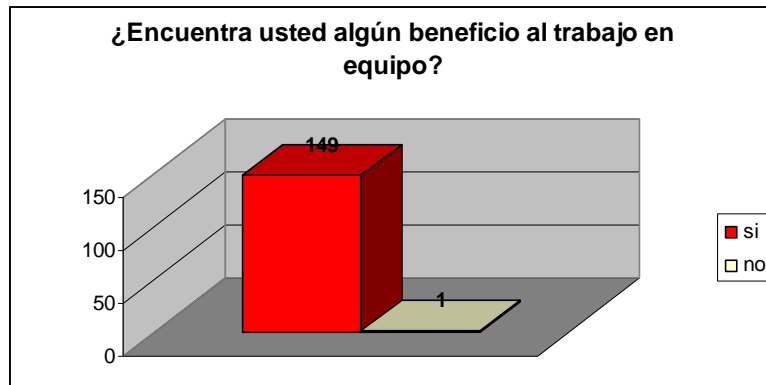
El 93.33% de los administradores y/o dueños encuestados considera que sus trabajadores aman la empresa para la cual trabajan, un 4% no sabe o no respondió y sólo un 2.6% cree que sus trabajadores no aman la empresa. Esto demuestra el sentido de pertenencia, el grado de responsabilidad y el compromiso que sienten los directivos de las organizaciones encuestadas con respecto a su personal.

Tabla 93. ¿Los dirigentes de las empresas encuentran algún beneficio al trabajo en equipo?

Encuentra usted algún beneficio al trabajo en equipo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	149	99,33	99,33	99,33
No	1	0,66	0,66	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 96. ¿Los dirigentes de las empresas encuentran algún beneficio al trabajo en equipo?



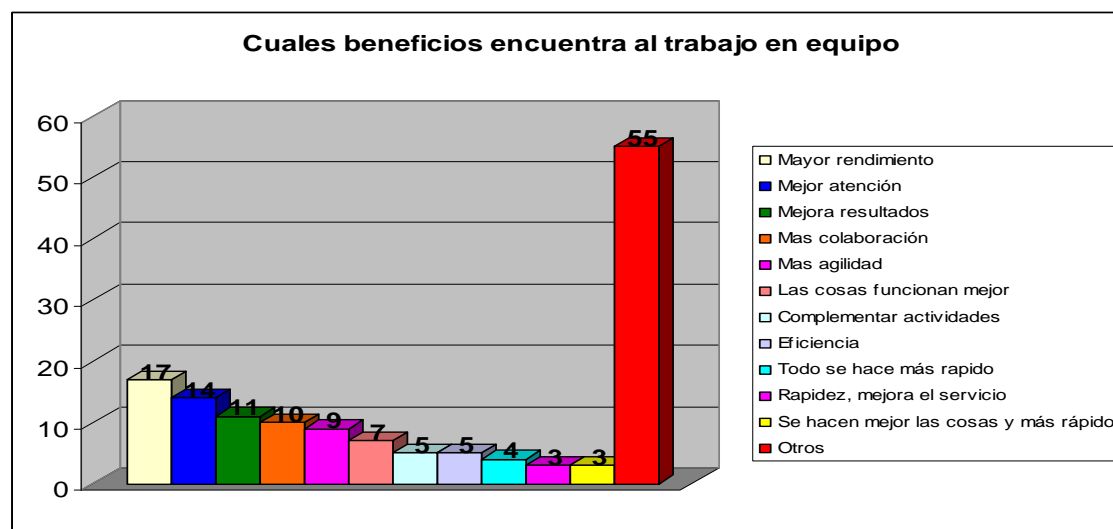
Fuente: Los Autores.

Tabla 94. Beneficio que encuentran los directivos de las empresas al trabajo en equipo

Cuales beneficios encuentra usted al trabajo en equipo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mayor rendimiento	17	11,33	11,88	11,88
Mejor atención	14	9,33	9,79	21,67
Mejora resultados	11	7,33	7,69	29,37
Mas colaboración	10	6,66	6,99	36,36
Mas agilidad	9	6	6,29	42,65
Las cosas funcionan mejor	7	4,66	4,89	47,55
Complementar actividades	5	3,33	3,49	51,04
Eficiencia	5	3,33	3,49	54,54
Todo se hace más rápido	4	2,66	2,79	57,34
Rapidez, mejora el servicio	3	2	2,09	59,44
Se hacen mejor las cosas y más rápido	3	2	2,09	61,53
Otros	55	36,66	38,46	100
Total	143	95,33	100	
Perdidos	7	4,66		
Total	150	100		

Fuente: Los Autores.

Figura 97. Beneficio que encuentran los directivos de las empresas al trabajo en equipo



Fuente: Los Autores.

El 99.33% de las personas encuestadas encuentran beneficios al trabajo en equipo.

De los beneficios nombrados el que se destaca es mayor rendimiento, con un porcentaje de 11.33%, también se mencionaron otros beneficios como mejor atención, mejores resultados, más colaboración, mayor agilidad entre otros.

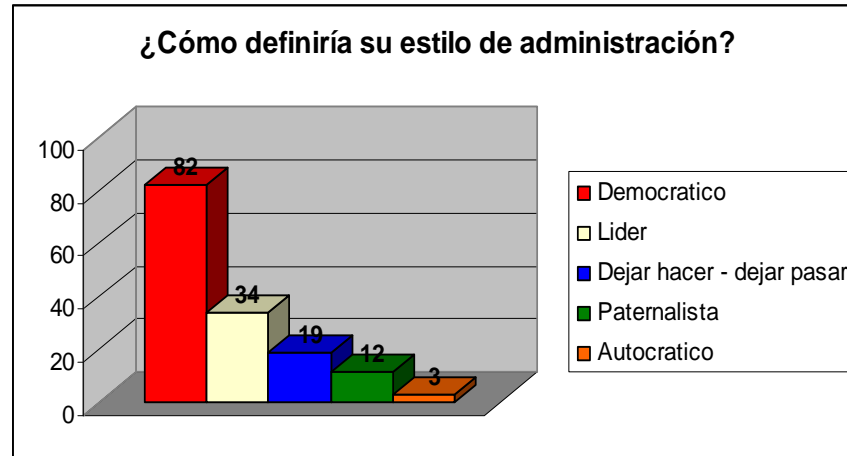
El resultado anterior demuestra que las organizaciones del sector han comenzado a comprender las nuevas tendencias laborales y la necesidad de pensar en equipo como una forma de trabajo, además las estructuras casi planas de este tipo de empresas hacen que exista una mayor interacción entre las personas lo que conlleva a que se generen actitudes cooperativas que promueven el trabajo en equipo.

Tabla 95. ¿Cómo definen los directivos de las empresas sus estilos de administración?

¿Cómo definiría su estilo de administración?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Democrático	82	54,66	54,66	54,66
Líder	34	22,66	22,66	77,33
Dejar hacer - dejar pasar	19	12,66	12,66	90
Paternalista	12	8	8	98
Autocrático	3	2	2	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 98. ¿Cómo definen los directivos de las empresas sus estilos de administración?



Fuente: Los Autores.

El 54.66% de las personas encuestadas consideran que su estilo de administración es democrático, un 22.66% afirman que son líderes, el 12.66% consideran que su estilo de administración es dejar hacer dejar pasar, un 8% que es paternalista y sólo un 2% consideran que son autocráticos.

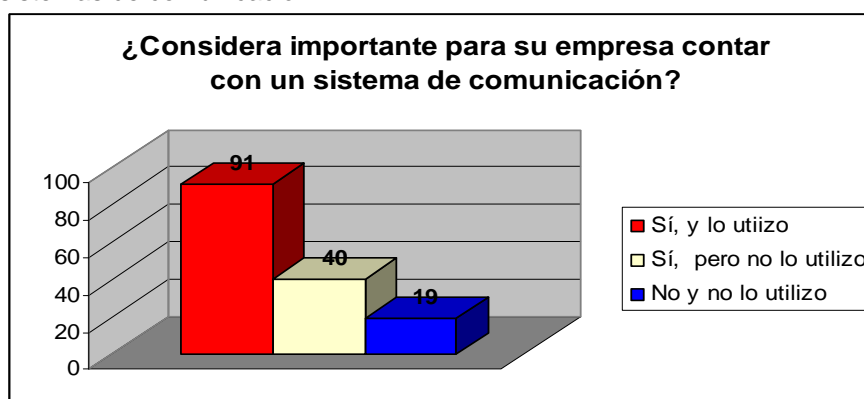
Orientación tecnocrática (tecnología y procesos)

Tabla 96. ¿Los directivos consideran importante para sus empresas contar con sistemas de comunicación?

Considera importante para su empresa contar con un sistema de comunicación				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí, y lo utilizo	91	60,66	60,66	60,66
Sí, pero no lo utilizo	40	26,66	26,66	87,33
No y no lo utilizo	19	12,66	12,66	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 99. ¿Los directivos consideran importante para sus empresas contar con sistemas de comunicación?



Fuente: Los Autores.

El 60.66% de los establecimientos encuestados consideran importante contar con un sistema de comunicación y además lo utilizan y un 26.66% lo considera importante pero no lo utiliza.

Este resultado demuestra que los establecimientos del sector están concientes de la importancia de los canales de comunicación como vías eficaces para acercarse y relacionarse con los clientes.

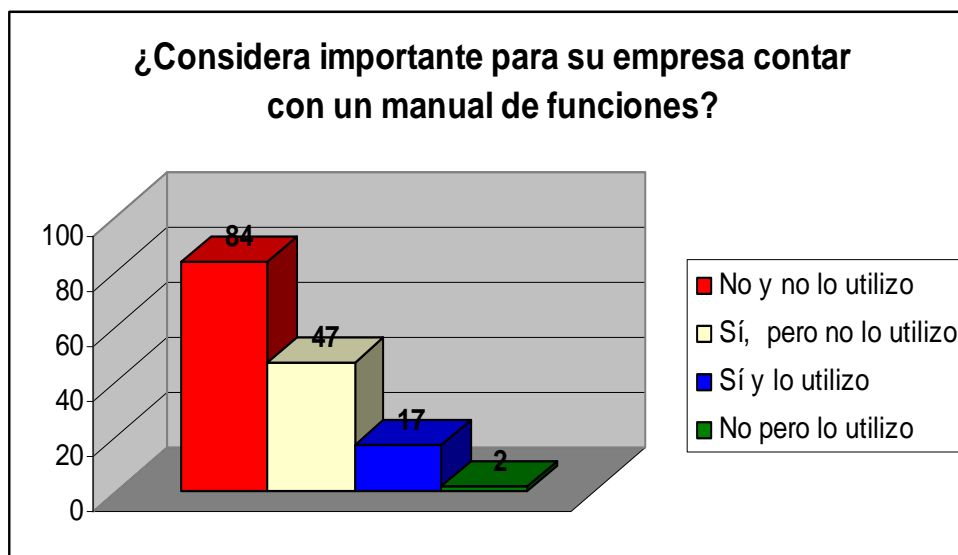
Los establecimientos más grandes utilizan Internet, fax y conmutadores, pero los pequeños negocios sólo usan teléfonos y en ocasiones fax.

Tabla 97. ¿Los directivos consideran importante para sus empresas contar con manual de funciones?

Considera importante para su empresa contar con un manual de funciones				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No y no lo utilizo	84	56	56	56
Sí, pero no lo utilizo	47	31,33	31,33	87,33
Sí y lo utilizo	17	11,33	11,33	98,66
No pero lo utilizo	2	1,33	1,33	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 100. ¿Los directivos consideran importante para sus empresas contar con manual de funciones?



Fuente: Los Autores.

El 56.33% de las empresas encuestadas afirma no poseer manuales de funciones, un 31.33% dice tenerlos pero no utilizarlos y sólo un 11.33% los usa frecuentemente.

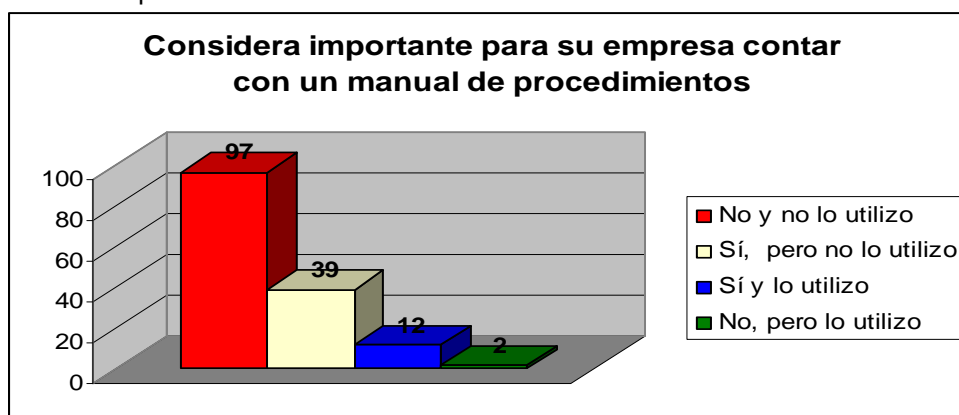
Este bajo porcentaje de empresas que utilizan manuales de funciones demuestra que en la mayoría de establecimientos del sector las personas no poseen actividades propiamente definidas, lo que imposibilita tomar con mayor facilidad las decisiones relacionadas con los puestos de trabajo, los objetivos de estos, las funciones y las responsabilidades de los empleados.

Tabla 98. ¿Los directivos consideran importante para sus empresas contar con manual de procedimiento?

Considera importante para su empresa contar con un manual de procedimientos				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No y no lo utilizo	97	64,66	64,66	64,66
Sí, pero no lo utilizo	39	26	26	90,66
Sí y lo utilizo	12	8	8	98,66
No, pero lo utilizo	2	1,33	1,33	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 101. ¿Los directivos consideran importante para sus empresas contar con manual de procedimiento?



Fuente: Los Autores.

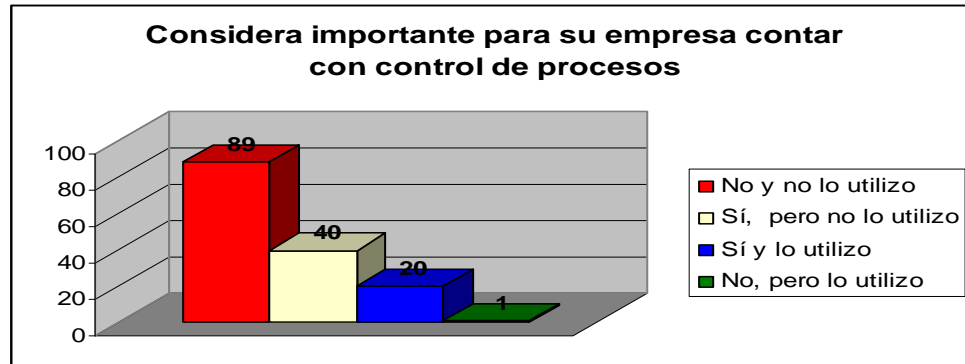
El 64.66% de las empresas encuestadas dice no poseer manuales de procedimientos, el 26% afirma tenerlos pero no utilizarlos y sólo un 8% los utiliza, esto demuestra la falta de división de tareas y actividades dentro de las empresas del sector, lo que no permite en muchas ocasiones que se ejecuten correctamente labores encomendadas a los empleados y se pierda tiempo y esfuerzos en la ejecución de los trabajos.

Tabla 99. ¿Los directivos consideran importante para sus empresas contar con control de procesos?

Considera importante para su empresa contar con control de procesos				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No y no lo utilizo	89	59,33	59,33	59,33
Sí, pero no lo utilizo	40	26,66	26,66	86
Sí y lo utilizo	20	13,33	13,33	99,33
No, pero lo utilizo	1	0,66	0,66	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 102. ¿Los directivos consideran importante para sus empresas contar con control de procesos?



Fuente: Los Autores.

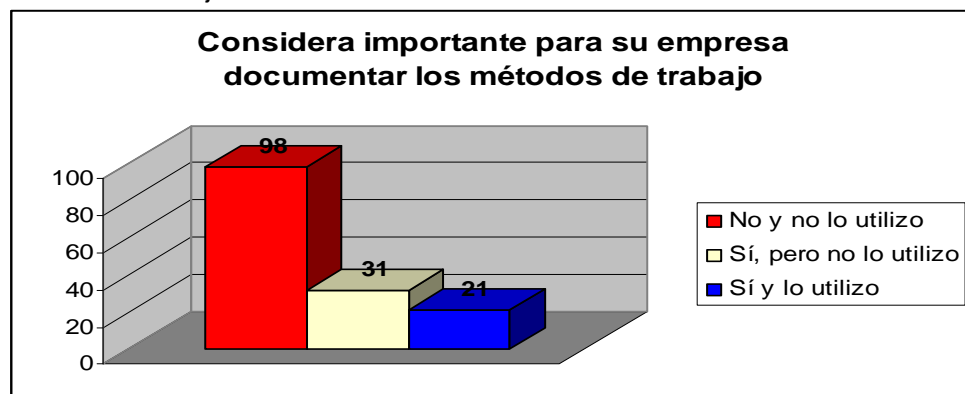
El 59.33% de los establecimientos encuestados no posee control de procesos, un 26.66% lo considera importante pero no los utiliza y sólo el 13.33% de las empresas encuestadas utiliza el control de procesos dentro de sus negocios, lo que ocasiona que en la mayor parte del sector no se pueda garantizar que las labores realizadas coincidan con las que fueron planificadas con anterioridad.

Tabla 100. ¿Los directivos consideran importante para sus empresas documentar los métodos de trabajo?

Considera importante para su empresa documentar los métodos de trabajo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No y no lo utilizo	98	65,33	65,33	65,33
Sí, pero no lo utilizo	31	20,66	20,66	86
Sí y lo utilizo	21	14	14	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 103. ¿Los directivos consideran importante para sus empresas documentar los métodos de trabajo?



Fuente: Los Autores.

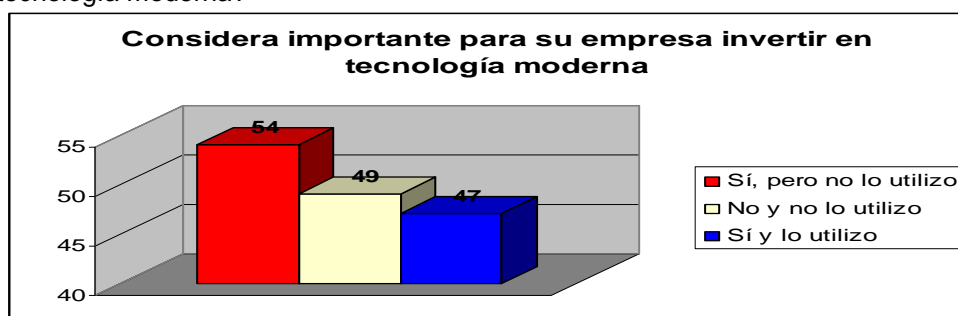
El 65.33% de los establecimientos encuestados no documenta sus métodos de trabajo, el 20.66% si lo hace pero no los utiliza y sólo un 14% de las empresas encuestadas utiliza esta herramienta, esto ocasiona que en la mayor parte de las organizaciones encuestadas las labores se realicen cada vez de manera distinta, lo que repercute en la calidad de los productos y en este caso mayormente en la calidad del servicio y en la satisfacción de los clientes.

Tabla 101. ¿Los directivos consideran importante para sus empresas invertir en tecnología moderna?

Considera importante para su empresa invertir en tecnología moderna				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí, pero no lo utilizo	54	36	36	36
No y no lo utilizo	49	32,66	32,66	68,66
Sí y lo utilizo	47	31,33	31,33	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 104. ¿Los directivos consideran importante para sus empresas invertir en tecnología moderna?



Fuente: Los Autores.

El 36% de los establecimientos encuestados considera importante invertir en tecnología moderna, pero no lo hace, el 32.66% no la utiliza, y sólo el 31.33% de las empresas invierte en nueva tecnología. Este bajo porcentaje de inversión en tecnología moderna se debe principalmente a que la mayoría de empresas del sector se dedican exclusivamente a la comercialización, sin embargo los establecimientos que elaboran algún tipo de producto se están quedando rezagados, perdiendo competitividad ante organizaciones que posiblemente ingresaran al país cuando se aprueben los tratados de libre comercio que promueve el gobierno.

Una empresa que no se encuentre abierta a la asimilación de nuevos conocimientos y se anticipe o acompañe el avance tecnológico esta

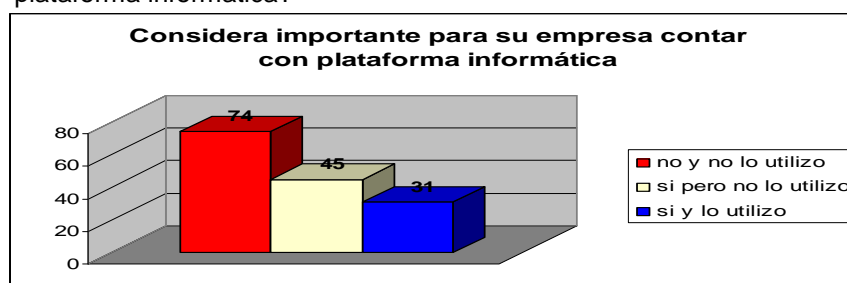
predestinada a ir quedándose atrás tecnológicamente y ser superada por la competencia.

Tabla 102. ¿Los directivos consideran importante para sus empresas contar plataforma informática?

Considera importante para su empresa contar con plataforma informática				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
no y no lo utilizo	74	49,33	49,33	49,33
si pero no lo utilizo	45	30	30	79,33
si y lo utilizo	31	20,66	20,66	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 105. ¿Los directivos consideran importante para sus empresas contar plataforma informática?



Fuente: Los Autores.

El 49.33% de empresas encuestadas no utiliza plataformas informáticas en sus establecimientos, el 30% las considera importantes y solamente el 20.66% de negocios encuestados las utiliza. Este bajo porcentaje de empresas que utiliza plataformas informáticas se debe principalmente al tamaño de las organizaciones encuestadas, pues los negocios que si las usan son los que poseen un mayor tamaño dentro del sector.

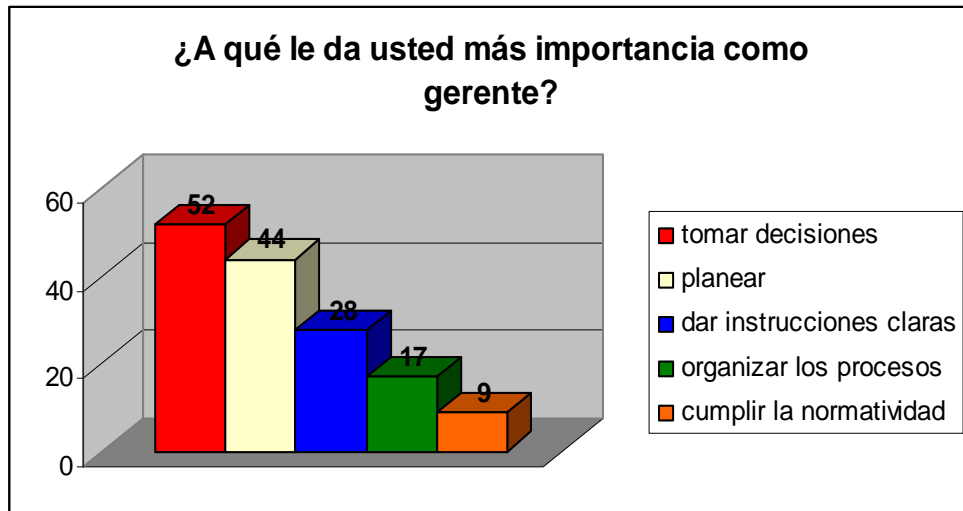
Orientación planificadora y toma de decisiones

Tabla 103. ¿A qué le dan más importancia los gerentes de las empresas?

A qué le da usted más importancia como gerente				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Tomar decisiones	52	34,66	34,66	34,66
Planear	44	29,33	29,33	64
Dar instrucciones claras	28	18,66	18,66	82,66
Organizar los procesos	17	11,33	11,33	94
Cumplir la normatividad	9	6	6	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 106. ¿A qué le dan más importancia los gerentes de las empresas?



Fuente: Los Autores.

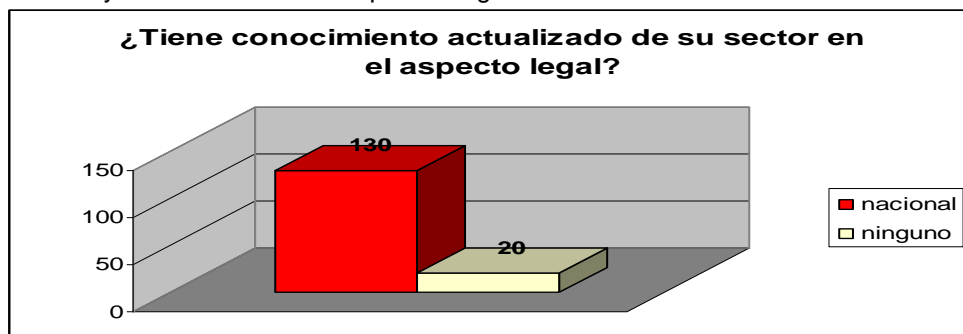
Se puede observar que dentro de las 150 empresas encuestadas, los administradores, gerentes y/o dueños se dedican básicamente a planear, tomar decisiones y dar instrucciones claras, siendo la de mayor importancia para ellos tomar decisiones, con un porcentaje de 34.66%.

Tabla 104. ¿Los directivos tienen conocimiento actualizado de su sector en el ámbito nacional y/o internacional en aspectos legal?

Tiene conocimiento actualizado en el Aspecto legal				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nacional	130	86,66	86,66	86,66
Ninguno	20	13,33	13,33	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 107. ¿Los directivos tienen conocimiento actualizado de su sector en el ámbito nacional y/o internacional en aspectos legal?



Fuente: Los Autores.

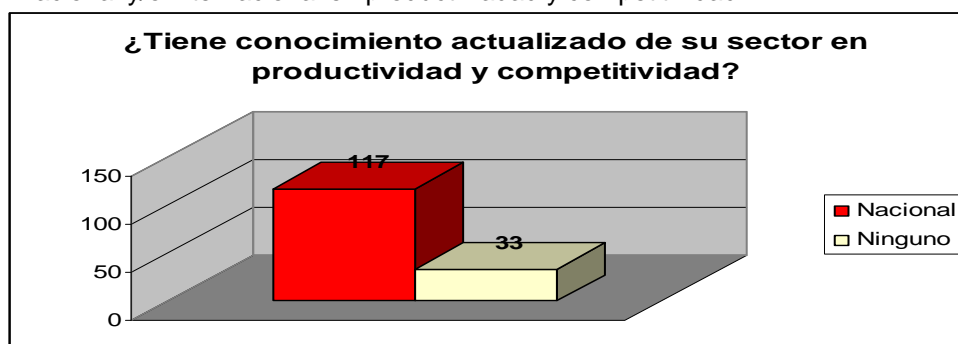
De las 150 empresas encuestadas , el 86.66% afirma tener conocimientos del aspecto legal que regula su sector pero sólo en el ámbito nacional, ya que ninguno de los establecimientos encuestados conoce el aspecto legal del ámbito internacional, debido a que ninguna de ellas exporta o realiza ventas internacionales.

Tabla 105. ¿Los directivos tienen conocimiento actualizado de su sector en el ámbito nacional y/o internacional en productividad y competitividad?

Tiene conocimiento actualizado de su sector en productividad y competitividad				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nacional	117	78	78	78
Ninguno	33	22	22	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 108. ¿Los directivos tienen conocimiento actualizado de su sector en el ámbito nacional y/o internacional en productividad y competitividad?



Fuente: Los Autores.

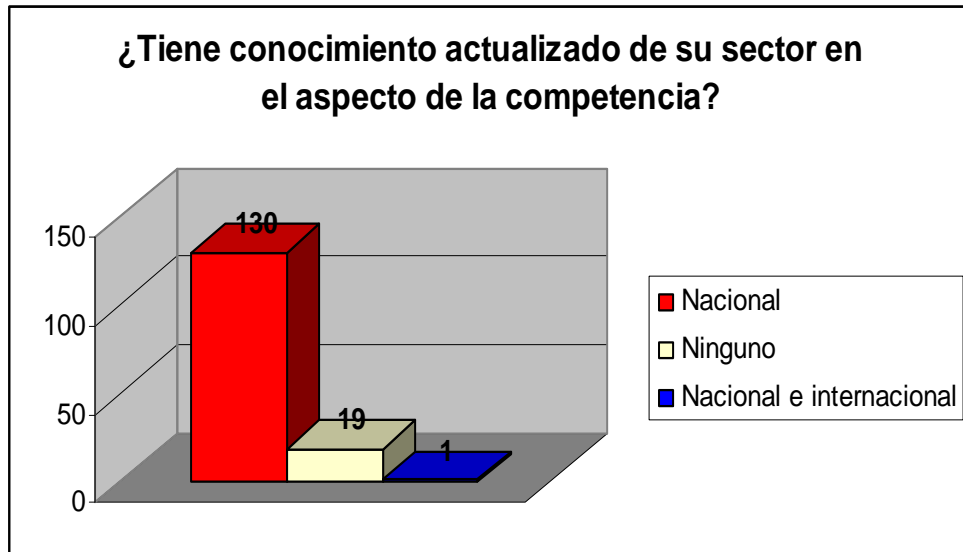
De los 150 establecimientos encuestados el 78% afirma tener conocimiento actualizado de su sector en productividad y competitividad sólo en el ámbito nacional y un 22% dice no tener ningún conocimiento en ese aspecto.

Tabla 106. ¿Los directivos tienen conocimiento actualizado de su sector en el ámbito nacional y/o internacional en el aspecto de la competencia?

Tiene conocimiento actualizado en el aspecto de competencia				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nacional	130	86,66	86,66	86,66
Ninguno	19	12,66	12,66	99,33
Nacional e internacional	1	0,66	0,66	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 109. ¿Los directivos tienen conocimiento actualizado de su sector en el ámbito nacional y/o internacional en el aspecto de la competencia?



Fuente: Los Autores.

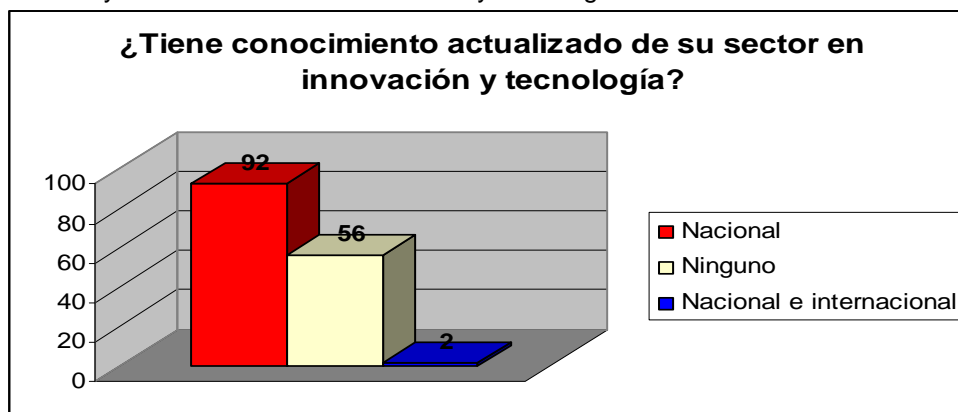
El 86.66% de las empresas encuestadas afirma conocer la competencia en el ámbito nacional, el 12.66% dice no tener ningún conocimiento sobre ella y un 0.66% afirma que posee conocimiento actualizado de la competencia en el ámbito internacional. La empresa que tiene conocimiento internacional de su competencia es una sociedad limitada relativamente grande que tal vez está realizando un estudio de mercados para comenzar a internacionalizar sus productos.

Tabla 107. ¿Los directivos tienen conocimiento actualizado de su sector en el ámbito nacional y/o internacional en innovación y tecnología?

Tiene conocimiento actualizado de su sector en innovación y tecnología				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nacional	92	61,33	61,33	61,33
Ninguno	56	37,33	37,33	98,66
Nacional e internacional	2	1,33	1,33	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 110. ¿Los directivos tienen conocimiento actualizado de su sector en el ámbito nacional y/o internacional en innovación y tecnología?



Fuente: Los Autores.

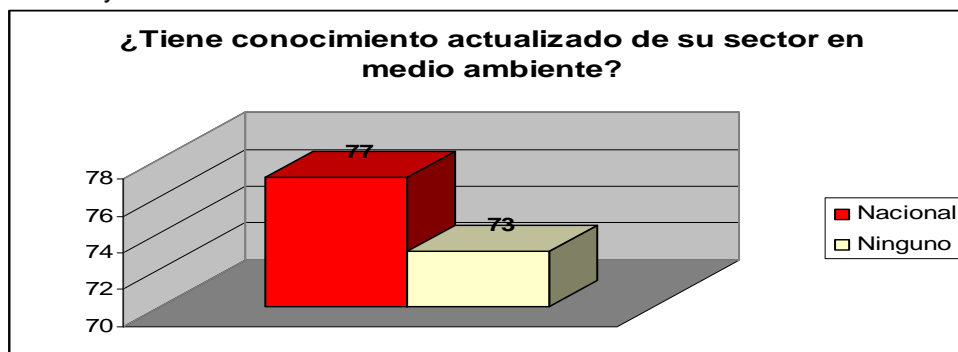
El 61.33% de las empresas encuestadas afirma tener conocimiento de su sector en el ámbito nacional en innovación y tecnología, un 37.33% dice no poseer ningún conocimiento y sólo el 1.33% conoce la innovación y la tecnología a nivel internacional. Esto demuestra que muchas de las empresas del sector son concientes de la importancia de la aplicación de nuevas ideas y conceptos para mejorar la competitividad de sus negocios.

Tabla 108. ¿Los directivos tienen conocimiento actualizado de su sector en el ámbito nacional y/o internacional en medio ambiente?

Tiene conocimiento actualizado de su sector en medio ambiente				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nacional	77	51,33	51,33	51,33
Ninguno	73	48,66	48,66	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 111. ¿Los directivos tienen conocimiento actualizado de su sector en el ámbito nacional y/o internacional en medio ambiente?



Fuente: Los Autores.

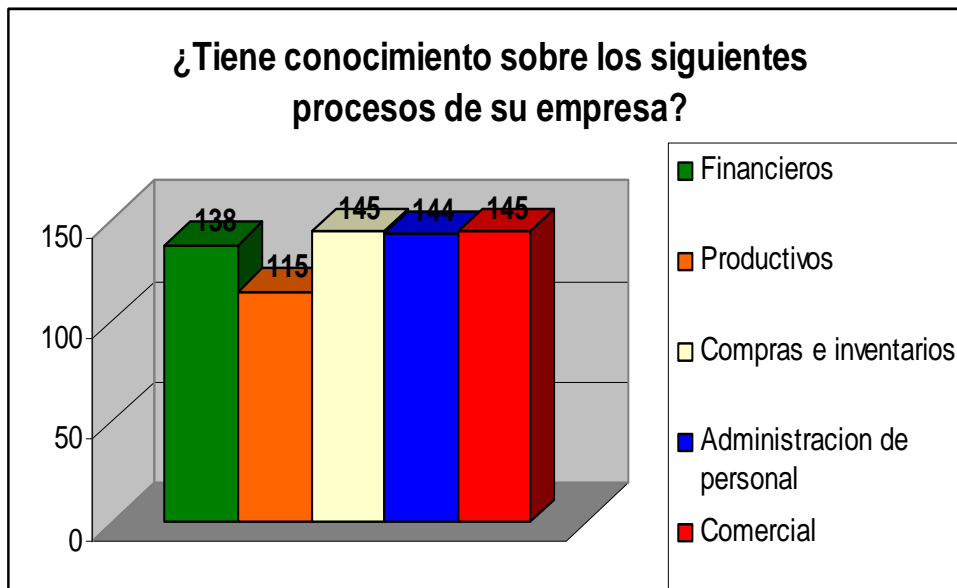
El 48.66% de los establecimientos encuestados no tiene ningún conocimiento de su sector en el aspecto de medio ambiente, esto se debe a que las empresas ferreteras dedicadas a la comercialización de productos no requieren conocer sobre este aspecto, sin embargo el 51.33% de los negocios encuestados si tiene este tipo de conocimiento en el ámbito nacional ya que empresas como marqueterías y vidrieras deben conocer sobre el manejo de residuos y desechos como pinturas, masillas entre otros. En el caso de las marqueterías se debe conocer que tipo de aerosoles no son perjudiciales para el medio ambiente.

Tabla 109. ¿Los dirigentes de la empresa tienen conocimiento actualizado sobre los siguientes procesos de su empresa?

Procesos de la empresa	Respuestas N°
Financieros	138
Productivos	115
Compras e inventarios	145
Administración de personal	144
Comercial	145
Total	687

Fuente: Los Autores.

Figura 112. ¿Los dirigentes de la empresa tienen conocimiento actualizado sobre los siguientes procesos de su empresa?



Fuente: Los Autores.

De los 150 administradores y/o dueños de los negocios encuestados, 145 conocen los procesos comerciales y de compras e inventarios de sus negocios, 144 tienen conocimiento sobre la administración de personal en sus

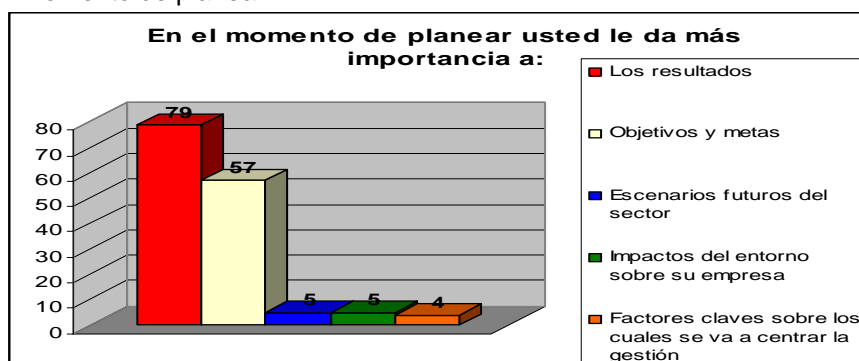
establecimientos, 138 conocen sobre los procesos financieros y 115 sobre los procesos productivos. Sólo dos de los administradores encuestados afirman no poseer conocimiento sobre ninguno de los procesos anteriormente nombrados. El resultado anterior muestra que en este tipo de establecimientos con tamaños relativamente pequeños los dueños y/o administradores deben atender y estar concientes de la información que se genera en los distintos procesos de sus empresas.

Tabla 110. ¿A que le dan más importancia los directivos de las empresas en el momento de planear?

En el momento de planear usted le da mas importancia a				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Los resultados	79	52,66	52,66	52,66
Objetivos y metas	57	38	38	90,66
Escenarios futuros del sector	5	3,33	3,33	94
Impactos del entorno sobre su empresa	5	3,33	3,33	97,33
Factores claves sobre los cuales se va a centrar la gestión	4	2,66	2,66	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 113. ¿A que le dan más importancia los directivos de las empresas en el momento de planear?



Fuente: Los Autores.

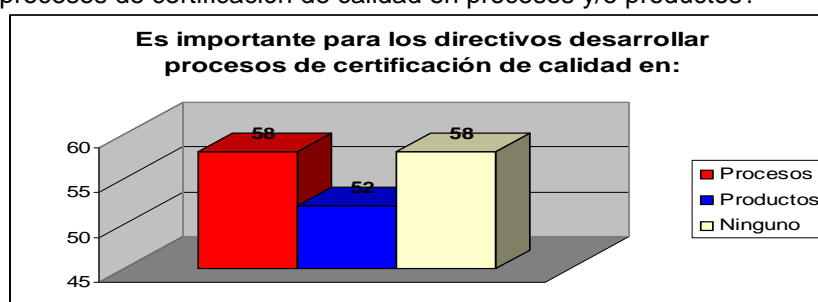
Se puede observar que para los administradores y/o dueños de los negocios encuestados lo más importante al momento de planear son los resultados con un 52.66%. También es importante al planear los objetivos y metas con un 38%, un 3.33% considera primordial los escenarios futuros del sector y los impactos del entorno sobre la empresa, y un 2.66% le da más importancia a los factores sobre los que se va a centrar la gestión. El resultado anterior muestra que los administradores de estos establecimientos están mayormente centrados en la acción es decir que generalmente hablan sobre resultados, objetivos, desempeño y responsabilidades.

Tabla 111. ¿Es importante para los directivos de las empresas desarrollar procesos de certificación de calidad en procesos y/o productos?

Procesos de certificación de calidad en:	Respuestas N°
Procesos	58
Productos	52
Ninguno	58
Total	168

Fuente: Los Autores.

Figura 114. ¿Es importante para los directivos de las empresas desarrollar procesos de certificación de calidad en procesos y/o productos?



Fuente: Los Autores.

El 34.52% de las personas encuestadas afirma que es importante para los directivos de las empresas desarrollar procesos de certificación de calidad en procesos, otro 34.52% dice no importarle los procesos de certificación de calidad y un 3.95% los desea desarrollar en productos. Lo anterior demuestra que existe un porcentaje significativo de empresas que desconocen las ventajas de este tipo de procesos para sus empresas como son las garantías de calidad, el desencadenamiento hacia la disposición a las mejoras, identificación de fortalezas y debilidades.

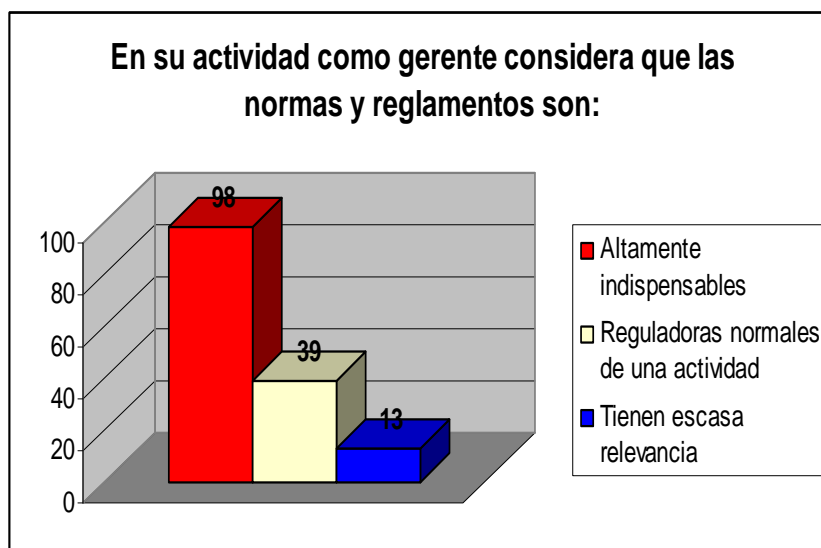
Orientación hacia las normas y reglamentos

Tabla 112. ¿Cómo consideran los gerentes de las empresas las normas y reglamentos?

En su actividad como gerente considera que las normas y reglamento son				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Altamente indispensables	98	65,33	65,33	65,33
Reguladoras normales de una actividad	39	26	26	91,33
Tienen escasa relevancia	13	8,66	8,66	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 115. ¿Cómo consideran los gerentes de las empresas las normas y reglamentos?



Fuente: Los Autores.

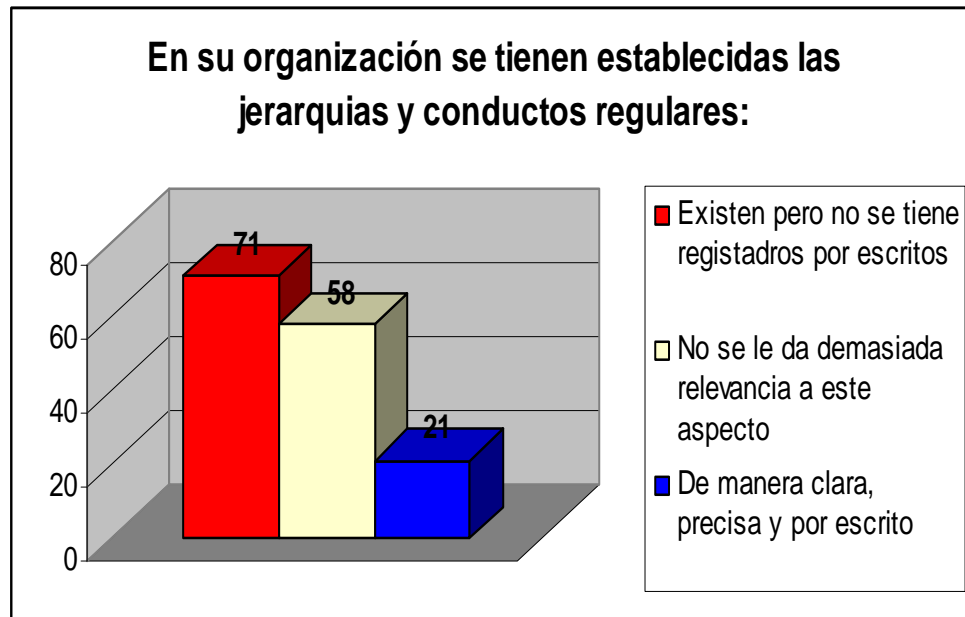
El 65.33% de las personas encuestadas consideran que las normas y reglamentos son altamente indispensables, un 26% creen que son reguladoras normales de una actividad y el 8.66% que tienen escasa relevancia. A pesar de que en la mayoría de las organizaciones encuestadas estas normas y reglamentos no se encuentran por escrito se puede observar que si son importantes y se han implementado como una cultura dentro de la organización que se trasmite de manera verbal.

Tabla 113. ¿Cómo se tienen establecidas en las organizaciones las jerarquías y conductos regulares?

En su organización se tienen establecidas las jerarquías y conductos regulares				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Existen pero no se tiene registrados por escritos	71	47,33	47,33	47,33
No se le da demasiada relevancia a este aspecto	58	38,66	38,66	86
De manera clara, precisa y por escrito	21	14	14	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 116. ¿Cómo se tienen establecidas en las organizaciones las jerarquías y conductos regulares?



Fuente: Los Autores.

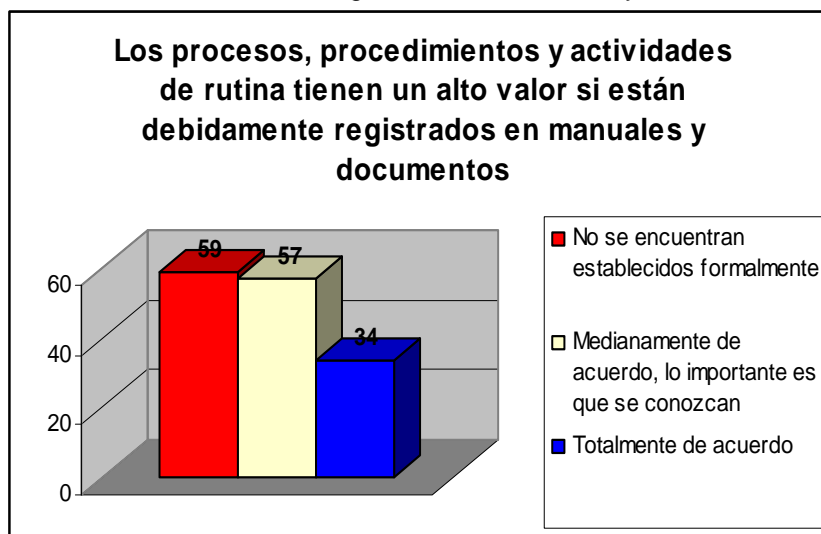
El 47.33% de las personas encuestadas afirma que en su organización las jerarquías y conductos regulares existen pero no se tienen registrados por escrito, un 38,66% no le da mucha relevancia a este aspecto y el 14% afirma que las jerarquías en sus organizaciones están establecidas de manera clara precisa y por escrito. Esto demuestra que mucha de las organizaciones encuestadas presentan un aplanamiento en sus estructuras organizacionales, lo que en cierta forma facilita el flujo de la información y contribuye a mantener cierta informalidad entre los empleados y sus jefes.

Tabla 114. ¿Los procesos, procedimientos y actividades de rutina tienen un alto valor si están debidamente registrados en manuales y documentos?

Los procesos, procedimientos y actividades de rutina tienen un alto valor si están debidamente registrados en manuales y documentos				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No se encuentran establecidos formalmente	59	39,33	39,33	39,33
Medianamente de acuerdo, lo importante es que se conozcan	57	38	38	77,33
Totalmente de acuerdo	34	22,66	22,66	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 117. ¿Los procesos, procedimientos y actividades de rutina tienen un alto valor si están debidamente registrados en manuales y documentos?



Fuente: Los Autores.

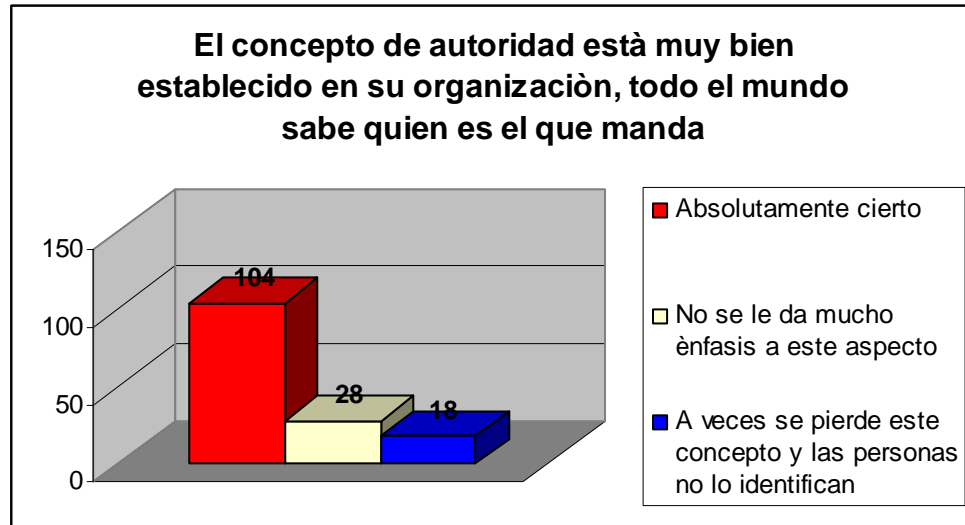
El 39.33% de las personas encuestadas afirman que los procesos, procedimientos y actividades de rutina no se encuentran establecidos formalmente, el 38% están medianamente de acuerdo en que estos procesos, procedimientos y actividades sólo tiene alto valor si están registrados en manuales y documentos y el 22.66% están completamente de acuerdo. Los resultados anteriores muestran que existe un gran porcentaje de empresas en las cuales no se manejan este tipo de documentos y todos los procesos, procedimientos y actividades son asignados a los trabajadores de manera verbal.

Tabla 115. ¿El concepto de autoridad está muy bien establecido en las organizaciones, todo mundo sabe quien es el que manda?

El concepto de autoridad esta muy bien establecido en su organización, todo el mundo sabe quien es el que manda				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Absolutamente cierto	104	69,33	69,33	69,33
No se le da mucho énfasis a este aspecto	28	18,66	18,66	88
A veces se pierde este concepto y las personas no lo identifican	18	12	12	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 118. ¿El concepto de autoridad está muy bien establecido en las organizaciones, todo mundo sabe quien es el que manda?



Fuente: Los Autores.

De las 150 personas encuestadas 69.33% afirma que el concepto de autoridad se encuentra muy bien establecido en sus organizaciones, un 18.66% dice que no se le da mucho énfasis a este aspecto y un 12% creen que a veces se pierde este concepto y las personas no lo identifican.

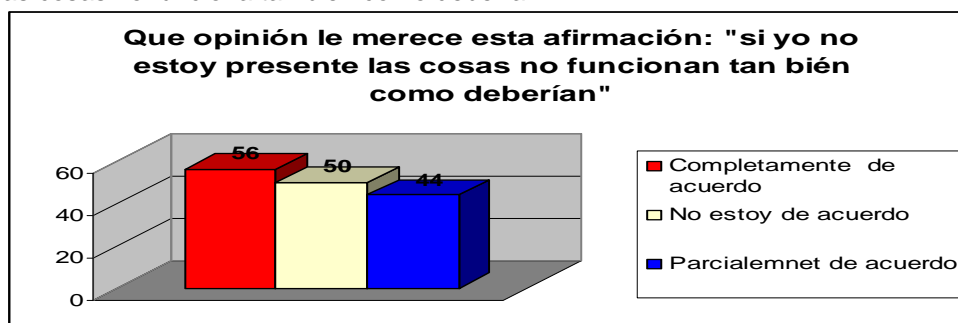
Como se puede observar en el resultado anterior en muchas de las organizaciones encuestadas existe una persona en la cual recae la autoridad del establecimiento y es la que toma las decisiones y da ordenes a sus subordinados, sin embargo en un 30.67% de los negocios este concepto no se le da mucho énfasis o no se identifica, ya que en los establecimientos pequeños los dueños o administradores realizan labores gerenciales, de ventas, de atención al cliente entre otros y a pesar de que la mayoría de decisiones son tomadas por ellos, la relación con sus colaboradores es mayormente informal.

Tabla 116. Que opinan los directivos de la siguiente afirmación "si yo no estoy presente las cosas no funciona tan bien como deberían"

Que opinión le merece esta afirmación "si yo no estoy presente las cosas no funcionan tan bien como deberían"				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Completamente de acuerdo	56	37,33	37,33	37,33
No estoy de acuerdo	50	33,33	33,33	70,66
Parcialmente de acuerdo	44	29,33	29,33	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 119. Que opinan los directivos de la siguiente afirmación "si yo no estoy presente las cosas no funcionan tan bien como deberían"



Fuente: Los Autores.

Del total de personas encuestadas, el 37.33% afirma que si ellos no están presentes las cosas no funcionan tan bien como deberían, el 33.33% no está de acuerdo con esta afirmación y el 29.33% está parcialmente de acuerdo.

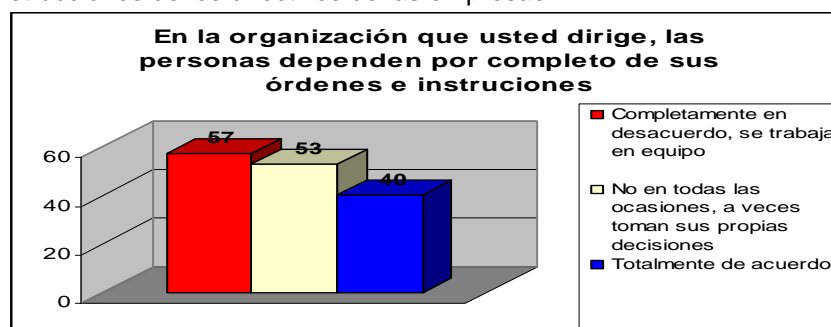
El resultado anterior demuestra en el sector una tendencia muy diversificada, pues los porcentajes están repartidos casi por igual entre las tres preguntas.

Tabla 117. ¿Las personas que trabajan en las organizaciones dependen por completo de las órdenes e instrucciones de los directivos de las empresas?

En la organización que usted dirige, las personas dependen por completo de sus órdenes e instrucciones				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo, se trabaja en equipo	57	38	38	38
No en todas las ocasiones, a veces toman sus propias decisiones	53	35,33	35,33	73,33
Totalmente de acuerdo	40	26,66	26,66	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 120. ¿Las personas que trabajan en las organizaciones dependen por completo de las órdenes e instrucciones de los directivos de las empresas?



Fuente: Los Autores.

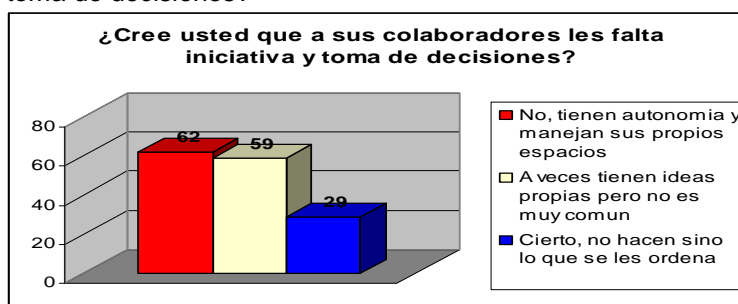
El 38% de las personas encuestadas afirma que en sus organizaciones se trabaja en equipo, el 35,33% dice que sus empleados a veces toman sus propias decisiones y un 26.66% afirma que sus colaboradores dependen por completo de sus órdenes e instrucciones. Lo anterior demuestra que en un amplio porcentaje de empresas encuestadas, los empleados tienen cierta autonomía sobre la toma de decisiones y la realización de sus trabajos, lo que brinda cierto grado de flexibilidad dentro de los negocios del sector en cuanto a la parte administrativa.

Tabla 118. ¿Los directivos creen que a sus colaboradores les falta iniciativa y toma de decisiones?

¿Cree usted que a sus colaboradores les falta iniciativa y toma de decisiones?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No, tienen autonomía y manejan sus propios espacios	62	41,33	41,33	41,33
A veces tienen ideas propias pero no es muy común	59	39,33	39,33	80,66
Cierto, no hacen sino lo que se les ordena	29	19,33	19,33	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 121. ¿Los directivos creen que a sus colaboradores les falta iniciativa y toma de decisiones?



Fuente: Los Autores.

El 41.33% de las personas encuestadas creen que sus colaboradores tiene autonomía y manejan sus propios espacios, un 39.33% afirman que a veces sus empleados tienen ideas propias pero no es muy común y un 19.33% dicen que no hacen sino lo que se les ordena.

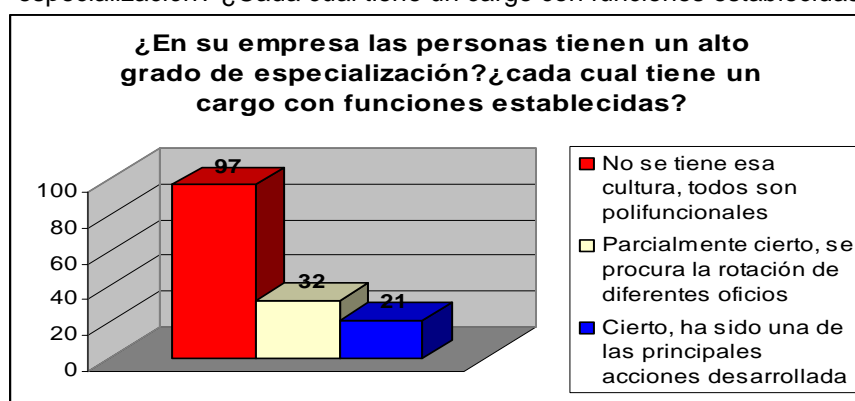
El anterior resultado demuestra que dentro de las empresas encuestadas existe un alto porcentaje de directivos que delegan ciertas responsabilidades a sus colaboradores e incentivan en ellos la autonomía, esto motiva a los empleados pues sienten que sus opiniones son tomadas en cuenta y además que tiene libertad para desarrollar sus propias capacidades y su visión personal dentro de las organizaciones.

Tabla 119. ¿En las empresas las personas tienen un alto grado de especialización? ¿Cada cual tiene un cargo con funciones establecidas?

En su empresa las personas tienen alto grado de especialización ¿cada cual tiene un cargo con funciones establecidas?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No se tiene esa cultura, todos son polifuncionales	97	64,66	64,66	64,66
Parcialmente cierto, se procura la rotación de diferentes oficios	32	21,33	21,33	86
Cierto, ha sido una de las principales acciones desarrollada	21	14	14	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 122. ¿En las empresas las personas tienen un alto grado de especialización? ¿Cada cual tiene un cargo con funciones establecidas?



Fuente: Los Autores.

El 64.66% de las empresas encuestadas no tienen la cultura de especialización y todos sus colaboradores son polifuncionales, un 21.33% de las empresas procuran la rotación de sus trabajadores en diferentes oficios y sólo un 14% tiene empleados con cargos y funciones establecidas.

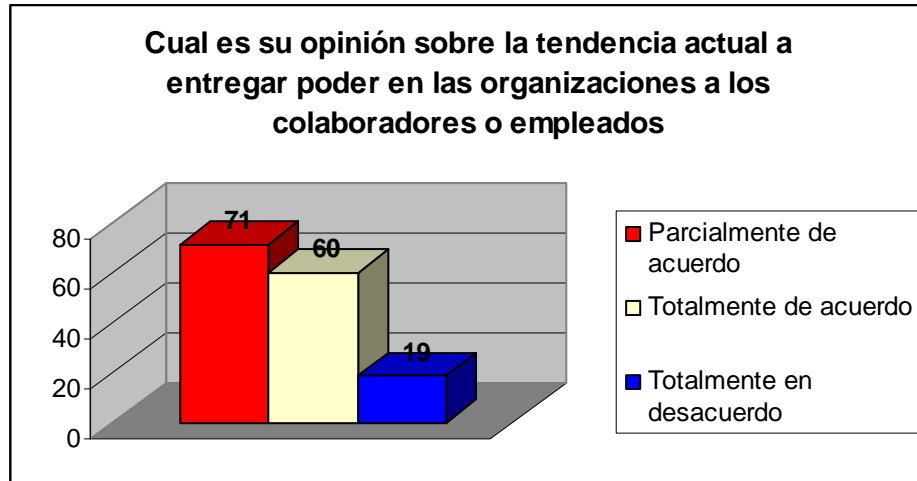
Lo anterior muestra que aproximadamente en un 86% de las empresas encuestadas los trabajadores realizan distintas actividades dentro de las organizaciones y no se maneja una adecuada división del trabajo.

Tabla 120. ¿Cuál es la opinión de los directivos sobre la tendencia actual a entregar poder en las organizaciones a los colaboradores o empleados?

Cual es su opinión sobre la tendencia actual a entregar poder en las organizaciones a los colaboradores o empleados				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Parcialmente de acuerdo	71	47,33	47,33	47,33
Totalmente de acuerdo	60	40	40	87,33
Totalmente en desacuerdo	19	12,66	12,66	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 123. ¿Cuál es la opinión de los directivos sobre la tendencia actual a entregar poder en las organizaciones a los colaboradores o empleados?



Fuente: Los Autores.

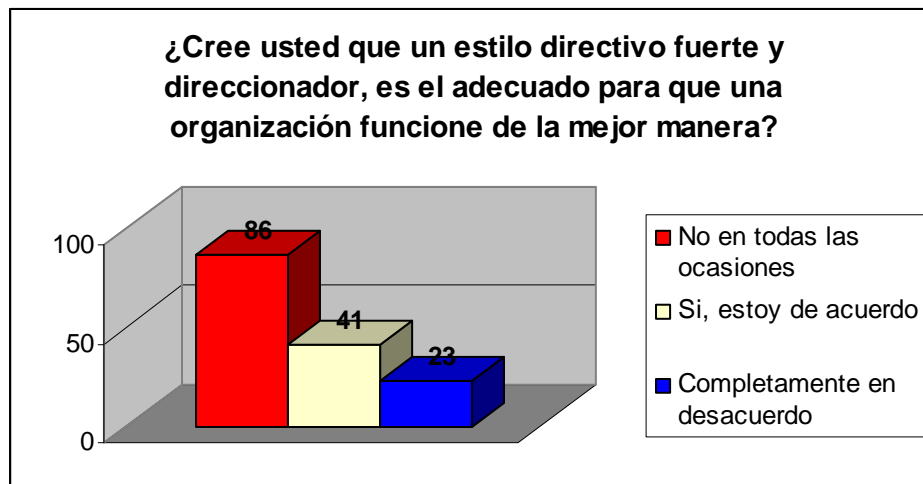
El 47.33% de las personas encuestadas están parcialmente de acuerdo sobre la tendencia actual de entregar poder en las organizaciones a los colaboradores o empleados, el 40% esta totalmente de acuerdo y un 12.66% esta totalmente en desacuerdo con esta afirmación. Los resultados anteriores muestran una tendencia en las organizaciones hacia el empoderamiento de sus empleados para que tomen decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores, ya que es lógico que los directamente relacionados con una tarea sean los más indicados para tomar decisiones al respecto, esta herramienta bien aplicada generará equipos de trabajo altamente calificados y con capacidad de decisión, innovación y orientación al logro.

Tabla 121. ¿Los directivos de las empresas creen que un estilo directivo fuerte y direccionador, es el adecuado para que una organización funcione de la mejor manera?

¿Cree usted que un estilo directivo fuerte y direccionador, es el adecuado para que una organización funcione de la mejor manera?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No en todas las ocasiones	86	57,33	57,33	57,33
Si, estoy de acuerdo	41	27,33	27,33	84,66
Completamente en desacuerdo	23	15,33	15,33	100
Total	150	100	100	

Fuente: Los Autores.

Figura 124. ¿Los directivos de las empresas creen que un estilo directivo fuerte y direccionador, es el adecuado para que una organización funcione de la mejor manera?



Fuente: Los Autores.

El 57.33% de las personas encuestadas cree que un estilo directivo fuerte y direccionador no es el adecuado en todas las ocasiones para que una organización funcione de la mejor manera, un 27.33% si está de acuerdo y el 15.33% está completamente en desacuerdo.

Los resultados anteriores demuestran una tendencia de las empresas del sector hacia los estilos de liderazgo y democráticos centrados en la participación y el crecimiento personal de sus colaboradores.

4.4 TABLAS DE CONTINGENCIA

Las tablas de contingencia son tablas de doble entrada, donde en cada casilla figurará el número de casos o individuos que poseen un nivel de uno de los factores o características analizadas y otro nivel del otro factor analizado.

En esta investigación se utilizarán las tablas de contingencia para registrar y analizar la relación que puede existir entre dos o más variables del estudio, con ellas lo que se desea conocer es si entre algunas variables de la encuesta existe algún tipo de asociación, o si por el contrario son independientes, (los valores de una de ellas no están influidos por los valores que adopte la otra).

El razonamiento para contrastar si existe o no asociación entre dos variables cualitativas se basa en calcular cuál serían los valores de frecuencia esperados para cada una de las celdas en el caso de que efectivamente las variables fuesen independientes, y compararlos con los valores realmente observados. Si no existe mucha diferencia entre ambos, no hay razones para dudar de que las variables sean independientes.

A continuación se presentan las tablas de contingencia realizadas:

Tabla 122. Nivel de educación del encuestado vs sexo del encuestado

Tabla de contingencia nivel de educación del encuestado vs sexo del encuestado					
			sexo del encuestado		Total
			femenino	masculino	
Nivel de educación del encuestado	Primaria	Recuento	3	5	8
		% de nivel de educación del encuestado	37,5	62,5	100
		% de sexo del encuestado	4,69	5,81	5,33
		% del total	2	3,33	5,33
	Tecnólogo	Recuento	2	3	5
		% de nivel de educación del encuestado	40	60	100
		% de sexo del encuestado	3,13	3,49	3,33
		% del total	1,33	2	3,33
	Postgrado	Recuento	1	1	2
		% de nivel de educación del encuestado	50	50	100
		% de sexo del encuestado	1,56	1,16	1,33
		% del total	0,67	0,67	1,33
	Universitario	Recuento	11	17	28
		% de nivel de educación del encuestado	39,29	60,71	100
		% de sexo del encuestado	17,19	19,77	18,67
		% del total	7,33	11,33	18,67
	Técnico	Recuento	5	2	7
		% de nivel de educación del encuestado	71,43	28,57	100
		% de sexo del encuestado	7,81	2,33	4,67
		% del total	3,33	1,33	4,67
Bachillerato	Recuento	42	57	99	
	% de nivel de educación del encuestado	42,42	57,58	100	
	% de sexo del encuestado	65,63	66,28	66	
	% del total	28	38	66	
Ninguno	Recuento	0	1	1	
	% de nivel de educación del encuestado	0	100	100	
	% de sexo del encuestado	0	1,16	0,67	
	% del total	0	0,67	0,67	
Total	Recuento	64	86	150	
	% de nivel de educación del encuestado	42,67	57,33	100	
	% de sexo del encuestado	100	100	100	
	% del total	42,67	57,33	100	

Fuente: Los Autore

Tabla 123. Nivel de educación del encuestado vs sexo del encuestado.

Tabla de contingencia nivel de educación del encuestado vs sexo del encuestado					
			sexo del encuestado		Total
			femenino	masculino	
Nivel de educación del encuestado	Primaria	Recuento	3	5	8
		% de nivel de educación del encuestado	37,50	62,50	100,00
		% de sexo del encuestado	4,69	5,81	5,33
		% del total	2,00	3,33	5,33
	Tecnólogo	Recuento	2	3	5
		% de nivel de educación del encuestado	40,00	60,00	100,00
		% de sexo del encuestado	3,13	3,49	3,33
		% del total	1,33	2,00	3,33
	Postgrado	Recuento	1	1	2
		% de nivel de educación del encuestado	50,00	50,00	100,00
		% de sexo del encuestado	1,56	1,16	1,33
		% del total	0,67	0,67	1,33
	Universitario	Recuento	11	17	28
		% de nivel de educación del encuestado	39,29	60,71	100,00
		% de sexo del encuestado	17,19	19,77	18,67
		% del total	7,33	11,33	18,67
	Técnico	Recuento	5	2	7
		% de nivel de educación del encuestado	71,43	28,57	100,00
		% de sexo del encuestado	7,81	2,33	4,67
		% del total	3,33	1,33	4,67
	Bachillerato	Recuento	42	57	99
		% de nivel de educación del encuestado	42,42	57,58	100,00
		% de sexo del encuestado	65,63	66,28	66,00
	% del total	28,00	38,00	66,00	
Ninguno	Recuento	0	1	1	
	% de nivel de educación del encuestado	0,00	100,00	100,00	
	% de sexo del encuestado	0,00	1,16	0,67	
	% del total	0,00	0,67	0,67	
Total	Recuento	64	86	150	
	% de nivel de educación del encuestado	42,67	57,33	100,00	
	% de sexo del encuestado	100,00	100,00	100,00	
	% del total	42,67	57,33	100,00	

Fuente: Los Autores.

Lo anterior demuestra que en las empresas encuestadas los hombres poseen niveles de educación más altos que las mujeres en todos los ítems menos en el nivel técnico, en el cual de las 7 personas que han cursado este nivel el 71.43% son mujeres y el 28.57% hombres.

Tabla 124. Como están las ventas de sus productos vs ubicación de la empresa

Tabla de contingencia como están las ventas de sus productos vs ubicación de la empresa							
			Ubicación de la empresa				Total
			zona industrial	zona semi-industrial	zona residencial	zona comercial	
Cómo están las ventas de sus productos	Decrecimiento	Recuento	0	2	3	7	12
		% de como están las ventas de sus productos	0,00	16,67	25,00	58,33	100,00
		% de ubicación de la empresa	0,00	50,00	10,71	6,03	8,00
		% del total	0,00	1,33	2,00	4,67	8,00
	Estancamiento	Recuento	0	1	7	41	49
		% de como están las ventas de sus productos	0,00	2,04	14,29	83,67	100,00
		% de ubicación de la empresa	0,00	25,00	25,00	35,34	32,67
		% del total	0,00	0,67	4,67	27,33	32,67
	Crecimiento	Recuento	2	1	18	68	89
		% de como están las ventas de sus productos	2,25	1,12	20,22	76,40	100,00
		% de ubicación de la empresa	100,00	25,00	64,29	58,62	59,33
		% del total	1,33	0,67	12,00	45,33	59,33
	Total	Recuento	2	4	28	116	150
		% de como están las ventas de sus productos	1,33	2,67	18,67	77,33	100,00
		% de ubicación de la empresa	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
	% del total	1,33	2,67	18,67	77,33	100,00	

Fuente: Los Autores.

La tabla anterior nos muestra que el nivel de ventas de los productos depende de la ubicación en la cual se encuentra la empresa, ya que de los negocios encuestados en la zona industrial, el 100% están en crecimiento, en la zona semi-industrial el 50% están en decrecimiento, en la zona residencial el 64.29% de las ventas están en crecimiento y en la zona comercial el 58.62 % de las empresas también presentan crecimiento. Se puede además observar que la zona con mayor porcentaje de decrecimiento en ventas es en la zona semi-industrial, las zonas con mayor estancamiento en las ventas son la semi-industrial y la residencial y la que presenta el mejor crecimiento en ventas es la zona residencial.

Tabla 125. Cómo están las ventas de sus productos vs cómo percibe el nivel de satisfacción del cliente

Tabla de contingencia cómo están las ventas de sus productos vs cómo percibe el nivel de satisfacción del cliente						
			cómo percibe el nivel de satisfacción del cliente			Total
			bajo	medio	alto	
Cómo están las ventas de sus productos	Decrecimiento	Recuento	1	5	6	12
		% de cómo están las ventas de sus productos	8,33	41,67	50,00	100,00
		% de cómo percibe el nivel de satisfacción del cliente	16,67	16,67	5,26	8,00
		% del total	0,67	3,33	4,00	8,00
	Estancamiento	Recuento	2	11	36	49
		% de cómo están las ventas de sus productos	4,08	22,45	73,47	100,00
		% de cómo percibe el nivel de satisfacción del cliente	33,33	36,67	31,58	32,67
		% del total	1,33	7,33	24,00	32,67
	Crecimiento	Recuento	3	14	72	89
		% de cómo están las ventas de sus productos	3,37	15,73	80,90	100,00
		% de cómo percibe el nivel de satisfacción del cliente	50,00	46,67	63,16	59,33
		% del total	2,00	9,33	48,00	59,33
	Total	Recuento	6	30	114	150
		% de cómo están las ventas de sus productos	4,00	20,00	76,00	100,00
		% de cómo percibe el nivel de satisfacción del cliente	100,00	100,00	100,00	100,00
	% del total	4,00	20,00	76,00	100,00	

Fuente: Los Autores.

La tabla anterior nos muestra que el porcentaje de ventas de los productos no depende del nivel de satisfacción del cliente en las empresas encuestadas, pues así las ventas de los establecimientos estén en decrecimiento, crecimiento o estancamiento, el porcentaje de satisfacción más representativo siempre es el alto.

Tabla 126. Califique el manejo de la variable precio dentro de su empresa vs cómo percibe el nivel de satisfacción del cliente

Tabla de contingencia califique el manejo de la variable precio dentro de su empresa vs cómo percibe el nivel de satisfacción del cliente						
			cómo percibe el nivel de satisfacción del cliente			Total
			Bajo	Medio	Alto	
califique el manejo de la variable precio dentro de su empresa	Excelente	Recuento	0	9	51	60
		% de califique el manejo de la variable precio dentro de su empresa	0,00	15,00	85,00	100,00
		% de como percibe el nivel de satisfacción del cliente	0,00	30,00	44,74	40,00
		% del total	0,00	6,00	34,00	40,00
	Bueno	Recuento	5	21	60	86
		% de califique el manejo de la variable precio dentro de su empresa	5,81	24,42	69,77	100,00
		% de como percibe el nivel de satisfacción del cliente	83,33	70,00	52,63	57,33
		% del total	3,33	14,00	40,00	57,33
	Regular	Recuento	1	0	2	3
		% de califique el manejo de la variable precio dentro de su empresa	33,33	0,00	66,67	100,00
		% de como percibe el nivel de satisfacción del cliente	16,67	0,00	1,75	2,00
		% del total	0,67	0,00	1,33	2,00
	Malo	Recuento	0	0	1	1
		% de califique el manejo de la variable precio dentro de su empresa	0,00	0,00	100,00	100,00
		% de como percibe el nivel de satisfacción del cliente	0,00	0,00	0,88	0,67
		% del total	0,00	0,00	0,67	0,67
Total	Recuento	6	30	114	150	
	% de califique el manejo de la variable precio dentro de su empresa	4,00	20,00	76,00	100,00	
	% de como percibe el nivel de satisfacción del cliente	100,00	100,00	100,00	100,00	
	% del total	4,00	20,00	76,00	100,00	

Fuente: Los Autores.

En la tabla se puede observar que las empresas en las que se presenta un excelente y buen manejo del precio, el nivel de satisfacción del cliente es en su mayoría alto.

Tabla 127. Califique el manejo de la variable producto dentro de su empresa vs como percibe el nivel de satisfacción del cliente

Tabla de contingencia califique el manejo de la variable producto dentro de su empresa vs como percibe el nivel de satisfacción del cliente						
			como percibe el nivel de satisfacción del cliente			Total
			bajo	medio	alto	
califique el manejo de la variable producto dentro de su empresa	Excelente	Recuento	1	10	66	77
		% de califique el manejo de la variable producto dentro de su empresa	1,30	12,99	85,71	100,00
		% de cómo percibe el nivel de satisfacción del cliente	16,67	33,33	57,89	51,33
		% del total	0,67	6,67	44,00	51,33
	Bueno	Recuento	5	20	47	72
		% de califique el manejo de la variable producto dentro de su empresa	6,94	27,78	65,28	100,00
		% de cómo percibe el nivel de satisfacción del cliente	83,33	66,67	41,23	48,00
		% del total	3,33	13,33	31,33	48,00
	Regular	Recuento	0	0	1	1
		% de califique el manejo de la variable producto dentro de su empresa	0,00	0,00	100,00	100,00
		% de cómo percibe el nivel de satisfacción del cliente	0,00	0,00	0,88	0,67
		% del total	0,00	0,00	0,67	0,67
	Total	Recuento	6	30	114	150
	% de califique el manejo de la variable producto dentro de su empresa	4,00	20,00	76,00	100,00	
	% de cómo percibe el nivel de satisfacción del cliente	100,00	100,00	100,00	100,00	
	% del total	4,00	20,00	76,00	100,00	

Fuente: Los Autores.

La tabla anterior nos muestra que las empresas que tienen un manejo excelente y bueno de sus productos son las que presentan niveles altos de satisfacción al cliente.

Tabla 128. Califque el manejo de la variable plaza dentro de su empresa vs ubicación de la empresa

Tabla de contingencia califique el manejo de la variable plaza dentro de su empresa vs ubicación de la empresa							
			Ubicación de la empresa				Total
			zona industrial	zona semi-industrial	zona residencial	zona comercial	
califique el manejo de la variable plaza dentro de su empresa	Excelente	Recuento	2	0	9	47	58
		% de califique el manejo de la variable plaza dentro de su empresa	3,45	0,00	15,52	81,03	100,00
		% de ubicación de la empresa	100,00	0,00	32,14	40,52	38,67
		% del total	1,33	0,00	6,00	31,33	38,67
	Bueno	Recuento	0	1	13	59	73
		% de califique el manejo de la variable plaza dentro de su empresa	0,00	1,37	17,81	80,82	100,00
		% de ubicación de la empresa	0,00	25,00	46,43	50,86	48,67
		% del total	0,00	0,67	8,67	39,33	48,67
	Regular	Recuento	0	3	6	9	18
		% de califique el manejo de la variable plaza dentro de su empresa	0,00	16,67	33,33	50,00	100,00
		% de ubicación de la empresa	0,00	75,00	21,43	7,76	12,00
		% del total	0,00	2,00	4,00	6,00	12,00
	Malo	Recuento	0	0	0	1	1
		% de califique el manejo de la variable plaza dentro de su empresa	0,00	0,00	0,00	100,00	100,00
		% de ubicación de la empresa	0,00	0,00	0,00	0,86	0,67
		% del total	0,00	0,00	0,00	0,67	0,67
	Total	Recuento	2	4	28	116	150
		% de califique el manejo de la variable plaza dentro de su empresa	1,33	2,67	18,67	77,33	100,00
		% de ubicación de la empresa	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
		% del total	1,33	2,67	18,67	77,33	100,00

Fuente: Los Autores.

La mayor parte de empresas que califican la variable plaza como excelente y buena se encuentran ubicadas en la zona comercial y residencial. Las dos empresas que fueron encuestadas en el sector industrial calificaron esta variable como excelente.

En la zona semi-industrial el 75% de las empresas encuestadas califican su plaza como regular.

Tabla 129. Periodicidad de los presupuestos escritos vs naturaleza jurídica de la empresa

Tabla de contingencia periodicidad de los presupuestos escritos vs naturaleza jurídica de la empresa							
			naturaleza jurídica de la empresa				Total
			persona natural	sociedad anónima	sociedad limitada	régimen común	
Periodicidad de los presupuestos escritos	Bimestral	Recuento	1	0	0	0	1
		% de periodicidad de los presupuestos escritos	100	0	0	0	100
		% de naturaleza jurídica de la empresa	1,09	0	0	0	0,95
		% del total	0,95	0	0	0	0,95
	Cuando se requiere	Recuento	1	0	0	0	1
		% de periodicidad de los presupuestos escritos	100	0	0	0	100
		% de naturaleza jurídica de la empresa	1,09	0	0	0	0,95
		% del total	0,95	0	0	0	0,95
	Cuando lo solicitan	Recuento	1	0	0	0	1
		% de periodicidad de los presupuestos escritos	100	0	0	0	100
		% de naturaleza jurídica de la empresa	1,09	0	0	0	0,95
		% del total	0,95	0	0	0	0,95
	Anual	Recuento	4	1	1	0	6
		% de periodicidad de los presupuestos escritos	66,67	16,67	16,67	0	100
		% de naturaleza jurídica de la empresa	4,35	50	10	0	5,71
		% del total	3,81	0,95	0,95	0	5,71
	Trimestral	Recuento	4	0	1	0	5
		% de periodicidad de los presupuestos escritos	80	0	20	0	100
		% de naturaleza jurídica de la empresa	4,35	0	10	0	4,76
		% del total	3,81	0	0,95	0	4,76
	Bimensual	Recuento	2	0	1	0	3
		% de periodicidad de los presupuestos escritos	66,67	0	33,33	0	100
		% de naturaleza jurídica de la empresa	2,17	0	10	0	2,86
		% del total	1,9	0	0,95	0	2,86
Mensual	Recuento	28	1	5	1	35	
	% de periodicidad de los presupuestos escritos	80	2,86	14,29	2,86	100	
	% de naturaleza jurídica de la empresa	30,43	50	50	100	33,33	
	% del total	26,67	0,95	4,76	0,95	33,33	
Semanal	Recuento	16	0	1	0	17	
	% de periodicidad de los presupuestos escritos	94,12	0	5,88	0	100	
	% de naturaleza jurídica de la empresa	17,39	0	10	0	16,19	
	% del total	15,24	0	0,95	0	16,19	
Diaria	Recuento	35	0	1	0	36	
	% de periodicidad de los presupuestos escritos	97,22	0	2,78	0	100	
	% de naturaleza jurídica de la empresa	36,04	0	10	0	34,29	
	% del total	33,33	0	0,95	0	34,29	
Total	Recuento	92	2	10	1	105	
	% de periodicidad de los presupuestos escritos	87,62	1,9	9,52	0,95	100	
	% de naturaleza jurídica de la empresa	100	100	100	100	100	
	% del total	87,62	1,9	9,52	0,95	100	

Fuente: Los Autores

Las empresas con naturaleza jurídica “persona natural” son empresas pequeñas y realizan la mayoría de sus presupuestos diarios o con una corta periodicidad de tiempo (mensual y semanal).

Tabla 130. Cual es el rango salarial promedio de los colaboradores operativos vs naturaleza jurídica de la empresa.

Tabla de contingencia cual es el rango salarial promedio de los colaboradores operativos vs naturaleza jurídica de la empresa							
			Naturaleza jurídica de la empresa				Total
			persona natural	sociedad anónima	sociedad limitada	régimen común	persona natural
cuál es el rango salarial promedio de los colaboradores operativos	Entre 1 y 3 SMLV	Recuento	123	3	14	1	141
		% de cual es el rango salarial promedio de los colaboradores operativos	87,23	2,13	9,93	0,71	100,00
		% de naturaleza jurídica de la empresa	93,18	100,00	100,00	100,00	94,00
		% del total	82,00	2,00	9,33	0,67	94,00
	Menos de un SMLV	Recuento	9	0	0	0	9
		% de cual es el rango salarial promedio de los colaboradores operativos	100,00	0,00	0,00	0,00	100,00
		% de naturaleza jurídica de la empresa	6,82	0,00	0,00	0,00	6,00
		% del total	6,00	0,00	0,00	0,00	6,00
	Total	Recuento	132	3	14	1	150
		% de cual es el rango salarial promedio de los colaboradores operativos	88,00	2,00	9,33	0,67	100,00
		% de naturaleza jurídica de la empresa	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
		% del total	88,00	2,00	9,33	0,67	100,00

Fuente: Los Autores.

El rango salarial promedio de los colaboradores operativos en las empresas encuestadas en su mayoría oscila entre 1 y 3 salarios mínimos, sin embargo se encontraron 9 casos en empresas de personas naturales donde el rango salarial promedio está establecido en menos de un salario mínimo legal vigente.

Tabla 131. Cuál es el rango salarial promedio de los colaboradores administrativos vs naturaleza jurídica de la empresa.

Tabla de contingencia cuál es el rango salarial promedio de los colaboradores administrativos vs naturaleza jurídica de la empresa							
		naturaleza jurídica de la empresa				Total	
		persona natural	sociedad anónima	sociedad limitada	régimen común		
cual es el rango salarial promedio de los colaboradores administrativos	Entre 3 y 6 SMLV	Recuento	3	3	1	0	7
		% de cuál es el rango salarial promedio de los colaboradores administrativos	42,86	42,86	14,29	0,00	100,00
		% de naturaleza jurídica de la empresa	6,12	100,00	10,00	0,00	11,11
		% del total	4,76	4,76	1,59	0,00	11,11
	Entre 1 y 3 SMLV	Recuento	45	0	9	1	55
		% de cuál es el rango salarial promedio de los colaboradores administrativos	81,82	0,00	16,36	1,82	100,00
		% de naturaleza jurídica de la empresa	91,84	0,00	90,00	100,00	87,30
		% del total	71,43	0,00	14,29	1,59	87,30
	Menos de 1 SMLV	Recuento	1	0	0	0	1
		% de cuál es el rango salarial promedio de los colaboradores administrativos	100,00	0,00	0,00	0,00	100,00
		% de naturaleza jurídica de la empresa	2,04	0,00	0,00	0,00	1,59
		% del total	1,59	0,00	0,00	0,00	1,59
	Total	Recuento	49	3	10	1	63
		% de cuál es el rango salarial promedio de los colaboradores administrativos	77,78	4,76	15,87	1,59	100,00
		% de naturaleza jurídica de la empresa	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
	% del total	77,78	4,76	15,87	1,59	100,00	

Fuente: Los Autores.

La mayoría de empresas encuestadas pagan a sus trabajadores administrativos entre 1 y 3 salarios mínimos, sin embargo podemos observar que una empresa de persona natural cancela a su administrador menos de un salario mínimo.

El 100% de las sociedades anónimas encuestadas paga a su personal administrativo entre 3 y 6 salarios mínimos.

Tabla 132. Cual es el rango salarial promedio de los colaboradores directivos vs naturaleza jurídica de la empresa.

Tabla de contingencia cual es el rango salarial promedio de los colaboradores directivos vs naturaleza jurídica de la empresa					
			naturaleza jurídica de la empresa		Total
			persona natural	sociedad limitada	
Cuál es el rango salarial promedio de los colaboradores directivos	Entre 6 y 9 SMLV	Recuento	0	1	1
		% de cuál es el rango salarial promedio de los colaboradores directivos	0,00	100,00	100,00
		% de naturaleza jurídica de la empresa	0,00	25,00	11,11
		% del total	0,00	11,11	11,11
	Entre 3 y 6 SMLV	Recuento	2	2	4
		% de cuál es el rango salarial promedio de los colaboradores directivos	50,00	50,00	100,00
		% de naturaleza jurídica de la empresa	40,00	50,00	44,44
		% del total	22,22	22,22	44,44
	Entre 1 y 3 SMLV	Recuento	3	1	4
		% de cuál es el rango salarial promedio de los colaboradores directivos	75,00	25,00	100,00
		% de naturaleza jurídica de la empresa	60,00	25,00	44,44
		% del total	33,33	11,11	44,44
	Total	Recuento	5	4	9
		% de cuál es el rango salarial promedio de los colaboradores directivos	55,56	44,44	100,00
% de naturaleza jurídica de la empresa		100,00	100,00	100,00	
% del total		55,56	44,44	100,00	

Fuente: Los Autores.

Las únicas empresas encuestadas que poseen personal directivo son las sociedades limitadas y las que pertenecen a personas naturales.

Las empresas de personas naturales pagan a sus directivos entre 1 y 6 salarios mínimos y las sociedades limitadas el salario para sus directivos esta entre 1 y 9 salarios mínimos.

Tabla 133. Detecta en su personal alto nivel de motivación vs implementa programas de:

Tabla de contingencia detecta en su personal alto nivel de motivación vs implementa programas de:			
	detecta o identifica en su personal alto nivel de motivación		Total
	no	si	
Inducción	5	25	30
Educación continua	0	8	8
Capacitación	2	18	20
Total	7	31	38

Fuente: Los Autores.

Se puede observar que las empresas que realizan programas de inducción, educación continua y capacitación tienen altos niveles de motivación en sus empleados.

Tabla 134. La empresa desarrolla programas de capacitación vs considera importante la capacitación para estimular a su personal.

Tabla de contingencia la empresa desarrolla programas de capacitación vs considera importante la capacitación para estimular a su personal					
			Considera importante la capacitación para estimular a su personal		Total
			No	Si	
la empresa desarrolla programas de capacitación	Si	Recuento	6	14	20
		% de empresas que desarrollan programas de capacitación	30,00	70,00	100,00
		% de empresas que consideran importante la capacitación para estimular al personal	5,50	34,15	13,33
		% del total	4,00	9,33	13,33
	No	Recuento	103	27	130
		% de empresas que desarrollan programas de capacitación	79,23	20,77	100,00
		% de empresas que consideran importante la capacitación para estimular al personal	94,50	65,85	86,67
		% del total	68,67	18,00	86,67
	Total	Recuento	109	41	150
		% de empresas que desarrollan programas de capacitación	72,67	27,33	100,00
	% de empresas que consideran importante la capacitación para estimular al personal	100,00	100,00	100,00	
	% del total	72,67	27,33	100,00	

Fuente: Los Autores.

De las 130 empresas que no desarrollan programas de capacitación, 27 consideran que esto es importante para estimular a su personal.

Sin embargo de las 20 empresas que si desarrollan este tipo de programas el 30% no les parece importante para estimular a su personal.

Tabla 135. Tiene planes escritos vs realiza evaluación del desempeño

Tabla de contingencia tiene planes escritos vs realiza evaluación del desempeño			
		Realiza evaluación del desempeño	Total
		si	
Planes escritos	Tiene planes escritos que permitan realizan ascensos	5	5
	Tiene planes escritos que permitan realizan promoción	5	5
	Tiene planes escritos que permitan realizan traslado	4	4
	Tiene planes escritos que permitan realizan rotación	2	2
	Tiene planes escritos que permitan realizan transferencia	3	3
	Total	7	7

Fuente: Los Autores.

Sólo las empresas que realizan evaluación del desempeño tienen planes escritos para realizar ascensos, traslados, rotaciones, trasferencias y/o promociones.

Tabla 136. Conocimiento actualizado en innovación y tecnología vs la empresa observa cambios tecnológicos y los adapta a la organización.

Tabla de contingencia conocimiento actualizado en innovación y tecnología vs la empresa observa cambios tecnológicos y los adapta a la organización							
tiene conocimiento actualizado de su sector en innovación y tecnología		observa los cambio tecnológicos aparecidos en las empresas y los adapta rápidamente					Total
		nulo	escaso	moderado	alto	excelente	
		Ninguno	25	8	14	8	1
Nacional internacional	1	0	0	1	0	2	
Nacional	12	15	35	24	6	92	
Total	38	23	49	33	7	150	

Fuente: Los Autores.

De las empresas que no tienen ningún conocimiento en innovación y tecnología aproximadamente el 59% tienen una adaptación nula o escasa de tecnología en sus empresas.

En contraste con las que tienen conocimiento actualizado de su sector en el ámbito nacional, pues adaptan la tecnología de forma moderada o alta en un 64%.

Tabla 137. En su empresa las personas tienen alto grado de especialización vs la empresa cuenta por escrito con manual de funciones

Tabla de contingencia en su empresa las personas tienen alto grado de especialización vs la empresa cuenta por escrito con manual de funciones				
En su empresa las personas tienen alto grado de especialización ¿cada cual tiene un cargo con funciones establecidas?		La empresa cuenta con manual de funciones		Total
		no	si	
No se tiene esa cultura, todos son polifuncionales		92	5	97
Parcialmente cierto, se procura la rotación de diferentes oficios		25	7	32
Cierto, ha sido una de las principales acciones desarrollada		11	10	21
Total		128	22	150

Fuente: Los Autores.

En la mayoría de empresas donde su personal es polifuncional o se rotan en diferentes oficios no se cuenta por escrito con manuales de funciones, en comparación con las empresas que cuentan con este tipo de manuales donde una gran parte de sus empleados tiene cargos con funciones establecidas.

Tabla 138. Tiene claro el costo de sus pasivos vs ha realizado algún tipo de análisis para determinar la rentabilidad de su negocio

Tabla de contingencia tiene claro el costo de sus pasivos vs ha realizado algún tipo de análisis para determinar la rentabilidad de su negocio					
			Ha realizado algún tipo de análisis para determinar la rentabilidad del negocio		Total
			no	si	
			si	Recuento	34
	% de tiene claro el costo actual de sus pasivos	25,76	74,24	100,00	
	% de ha realizado algún tipo de análisis para determinar la rentabilidad del negocio	79,07	91,59	88,00	
	% del total	22,67	65,33	88,00	
no	Recuento	9	9	18	
	% de tiene claro el costo actual de sus pasivos	50,00	50,00	100,00	
	% de ha realizado algún tipo de análisis para determinar la rentabilidad del negocio	20,93	8,41	12,00	
	% del total	6,00	6,00	12,00	
Total	Recuento	43	107	150	
	% de tiene claro el costo actual de sus pasivos	28,67	71,33	100,00	
	% de ha realizado algún tipo de análisis para determinar la rentabilidad del negocio	100,00	100,00	100,00	
	% del total	28,67	71,33	100,00	

Fuente: Los Autores.

De las 132 empresas que tienen claro cual es el costo de sus pasivos el 74.24% realizan algún tipo de análisis para determinar la rentabilidad de sus negocios.

Tabla 139. Tiene conocimiento actualizado de su sector en el ámbito nacional e internacional en medio ambiente vs la empresa ha implementado manejo de residuos sólidos y/o líquidos

Tabla de contingencia tiene conocimiento actualizado de su sector en el ámbito nacional e internacional en medio ambiente vs la empresa ha implementado manejo de residuos sólidos y/o líquidos				
tiene conocimiento actualizado de su sector en el ámbito nacional e internacional en medio ambiente		la empresa ha implementado manejo de residuos sólidos y/o líquidos		Total
		no	si	
	ninguno	69	4	73
nacional	66	11	77	
Total	135	15	150	

Fuente: Los Autores.

De las 73 empresas que no poseen ningún conocimiento de su sector en el aspecto de medio ambiente 69 no implementan manejo de residuos sólidos y/o líquidos.

De las 77 empresas que si tienen conocimiento sobre este tema sólo 11 implementan manejo de residuos sólidos y/o líquidos, y 66 no lo hacen; esto demuestra que a pesar del bajo porcentaje de empresas que se preocupan por el medio ambiente el conocimiento de lo que se implementa en el sector hace que tengan mayor nivel de conciencia en relación con las que no están al tanto del tema.

Tabla 140. Cómo definiría su estilo de administración vs cuál es su opinión sobre la tendencia actual a entregar poder en las organizaciones a los colaboradores o empleados.

Tabla de contingencia cómo definiría su estilo de administración vs cuál es su opinión sobre la tendencia actual a entregar poder en las organizaciones a los colaboradores o empleados.						
Cómo definiría su estilo de administración			cual es su opinión sobre la tendencia actual a entregar poder en las organizaciones a los colaboradores o empleados			Total
			totalmente de acuerdo	parcialmente de acuerdo	totalmente en desacuerdo	
	Líder	Recuento	11	17	6	34
		% de cómo definiría su estilo de administración	32,35	50	17,65	100
		% de cual es su opinión sobre entregar poder a los colaboradores	18,33	23,94	31,58	22,67
		% del total	7,33	11,33	4	22,67
	Autocrático	Recuento	1	2	0	3
		% de como definiría su estilo de administración	33,33	66,67	0	100
		% de cual es su opinión sobre entregar poder a los colaboradores	1,67	2,82	0	2
		% del total	0,67	1,33	0	2
	Paternalista	Recuento	5	5	2	12
		% de cómo definiría su estilo de administración	41,67	41,67	16,67	100
		% de cual es su opinión sobre entregar poder a los colaboradores	8,33	7,04	10,53	8
		% del total	3,33	3,33	1,33	8
	Democrático	Recuento	33	39	10	82
		% de cómo definiría su estilo de administración	40,24	47,56	12,2	100
		% de cual es su opinión sobre entregar poder a los colaboradores	55	54,93	52,63	54,67
	% del total	22	26	6,67	54,67	
Dejar hacer - dejar pasar	Recuento	10	8	1	19	
	% de cómo definiría su estilo de administración	52,63	42,11	5,26	100	
	% de cual es su opinión sobre entregar poder a los colaboradores	16,67	11,27	5,26	12,67	
	% del total	6,67	5,33	0,67	12,67	
Total	Recuento	60	71	19	150	
	% de cómo definiría su estilo de administración	40	47,33	12,67	100	
	% de cual es su opinión sobre entregar poder a los colaboradores	100	100	100	100	
	% del total	40	47,33	12,67	100	

Fuente: Los Autores.

De las 34 personas que respondieron ser líderes, aproximadamente el 82% esta parcial o completamente de acuerdo en entregar poder a los colaboradores, 2 de las 3 personas autocráticas están parcialmente de acuerdo sobre esto y aproximadamente el 87.8% de las personas democráticas está parcial o totalmente de acuerdo con entregar poder a los colaboradores. Además se puede observar que aproximadamente un 94.74% de los encuestados con estilo administrativo dejar hacer-dejar pasar esta parcial o totalmente de acuerdo con entregar poder a los empleados.

Tabla 141. Cómo definiría su estilo de administración vs cree que un estilo directivo fuerte y direccionador, es el adecuado para que una organización funcione.

Tabla de contingencia como definiría su estilo de administración vs cree que un estilo directivo fuerte y direccionador, es el adecuado para que una organización funcione							
Cómo definiría su estilo de administración		Recuento	cree usted que un estilo directivo fuerte y direccionador, es el adecuado para que una organización funcione de la mejor manera?			Total	
			si, estoy de acuerdo	no en todas las ocasiones	completamente en desacuerdo		
Líder	Recuento		12	18	4	34	
	% de cómo definiría su estilo de administración						
	% de cree usted que un estilo directivo fuerte, es el adecuado para que una organización funcione		35,29	52,94	11,76	100	
	% del total		29,27	20,93	17,39	22,67	
			8	12	2,67	22,67	
	Autocrático	Recuento		2	1	0	3
	% de cómo definiría su estilo de administración						
	% de cree usted que un estilo directivo fuerte, es el adecuado para que una organización funcione		66,67	33,33	0	100	
	% del total		4,88	1,16	0	2	
			1,33	0,67	0	2	
	Paternalista	Recuento		4	4	4	12
	% de cómo definiría su estilo de administración						
	% de cree usted que un estilo directivo fuerte, es el adecuado para que una organización funcione		33,33	33,33	33,33	100	
	% del total		9,76	4,65	17,39	8	
			2,67	2,67	2,67	8	
Democrático	Recuento		17	53	12	82	
% de cómo definiría su estilo de administración							
% de cree usted que un estilo directivo fuerte, es el adecuado para que una organización funcione		20,73	64,63	14,63	100		
% del total		41,46	61,63	52,17	54,67		
		11,33	35,33	8	54,67		
Dejar hacer - dejar pasar	Recuento		6	10	3	19	
% de cómo definiría su estilo de administración							
% de cree usted que un estilo directivo fuerte, es el adecuado para que una organización funcione		31,58	52,63	15,79	100		
% del total		14,63	11,63	13,04	12,67		
		4	6,67	2	12,67		
Total	Recuento		41	86	23	150	
% de cómo definiría su estilo de administración							
% de cree usted que un estilo directivo fuerte, es el adecuado para que una organización funcione		27,33	57,33	15,33	100		
% del total		100	100	100	100		
		27,33	57,33	15,33	100		

Fuente: Los Autores.

El 52.94% de las personas que dicen ser líderes afirman que no en todas las ocasiones un estilo directivo fuerte y direccionador es el adecuado para que una organización funcione de la mejor manera, al igual que el 64.63% de las personas democráticas y el 52.63% de los encuestados que tienen un estilo de administración dejar hacer-dejar pasar.

Además se observa que el 66.67% de los administradores autocráticos sí están de acuerdo con un estilo directivo fuerte y direccionador.

5. DIAGNOSTICO OBTENIDO

5.1 CARACTERIZACIÓN

De acuerdo con los resultados obtenidos en el subsector de artículos de ferretería, cerrajería y productos de vidrio se puede observar que la gran parte de empresas 77.3% se encuentran ubicadas en zonas comerciales, lo cual demuestra su afinidad con la actividad que desempeñan.

En la ciudad de Pereira muchos de estos establecimientos se encuentran concentrados en algunas zonas, de las cuales se destacan el área comprendida entre las calles 14 y 16 con carrera novena, además de la carrera séptima con calles 27 y 29, esto permite a los clientes tener mayor acceso a los establecimientos por encontrarse en el sector céntrico de la ciudad brindándoles mayor variedad en cuanto a marcas, atención y precios de productos.

En cuanto a la naturaleza jurídica se encontró que el 88% de los establecimientos corresponden a personas naturales lo que demuestra el reducido tamaño de estos y la poca cantidad de empleados que poseen. La mayoría de las empresas encuestadas son dirigidas por sus propietarios y algunos de ellos realizan también labores de vendedores, secretarios, etc; en los cargos administrativos se percibe un leve predominio de hombres con edades iguales o superiores a 35 años, sin embargo existe un porcentaje representativo de personas jóvenes (9.3%) con edades inferiores a 25 años administrando este tipo de negocios.

Más de la mitad de estos administradores poseen un nivel educativo relativamente bajo, el 66% sólo han cursado estudios de bachillerato y unos pocos han realizado estudios técnicos o superiores, lo que permite determinar que la mayoría ha desarrollado empíricamente sus habilidades administrativas, además muestran poco interés por realizar cursos o seminarios que ayuden a complementar sus conocimientos, sin embargo las personas que acceden a este tipo de estudios los realizan principalmente en temas como contabilidad, informática y administración.

5.1.1 ÁREA COMERCIAL

Debido al actual auge que ha experimentado el sector de la construcción en el área Metropolitana Centro Occidente se pudo observar que el 59.3% de empresas presentan crecimiento en sus ventas, sin embargo una proporción importante 32.7% asegura que sus ventas se encuentran estancadas. Las empresas del sector tienen conocimiento de sus principales competidores pues como ya se menciono anteriormente en el Área Metropolitana existen zonas en donde se encuentran concentrados este tipo de negocios y por lo tanto existe mucha cercanía entre estos, lo que permite desarrollar estrategias para tener un conocimiento más actual y profundo del modo en el que opera la competencia, las novedades del mercado y las ventajas competitivas de los establecimientos.

Las organizaciones dedicadas a la comercialización de este tipo de artículos manejan un porcentaje de ventas locales del 94.13% y sólo una pequeña parte tiene ventas regionales 3.3% y nacionales 2.53%; estas poseen buenos sistemas de descuento para sus clientes, entre los que se destacan los descuentos por volumen y cantidad, además, la percepción que tienen los dirigente sobre la satisfacción del cliente es alta y ésta se aprecia principalmente por la permanencia del cliente pues generalmente no se utilizan buzones de sugerencia, encuestas o estudios de mercado para determinar como se encuentra la prestación de su servicio.

La actividad comercial se encuentra claramente establecida debido en gran parte a su naturaleza, sin embargo se encontró que existen negocios pertenecientes a la misma clasificación industrial internacional uniforme que no sólo se dedican al comercio sino también a la producción de algunos artículos como son las vidrieras y marqueterías.

También se pudo notar que no elaboran planes de mercadeo por no considerarlo necesario debido al reducido tamaño de los negocios en donde las ventas se hacen generalmente al detal y a un público en específico, los sistemas de control relacionados con proveedores, facturación, productos o servicios e inventarios se encuentran muy bien, pues más de la mitad de los negocios los implementan; sin embargo tienen pocos sistemas de control en cuanto a asesores comerciales, planes de mercadeo, servicios postventa y canales de distribución, debido principalmente a la naturaleza misma de las empresas, ya que las ventas se hacen generalmente en el punto de venta directamente a los clientes por lo que no es necesario realizar controles muy enfáticos sobre los canales de distribución, los asesores comerciales o los servicios postventa.

La variable producto presenta una muy buena calificación, ya que el 51.3% creen que esta es excelente al igual que la publicidad con 53.3%, sin embargo existe una proporción alta de negocios 48.66% que consideran la publicidad que realizan inadecuada lo que impide un mayor conocimiento de los clientes sobre sus establecimientos y los beneficios que estos ofrecen tanto en productos como en servicios, tampoco se cuenta con sistemas adecuados de promoción lo que desestimula a los consumidores y al comercio, sin embargo se obtuvieron buenos resultados en la variable precio, el 97.3% los consideran excelentes o buenos, esto se debe a que los productos ofrecidos tienen precios sugeridos por los proveedores, además por encontrarse en áreas especializadas dentro del AMCO, la cercanía con la competencia regula de manera continua los precios de los artículos, estas zonas especializadas también permiten una buena calificación para la variable plaza ya que el 87% de los encuestados la consideran excelente o buena por encontrarse en lugares céntricos de la ciudad con tradición en venta de artículos ferreteros y con un excelente flujo de clientes.

Las empresas que consideran su plaza regular o mala 12.66% se encuentran en zonas poco centrales y especialmente en el sector de Cuba en donde la construcción de la estación para el Megabus ha provocado la disminución de ventas y el traslado de muchos negocios a otras zonas menos concurridas.

Finalmente se puede determinar que existen buenas relaciones y acuerdos de las organizaciones con proveedores, clientes o empresas del sector.

5.1.2 AREA FINANCIERA

El 92.66% de las empresas toman sus decisiones basándose en los estados financieros del negocio. Las grandes y medianas empresas de este sector realizan periódicamente balances y estados de resultados, sin embargo los pequeños negocios 7.33% llevan sus cuentas en libros contables o cuadernos donde registran toda la información financiera.

El 70% realiza presupuestos escritos, los cuales son elaborados constantemente debido a que las empresas no tienen estudios pormenorizados de la demanda que existe en el mercado por lo que deben de acomodar continuamente sus presupuestos a la demanda que se valla presentando.

El 88% conoce el costo de sus deudas, pero existe un porcentaje relativamente alto 39.3% que desconoce los servicios prestados por las entidades que otorgan recursos para su financiación, lo que dificulta el crecimiento del sector.

Los dirigentes que tienen conocimiento sobre entidades que realizan préstamos para su negocio consideran que estos créditos son realizados sólo por bancos, lo que demuestra el desconocimiento en este campo; sin embargo muchos saben que entidades como el Banco de la Mujer, la Fundación Mundo Mujer y Bancoldex son entidades que otorgan beneficios para las mipymes entre las que se destacan capacitaciones, asesorías y créditos con bajos intereses con el fin de fomentar el crecimiento y desarrollo de estos pequeños establecimientos.

El 71.3% de las empresas realizan análisis para determinar la rentabilidad de sus negocios los cuales son enfocados básicamente a la parte financiera, dejando a un lado variables importantes como el porcentaje de clientes, la demanda del mercado, los competidores entre otros. De las compañías que utilizan herramientas para determinar si su negocio es bueno desde el punto de vista financiero la más utilizada son las asesorías 41.33%, estas se basan principalmente en sugerencias e indicaciones brindadas por contadores o auxiliares contables de los establecimientos.

Además se pudo determinar que el 55.33% cumplen con sus obligaciones, sin embargo la razón por la que muchas incumplen con estas se debe principalmente a la cartera morosa, lo que permite observar que existen problemas en la rotación de cartera, las políticas de plazos y las políticas de crédito.

5.1.3 ÁREA DE CONOCIMIENTO (PERSONAS)

Muy pocos establecimientos del sector poseen personal administrativo 42%, debido a que son negocios pequeños donde el dueño y los empleados realizan laborales múltiples, en las empresas que cuentan con cargos administrativos, las personas que los ocupan tienen salarios que oscilan generalmente de 1 a 3 SMMLV, sólo unas pocas poseen personal directivo 6%, el cual devenga por lo general entre 1 y 6 SMMLV.

Los resultados muestran que los sueldos pagados son bajos en relación al cargo desempeñado incluso en algunos casos para el personal operativo, también se observa que no existe una relación entre el sueldo recibido y la responsabilidad de la labor desempeñada, pues cargos administrativos y directivos reciben prácticamente los mismos salarios que oscilan entre 1 y 6 SMMLV, además estos no varían de acuerdo con el cumplimiento de las metas y objetivos que han sido asignados para cada cargo.

En este tipo de empresas lo más importante que debe poseer el personal operativo al momento de su contratación es la experiencia seguida por la habilidad; para el personal administrativo es muy importante la experiencia al momento de la contratación, sin embargo se observa que también es importante el nivel educativo y en proporción menor pero también significativa la habilidad, demostrando que en este sector como en los demás un administrador debe poseer destreza para resolver los problemas que se puedan presentar en el desarrollo de distintas labores y también debe tener conocimientos tanto teóricos como práctico.

Las empresas que poseen personal directivo 6%, predomina la experiencia como lo más importante al momento de contratar a una persona, sin embargo se puede notar que el nivel educativo y la habilidad también toman gran importancia. De esta forma se muestra que un directivo debe tener todas estas destrezas muy bien desarrolladas y para realizar una buena labor debe procurar un equilibrio entre el nivel educativo, las habilidades y la experiencia que posee.

112 negocios de los 150 encuestados no desarrollan ningún programa para la formación de sus empleados como son la capacitación, inducción y educación continua, lo que impide que se comparta información entre los trabajadores nuevos y antiguos y se pierdan ventajas sobre la contribución hacia la mejora del ambiente organizacional.

También se observa que el 95.33% de las empresas no poseen planes escritos para realizar ascensos, traslados, trasferencias y rotaciones a los trabajadores, lo que puede ocasionar poca satisfacción en el trabajo, ya que los colaboradores pueden sentir que sus trabajos no son reconocidos y que nunca podrán alcanzar las metas y objetivos que se han proyectado en su visión personal.

Los bajos valores obtenidos en cuanto a traslados, rotaciones y trasferencias pueden deberse a que la gran mayoría de empresas son relativamente pequeñas y no poseen sucursales para realizar este tipo de actividades.

A pesar de que el 36.66% de las compañías del sector elaboran planes de incentivos, el 66.3% no los realizan, lo que imposibilita el mejoramiento en el desempeño del personal y no se pueda crear una filosofía de compromiso compartido que contribuya a mejorar la eficiencia.

También se puede analizar que en el 95.33% de estos establecimientos existe satisfacción personal en el trabajo, colaboración con los compañeros, alto nivel de motivación y trabajo en equipo impulsando la construcción de nuevo conocimiento y permitiendo generar un lenguaje común entre las personas que laboran dentro de la empresa, además esto promueve la satisfacción y la productividad a medida que crea sinergia y aprovechamiento de los conocimientos y experiencia de los miembros más antiguos. El 44.6% realiza evaluación del desempeño lo que limita el análisis de las capacidades de los colaboradores, sus fortalezas y debilidades, dificultando para los dirigentes determinar las necesidades de capacitación de su personal y retrasando el proceso para determinar cuales de los empleados deben ser ascendidos o promovidos de sus cargos.

En el sector ferretero el 40.6% de las organizaciones tienen programas de medicina preventiva, seguridad e higiene industrial, por lo que se encuentran en alto riesgo de que sus empleados sufran lesiones y/o enfermedades profesionales, tampoco poseen programas de bienestar educativo, cultural y/o deportivo ya que el 86.66% de los negocios no los implementan, además no se invierte mucho en temas de responsabilidad y bienestar social para que el personal y su familia puedan tener espacios de formación, aprendizaje y crecimiento personal.

5.1.4 AREA TECNOLOGÍA (PROCESOS)

El 66.66% de empresas pertenecientes al sector ferretero no tienen definida su visión, misión, valores, objetivos, políticas y resultados; lo que ha ocasionado un desconocimiento de las metas, objetivos y razón de ser de las organizaciones; el 82.6% no tienen establecidos organigramas, manuales de funciones y procesos o procedimientos conllevando a un vago conocimiento de la estructura organizativa y el funcionamiento interno, además los miembros de la organización no tienen claramente definidas sus funciones ni existen procedimientos estandarizados para elaborarlas, lo que disminuye la calidad de la prestación del servicio de venta y comercialización de los productos ofrecidos.

El 88% poseen bienes con un uso inferior a diez años por lo que se deduce la existencia de buenas políticas de rotación de activos fijos, sin embargo la colaboración existente entre las ferreterías, vidrieras, marqueterías y los sectores gubernamentales, financieros y universitarios del AMCO es muy reducida impidiendo el intercambio de información que se presenta en el mercado, esto también obstruye una planificación más eficiente y una mejor capacidad para responder a cambios inesperados en el sector evitando el aprovechamiento de las oportunidades que se van presentando en la región.

El 1.4% de las empresas tienen departamento de investigación y desarrollo debido en gran parte a su tamaño; en el sector el 80% de establecimientos continuamente se encuentran cambiando sus productos y servicios con el fin de brindar mayores grados de satisfacción a sus clientes, sin embargo el 61% no adaptan las nuevas tecnologías para sus organizaciones, perdiendo eficiencia y rentabilidad al no aprovechar las ventajas competitivas que actualmente se encuentran en el mercado, además muy pocos utilizan herramientas informáticas como hardware o software o realizan cursos de formación en estas áreas por falta de recursos y conocimientos sobre el tema. Solo las empresas grandes del sector poseen certificaciones como la ISO 9001 lo que les brinda diferenciación, mejor gestión, organización interna, reducción de costos y calidad en sus productos. Finalmente se observó que el 90% de los negocios no tiene implementado ningún manejo de residuos sólidos y líquidos ya que los establecimientos que comercializan productos ferreteros no generan ningún tipo de residuos nocivos para el ambiente, sin embargo dentro de la clasificación CIIU se encuentran algunas compañías como vidrieras y marquerías que si deben implementar políticas para el manejo de sus desperdicios.

5.1.5 ORIENTACIÓN HUMANISTA

Los gerentes del sector a pesar de no aplicar literalmente el proceso de selección de personal si lo consideran muy importante, lo que demuestra que son concientes de la necesidad de contar con personal capacitado, con habilidades necesarias para ocupar un determinado puesto y con deseos de lograr los objetivos de sus organizaciones; los mecanismos que son considerados más importantes para estimular y desarrollar al personal son los salarios y los incentivos y en menor grado los planes de motivación, la inducción y las capacitaciones técnicas.

Las empresas que utilizan estos mecanismos logran que sus trabajadores se sientan más satisfechos, permanezcan más tiempo en sus cargos y traten mejor a los clientes, también son herramientas del recurso humano que las organizaciones utilizan para adaptarse a las necesidades y preferencias individuales y atraer, motivar y retener a los empleados.

El 84% de los negocios del sector poseen información acerca de sus colaboradores con relación al nivel académico, estado civil, intereses personales, número de hijos y tiempo en la empresa, esto se debe a que una proporción importante de establecimientos son familiares, lo que permite registrar y controlar con mayor facilidad y fiabilidad la información de los trabajadores, sin embargo pocos implementan programas de capacitación

técnica, crecimiento y desarrollo personal y salud dirigidos al trabajador y a su familia, imposibilitando que estos se sientan más a gusto, con mayor seguridad y se puedan identificar con la empresa.

El 96.7% de administradores de empresas del sector empoderan a sus trabajadores delegando responsabilidades, reconociendo el buen trabajo, escuchando opiniones y permitiendo la toma de algunas decisiones; este proceso de empoderamiento se da debido al desplazamiento de tareas rutinarias por parte de los dirigentes hacia los trabajadores para dedicar más tiempo a tareas importantes, también en varias empresas cada empleado debe sentirse responsable de sus resultados, ya que en ocasiones los administradores o dueños se ausentan por largos periodos de tiempo del punto de venta, esto genera en ellos un alto sentimiento de confianza, al tiempo que crea compromiso y responsabilidad por sus acciones.

El 80% de administradores y dueños negocian las políticas con sus colaboradores y encuentran beneficios para el trabajo en equipo: mayor rendimiento, mejor atención, mejores resultados, más colaboración y mayor agilidad; esto demuestra que se han comenzado a comprender las nuevas tendencias laborales y la necesidad de pensar en equipo como una forma de trabajo, además las estructuras casi planas de las compañías hacen que exista una mayor interacción entre las personas lo que conlleva a generar actitudes cooperativas que promueven el trabajo en equipo. También se pudo observar que el 54.66% de los dirigentes de las empresas consideran que su estilo de administración es democrático, y en menor porcentaje 22.66% afirman ser líderes.

5.1.6 ORIENTACIÓN TECNOCRÁTICA (TECNOLOGÍA Y PROCESOS)

El 60.66% de los establecimientos del sector tienen conciencia sobre la importancia de los sistemas de comunicación como mecanismos eficaces para relacionarse con los clientes, además se puede notar la poca utilización de manuales de funciones, procesos y/o procedimientos, pues sólo el 11.33% de los establecimientos los utilizan, por lo que se determina con mayor claridad que los colaboradores de las organizaciones no poseen actividades propiamente definidas y falta división de tareas lo que entorpece en muchas ocasiones la correcta ejecución de las labores encomendadas.

El 59.3% de negocios no controla sus procesos y el 26.6% lo considera importante pero no lo hace. El 86 % tampoco documenta los métodos de trabajo por lo cual no se puede garantizar la calidad en la prestación de los

servicios de venta y comercialización debido a que las labores se realizan de manera distinta cada vez que son ejecutadas.

El bajo porcentaje en inversión de tecnología moderna del sector 31.33%, básicamente se debe a su función comercializadora, sin embargo los establecimientos que elaboran algún tipo de producto como las vidrieras y marquerías se están quedando rezagados, perdiendo competitividad frente a nuevos competidores por los tratados de libre comercio; estos establecimientos también presentan bajos porcentajes 20.66% en la utilización de plataformas informáticas.

5.1.7 ORIENTACIÓN PLANIFICADORA Y TOMA DE DECISIONES

El 34.66% de los dirigentes del sector se dedican básicamente a tomar decisiones, sin embargo para ellos también es importante planear y dar instrucciones claras.

El 86.66% poseen buen conocimiento en el ámbito nacional de aspectos legales, productividad, competencia e innovación y tecnología, sin embargo en el ámbito internacional no se tiene mucha experiencia debido a que las empresas no exportan ni realizan ventas internacionales; en aspectos de medio ambiente un número importante de empresas 48.66% no posee conocimientos nacionales ni internacionales.

Los dirigentes de estos establecimientos también saben sobre procesos comerciales, de compras e inventarios, administración de personal, procesos financieros y productivos mostrando así que en este tipo de establecimientos de tamaño reducido los dueños y/o administradores del negocio están concientes de toda la información que se genera en los distintos procesos y áreas de sus compañías.

Lo más importante al momento de planear son los resultados con un 52.66% y en menor grado 38% los objetivos y metas, demostrando que ellos están mayormente centrados en la acción pues generalmente hablan sobre resultados, objetivos, desempeño y responsabilidades; pero existen empresas que desconocen las ventajas de los procesos de certificación de calidad tanto en procesos como en productos tales como garantías en calidad, el desencadenamiento hacia la disposición a las mejoras y la identificación de fortalezas y debilidades.

5.1.8 ORIENTACIÓN HACIA LAS NORMAS Y REGLAMENTOS

A pesar de que en muchas organizaciones las normas y reglamentos no se encuentran por escrito, estas son importantes y se han implementado como una cultura, pues son transmitidas de forma verbal.

Se evidencian estructuras organizacionales planas, lo que facilita en cierta forma el flujo de información y contribuye a mantener la informalidad entre los empleados y sus jefes, además se puede observar que los procesos, procedimientos y actividades de rutina son asignados de manera verbal y existe una persona sobre la cual recae la autoridad del establecimiento, encargada de tomar decisiones y dar órdenes a sus colaboradores, sin embargo en gran parte de estas empresas los dirigentes además de sus labores gerenciales deben también realizar actividades de venta, atención al cliente entre otros y a pesar de que la mayoría de decisiones son tomadas por ellos, la relación con sus colaboradores es mayormente informal, también se observa que el 41.33% de los empleados tienen cierta autonomía sobre la toma de decisiones brindando un grado de flexibilidad en cuanto a la parte administrativa; los directivos también delegan ciertas responsabilidades a sus colaboradores incentivándolos para que sientan que sus opiniones son tomadas en cuenta.

El 87.33% de los directivos evidencian una tendencia hacia el empoderamiento de los empleados para que tomen decisiones sin tener que requerir a la autorización de sus superiores, permitiendo que las personas relacionadas con una tarea tomen decisiones al respecto. Esta herramienta bien aplicada generará equipos de trabajo altamente calificados y con capacidad de decisión, innovación y orientación al logro, además el 72.66% muestran una tendencia hacia los estilos administrativos de liderazgo y democráticos centrados en la participación, el crecimiento y desarrollo personal de los miembros de la empresa.

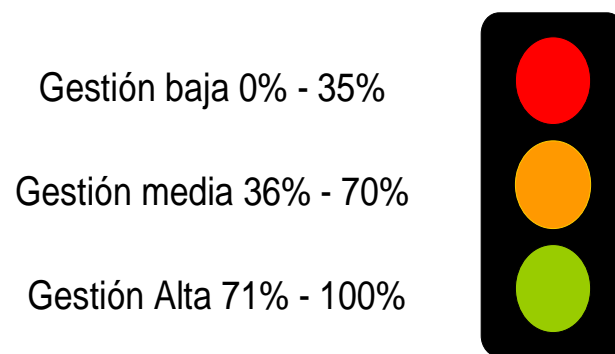
5.2 GRAFICOS RESUMEN

Con el fin de presentar cuantitativamente la gestión que realizan las empresas pertenecientes al subsector de artículos de ferretería, cerrajería y productos de vidrio en cada una de las áreas estudiadas en la investigación, se realizaron gráficos resumen en donde se puede observar de manera clara la calificación que obtuvieron los establecimientos en cada una de las áreas estudiadas.

Los niveles de gestión se clasificaron en tres categorías y dependiendo del color que arroje la gráfica se puede determinar si estos son bajos, medios o altos:

Figura 125. Niveles de gestion

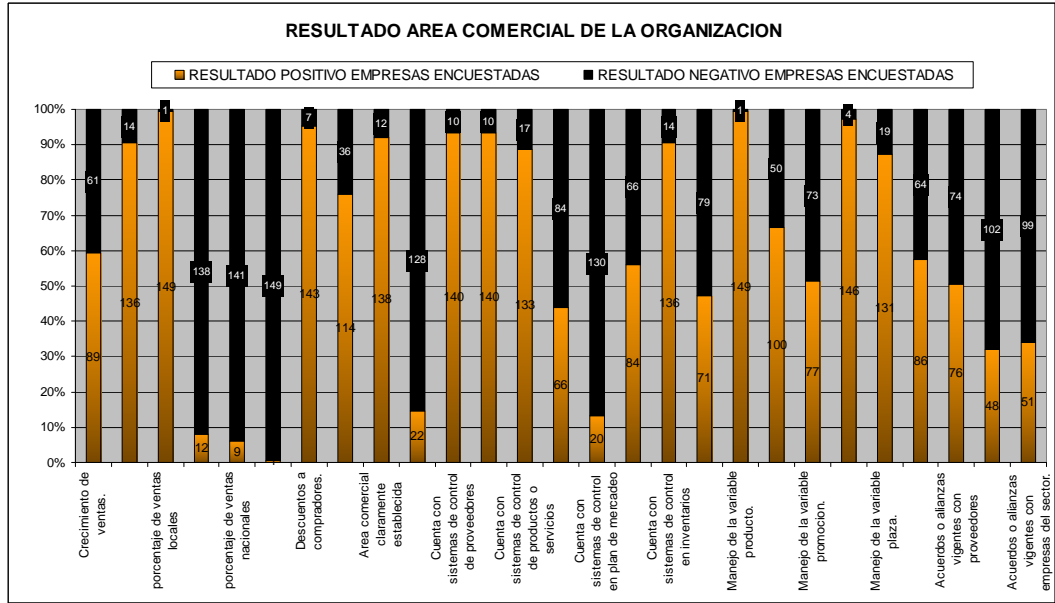
NIVELES DE GESTION



Fuente: Los Autores.

Los resultados que se obtuvieron son los siguientes:

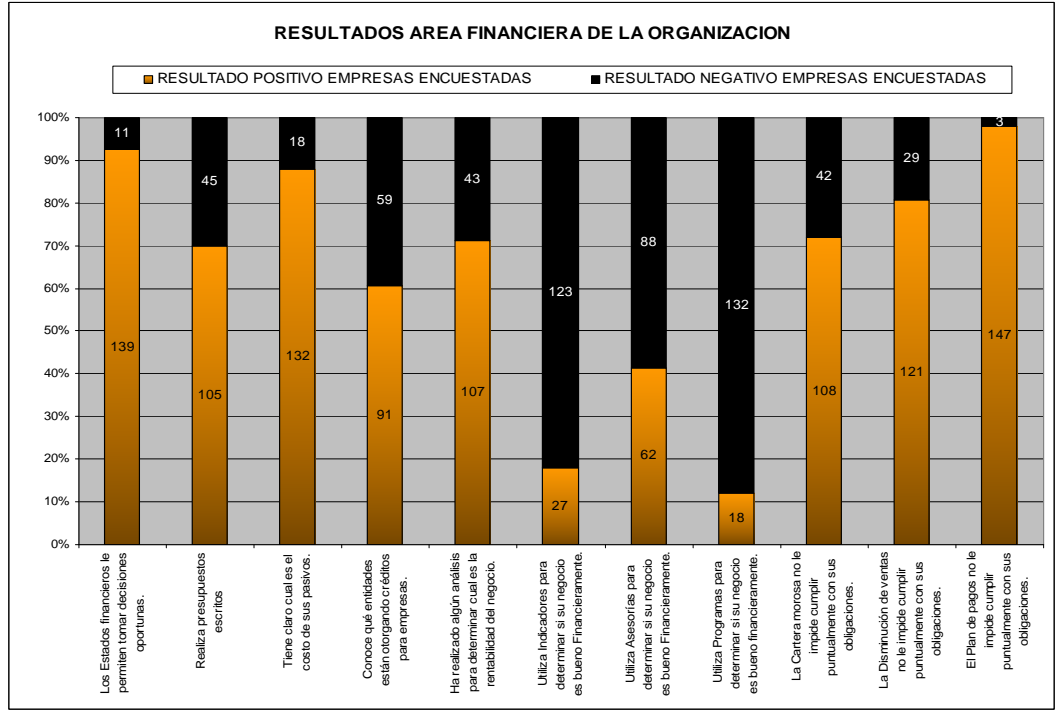
Figura 126. Resultados area comercial de la organizacion



PROMEDIO DE GESTION 60,9%

Fuente: Los Autores.

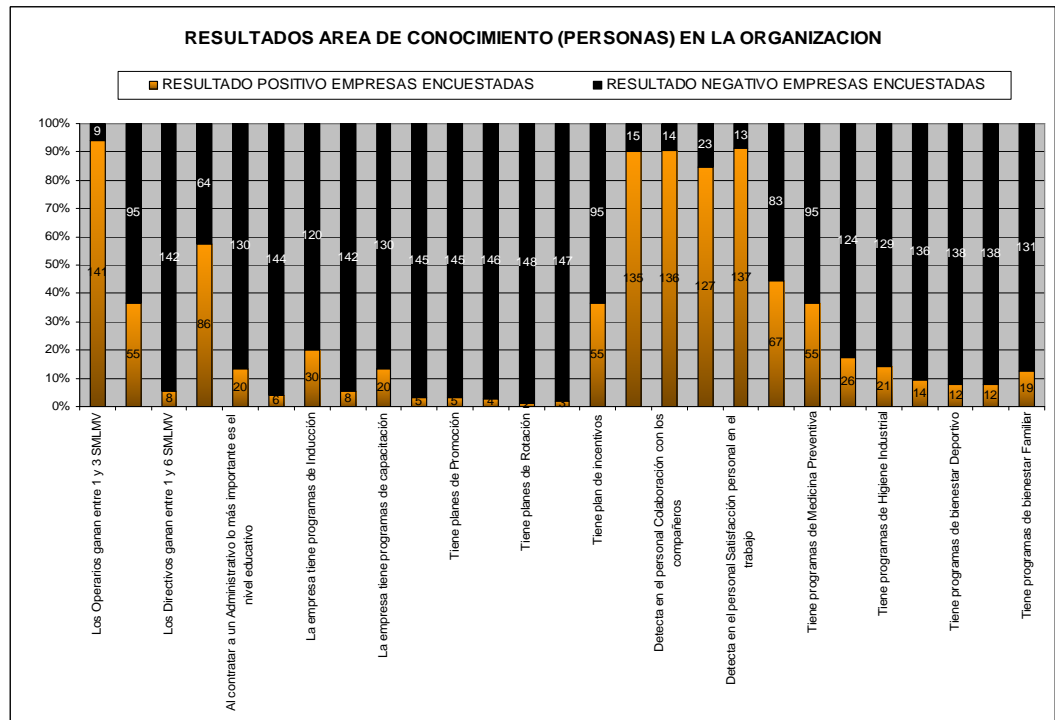
Figura 127. Resultado area financiera de la organizacion



PROMEDIO DE GESTION 64,1%

Fuente: Los Autores.

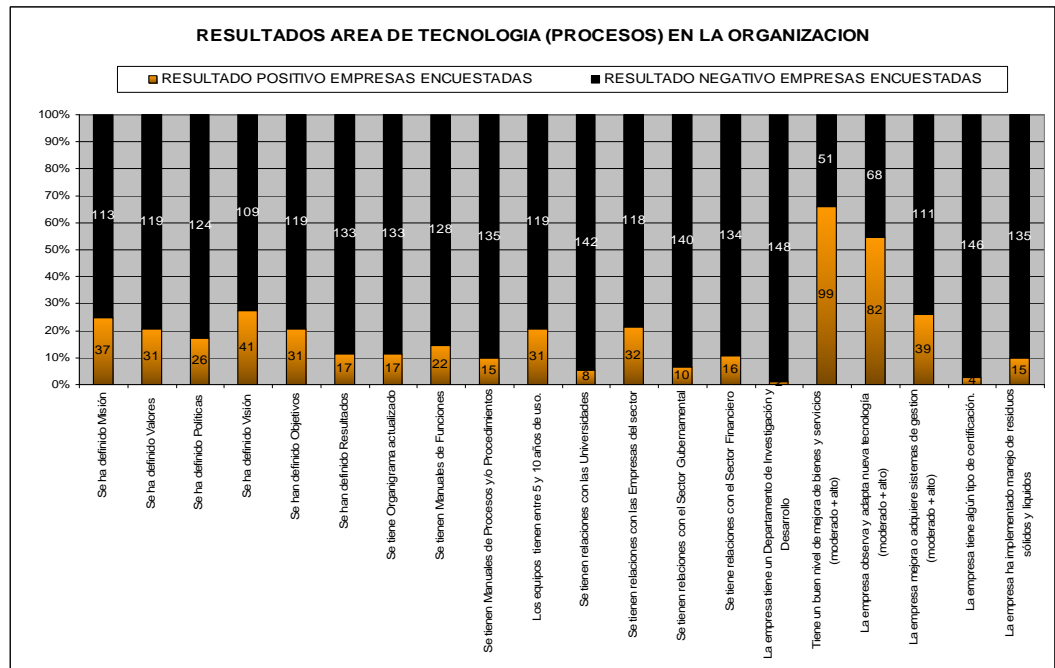
Figura 128. Resultados area de conocimiento (persona) en la organizacion



PROMEDIO DE GESTION 29,9%

Fuente: Los Autores.

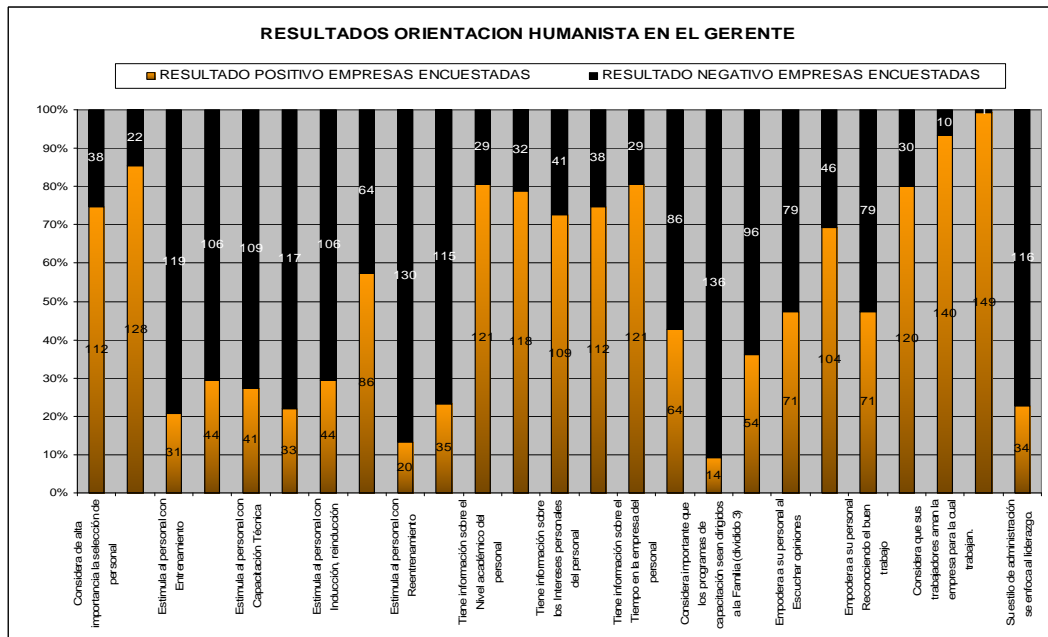
Figura 129. Resultados area de tecnología (procesos) en la organizacion



PROMEDIO DE GESTION 19,2%

Fuente: Los Autores.

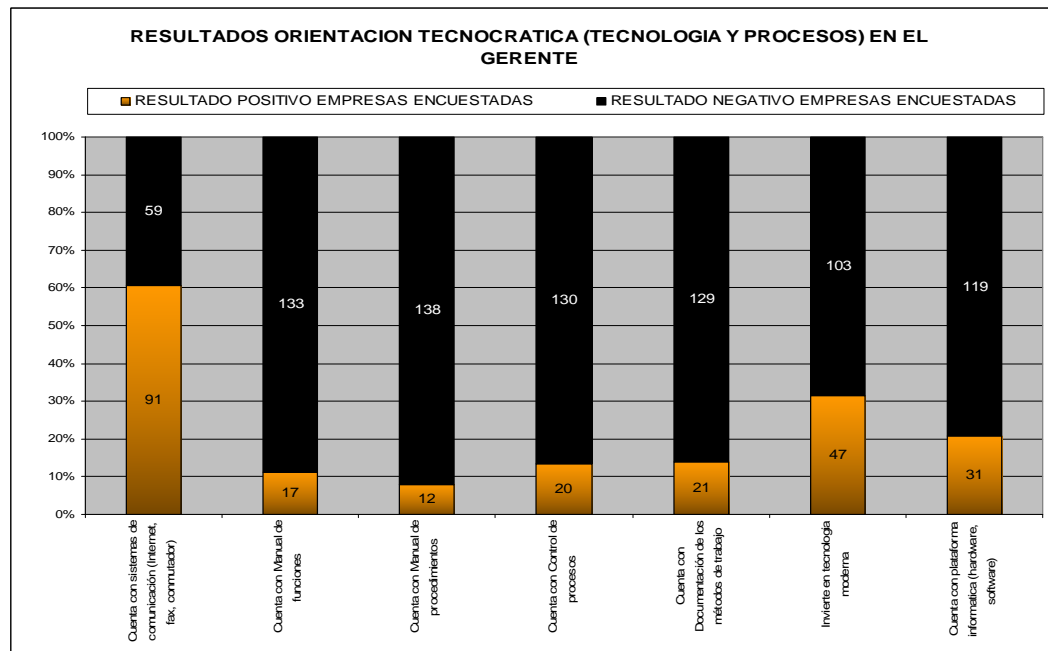
Figura 130. Resultados orientación humanista en el gerente



PROMEDIO DE GESTION 52,7%

Fuente: Los Autores.

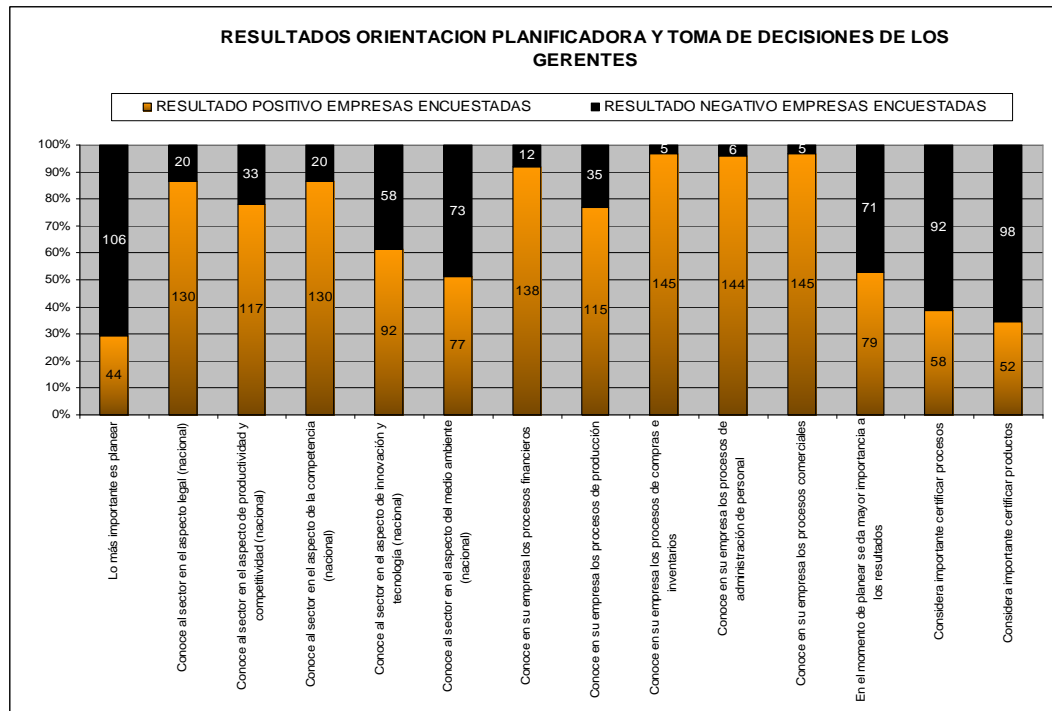
Figura 131. Resultados orientación tecnocrática (tecnología y procesos) en el gerente



PROMEDIO DE GESTION 22,8%

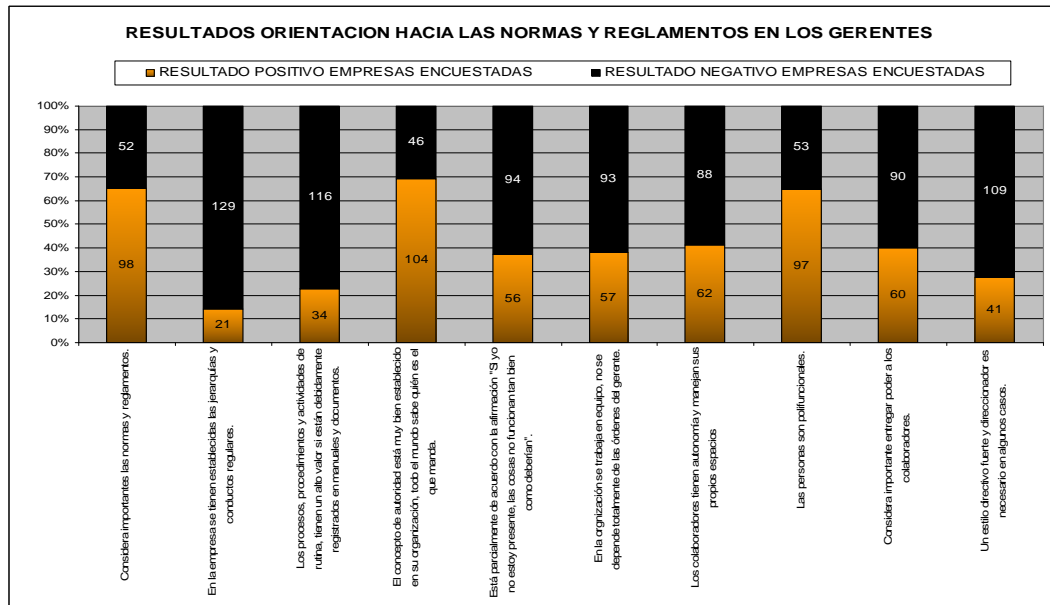
Fuente: Los Autores.

Figura 132. Resultados orientacion planificadora y toma de decisiones de los gerentes



Fuente: Los Autores.

Figura 133. Resultados orientacion hacia las normas y reglamentos en los gerentes



Fuente: Los Autores.

Tabla 142. Promedio de gestion

RESULTADOS	
Areas Estudiadas	Promedio de Gestión
Área Comercial	60,9%
Área Financiera	64,1%
Área Conocimiento (personas)	29,9%
Área Tecnología (Procesos)	19,2%
Orientación Humanista	52.7%
Orientación tecnocrática (Tecnología y procesos)	22.8%
Orientación planificadora y toma de decisiones	69,8%
Horientación hacia las normas y reglamentos	42.0%

Fuente: Los Autores.

Como se puede observar en el anterior cuadro, las empresas del subsector estudiado aplican de manera media y baja la gestión dentro de sus organizaciones, sin embargo se presentan mayores falencias en las áreas de conocimiento de personas, de tecnología y en la orientación tecnocrática.

5.3. MATRIZ DOFA

La matriz DOFA es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de toda la información que se posee sobre el negocio, su utilidad se centra en el desarrollo de acciones estratégicas que permitan superar las debilidades que impiden el logro de los propósitos en las organizaciones. El instrumento también permite la identificación de acciones que potencien entre sí a los factores positivos y representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis DOFA puede ser usado por todos los niveles de las empresas y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones, obtenidas como resultado del análisis DOFA, son de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que se diseñen para ser incorporadas en un plan de negocios.

Por medio de la matriz DOFA se pueden identificar acciones viables para el crecimiento del subsector de artículos de ferretería, cerrajería y productos de vidrio y así potencializar los aspectos positivos que se encontraron en las empresas que formaron parte de la investigación. Es indispensable que las organizaciones puedan usar sus fortalezas y explotar sus oportunidades mediante el uso de sus recursos, con análisis que permitan trabajar toda la información que se posee del negocio. Las conclusiones obtenidas como resultado del análisis DOFA podrán ser de mucha utilidad para implementar estrategias donde se resalten las fortalezas y las oportunidades al comparar las empresas del sector de manera realista con su competencia.

MATRIZ DOFA PARA EMPRESAS DEL SUBSECTOR ARTÍCULOS DE FERRETERÍA, CERRAJERÍA Y PRODUCTOS DE VIDRIO.

Cuadro 5. Matriz DOFA

cuadro 1/4

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<p>Nivel educativo relativamente bajo para la labor que desempeñan los administrativos y directivos.</p> <p>Poca utilización de buzones de sugerencia, encuestas y/o estudios de mercado para determinar la satisfacción de los clientes.</p> <p>La mayoría de empresas no elabora planes de mercadeo.</p> <p>Pocos sistemas de control en cuanto a asesores comerciales, planes de mercadeo, servicios postventa y canales de distribución.</p> <p>Uso deficiente de la variable promoción.</p> <p>Servicio postventa deficiente.</p> <p>No existen estudios pormenorizados de la demanda del mercado.</p> <p>Análisis para determinar la rentabilidad del negocio enfocados básicamente a la parte financiera, sin tener en cuenta variables como porcentaje de clientes, demandas del mercado y competidores.</p> <p>Problemas en rotación de cartera, política de plazos y política de crédito.</p> <p>Poco personal directivo en las empresas del sector.</p> <p>Sueldos bajos en relación al cargo y la responsabilidad de la labor desempeñada.</p> <p>Poco conocimiento del sector en el ámbito internacional.</p> <p>Poco porcentaje de empresas que desarrollan programas de capacitación, inducción y educación continua.</p> <p>No poseen planes escritos para rotaciones, traslados y/o transferencia.</p>	<p>Crecimiento en ventas.</p> <p>Mercado por conquistar a nivel regional y/o nacional.</p> <p>Acuerdos o mayores niveles de compromiso con proveedores, clientes y/o empresas del sector.</p> <p>Organizaciones que otorgan créditos para el crecimiento de pymes.00</p> <p>Alianzas con universidades, sector gubernamental y el sector financiero.</p> <p>Utilización de los canales de comunicación como vías eficaces para acercarse y relacionarse con los clientes.</p> <p>Establecer contactos con empresas privadas o públicas para realizar alianzas estratégicas.</p> <p>Convenios y programas con las empresas de recreación y deporte de la región para la recreación de los trabajadores y sus familias.</p> <p>El área metropolitana se encuentra en el epicentro de uno de los mercados más dinámicos de Colombia.</p> <p>Proyectos de construcción de centros comerciales y de negocios que están en ejecución, la mayor parte en Pereira con inversiones que superan los 150.000 millones de pesos.</p> <p>El interés de la universidad Tecnológica de Pereira por acercarse a las empresas del sector y estructurar propuestas de capacitación y colaboración mutua.</p>

<p>Alto porcentaje de empresas que no realizan planes de incentivos.</p> <p>Porcentaje relativamente alto que no realiza evaluación del desempeño.</p> <p>Pocas empresas prestan atención a los programas de medicina preventiva, higiene industrial y seguridad industrial.</p> <p>Poca inversión en asuntos de responsabilidad y bienestar social para trabajadores y sus familias.</p> <p>Alto porcentaje de empresas carentes de misión, visión, valores, objetivos, políticas y resultados.</p> <p>Alto porcentaje de establecimientos carentes de organigramas, manuales de funciones, procesos y/o procedimientos.</p> <p>Empresas carentes de departamento de investigación y desarrollo.</p> <p>Pocas empresas que adaptan las nuevas tecnologías a sus organizaciones.</p> <p>Muy pocas empresas del sector utilizan sistemas informáticos como hardware y software o cursos de formación en estas áreas.</p> <p>Alto porcentaje de empresas sin certificación.</p> <p>Pocas empresas con manejo de residuos sólidos y/o líquidos.</p> <p>Bajos porcentajes de empresas que implementan programas de capacitación dirigidos a los trabajadores y a sus familias en la parte técnica, en salud, en crecimiento y desarrollo personal.</p> <p>Colaboradores sin actividades definidas.</p> <p>Falta de división de tareas y actividades.</p> <p>Poco control de procesos.</p>	
---	--

<p>Poca documentación de los métodos de trabajo.</p> <p>Poca inversión en tecnología moderna.</p> <p>Baja implementación de plataformas informáticas.</p> <p>Desconocimiento de las ventajas de los procesos de certificación.</p> <p>Algunas empresas no cuentan con infraestructura física adecuada.</p> <p>Se observa carencia de recursos.</p> <p>Establecimientos con espacios muy limitados.</p> <p>Falta conocimiento y compromiso en el área organizativa, para implementar programas de certificación de calidad.</p>	
<p>FORTALEZAS</p>	<p>AMENAZAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de los competidores. • Buena satisfacción de los clientes. • Buenos sistemas de control relacionados con proveedores, facturación, productos o servicios e inventarios. • Buena calificación de la variable producto, publicidad, precio y plaza. • Buenos porcentajes de motivación, satisfacción personal en el trabajo y colaboración con los compañeros. • Empresas con infraestructura relativamente nueva. • Mejora continua de bienes y servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos costos del dinero y difícil acceso a préstamos bancarios. • Difícil acceso a la tecnología de punta. • La llegada de grandes superficies a la región. • Contrabando. • Tratados de libre comercio

<ul style="list-style-type: none"> • Se maneja una buena información con relación a los competidores. • Alto porcentaje de empoderamiento en los trabajadores • Negociación de políticas con colaboradores o empleados. • Conocimiento por parte de los dueños y/o administradores sobre los procesos de sus empresas. 	
<p>ESTRATEGIAS OPORTUNIDADES - FORTALEZAS</p>	<p>ESTRATEGIAS AMENAZAS-FORTALEZAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Generar en los empresarios una cultura de mejoramiento continuo. • Acercar a los empresarios del sector a la Universidad y a asociaciones comerciales. • Generar programas de capacitación y apoyo desde la Universidad Tecnológica de Pereira enfocados hacia la solución de problemas gerenciales, administrativos y tecnológicos que tiene el sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concienciar a los empresarios en la importancia de la competitividad, el uso de nuevas tecnologías y el conocimiento de técnicas empresariales para el crecimiento y desarrollo de sus organizaciones.
<p>ESTRATEGIAS OPORTUNIDADES - DEBILIDADES</p>	<p>ESTRATEGIAS AMENAZAS-DEBILIDADES</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar convenios de cooperación conjunta entre la Universidad Tecnológica de Pereira y entidades públicas y privadas interesadas en el crecimiento y desarrollo del sector comercial del Área Metropolitana Centro Occidente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a empresarios del subsector de artículos de ferretería, cerrajería y productos de vidrio en temas administrativos y gerenciales en los cuales presentan falencias. • Estructurar procesos y estándares dentro de las organizaciones para volverlas más competitivas. • Conformar agremiaciones o grupos comerciales encaminados a desarrollar competitividad, crecimiento y proyección empresarial.

Fuente: Los Autores.

5.4 LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El Análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo elaborado por el economista Michael Porter en que se describen las 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía y que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado. Las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia. Esta metodología permite evaluar aspectos de los negocios desde el punto de vista estratégico teniendo en cuenta factores como el número de proveedores y clientes, las fronteras geográficas del mercado, el efecto de los costos en las economías de escala, los canales de distribución, el índice de crecimiento del mercado y los cambios tecnológicos.

Estos factores permiten determinar el peso de las variables competitivas representadas en precio, calidad del producto, servicio e innovación ya que para algunas compañías el factor dominante puede ser el precio, mientras que en otras la competitividad puede estar representada por la calidad, el servicio al cliente o la integración y cooperación con los proveedores y clientes.

En esta investigación se evaluó el subsector de artículos de ferretería, cerrajería y productos de vidrio teniendo en cuenta estas cinco fuerzas y se pudo determinar lo siguiente:

- Existen amenazas de entrada de nuevos competidores, pues debido a la posición estratégica en la que se encuentra el Área Metropolitana Centro Occidente se están acentuando grandes superficies dedicadas a la venta de productos ferreteros en la región y se prevé que para el futuro lleguen más empresas de este tipo; esto se presenta porque las barreras de entrada al mercado son relativamente fáciles de franquear por las nuevas organizaciones que llegan con nuevas capacidades, productos y recursos.
- Existe gran poder de negociación por parte de algunos proveedores de artículos ferreteros, pues estos se encuentran muy bien organizados, lo que les permite imponer condiciones de precio y tamaños de pedidos.
- Muchos de los productos ofrecidos por el sector de artículos de ferretería, cerrajería y productos de vidrio no son muy diferenciados y sus costos son bajos para los clientes, lo que les permite a estos últimos tener cierto poder de negociación, pues pueden hacer sustituciones de estos a muy bajo costo.

- Debido a las zonas específicas en donde se concentran la mayor parte de establecimientos dedicados al comercio al por menor de artículos ferreteros, existe fuerte rivalidad entre los competidores gracias al grado de concentración y el número de empresas atacando el mismo mercado en un área muy reducida.
- Debido a la poca diferenciación de los productos existe baja fidelidad de los compradores a productos específicos.

6. PROPUESTAS DE CAPACITACIÓN E INTEGRACION DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA, SECTOR GUBERNAMENTAL Y EMPRESAS DE LA REGIÓN

Teniendo en cuenta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detectadas en el comercio al por menor de artículos de ferretería, cerrajería y productos de vidrio en el Área Metropolitana centro Occidente (AMCO) se plantea la siguiente propuesta para los empresarios y dirigentes organizacionales de las empresas pertenecientes a dicho subsector.

OBJETIVO GENERAL

Implementar una cooperación conjunta de los distintos actores de la región entre los que se encuentran la Universidad Tecnológica de Pereira, el Sector Gubernamental, el Sector Financiero y las Empresas del sector con el fin de generar negocios competitivos con crecimiento y proyección empresarial.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Implementar programas de capacitación por parte de la Universidad Tecnológica de Pereira con miras a solucionar los problemas gerenciales administrativos presentes en las empresas del sector.
2. Enfocar las investigaciones y estudios de los distintos grupos y semilleros de la Universidad Tecnológica de Pereira, especialmente los de la Facultad de Ingeniería Industrial hacia la satisfacción de las necesidades tecnológicas y de conocimiento en las compañías estudiadas.
3. Crear convenios estratégicos entre la Universidad, las empresas del AMCO y entidades como la Cámara de Comercio y FENALCO.
4. Elaborar y promocionar programas de prácticas empresariales con el fin de suministrar personal calificado a las empresas comerciales del AMCO.
5. Integrar la propuesta generada con políticas del Gobierno Regional para afianzar el crecimiento económico, físico, humano y social de las organizaciones de la región.

- 6. Crear alianzas y estrategias de proyección empresarial entre las organizaciones del subsector de ferreterías, cerrajerías y productos de vidrio encaminadas a competir con las grandes superficies que actualmente se están asentando en el Área Metropolitana.**

De acuerdo con la investigación realizada en el subsector de artículos de ferretería, cerrajería y productos de vidrio se encontraron las siguientes falencias que deberán ser atacadas mediante la implementación de la propuesta con el fin de poder crear organizaciones competitivas fortaleciendo los siguientes aspectos.

Cuadro 6. Aspectos a implementar y/o mejorar en las empresas del subsector de artículos de ferretería, cerrajería y productos de vidrio.

Falencias empresariales	Aspectos a implementar y/o mejorar
Mercadeo	Relaciones de la organización con el entorno
	Distribución y logística
	Comunicación. (Publicidad, promoción, servicio, merchandising, relaciones públicas, venta personalizada)
	Segmentación de mercados.
	Filosofía orientada al cliente
	Sistemas de mercadotecnia
	Diagramas de servicio
	Objetivos y políticas de fijación de precios
	Crecimiento, Eficiencia, Innovación, Calidad, Capacidad de satisfacer al cliente; en el corto, mediano y largo plazo.
	Sistemas internos de información
	Medición de la demanda del mercado.
Finanzas	Cálculos de las demandas futuras
	Contabilidad
	Presupuestos
	Flujo de efectivo
	Presentación de estados financieros
Administración	Diagnósticos financieros de la empresa
	Indicadores financieros
	Obtención del talento humano
	Conservación del talento humano
	Seguridad del talento humano
	Desempeño gerencial y organizacional
	Diseño y aplicación de la misión
	Diseño de la visión
	Formulación de objetivos institucionales y administrativos
	Desarrollo de matriz DOFA.
	Diseño de estrategias.
	Diseño de políticas.
	Formulación de las metas.
	Plan de acción.
	División del trabajo
	Organización y estructura empresarial
	Motivación
	Liderazgo
	Comunicación
	Indicadores de gestión
Gestión del talento humano	
Análisis de cargos o puestos de trabajo	
Diseño de cargos	
Diseño de manuales de Funciones, procesos y procedimientos	
Medios de capacitación dentro de la empresa	
Salarios	Planes de valoración de cargos
	Planes comparativos de salarios
	Escalas y curvas salariales
	Aplicabilidad de incentivos
Psicología Organizacional	Responsabilidad social empresarial
	Estructura de los programas de desarrollo de personal
	Plan de vida y carrera para el talento humano
Aspectos jurídicos	Estructura de los programas de Bienestar Laboral Social
	Legislación sobre salud ocupacional
Salud ocupacional	Legislación ambiental
	Programas de promoción y prevención de accidentes o riesgos laborales
	Políticas de salud ocupacional
Calidad	Programas de medicina preventiva
	Selección de proveedores
	Indicadores de rotación de inventarios
	Indicadores de eficiencia
Tecnología	Políticas de calidad
	Previsión tecnológica
	Procesos de innovación dentro de la empresa

Fuente: Los Autores.

En el siguiente cuadro se pueden observar las distintas etapas sugeridas para la propuesta, las actividades generales que deben ser realizadas y los responsables de estas.

Cuadro 7. Propuesta de Integración

Propuesta de Integración			
(Universidad Tecnológica de Pereira, Sector Gubernamental y Empresas del Sector)			
Etapas	Objetivo	Actividades	Responsables
1	Dar a conocer la investigación realizada a las empresas pertenecientes al sector comercial subsector de artículos de ferretería, cerrajería y productos de vidrio	Presentar resultados de la investigación a FENALCO, Cámara de Comercio y empresarios del subsector	Grupo de desarrollo humano y organizacional
		Socializar los análisis realizados al subsector con la facultad de Ingeniería Industrial, y con grupos y semilleros de investigación pertenecientes a esta.	Grupo de desarrollo humano y organizacional
		Compartir los resultados del documento con entidades gubernamentales	Grupo de desarrollo Humano y organizacional Universidad Tecnológica de Pereira (Facultad de Ingeniería Industrial)
2	Elaborar convenios de cooperación conjunta entre la Universidad Tecnológica de Pereira y entidades públicas y privadas interesadas en el crecimiento y desarrollo del Área Metropolitana Centro Occidente	Realizar reuniones periódicas entre representantes de la Universidad Tecnológica de Pereira y dirigentes de entidades como FENALCO, la Cámara de Comercio, el Área Metropolitana Centro Occidente y la Gobernación de Risaralda con miras a establecer alianzas estratégicas	Representantes de la Universidad Tecnológica de Pereira, la Facultad de Ingeniería Industrial y el Grupo de Desarrollo Humano y Organizacional
3	Acercar a los empresarios del sector a la Universidad y a asociaciones comerciales con el fin de concientizarlos en la importancia de la competitividad, el uso de nuevas tecnologías y el conocimiento de técnicas empresariales para el crecimiento y desarrollo de sus organizaciones	Promocionar los servicios de capacitación (cursos, seminarios, talleres, conferencias, etc) brindados por la Universidad Tecnológica	Universidad Tecnológica de Pereira
		Promocionar la importancia de pertenecer a entidades como FENALCO y la Cámara de Comercio, además de los beneficios que esto acarrea para sus establecimientos	FENALCO y Cámara de Comercio
4	Implementar programas de capacitación y apoyo en la Universidad Tecnológica de Pereira enfocados hacia la solución de los problemas gerenciales administrativos y tecnológicos encontrados en el sector.	Determinar por parte de la Facultad de Ingeniería Industrial los tipos de cursos, seminarios y talleres que se podrían brindar a los empresarios, desarrollar sus contenidos y establecer las personas que los dictarían.	Facultad de Ingeniería Industrial
		Orientar los trabajos de distintos grupos de investigación de la universidad hacia el desarrollo de estrategias encaminadas a la solución de los problemas encontrados.	Directores de grupos de Investigación
		Encausar el programa de prácticas empresariales hacia el apoyo y acompañamiento continuo por parte de los estudiantes de la universidad a las empresas del AMCO.	Oficina de prácticas empresariales y Facultad de Ingeniería Industrial
		Ampliar las instalaciones físicas y recursos otorgados a la Universidad tecnológica de Pereira para la prestación de servicios con excelente calidad a empresarios de AMCO	Sector Gubernamental
5	Capacitar a empresarios del subsector de artículos de Ferretería, cerrajería y productos de vidrio en temas administrativos y gerenciales en los cuales presentan falencias, además de estructurar procesos y estándares dentro de las organizaciones para volverlas competitivas.	Dictar cursos de capacitación a empresarios	Docentes seleccionados
		Realizar prácticas empresariales en las distintas empresas del sector	Estudiantes seleccionados
		Diseñar herramientas tecnológicas que permitan optimizar procesos dentro de las empresas	Grupos de investigación de la Universidad Tecnológica pertenecientes al CRIE y la Facultad de Tecnología Industrial.
		Implementar procesos, recomendaciones y herramientas tecnológicas suministradas por la Universidad Tecnológica de Pereira en las empresas del sector	Dueños, directivos y administradores de las distintas organizaciones
6	Conformar agremiaciones o grupos comerciales encaminados a desarrollar competitividad, crecimiento y proyección empresarial en las empresas del subsector de ferreterías, cerrajerías y productos de vidrio	Detectar nichos de mercado en los cuales las pequeñas empresas puedan ser competitivas	Universidad Tecnológica de Pereira (Facultad de Ingeniería Industrial)
		Desarrollar un plan de acción y unificar estrategias, criterios y beneficios que tendrán las empresas pertenecientes a estos convenios.	Universidad Tecnológica de Pereira, FENALCO, Cámara de Comercio y representantes de empresas del sector inscritas en estas instituciones
		Promocionar los convenios y la conformación de agremiaciones entre todas las empresas del subsector de artículos de Ferretería, cerrajería y productos de vidrio.	FENALCO, Cámara de Comercio y representantes de empresas inscritas en estas instituciones
7	Consolidar una visión a largo plazo para las empresas del sector y para el Área Metropolitana enfocada a la construcción de una techno-región	Desarrollar políticas que faciliten el proceso de mejoramiento y competitividad de las empresa	Sector Gubernamental
		Realizar continuamente investigaciones encaminadas a monitorear el desempeño y mejoramiento competitivo y tecnológico de las organizaciones de la región	Universidad Tecnológica de Pereira (grupos de investigación) , FENALCO, Cámara de Comercio y Sector Gubernamental
		Realizar continuamente congresos, seminarios y simposios que permitan crear una cultura gremial en la región	Universidad Tecnológica de Pereira y Sector Gubernamental

Fuente: Los Autores.

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

A continuación se realizará una caracterización detallada de cada uno de los procesos que conforman las distintas fases de la propuesta de capacitación e integración, además de las entidades encargadas de llevarlas a cabo.

- **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA**

La Universidad Tecnológica de Pereira a través de sus distintas dependencias, programas de asesoría, consultoría, asistencia técnica y grupos de investigación podría prestar servicios de ayuda y colaboración relacionados con aspectos administrativos, financieros, de mercadeo y ventas a las distintas empresas del sector con el fin de aportar soluciones a los problemas presentes en dichos establecimientos y al mismo tiempo potencializar sus fortalezas para generar resultados positivos tanto en las empresas como en la academia.

Esta ayuda puede ser prestada de la siguiente manera.

1. Cursos, conferencias, seminarios, etc.

La universidad a través de actividades de extensión (educación continuada o no formal) y por medio de dependencias como administración industrial, administración del desarrollo humano y administración económica y financiera y con la ayuda de los distintos grupos de investigación de la facultad de Ingeniería Industrial podría crear y promocionar cursos destinados a personal directivo y administrativo del sector que estén buscando ideas o estrategias para mejorar sus negocios.

Los grupos pertenecientes a la Facultad de Ingeniería Industrial que podrían prestar sus servicios a las empresas del sector serían los siguientes:

Cuadro 8. Grupos de Investigación de la Facultad de Ingeniería Industrial

Grupos de Investigación	Áreas de aporte para las empresas
Administración económica y financiera	Área Comercial y Financiera.
Análisis combinatorial	Área Tecnológica. (Procesos)
Análisis envolvente de datos / data envelopment analysis	Área Tecnológica. (Procesos)
Centro de productividad e investigación informática	Área Tecnológica. (Procesos)
Desarrollo humano y organizacional	Área de conocimiento (Personal)
Enseñanza de la investigación de operaciones. "GEIO"	Área Tecnológica y de Conocimiento (Personal)
Estudio y aplicación de herramientas estadísticas modernas en la solución de problemas del entorno	Área Tecnológica. (Procesos)
Gestión de calidad y normalización técnica	Área Tecnológica. (Procesos)
Manufactura flexible	Área Tecnológica. (Procesos)
Optimización financiera	Área Financiera.

Fuente: Los Autores.

Estos cursos, seminarios, conferencias o talleres aportarían conceptos teóricos valiosos y desconocidos para la mayoría de empresarios del subsector ferretero.

Los cursos o seminarios podrían tratar los siguientes temas:

- Tipos de empresas (Empresas unipersonales, Empresa individual de responsabilidad limitada, Sociedades anónimas, etc).
- Pasos para la formalización de los negocios (Inscripción al registro único tributario, inscripción de los trabajadores a los programas de salud, seguridad social y riesgos profesionales).
- Ideas de negocio (Oportunidades de negocio existentes en la región, características de una buena idea de negocios, evaluación de la idea de negocio, mejoramiento de la idea de negocio, descripción de productos o servicios, mecanismos para conseguir financiamiento).
- Estudio de mercados (Mecanismos para determinar los productos o servicios que deseen los clientes, conceptos básicos de investigación de mercados, el producto, el precio, la plaza, canales de distribución).

- Publicidad y promoción (Alternativas para promocionar los establecimientos y los productos ofrecidos).
- Contabilidad básica (Libros contables, declaración mensual y anual de impuestos, elaboración de estados financieros).
- Elaboración de presupuestos (Elaboración de flujos de caja, estimación de ingresos y gastos, gastos de administración y comerciales, impuestos, proyecciones financieras, administración de crédito y recuperación de cartera etc).
- Atención al cliente y venta estratégica (Desarrollo de sistemas de administración de clientes, Elaboración de encuestas, atención al cliente, servicio post-venta, políticas de reclamos, fidelización de los clientes, asesoramiento al cliente, actitud de los vendedores, técnicas para conseguir clientes, desarrollo y fidelización de los clientes).
- Merchandising (Saber utilizar las herramientas del marketing ajustadas a las necesidades del local y de los productos, exposición, gestión y rotación de productos dentro del establecimiento, promociones, merchandising visual).
- Planeamiento estratégico (Personas, organizaciones y planeamiento estratégico, análisis DOFA, estrategias tácticas, objetivos de la empresa, misión, visión, análisis estratégico, innovación, administración estratégica, alianzas estratégicas).
- Gestión del capital humano (planes de capacitación, formación del personal, creación del sentido de pertenencia y compromiso con la empresa).

Con el objetivo de atacar las falencias encontradas en las empresas del subsector de artículos de ferretería, cerrajería y productos de vidrio, los anteriores cursos o seminarios podrían tocar más específicamente los siguientes temas, en los cuales gracias a la formación y el conocimiento brindado por la Facultad de Ingeniería Industrial sería muy conveniente, fácil y adecuado implementarlos dentro de la universidad.

Cuadro 9 Áres de enfoque de la propuesta

Area de enfoque	Temas a tratar, en los cuales las empresas presentan falencias	Asignatura en la que se tratan los temas
Comercial	Estudios de mercados	Mercados II
	Plan estratégico de marketing	Mercados I
	Canales de distribución	Mercados I
	Filosofía orientada al cliente	Mercados I
	Comportamiento del consumidor	Mercados I
	Procesos de servucción	Mercados I
	Promoción comercial	Mercados I
	Sistemas de información interna	Mercados II
	Sistemas de inteligencia de mercadeo	Mercados II
Conocimiento (personas)	Gestión del talento humano	Técnicas de administración de personal
	Procesos de inducción, educación continua y capacitación	Técnicas de administración de personal
	Planes de incentivos	Técnicas de administración de personal
	Evaluación del desempeño	Técnicas de administración de personal
	Valoración de cargos y fijación de salarios	Administración de salarios
	Áreas que integran la salud ocupacional	Salud Ocupacional
	Riesgos laborales	Salud Ocupacional
	Programas de salud ocupacional	Salud Ocupacional
Tecnología (procesos)	Misión, visión, objetivos, políticas, resultados	Administración general
	Organigramas	Administración general
	Manuales de funciones	Técnicas de administración de personal
	Manuales de procesos y procedimientos	Técnicas de administración de personal
	Contaminación ambiental	Salud Ocupacional
	Técnica, desarrollo, innovación y tecnología	Gestión tecnológica
Financiera	Presentación de estados financieros	Contabilidad de empresas
	Estados financieros	Contabilidad de empresas
	Indicadores financieros	Análisis financiero
	Presupuestos	Análisis financiero
Humanista	Procesos de selección de personal	Técnicas de administración de personal
	Estímulo y desarrollo del personal	Técnicas de administración de personal
	Conocimiento de los estilos administrativos	Administración general

Fuente: Los Autores.

Otro curso, seminario o taller que podría ser proporcionado por la universidad tecnológica de Pereira, especialmente por la facultad de Ingeniería Industrial y el grupo GEIO sería el de habilidades gerenciales.

Este curso ya se ha realizado durante dos ocasiones en la maestría de Desarrollo Humano y Organizacional de la Facultad de Ingeniería Industrial con excelentes resultados y podría ser implementado en el sector empresarial, pues en el se estudian las cinco disciplinas para la construcción de Organizaciones Inteligentes de Peter Senge y el pensamiento Lateral de Edgard De Bono.

Con estas teorías los dirigentes de las empresas del sector se convertirán en responsables de su propia formación y multiplicadores dentro de sus organizaciones de las habilidades y conocimientos adquiridos.

La propuesta de GEIO se basa en la creencia de la quinta Disciplina como una teoría que tiene soportes filosóficos, sumados a 30 años de experiencia del equipo de investigación del MIT, por lo que no será una moda más dentro de los temas administrativos actuales.

Por medio de este curso se podrán adquirir destrezas administrativas tales como capacidad de aspiración individual y conjunta (relaciones con el Dominio personal y la visión compartida), reflexión, indagación, diálogo y discusión experta (relaciones con modelos mentales y Aprendizaje en equipo) y la capacidad de ver los sistemas (relación con el pensamiento sistémico). Estas habilidades recopilan practicas como el liderazgo, capacidad de escucha y comunicación, capacidad de inspiración a los demás a alcanzar una visión, trabajo en equipo, sinergia, coordinación, planeación conjunta, cooperación, aceptación del cambio, autorregulación, autoconocimiento, participación activa, capacidad para dirigir y motivación; en resumen habilidades gerenciales para la construcción de organizaciones que aprenden.

Además, la Universidad Tecnológica a través del centro de recursos informáticos y educativos CRIE y por medio de los convenios de capacitación que se pueden hacer con entidades públicas y privadas podría también brindar distintos servicios al subsector ferretero con el fin de ayudar a los dirigentes de estas organizaciones a implementar nuevas tecnologías que permitan un mayor desarrollo, organización y crecimiento en sus establecimientos atacando las deficiencias que existen en el área de las habilidades básicas y tecnología, esto se llevaría a cabo con la implementación de un seminario teórico práctico de educación virtual dirigido a administradores

o dirigentes con bajo o mediano grado de escolaridad que se basara en lo siguiente:

Cuadro 10. Propuesta de educación virtual

Objetivo	Cursos	Temas a desarrollar
Familiarizar a los empresarios con pocos conocimientos en manejo de computadores	word	Documentos
		Ediciones básicas
		Tablas
		Diseños de página
		Imágenes y gráficos
		Organigramas y diagramas
Elaborar bases de datos de clientes, registrar ventas, compras, recopilar y analizar información	Excel	Hojas de cálculo
		Funciones matemáticas
		Gráficos a partir de datos
		Administración de datos
		Bases de datos
	Microsoft ACCESS	Componentes y creación de una base de datos
		Tablas
		Consultas
		Formularios
		Informes
		Macros
		Módulos
Mantener información actual acerca de los productos y servicios que se están manejando a nivel mundial	Internet básico	Páginas web especializadas
		Portales de comercio electrónico
		Publicidad en la web
		Buscadores
		El mercadeo y la web

Fuente: Los Autores.

Los anteriores cursos de formación podrían ser dictados a los empresarios a través de una alianza estratégica entre la universidad (poseedora de conocimientos, experiencia e infraestructura) y asociaciones como FENALCO y/o la Cámara de Comercio (poseedoras de conocimiento y relaciones con empresas del sector), esto permitiría enfrentar los problemas anteriormente nombrados con propuestas educativas pertinentes y contextualizadas que ofrecen herramientas para el desarrollo empresarial del Área Metropolitana Centro Occidente.

Las capacitaciones se desarrollarían de la siguiente manera:

FENALCO o la Cámara de Comercio de Pereira a través de sus bases de datos actualizadas convocaría a los distintos dirigentes de las empresas pertenecientes al subsector de artículos de ferretería, cerrajería y productos de vidrio que estuvieran interesados en adquirir los cursos, seminarios o talleres ofrecidos por la Universidad Tecnológica de Pereira.

Una vez convocadas las personas interesadas, cualquiera de las asociaciones solicitaría formalmente a la facultad o dependencia respectiva la capacitación necesaria para que esta programe la fecha de acuerdo a la disponibilidad de horarios tanto de las personas o tutores que dictarán los cursos como de los dirigentes o administradores que asistirán.

La Universidad Tecnológica de Pereira, las asociaciones involucradas y las empresas del sector deberán comprometerse a compartir cierto porcentaje de los gastos de dichas capacitaciones con el objetivo de lograr convenios estratégicos que traerán benéficos para todos los entes involucrados.

En el siguiente cuadro se describirán las distintas etapas que recorrerá esta parte de la propuesta y en cada una de ellas se detallan las actividades, responsables y recursos necesarios para llevarla a cabo.

Cuadro 11. Propuesta de Capacitación Universidad Tecnológica de Pereira

Etapas	Actividad	Responsable	Recurso necesarios
1	Socializar los resultados de la investigación con FENALCO y la Cámara de Comercio	Grupo de desarrollo humano y organizacional	Personal del grupo de desarrollo Humano y Organizacional Papelería, video Beam, computador, aula de clases o auditorio
	Realizar reuniones en las cuales se materialice la alianza estratégica entre la Universidad, Fenalco y la Cámara de comercio y se determinen los beneficios que recibirán cada uno.	Universidad Tecnológica de Pereira (Facultad de Ingeniería Industrial)	Papelería, sala de reuniones.
2	Diseñar los cursos, seminarios y/o talleres que serán ofrecidos a los empresarios de acuerdo con las falencias encontradas en la investigación.(intensidad horaria, temas a tratar etc)	Facultad de Ingeniería Industrial Grupo de desarrollo humano y organizacional Centro de recursos informáticos y educativos CRIE Grupos de investigación de la Facultad de Ingeniería Industrial	Personal calificado, computador, papelería, internet
	Promocionar los cursos, seminarios y/o talleres a las empresas pertenecientes a FENALCO y la Cámara de Comercio	FENALCO y la Cámara de Comercio	Personal encargado, llamadas telefónicas, papelería, computador
3	Realizar promociones de los cursos, seminarios y/o talleres a través de la página web de la Universidad, periódicos, cartas y llamadas personalizadas a los empresarios	Universidad Tecnológica de Pereira (Facultad de Ingeniería Industrial y CRIE)	Personal encargado, llamadas telefónicas, papelería, computador Internet.
	Inscripciones y solicitudes de Cursos, seminarios y/o talleres por parte de FENALCO y la Cámara de Comercio a la Universidad	FENALCO Y Cámara de Comercio	Personal encargado, llamadas telefónicas, papelería, computador
4	Inscripciones de los demás dirigentes de empresas convocados por otros medios. (llamadas, cartas, periódico, etc)	Facultad de Ingeniería Industrial y/o CRIE	Personal encargado, llamadas telefónicas, papelería, computador Internet.
5	Asignar docentes, horarios y espacios físicos para la realización de los cursos.	Facultad de Ingeniería Industrial y/o CRIE	Personal encargado, llamadas telefónicas, papelería, computador
6	Desarrollar los cursos, seminarios y/o talleres solicitados	Facultad de Ingeniería Industrial y/o CRIE Docentes	Personal encargado, papelería, aulas de clases, computador, aulas de clases, video beam.

Fuente: Los Autores.

Para la universidad tecnológica, los beneficios podrían ser los siguientes:

- Intercambio de información sobre investigaciones económicas de aspectos específicos del comercio.
- Estudios.
- Informes.
- Bases de datos de Mipymes.
- Ingresos por operaciones comerciales.
- Descuentos en alquiler de salones, adquisición de bases de datos entre otros.
- Préstamo de videos empresariales.
- Beneficios por convenios institucionales.
- Conocer las necesidades reales de los sectores economicos con el fin ofrecer soluciones mediante la academia y la extensión

FENALCO y la Cámara de Comercio recibirían los siguientes beneficios.

- Intercambio de información y estudios realizados por los distintos grupos de investigación de la universidad.
- Aumento de empresas afiliadas.
- Mejoramiento y desarrollo de la actividad mercantil de la región.
- Mejoramiento continuo de la eficiencia empresarial y la modernización de la gestión comercial para bien de las empresas.
- Descuentos en capacitaciones, asesorías y prestación de servicios.
- Promoción del desarrollo intelectual, económico y social de las personas vinculadas a los distintos sectores empresariales.

Los empresarios a su vez tendrían los siguientes beneficios:

- Capacitaciones, asesorías y prestación de servicios en temas y necesidades específicas.
- Descuentos en programas de formación empresarial.
- Descuentos y beneficios especiales por pertenecer a FENALCO y la Cámara de comercio.
- Aumento de conocimientos administrativos, financieros, comerciales, legales y tecnológicos para el manejo adecuado de sus establecimientos.
- Posibilidad de implementar los nuevos conceptos adquiridos para el crecimiento y desarrollo competitivo de sus empresas.

2. Desarrollo de Software

La universidad con la ayuda del Centro de Recursos Informáticos CRIE, la facultad de Ingeniería en Sistemas y el grupo de Investigación sobre las Capacidades Tecnológicas de las Organizaciones GICTO, podría determinar las necesidades de innovación tecnológica que poseen las empresas del gremio ferretero y demás gremios de la región que se encuentran bastante desactualizados en el tema y no poseen la tecnología necesaria para desarrollar mejor sus negocios, por tal motivo se podría pensar en la posibilidad de implementar en estas empresas un software comercial básico en el que se pueda administrar de manera fácil la facturación, los Stocks y la contabilidad del negocio.

También se podría considerar la idea de otro tipo de software que guarde datos básicos de los compradores e indique por medio de históricos los productos que generalmente llevan sus clientes, es importante que este programa registre además los nombres de los clientes, dirección, teléfono, correo electrónico, fecha de la compra y artículos vendidos, esto permitirá un mejor servicios y un contacto más cercano con los clientes, ayudará a la rotación del inventario y a lograr un alto posicionamiento en el mercado.

Estos desarrollos también se realizarían por medio de la alianza estratégica entre la Universidad, FENALCO y la Cámara de Comercio.

A continuación se presenta la tabla en donde se describirán las distintas etapas que recorrerá esta parte de la propuesta y en cada una de ellas se detallan las actividades, responsables y recursos necesarios para llevarla a cabo.

Cuadro 12. Propuesta desarrollo de Software

Etapa	Actividad	Responsable	Recurso necesario
1	Socializar los resultados de la investigación con FENALCO y la Cámara de Comercio	Grupo de desarrollo humano y organizacional	Personal del grupo de desarrollo Humano y Organizacional Papelería, video Beam, computador, aula de clases o auditorio
	Realizar reuniones en las cuales se materialice la alianza estratégica entre la Universidad, Fenalco y la Cámara de Comercio y se determinen los beneficios que recibirán cada uno.	Universidad Tecnológica de Pereira (Facultad de Ingeniería Industrial)	Papelería, sala de reuniones.
2	Socializar los resultados de la investigación con la Facultad de Ingeniería en sistemas, el área de capacitación del Centro de Recursos Informáticos y Educativos CRIE y el grupo de Investigación sobre las capacidades tecnológicas de las organizaciones GICTO.	Facultad de Ingeniería Industrial (Grupo de desarrollo humano y organizacional)	Personal del grupo de desarrollo Humano y Organizacional Papelería, video Beam, computador, aula de clases o auditorio
3	Determinar a través de la investigación realizada y nuevas investigaciones más específicas las necesidades de innovación tecnológica que poseen las empresas del sector ferretero en el área Metropolitana Centro Occidente.	Grupo de Investigación sobre las capacidades Tecnológicas de las organizaciones GICTO y Grupo de Desarrollo Humano y organizacional	Personal encargado de ambos grupos, papelería, computadores, Internet.
	Realizar una investigación para determinar los software de este tipo desarrollados a nivel mundial y las patentes que existen sobre estos productos.	Grupo de Investigación sobre las capacidades Tecnológicas de las organizaciones GICTO	Personal encargado, computador, internet.
4	Involucrar a estudiantes y profesores de la Facultad de Ingeniería en sistemas y la facultad de Ingeniería Industrial en el desarrollo del Software a través de trabajos de grado o proyectos de investigación	Facultad de Ingeniería en sistemas. Facultad de Ingeniería Industrial.	Personal encargado, papelería, computador, internet.
5	Desarrollar un software especializado para empresas del subsector de artículos de ferretería, cerrajería y productos de vidrio con características diferentes a posibles software ya existentes con el fin de que pueda ser patentado por la Universidad.	Facultad de Ingeniería en sistemas CRIE	Personal encargado, computadores.
	Comercializar el software a empresas del sector de ferreterías, cerrajerías y productos de vidrio	FENALCO, Cámara de Comercio, Universidad Tecnológica de Pereira	Personal encargado, llamadas telefónicas, papelería, computador, internet

Fuente: Los Autores

El software comercial desarrollado para este tipo de empresas podría tener las siguientes aplicaciones:

Inventarios: En donde se puedan registrar compras mediante pagos a crédito o de contado, reportar libros diarios de compras, inventarios iniciales, ingreso de nuevos inventarios, reportes de inventarios a determinada fecha, kardex, listado de productos con stock mínimo para control de reposición, catálogo de productos.

Ventas: Registros de ventas, facturas a clientes o notas de venta de contado o a crédito, listados de ventas por periodo, libros diarios de ventas, reportes de cartera morosa, estadísticas de ventas mensuales por producto, porcentaje de IVA, descuentos, retenciones, número de facturas.

Caja: Registros diarios de cierre de caja, registros de gastos, reportes por periodos.

Contabilidad: Generación de asientos contables (balance general, de comprobación, estado de resultados, saldos de cuentas).

3. Prácticas empresariales

Con la información recolectada por medio del estudio de “Identificación de los estilos gerenciales vigentes y necesidades de formación en los sectores comerciales más representativos del área metropolitana Centro Occidente” y su respectivo análisis, se pudieron detectar las falencias en los distintos subsectores y las necesidades que poseen en cuanto a sus áreas comerciales, administrativas, financieras, humanas y tecnológicas.

Con ello la Facultad de Ingeniería Industrial podrá tener una visión más actual de las necesidades que poseen las empresas del sector y sus dirigentes, relacionadas con las asignaturas que se encuentran en su pensum, por lo que podrá generar estrategias que permitan a los estudiantes aprovechar el programa actual de prácticas empresariales que maneja la Universidad y así poder interactuar de forma directa con las empresas del sector.

Teniendo en cuenta las falencias encontradas en las empresas del AMCO, la Facultad de Ingeniería Industrial podrá hacer mayor énfasis en asignaturas y temas relacionados con estas, por lo tanto en el momento que una

organización solicite a la Universidad Tecnológica el servicio de prácticas empresariales, la Facultad cuente con estudiantes calificados, con habilidades idoneas en los campos especificados por los empresarios y cumplan con perfiles adecuados para desempeñar las funciones requeridas.

Estas prácticas se desarrollarían de la siguiente manera:

La unidad de prácticas Empresariales promocionaría por medio de FENALCO, la Cámara de Comercio y visitas a las empresas los servicios prestados por los estudiantes de la Facultad de Ingeniería Industrial a las empresas del sector comercial afiliadas a estas instituciones, además con la ayuda de las bases de datos recolectadas en el estudio de "Identificación de los estilos gerenciales administrativos y necesidades de formación de los sectores comerciales más representativos del área metropolitana centro Occidente" se podría realizar un tipo de mercadeo telefónico encaminado a ofrecer los servicios prestados por la Facultad.

Una vez que se tengan las empresas interesadas en el servicio, se procederá a determinar las necesidades que poseen y las asignaturas relacionadas con los problemas presentados, con esta información se realizará la convocatoria para los estudiantes a través de docentes y/o correo electrónico, posteriormente se asignará un practicante para la organización con habilidades y destrezas en las áreas especificadas por el empresario.

Una vez que el estudiante haya sido seleccionado, este realizará una visita a la respectiva empresa acompañado del tutor que le ha sido asignado con el fin de identificar las necesidades de la empresa, determinar el tipo de trabajo a elaborar y desarrollar el cronograma de actividades a realizar.

La Facultad a su vez, en cooperación con la unidad de prácticas empresariales tendrá la obligación de asistir a dicho practicante mediante acompañamiento continuo por medio de un tutor con el fin de que su trabajo en la empresa cumpla con los objetivos propuestos, además de realizar vigilancia periódica a la labor que desarrolla en la empresa, a su vez la compañía se comprometerá a cancelar al alumno un salario justo conforme a la ley de acuerdo con el horario y la labor desempeñada.

En la siguiente tabla se describirán las distintas etapas que recorrerá esta parte de la propuesta y en cada una de ellas se detallan las actividades, responsables y recursos necesarios para llevarla a cabo.

Cuadro 13. Propuesta de Prácticas empresariales.

Etapas	Actividad	Responsable	Recursos
1	Promocionar por medio de FENALCO y la Cámara de Comercio los servicios prestados por la oficina de prácticas empresariales.	FENALCO y la Cámara de Comercio	Personal encargado, papelería, llamadas telefónicas, computador, internet, base de datos de empresas del sector
	Promocionar por medio de la oficina de prácticas empresariales los servicios prestados a las empresas del sector	Oficina de prácticas empresariales	Personal encargado, papelería, llamadas telefónicas, computador, internet, base de datos de empresas del sector
2	Inscripción de empresas pertenecientes a FENALCO y la Cámara de Comercio y determinación de las necesidades de asesoría.	FENALCO y la Cámara de Comercio	Personal encargado, llamadas telefónicas, papelería, computador, internet.
	Inscripción de empresas en la oficina de Prácticas empresariales y determinación de las necesidades de asesoría.	Oficina de prácticas empresariales	Personal encargado, llamadas telefónicas, papelería, computador, internet.
3	Determinar el perfil de los practicantes requeridos para la asesoría de las empresas	Oficina de prácticas empresariales	Personal encargado, computador
	Realizar convocatoria de estudiantes	Oficina de prácticas empresariales, Facultad de Ingeniería Industrial.	Personal encargado, computador, internet, papelería.
	selección y asignación de estudiantes interesados en la práctica empresarial	Oficina de prácticas empresariales, dirigentes empresas del sector.	Personal encargado, computador, papelería.
	Asignar tutor al practicante	Facultad de Ingeniería Industrial	Personal encargado.
4	Determinar el tipo de estudio a desarrollar en la empresa y elaborar cronograma de actividades.	Estudiante seleccionado, tutor, personal de la empresa, oficina de prácticas empresariales.	Personal encargado, computador, papelería.
	Diligenciar contrato	Oficina de prácticas empresariales	Papelería, computador, internet
5	Realizar asistencia técnica al estudiante, acompañamiento continuo y vigilancia periódica a la labor desarrollada en la empresa a través del diligenciamiento de un formato periódicamente por parte del estudiante y la organización.	Oficina de prácticas empresariales, Facultad de Ingeniería Industrial, profesor asignado.	Personal encargado, papelería, computador, internet,

Fuente: Los Autores.

Con este tipo de prácticas las empresas pueden obtener los siguientes beneficios:

- Satisfacción de necesidades.
- Bajos costos en la elaboración de trabajos.
- Asesorías parte de personal calificado.
- Contacto y colaboración continua de la Universidad Tecnológica de Pereira.

Para los estudiantes los beneficios serían los siguientes:

- Experiencia en el campo empresarial.
- Poder interrelacionar la teoría con la práctica.
- Posibilidad de vinculación a las empresas donde realiza el trabajo.

La universidad tendría los siguientes beneficios:

- Colaboración y creación de vínculos con empresas del sector.
- Generación de recursos.
- Obtención de Good Will en la región y el país.

- **SECTOR GUBERNAMENTAL**

Con el objetivo de Integrar la propuesta generada por el Grupo de Investigación en Desarrollo Humano y Organizacional con la visión Colombia II Centenario 2019 que busca formular políticas sectoriales en materias de crecimiento económico, infraestructura física, capital humano, desarrollo social y territorial se propondrán estrategias que buscan vincular al Gobierno en el crecimiento y desarrollo del sector comercial de la región, especialmente de los establecimientos dedicados a la venta al por menor de artículos de ferretería, cerrajería y productos de vidrio.

Esta propuesta pretende socializar regionalmente la Visión 2019 con la ayuda de la Cámara de Comercio, gremios y Universidades (Universidad Tecnológica de Pereira) con el fin de que esta sea nutrida y retroalimentada, además que permita aprovechar las ventajas competitivas y comparativas que posee el AMCO para innovar, generar valor agregado y crear nuevas oportunidades de mercado.

Para ello el gobierno Regional debe estar encargado de intervenir con políticas que faciliten el proceso y mejoramiento de la competitividad de las organizaciones tales como las siguientes:

- Racionalización tributaria.
- Elevar el financiamiento de empresas.
- Desarrollar cultura de calidad con regulaciones que inciten a las empresas a obtener la certificación y la normalización técnica.

- Elevar la inversión en Investigación, información, ciencia y tecnología con la ayuda de Universidades.

La visión 2019 además pretende implementar en el país 20 centros de investigación de excelencia y desarrollo tecnológico y pasar de 1 a 5 universidades ubicadas dentro de las 400 mejores del mundo, por tal motivo la Universidad Tecnológica de Pereira debe propiciar la colaboración y el fortalecimiento de sus relaciones con el sector gubernamental, trabajando de manera conjunta con el fin de lograr los objetivos propuestos para el 2019 y de esta forma acceder a beneficios que le permitan hacer parte de la visión que posee Colombia para las universidades del País.

Para ello la Universidad deberá trabajar con el sector gubernamental de la siguiente manera:

1. Divulgar los resultados obtenidos por medio de la investigación “Identificación de los estilos gerenciales administrativos vigentes y necesidades de formación en los sectores comerciales más representativos del Área Metropolitana Centro Occidente” y socializar con el Gobierno regional las falencias encontradas en estos subsectores.
2. Crear una alianza estratégica en la cual la Universidad Tecnológica de Pereira participe como prestadora de los servicios de investigación, innovación y desarrollo tecnológico para las empresas del sector, y a su vez el sector gubernamental a través de un liderazgo sólido y representativo oriente, dinamice y brinde los recursos económicos necesarios para que estos servicios puedan ser prestados con excelente calidad (ampliación de Instalaciones físicas en la universidad, laboratorios, subsidios a grupos de investigación etc.).
3. Implementar con la colaboración del gobierno regional capacitaciones para los empresarios encaminadas a mejorar el funcionamiento de las empresas que actualmente se encuentran en la región con el fin de fortalecer aún más su competencia.
4. Con la ayuda del Estado la Universidad podrá organizar congresos, seminarios o simposios regionales y nacionales con los cuales se pueda crear una cultura gremial en los distintos subsectores del AMCO, esto permitirá a la Universidad adquirir renombre a nivel Nacional e Internacional y a su vez permitirá crear un entorno socio-económico y cultural que favorezca el aprovechamiento de oportunidades mediante la participación activa de las organizaciones y sus dirigentes.

5. A través del gobierno la Universidad podrá crear convenios con centros de desarrollo tecnológico, empresas, sector financiero, organizaciones públicas y privadas que promuevan, ayuden y aseguren el crecimiento de las empresas del AMCO y a su vez de la misma universidad.

A continuación se describirán las distintas etapas que recorrerá esta parte de la propuesta y en cada una de ellas se detallan las actividades, responsables y recursos necesarios para llevarla a cabo.

Cuadro 14. Propuesta Sector Gubernamental

Etapas	Actividad	Responsable	Recursos
1	Socializar los resultados de la investigación con el sector gubernamental (Gobernación de Risaralda) Área Metropolitana Centro Occidente	Grupo de desarrollo humano y organizacional	Personal del grupo de desarrollo Humano y Organizacional Papelería, video Beam, computador, aula de clases o auditorio
	Realizar reuniones en las cuales se materialice la alianza estratégica entre la Universidad, y el sector gubernamental en la cual se determinen los beneficios que recibirán cada uno.	Universidad Tecnológica de Pereira (Facultad de Ingeniería Industrial)	Papelería, sala de reuniones.
2	Asignar recursos a la Universidad Tecnológica con el objetivo de ampliar instalaciones y brindar subsidios para nuevas investigaciones	Sector Gubernamental	Financieros
3	Promocionar en el AMCO los procesos de capacitación empresarial que se llevarán a cabo por medio de la Universidad Tecnológica de Pereira	Universidad Tecnológica de Pereira	Personal encargado, papelería, bases de datos de las empresas del sector, llamadas telefónicas, computador, internet.
	Implementar procesos de capacitación empresarial de excelente calidad a empresarios del sector de artículos de Ferretería, cerrajería y productos de vidrio.	Universidad Tecnológica de Pereira	Personal calificado, instalaciones físicas, papelería, recursos tecnológicos (computadores, video beam, internet, softwares)
4	Promocionar en el AMCO los simposios, seminarios, talleres y conferencias que se llevarán a cabo por medio de la Universidad Tecnológica de Pereira	Universidad Tecnológica de Pereira	Personal encargado, papelería, bases de datos de las empresas del sector, llamadas telefónicas, computador, internet.
5	Crear convenios con centros de desarrollo tecnológico, empresas, sector financiero y organizaciones públicas y privadas.	Universidad Tecnológica de Pereira, Sector Gubernamental	Personal encargado, papelería, bases de datos de las empresas, llamadas telefónicas, computador, internet.

Fuente: Los Autores.

Con lo anterior se pretende consolidar una visión a largo plazo para el área Metropolitana a través de la cual se puedan implementar acciones encaminadas a fortalecer su competitividad y constituir una tecno-región, cuya concepción se basa en el principio de que el desarrollo integral de las regiones se fundamenta en la capacidad de todos sus agentes económicos y sociales, incluyendo las empresas, que mediante un esfuerzo programático, mancomunado coordinado, les permita generar riqueza y bienestar, en forma sostenible y equitativa en concordancia con su medio ambiente y con planes y programas de otras tecno-regiones del país.¹⁰

La anterior parte de la propuesta se encuentra muy relacionada con la visión que poseen los Planes de Desarrollo Departamental y Regional por medio de los cuales se desean consolidar los diferentes sectores económicos del AMCO, procurando extender los programas y proyectos que está implementando el Sector Gubernamental al mayor número de empresas y agentes productivos de la región. Igualmente estos planes preveen el fomento comercial que llevará a un mejor crecimiento del mercado regional y de las necesidades de bienes y servicios nacionales e internacionales con lo que se crearán las condiciones necesarias para un real desarrollo del departamento; se espera que para el 2017 Risaralda y especialmente el Área Metropolitana alcancen los niveles necesarios para mantener y atraer a personal calificado e inversiones nacionales y extranjeros.

El plan de desarrollo departamental apunta a la cristalización de una economía en crecimiento permanente, competitiva, equilibrada y con desarrollo sostenible, que favorezca el bienestar de los empresarios y que elimine los problemas básicos de planificación que se relacionan con visiones a corto plazo, parciales y sectoriales, por tal motivo lo expuesto en la propuesta para el Sector Gubernamental permitirá ayudar al desarrollo de la competitividad de la región y contribuye con las actividades que se desean implementar como son:

- Talleres de trabajo con empresarios.
- Alianzas Interinstitucionales.
- Evaluación y viabilización de proyectos estratégicos.
- Priorización de sectores económicos.
- Diseño de estrategias para gestión de recursos.
- Estudio de Competitividad de Risaralda.
- Análisis de la competitividad Territorial y percepción de la competitividad empresarial sectorial en el AMCO.

¹⁰ Corporación Centro de Investigaciones Socioeconómicas de Risaralda. Análisis de la Competitividad Territorial y percepción de la Competitividad Empresarial del Sector AMCO. Pereira: CIR, 2006.

Para lo anterior el Sector Gubernamental pretende implementar las siguientes estrategias:

Fomentar la creación de nuevas empresas.

Fortalecimiento de las empresas existentes.

Fortalecimiento de sistemas de gestión de conocimientos.

Consolidación de proyectos estratégicos.

Promover la articulación Institucional, empresarial y de la comunidad, y cofinanciar proyectos, en torno a una iniciativa de desarrollo de un conglomerado económico.

Para lograr lo anterior se debe olvidar el actual concepto político administrativo del AMCO con el propósito de reunir en forma sistémica a todos los actores de la región (Universidad, Banca, empresas) con el fin de integrar fuerzas y encaminarlas hacia una visión común que permita culminar los proyectos, planes y programas que surjan de esta integración.

EMPRESAS DEL SECTOR

Con el fin de generar en las empresas del subsector de artículos de ferretería, cerrajería y productos de vidrio del Área metropolitana una cultura de crecimiento y proyección empresarial que les permita competir con las grandes superficies que actualmente se están estableciendo en la región, como es el caso de Home Center y Constructor se pretende generar una propuesta en la cual la Universidad Tecnológica actuará como – capacitadora - y propulsora de estrategias encaminadas a unificar y concienciar el subsector sobre la importancia de la competitividad y el uso de nuevas tecnologías para su crecimiento y desarrollo.

El primer paso para la implementación de esta propuesta consiste en que la Universidad Tecnológica a través de los convenios y capacitaciones anteriormente nombradas concientice a las empresas del sector sobre la importancia de los siguientes aspectos en sus organizaciones.

- La búsqueda en todo momento de la satisfacción de los clientes.
- La identificación de las necesidades de los clientes.
- La obtención de información sobre la percepción del mercado para los servicios existentes.
- El traslado de las necesidades del cliente en productos y servicios.

- La evaluación de la efectividad del mecanismo de satisfacción actual del cliente.
- El establecimiento y concienciación de los requerimientos y necesidades operacionales de las empresas.
- El análisis de los requerimientos de los clientes, la información del mercado y la sintetización de los datos relevantes.
- El desarrollo de servicios y necesidades de los clientes.
- La importancia de los requerimientos de los proveedores.
- La implementación de los servicios de acuerdo a las especificaciones recomendadas.

Una vez que las empresas del sector y sus dirigentes hallan sido concientizados sobre la importancia de los anteriores aspectos y los hallan implementado en sus empresas se podrá proceder con la ayuda de la Cámara de Comercio, FENALCO, y la Universidad Tecnológica de Pereira a desarrollar estrategias encaminadas a evitar que las grandes empresas que se encuentran en el AMCO se apoderen de la mayoría del mercado y por consiguiente inciten a los pequeños comerciantes a cerrar su negocios.

Para ello se plantean las siguientes estrategias:

1. A través de FENALCO y la Cámara de Comercio, las empresas interesadas en mejorar su competitividad podrán contactar a la universidad tecnológica de Pereira, con el fin de que esta pueda servir de ayuda en la detección de nichos específicos de mercado en los cuales las pequeñas empresas del subsector ferretero se puedan concentrar y explotar como por ejemplo tabiquería, electricidad o terminaciones.

Esto se puede lograr con la ayuda de la Facultad de Ingeniería Industrial y los diversos grupos o semilleros de investigación que posean personal calificado que pueda realizar un proyecto de investigación de Mercados encaminado a detectar cuales nichos están siendo poco explotados o aún no han sido descubiertos por las grandes superficies como Home Center o El Constructor y en los cuales los pequeños negocios pueden comenzar a desarrollar ventajas competitivas y comparativas.

La anterior estrategia sería de gran ayuda para los pequeños comerciantes del Área Metropolitana, pues estas grandes compañías por lo general se enfocan en vender a gran cantidad de personas la mayor cantidad de productos descuidando de esta forma consumidores con necesidades específicas que pueden ser satisfechas completamente por los pequeños establecimientos.

2. Una vez detectadas las necesidades de los clientes y los nichos de mercado no explotados en la región, las empresas del sector inscritas a instituciones como FENALCO y La Cámara de Comercio podrán proponer alianzas estratégicas con otros comerciantes con el fin de consolidar agremiaciones o grupos de pequeños empresarios dedicados a ofrecer a los clientes servicios no ofrecidos por las grandes empresas entre los que se podrían considerar:

- Mejores horarios.
- Mejor selección de productos.
- Descuentos para clientes entre los comerciantes participantes.

La implantación de estas alianzas se podría desarrollar de la siguiente manera:

- Las empresas interesadas en la propuesta deberán comenzar por preguntar en los establecimientos a sus clientes sugerencias sobre el programa en especial.
- Una vez recolectadas las propuestas los pequeños comerciantes se reunirán para compartir ideas y comenzar el proceso de creación de estrategias.
- Finalmente cuando se tenga el plan de acción formulado y listo para su ejecución este se promocionaría entre los demás comerciantes con el fin de que todos unieran fuerzas y recursos económicos para reducir costos y promocionar los beneficios de la propuesta con fuerza en la región.

En el siguiente cuadro se describirán las distintas etapas que recorrerá esta parte de la propuesta y en cada una de ellas se detallan las actividades, responsables y recursos necesarios para llevarla a cabo.

Cuadro 15. Propuesta Empresas del Sector.

Etapas	Actividad	Responsable	Recursos
1	Concientizar a empresarios sobre la importancia de la competitividad y el uso de herramientas administrativas y tecnológicas a través de capacitaciones.	Universidad Tecnológica de Pereira (Facultad de Ingeniería Industrial)	Personal encargado, papelería, computadores, video beam, aulas de clase o auditorios.
2	Atacar falencias encontradas en las empresas del sector implementando y/o mejorando actividades empresariales en las cuales se encontraron deficiencias.	Universidad Tecnológica de Pereira, empresas de la región.	Personal capacitado, recursos financieros.
3	Detectar nichos de mercado en los cuales las empresas del sector puedan competir	Facultad de Ingeniería Industrial (grupos de Investigación), FENALCO, Cámara de Comercio	Personal encargado, papelería, computador.
	Realizar reuniones entre las empresas del sector pertenecientes a FENALCO y la Cámara de Comercio con el fin de empezar a desarrollar la propuesta de integración y cooperación conjunta entre empresas y crear estrategias.	FENALCO, Cámara de Comercio, Dirigentes de empresas del sector	Personal encargado, sala de reuniones, llamadas telefónicas, computador, internet.
4	Indagar en los establecimientos interesados en la propuesta sobre la percepción del cliente y la aceptación de la idea	Dirigentes de empresas del sector	Personal encargado, papelería.
	Realizar reuniones para comenzar el proceso de creación de la propuesta	FENALCO, Cámara de Comercio, Dirigentes de empresas del sector	Personal encargado, sala de reuniones, llamadas telefónicas, computador, internet.
	Elaborar plan de acción	FENALCO, Cámara de Comercio, Dirigentes de empresas del sector, Facultad de Ingeniería Industrial	Personal capacitado, papelería, computador, internet.
5	Promocionar el proceso de integración a demás empresas del AMCO que no se encuentren inscritas a FENALCO o la Cámara de Comercio	FENALCO y Cámara de Comercio	Personal encargado, papelería, llamadas telefónicas, internet, computador, bases de datos de empresas del AMCO.
6	Implementar plan de integración y cooperación conjunta entre empresas del sector	FENALCO, Cámara de Comercio, Dirigentes de empresas del sector	Personal encargado, recursos financieros.

Fuente: Los Autores.

Los beneficios para las compañías que implementen este tipo de alianzas serían:

- Colaboración y descuentos especiales entre empresas que pertenecen al grupo.
- Poder de compra ya que al comprar productos para un mayor número de negocios el costo baja debido al poder de compra al por mayor.
- Reducción de los costos de mercadeo y mayor fuerza publicitaria.
- Intercambio de información y aumento de tamaño.
- Alianzas con proveedores.

3. Una vez consolidado el grupo de empresas que harán parte de la estrategia anteriormente nombrada, estas podrán brindar a sus clientes un servicio excepcional, satisfactorio y personalizado que permita implementar programas de lealtad con los clientes (tener en cuenta sugerencias, necesidades, ideas etc)

4. Finalmente las empresas que conformarían estas alianzas podrían enfocarse en tres áreas para el crecimiento de sus empresas basadas en las recomendaciones del maestro consultor Jay Abraham las cuales son las siguientes:

- Aumento de la cantidad de clientes con programas de afiliados, incentivos de lealtad entre otros.
- Aumentar la cantidad de compra por cada cliente ofreciendo productos auxiliares en el momento de la compra.
- Aumentar las veces que el cliente regresa a comprar con planes de lealtad, alianzas con otras empresas, etc.

7. CONCLUSIONES

- Actualmente el subsector de artículos de ferretería, cerrajería y productos de vidrio es de suma importancia para el desarrollo del Área Metropolitana Centro Occidente debido a que este se ha convertido en el principal proveedor de insumos y materiales para los proyectos de construcción que se están llevando a cabo en la región, principalmente en la ciudad de Pereira donde se tiene planeada una inversión de más de 150.000 millones de pesos.
- El subsector estudiado es muy dinámico, con buenos canales de distribución y gran variedad de productos, representa un importante reglón para el ingreso regional y es generador de un gran número de empleos dentro del AMCO.
- La administración de los recursos es de gran importancia dentro de las empresas, pues esta imparte efectividad a los esfuerzos humanos, ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales e ingresos.
- La gestión de la administración dentro de las empresas permite velar por su crecimiento y desarrollo sostenible, además de la correcta asignación y uso de los recursos, el mejoramiento continuo de los servicios, los procesos y la actualización y cumplimiento de políticas administrativas.
- Actualmente la única posibilidad que tienen las pequeñas y medianas empresas para competir en el mercado es el mejoramiento de su administración a través de un proceso continuo de coordinación eficiente de recursos.
- Es de suma importancia conocer el estilo gerencial de las personas que dirigen una organización, ya que cada tipo de comportamiento gerencial genera un conjunto de relaciones y consecuencias que afectan las estructuras, las prioridades y la calidad de vida de las personas que conforman una empresa.

- El mejor estilo gerencial es aquel que logra los mejores resultados adecuándose a las situaciones con las que se enfrenta más frecuentemente y adaptándose a los cambios del entorno.
- Los dirigentes y empresas del AMCO presentan falencias en las distintas áreas analizadas durante la investigación, pues su gestión en cada una de ellas es media o baja, sin embargo las áreas con mayores problemas son las de conocimiento de personas, de tecnología y procesos y la orientación tecnocrática de las empresas
- Los establecimientos pertenecientes al subsector de artículos de ferreterías, cerrajería y productos de vidrio en el Área Metropolitana Centro Occidente poseen en su mayoría dirigentes que han basado el manejo administrativo, comercial, financiero y tecnológico de sus negocios en la experiencia observándose falencias en cuanto a la actual aplicación de los elementos gerenciales administrativos; por ello los diferentes procesos de capacitación propuestos en el documento ayudaran a las empresas y a sus administradores a crear negocios más competitivos y con proyección empresarial.
- Actualmente existe un escaso apoyo y relación entre las empresas, el sector público y las universidades lo que impide crear alianzas estratégicas en donde el conocimiento empresarial y académico puedan desarrollar procesos de consolidación de la competitividad empresarial y por ende de la región.
- Se muestra poco interés por desarrollar planes para enfrentar la posible firma de tratados o acuerdos de libre comercio con otros países, ya que las organizaciones estudiadas aún no han comenzado a tomar medidas preventivas como el mejoramiento de infraestructura, tecnología y relaciones de cooperación entre las diversas empresas que conforman el sector y los demás actores del departamento.
- El estilo administrativo predominante en las empresas del sector es el democrático, pues generalmente en estas compañías los administradores tienen en cuenta las opiniones del personal antes de tomar las decisiones, sin embargo son ellos quienes tienen finalmente la última palabra; también se presentan en pequeñas proporciones los demás estilos tratados en el estudio.

- Con el desarrollo de la investigación se pudo observar que no existen estudios pormenorizados en el Área Metropolitana sobre el subsector de artículos de ferretería, cerrajería y productos de vidrio, por lo que este documento representa una primera aproximación y un aporte valioso al estudio y caracterización de uno de los subsectores comerciales más importantes dentro del AMCO.
- El Área Metropolitana Centro Occidente posee condiciones favorables para el desarrollo de los negocios, la obtención de financiamiento y la vinculación de personal debidamente formado, ya que se encuentra en una zona privilegiada del país denominada el triángulo de oro, equidistante de los principales centros urbanos, industriales, comerciales y académicos del país.
- El desarrollo de una tecno-región dentro del Área Metropolitana Centro Occidente y de las empresas comerciales que se encuentran dentro de ella, especialmente los establecimientos dedicados a la comercialización al por menor de artículos de ferretería, cerrajería y productos de vidrio se debe basar en un sistema cooperativo conformado por varios subsistemas como lo son los académicos, gubernamentales, financieros y sectoriales.
- La capacitación y concientización de los dirigentes y administradores de las empresas del sector en cuanto a la identificación de fortalezas y oportunidades en sus establecimientos además de la importancia del talento humano, el conocimiento científico y tecnológico debe ser el primer paso para el mejoramiento, desarrollo e implementación de empresas competitivas dentro del AMCO.

8. RECOMENDACIONES

- Capacitar y asesorar a los dirigentes empresariales en áreas claves de mercadeo y comercialización como presentación comercial, servicio al cliente, técnicas de venta y mercadeo.
- Generar una buena comunicación y empatía con los cliente a través de la atención, la disposición de los miembros de la empresa, la decoración, luminosidad de los locales y la disposición de los exhibidores.
- Promover el contacto de los empresarios con los clientes a través de la creación de encuentros, ferias y ruedas comerciales en la región.
- Convertir los puntos de ventas en lugares atractivos, establecimientos que inciten a la compra y donde la afluencia de público sea constante a través del aprovechamiento del espacio, la ubicación y distribución de los artículos ofrecidos.
- Realizar investigaciones por internet sobre lo que se está manejando a nivel internacional, con el propósito de contar con personal capacitado y productos de corte mundial que cumplan con calidades y estándares internacionales ya que la competencia podría aumentarse en los próximos años para las empresas del sector por la posible firma de distintos tratados de libre comercio.
- Buscar estrategias que permitan a las empresas del subsector crear unidad y sinergia con el fin de entrelazar las decisiones que se tomen a corto plazo con tácticas para el largo plazo y así lograr permanencia en el mercado.
- Realizar pequeñas investigaciones en cada establecimiento mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que evidencien las necesidades de capacitación del personal.

- Elaborar convenios y alianzas con proveedores para compartir con ellos el objetivo final de satisfacer las necesidades de los clientes.
- Compartir los resultados de la investigación con los sectores involucrados en el estudio (Universidad, Sector gubernamental y empresarios) con el fin de que las propuestas y recomendaciones puedan materializarse y aportar al desarrollo de la región.
- Realizar convenios entre la Universidad Tecnológica de Pereira y entidades como FENALCO y la Cámara de Comercio tendientes a desarrollar proyectos e investigaciones basadas en los resultados obtenidos mediante este estudio.
- Acercar a los empresarios del sector a la Universidad Tecnológica de Pereira para crear en ellos una cultura de crecimiento y proyección empresarial mediante acompañamiento tanto en el ámbito académico como práctico.

BIBLIOGRAFÍA

ARENAS, Wilson y otros. Administración por Resultados. Pereira: Universidad tecnológica de Pereira. 2004

Camara de Comercio de Pereira. Informe de Coyuntura Económica Regional de Risaralda. (online). (Comité editorial Regional Banco de la República, Pereira), IV trimestre de 2001. www.dane.gov.co/files/icer/2001/risaralda/t1.pdf

Camara de comercio de Pereira. Informe de Coyuntura Económica Regional Departamento de Risaralda. (online). (Comité editorial Regional Banco de la República, Pereira), abril. 2005. www.dane.gov.co/files/icer/2004/risaralda/t2.pdf

Corporación Centro de Investigaciones Socioeconómicas de Risaralda. Cuentas económicas del Área Metropolitana Centro Occidente. Pereira: CIR, 2005.

Corporación Centro de Investigaciones Socioeconómicas de Risaralda. Análisis de la Competitividad Territorial y percepción de la Competitividad Empresarial del Sector AMCO. Pereira: CIR, 2006.

DANE. Síntesis estadística semanal (online). (Comité editorial Banco de la república, Bogotá), enero. 2003. www.dane.gov.co/files/ses/ses_2003/27enero_2febrero03.pdf

DANE. Panorama Económico Análisis comercial y sectorial (online). (Rafael España, Barranquilla), Marzo. 2007. www.fenalcoatlantico.com.co/portal/documentos/panorama%20marzo%202007.pdf –

FENALCO. Bitácora económica (online). (Rafael España G, Bogotá), junio de 2004. [ftp://ftp.fenalco.com.co/bitacoras2004/JUNIO2004.pdf](http://ftp.fenalco.com.co/bitacoras2004/JUNIO2004.pdf)

FENALCO. Bitácora económica (online). (Rafael España G, Bogotá), abril. 2006. [ftp://ftp.fenalco.com.co/bitacoras2006/ABRIL2006.pdf](http://ftp.fenalco.com.co/bitacoras2006/ABRIL2006.pdf)

FENALCO. Bitácora económica (online). (Rafael España G, Bogotá), julio 2006. <ftp://ftp.fenalco.com.co/bitacoras2006/JULIO 2006.pdf>

FENALCO. Bitácora económica (online). (Rafael España G, Bogotá), enero. 2008. <ftp://ftp.fenalco.com.co/bitacoras2008/ENERO 2008.pdf>.

Grupo de investigación Desarrollo Humano y Organizacional. Administración por Resultados. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira, 2004

Investigaciones Económicas Bancolombia. Proyecciones Macroeconómicas 2007. (online). (Suvalor, Bogotá), 2007. investigaciones.bancolombia.com/invEconomicas.

KATZ, Daniel y KAHN, Robert L. Introducción a la Teoría general de la administración Ed. 2000 p. 786

Schumpeter, J.A. The theory of economic development. Massachusetts: Harvard University Press, Cambridge, 1912.

Oficina Comercial de la Embajada de España en Colombia. Comercio y Distribución en Colombia (online). (Icex, Bogotá), enero. 2000. <http://www.icex.es/staticFiles/Comercio%20y%20Distribucion>

TORO, Jakelin. Desarrollo de la Personalidad emprendedora. Bogotá: EAN, 2000. P. 29.

TORRES LLOSA VILLACORTA, Eduardo. Limitaciones del enfoque tradicional de ventaja comparativa ante el avance tecnológico, bases para la elaboración de una política tecnológica. Lima, 1990. Trabajo de grado (bachiller en Economía). Universidad del Pacífico. Facultad de Economía.

VAN DER VEN, Andrew. El viaje de la Innovación. Mexico: Oxford University Press, 2001. 8.p.

ANEXOS

ANEXO 1

Base de datos de las empresas del subsector de artículos de ferretería, cerrajería y productos de vidrio.

Empresa	Administrador	dirección	ciudad	telefono	e-mail	fax	# empleados
Agencia de Cementos Gomez y Quintero	Rocio Quintero	carrera 9 9-50	PEREIRA	3258860			3
Agencia de materiales el bosque	Orlando Aristizabal	Tr 10 72 D -38 La romelia Km 4 via cartago Bodega monserrate 1,2 y 3	Dosquebradas	3283697		3284178	3
Agofer S.A	Jesus Armando Vidal		Pereira	3205226 - 3204558	www.agofer.com.co	3205357	25-30
Almacen cartagena	Luis Eduardo Zuluaga	cr 9 15-20	Pereira	3353498	luisedoza@hotmail.com	3350146	6
Almacen casa del bombillo No 1	Nelly Rodrigues	calle 16 8-58	Pereira	3333273			3
Almacen colpinturas	Omar Fernando Valencia	cll 13 9-65	Pereira	3258236		3352963	4
Almacen de vidrios de Jaime Ferro Herrera	Gustavo Ferro Londoño	carrera 7 28-13	PEREIRA	3367498			1
Almacen del Carpintero	Lina Maria Giraldo Delgado	CALLE 14 No. 9 15	PEREIRA	3354555	lingd80@hotmail.com	3354555	1
Almacen el ebanista		cr 27 # 71-40	Pereira	3271819			3
Almacen el Hacendado Limitada	Alvaro Ignacio Vargas	CARRERA 8 No. 10 42	PEREIRA	3251793		3335768	5
Almacen electrollaves	Fanny Vergara	cl16 8-33	Pereira	3251525			1
Almacen electromejor	Henry de Jesus Guevara	cr 9 15-68	Pereira	3350956			1
Almacen Electron	Oscar Antonio Hoyos	cl 16 8-62	Pereira	3356064 - 3356901		3331334	1
Almacen electropinturas	Hernan Grisales	cr 9 15-46	Pereira	3351201			1
Almacen lubrinova	Luis Eduardo Estrada	c.c metropolitana B.C 201	dosquebradas	3307889		3300317	10
Almacen Luz del dia	William Montoya	Cl 4-06	Pereira	3252999		3254765	1

	Gallego						
Almacen llave color	Gloria Patricia Guerrero	cr 7 26-60	Pereira	3368619	llavespaty@hotmail.com	3296323	1
Almacen llaves pocholo	Edilberto Osorio Q	cr 6 17-20	Pereira	3341598		3255080	11
Almacen palacio de las llaves	German Salazar	cr 7 27-30	Pereira	3367368			1
Almacen Paris S.A	Santiago Robledo	cr 17 16B-37	Pereira	3338711 - 3338716	elalmacenparis@etp.net.co	3339426	22
Almacen pinturas y tornillos	Raul Gamboa	cl 16 8-50	Pereira	3334412 - 3352790		3334412	2
Almacen Quimicolor	Fernel Alzate	CALLE 28 No. 7 16	PEREIRA	3367948			2
Almacen Super electricos la 7a	Miryam Santa Ramirez	CARRERA 7 No. 27 47	PEREIRA	3367987			1
Almacen surtidorios	Diego A Garcia	cr 16 29-134	Dosquebradas	3322374			3
Almacen sutiobras	Armando Vanegas	Tr 7 # 7_05	la virginia	3682339		3682339	2
Almacen todo electricos	Mauricio Rivera	cl 16 7 -22	Pereira	3346266		3245146	3
almacen vidrios planos de occidente	Omar Bedoya Trujillo	cr 6 27-22	Pereira	3261264	omaroccidente@hotmail.com		1
Alminio Arquitectonico Edward's	Libardo Henao	cr 7 bis 38-04	Pereira	3293912			7
Aluminios J.B	Jaime de Jesus Bedoya Osorio	CARRERA 10 25B 05	PEREIRA	3341401		3338912	2
Aluminios y vidrios gamma	Juan Sebastian Arango	B-12 L-6 gamma I	Pereira	3374335			2
aluminios y vidrios la 26	Carlos Molina	cr 26 68-35 cuba	Pereira	3271812			3
aluminios y vidrios ya	Jorge Antonio Agudelo	sector B manz 6 casa 23 parque industrial	Pereira	3268130- 3297677			1
Anclajes del Café	Fanny Pava de Yepes	CALLE 14 No. 15 10 LOCAL 9	PEREIRA	3359100		3359100	1
Arte y Estilo Marqueteria	William Alvarez	cr 16 50-13	Dosquebradas	3228648 - 3322292		3228648	3
Bodega electrica	Orlando Zapata	cl 70 25-57 cuba	Pereira	3202525		3202525	2
casa del bombillo	Idelbrando Gomez	Av Santander 2E 50	Pereira	3314531	casabo3@une.net.co	3315716	55
casa del bombillo N 2 Ltda.	Alvaro Alzate R.	cl 16 8-52	Pereira	3242281 - 3331570	lacasadelbombillo2@hotmail.com	3344469	20
Casa del bombillo N 3	Sociedad Ltda.	av santander # 2E - 50	PEREIRA	3314531	mercadeo@casadelbombillo3.com	3315716	10
casa del pintor	Rodrigo Muñoz	cl 19 11-50	Pereira	3342092 -		3258202	7

				3356628			
Casa Master	John Jairo Jaramillo Gomez	calle 30 7 -22	PEREIRA	3368262			1
Casaval	Ivan Nacareda	Av 30 de Agosto 46-105	Pereira	3365319	pereira@casabal.net	3365519	7
Centro electrico	Maria Amparo Ramirez Rendon	cil 19 4-23	Pereira	3333864			1
Cerraduras y llaves especiales O.A.J	Oscar Jaramillo	Manz 11 casa 6 campestre A	Dosquebradas	3220489	power8712@hotmail.com		1
Cerrajería el crucero	Robin Freddy Ocampo	cil 44 15-58	Dosquebradas	3225481			1
Cerrajería Pereira	Oliva Castro	Cr 5 20-35	Pereira	3342872			1
Colombiana de Grifos	Alberto Gonzales Galvis	MANZANA 24 CASA 17 COMUNIDAD HEROES 2500 LOTES	PEREIRA	3277278		3277278	1
Constructodo arabia	Julieta del Socorro Rivera Valencia	cil 3 3-28	Pereira	3249278		3249089	3
Construmateriales Ltda	Jose Edilson Toro	cr 16 49-29	Dosquebradas	3325721	construmaterialesjp@yahoo.es	3228014	1
construpinturas	Nelly Patricia Carvajal	cr 7 28-22	Pereira	3266783			1
Dali marquetería	Sr. Orlando Jaramillo	cil 21 6-11	Pereira	3353249			1
Deposito de materiales aristizabal	William Duque	cl 72 25-48 cuba	Pereira	3272650			2
Distribuciones Colombia Ltda.	Oscar Mejia	cr 10 44-136 salida a Marsella	Pereira	3260609		3260558	7
Distribuidora ferrelectricos N 2	Gloria Patricia Castaño Rico	CARRERA 9 No. 14 46 LOCAL 26 28 30	PEREIRA	3258439	ferrelectricos@yahoo.es		4
El constructor paisa	Marleny Amparo Florez Velez	CARRERA 9 22 - 73	PEREIRA	3353497		3353497	3
El ferretero Ltda.	Jhon James Sanches	cr 31 51 A -30 panorama II	Pereira	3122121			1
El palacio de la lampara	Jorge Correa	cl 16 7-30	Pereira	3333112		(6)3341498	1
El Riel		cil 10A 6-03	la virginia	3683715			4
El surtidor	Carlos Herrera	calle 43 # 15-21 Buenos Aires	Dosquebradas	3237477		3237459	6
Electricol	Duvan Montoya	cil 16 5-28	Pereira	3354374	electricol2@hotmail.com	3354374	7
Electricos del eje cafetero Ltda	Alejandra Ramirez Aristizabal	calle 16 8-45 local 11	PEREIRA	3345948	alesof78@hotmail.com	3345948	1
Electricos la 16	Javier Parra	cil 16 7-36	Pereira	3335104 - 3344655		3335104	1

Electricos la 69	Alfonso Zapata Bedoya	CALLE 69 No. 25 55 LOCAL 3	PEREIRA	3374319			1
Electricos marquetalia		cr 26 68b-20	Pereira	3272300			3
electricos tejares	Doralba Vega Patiño	tejares de la loma manzana 11 casa 2	Dosquebradas	3281377			1
Electricos y ferreteria la 16 electromecanicos Rosdan Ltda	Jamile Catañeda	calle 16 8-40	Pereira	3337481			1
	Iluminada Laguna	cra 17 18-105 Sta Monica	Dosquebradas	3303332	rosdan@une.net.co	3303312	4
Empaques y amarres	Orlando Gordon Calle	c.cial fiducentro L E-003	Pereira	3255649	empaquesyamarres@etp.net	3251803	5
Energia y telecomunicaciones Ltda.	Fernando Buritica	cr 14 23B-04	Pereira	3355225	info@energitel.com		18
Enmarcamos	Caludia Patricia Galindo	cr 6 24-06	Pereira	3334344		3332404	1
Espejos y vidrios superbaratos	Jury Elena Moreno Cano	calle 13 12-31	Pereira	3244335		3355279	4
F.L Iluminaciones	Paula Andrea Viedma Mosquera	CALLE 16 No. 5 68	PEREIRA	3338414			1
Fajove S.A	Francisco Jose Betancour	cl 34 6-12	Pereira	3261035 - 3366522	ventas.pereira@fajove.com.co	3293144	15
Ferre Frank	Rosalva Franco	cr 8 43-45	Pereira	3266846		3266846	2
Ferre Marin	Aristides Marin Henao	calle 18 17 -23	PEREIRA	3348319			1
Ferre varios	David Muñoz	cra 24 8-20 japon	Dosquebradas	3302969			2
Ferreagro el Cafetal	Luis de Jesus Quintero	cll 20 10-57	Pereira	3240523 - 3255669			2
Ferrecentro	Lilia Mesa	cl 35 6-64	Pereira	3260030		3260030	2
ferrecolor	Guillermo Ceballos	cr 8 31-74	Pereira	3295191	ferrecolorcm@hotmail.com	3265603	6
Ferrecombia	Andres Mauricio Cruz Perez	KILOMETRO 5 VIA MARSELLA VEREDA EL PLACER	PEREIRA	3299087		3299187	3
ferretricos la llave	Juan Carlos Meza	sector A manz 10 casa 20 ciudadela del café	Pereira	3297973			2
Ferreelectricos Daniela		cll 70 25-22	Pereira	3201057			3
Ferrelectricos el ahorro	Martha Lucy Ramirez Castro	Manzana 25 casa 5 sector B parque industrial	PEREIRA	332370			1
Ferrelectricos J Claudia	Claudia Maria Hurtado Diaz	carrera 24 bis 72B-78	PEREIRA	3374346			1
Ferrelectricos J.Z	Jairo Jaramillo	manzana 17 casa 12 sector B	Pereira	3268202 - 3268262		3268262	2

ferrelectricos Koala	Luis Eduardo Velez R.	cra 16 19-69 Avenida Simon Bolivar	Dosquebradas	3303781		3303781	4
Ferrelectricos la 43	William Noreña Grajales	cl 43 20-09 San Fernando	Dosquebradas	3222819			1
Ferrelectricos Limax	Mariela Lima Aguirre	CARRERA 8 No. 34- 39	PEREIRA	3363932			2
ferrelectricos mercaplaza	Claudia Patricia Garcia	cr 10 cl 41 nivel 2 L-125 central minorista	Pereira	3294629			2
Ferrelectricos Versalles	Carlos Augusto Mejia	Cra 16 52-12	Dosquebradas	3226716			1
Ferremayor	Arcio de Jesus Serna	cl 15 7-26	Pereira	3343069		3343069	2
Ferrequipos	Milton Tangarife	cl 13 9-38	Pereira	3356933		3356933	6
ferretati	Aleida Sanchez Gallego	manzana 15 casa 1 altos de llano grande	PEREIRA	3147316			1
ferreteria & tornillos la 16	Jose Humberto Quintero Zuluaga	cl 16 8-41 c.c la 16 L-1	Pereira	3257465		3257465	6.-7
Ferreteria 3 J	Paula Andrea Castro	cr 9 40-12 venecia	Pereira	3263031	jairo3j@yahoo.com	3263031	2
Ferreteria Alcala	Orlando Aguirre	cr 7 29-19	Pereira	3360920 - 3367523		3368737	9.-10
Ferreteria alejandria	Luz Mary Muñoz	manz 3 casa 44 villa navarra	Pereira	3209940	luzma.a@hotmail.com		3
Ferreteria America	Aida Lucia Hoyos C.	cr 9 16-10	Pereira	3255754 - 3339746		3255754	4
ferreteria andina	Sandra Patricia Duque	cl 30 6-52	Pereira	3260698- 3263688- 3361270		3260698	2
Ferreteria Arco	Nestor Cardona	cr 9 21-71	Pereira	3340023			2
Ferreteria Arcoiris	Fabio Ledesma	cr 7 28-26	Pereira	3296934		3294944	3
Ferreteria Arcolores	Cecilia Blandon Muñoz	cr 7 27-75	Pereira	3367050			3
Ferreteria avenida	Esperanza Obando	av simon bolivar 51-33 los naranjos	Dosquebradas	3228716		3351193	2
Ferreteria buen precio Ltda.	Javier Bedoya	cl 9 9-35	Pereira	3240531		3331925	4
Ferreteria Central de materiales	Luz Estella Duque	cl 70 25-53 cuba	Pereira	3377475			1
Ferreteria central montelibano	María Amanda Londoño Prieto	MANZANA 14 CASA No. 23 MONTELIBANO	PEREIRA	3209772			1
Ferreteria Cordillera	Carlos Alberto Garcia Mejia	cr 7 27-56	Pereira	3367204 - 3368156	fcordillera@yahoo.es	3294495	12
Ferreteria Ebano	Alvaro serna Morales	calle 1 8-15	PEREIRA	3315984	mauroserna@gmail.com		2

Ferreteria el castillo	Alexandra Castillo	cr 8 9-64 villavicencio	Pereira	3332102			1
Ferreteria el cisne	Gloria Inez Salazar Arias	cr 9 15-64 barrio centro	Pereira	3346036			1
Ferreteria el constructor	Nestor Castrillon A	Cra 10 42 A 20 Playa Rica	Dosquebradas	3325769			1
Ferreteria el descuento	Ricardo Perez Londoño	cr 12 17-67 L-4 cc metropunto	Pereira	3336100			1
Ferreteria el martillo	Francy Edith Calvo Guzman	manz 1 casa 3 el portal de las mercedes cuba	Pereira	3124219			1
Ferreteria el nogal	Alba Lucia Perez	cr 16 50-12	Dosquebradas	3222795 - 3438704			1
ferreteria el puerto	Carmen Libia Marin	cr 5A 9-13	la virginia	3682118		3684718	3
Ferretería el punto del constructor		cr 26 72-19 cuba	Pereira	3271818			1
Ferreteria el tio	Ana Julia Mafra Aquirre	cl 18 10-54 sector plaza de Bolivar	Pereira	3353387			1
Ferreteria Equipos	Paola Andrea Zapata Loaiza	Kilometro 7 via altagracia finca guadacanal	PEREIRA	3235467			1
Ferreteria escuadra	Rocio Cardenas Monzalve	cr 9 16-16	Pereira	3338505 - 3339600		3338338	6
ferreteria ferre 10	Jhon Edison Betancour Trejos	cr 10 7-81 Berlin	Pereira	3337051			2
Ferreteria Ferroexpress	Jose Yilmer Herrera	CARRERA 10 No. 5 85 manz 26 casa 12 ciudad boquia	PEREIRA	3313511			2
Ferretería Franco			PEREIRA	312317987 6			1
Ferreteria H y H	Humberto Hurtado	Cl 25 8-43 El Bohio	Dosquebradas	3324251			2
Ferreteria la 19	Susana Alvarez Bedoya	CALLE 19 No. 2 63	PEREIRA	3343150			1
Ferreteria la 7a	Jhon Jairo Grajales Lopez	cr 7 28-58 sector lago uribe	Pereira	3363516		3363516	1
Ferreteria la Broca	Luz Estella Jaramillo Gomez	Cr 9 14-14	Pereira	3343156 - 3358291	ferreterialabroca@hotmail.com	3340625	5
Ferreteria la Chiquita	Jairo de Jesus Gonzales Mejia	CALLE 29 No. 7 26	PEREIRA	3368915		3291602	2
Ferreteria la esmeralda	Gelmi de Jesus Saenz Quintero	manz A casa 3 portal de las mercedes Cuba	Pereira	3126401			1
Ferreteria la gran ferreteria	Hector Mario Suarez	cr 7 27-65	Pereira	3295153-3368818-3367426	lagranferreteria@yahoo.com	3368818	8
Ferreteria la marina	Luz Marina Lozano	cr 16 72-01 ESQ.	Dosquebradas	3281897			1

		Dosquebradas barrio la Mariana					
Ferreteria la Reforma	Diego Hernan Castrillon	cr 16 53-36 Av Simon Bolivar	Dosquebradas	3326791 - 3225119		3225119	4
Ferreteria la sierra	Ana Teresa Ramirez de Cacante	CALLE 36 No. 65 10 PISO 2	Pereira	3264276			2
Ferreteria la universal & Cia. Ltda.	Jose Arnuldo Urbano Guaran	Cr 7 28-14	Pereira	3360836 - 3361083		3368252	10
Ferreteria Lima	German Calle Zuluaga	cl 16 8-66	Pereira	3339805	ferreterialima@hotmail.com	3334351	11
ferreteria maderas la fe	Jairo Lopez	cr 5 12A-45	la virginia	3682100-3682695		(6)3682279	10
Ferreteria Mapa S.A	Carlos Piedrahita	Cr 7 8-49 Turin la Popa	Dosquebradas	3300155	gilberto@ferreteriamapa.com.co	3300155	27
Ferreteria Martinica	Jorge Alberto Martinez	cl 21 15-73	Pereira	3349599		3359098	2
Ferreteria mundial	William Agudelo Hernandez	cl 30 6-35	Pereira	3369922			4
Ferreteria perla del sur Cuba	Edilma Ramirez Ospina	MANZANA 6 CASA 10 BARRIO PERLA DEL SUR CUBA	PEREIRA	3278391			1
Ferreteria principal Villa Navarra	Luz Stella Catañeda Garcia	MANZANA 5 CASA 6 BARRIO VILLA NAVARRA CUBA	PEREIRA	3156320			1
Ferreteria Reina S.A.	Humberto Vallesteros	Av 30 de agosto 42-247	Pereira	3360451	www.ferreteriareina.com	3366148	9
Ferreteria Sammy	Luz Marina Sabogal Betancour	CALLE 29 No. 7 30	PEREIRA	3261301		3261301	1
Ferreteria San Luis	María Miriam Londoño Arroyabe	cl 17 28-37	Pereira	3212677			2
Ferreteria Santander	Juan Manuel Mora	cr 9 3-08	Pereira	3311424		3311424	2
Ferreteria Sumicons Ltda.	Gloria Marina Ruiz	cr 7 27-57	Pereira	3368168 cel 310821658 6	gloriaruizcortes@hotmail.com	3367055	6
Ferreteria surti-obras	Gloria Estella R.	cr 4 18-20	Pereira	3334599 - 3335009			2
Ferreteria Tama S.A	Manuel Aristizabal	Cl 8 19-85 El Japon	Dosquebradas	3307609 3301051	ferreteriatama@etp.net.co	3301051	11
Ferreteria Tama S.A.	German Manule Aristizabal	CL 17 16B-09 L 1	Pereira	2211234 - 2225983		3344126	60
Ferreteria Varela	Denny Varela Leon	Cr 3 24-74	Pereira	3351011		3355030	6
Ferreteria Velez Parque	Rogelio de Jesus	MANZANA 17 CASA 28	PEREIRA	3297055			1

Industrial	Velez Ramirez	SECTOR A PARQUE INDUSTRIAL					
Ferretería y cementos cuba		cr 26 70-18	PEREIRA	3203460			1
ferreteria y electricos la 9a	Lazaro Chica Q	cr 9 15-60	Pereira	3353757		3240941	2
Ferretería y variedades el cedro	Diana Carolina Salamanca Garcia	Manzana 5 casa 13 Bello Horizonte	PEREIRA	3200797			1
Ferretería Zapata Hnos Ltda.	Sociedad Ltda.	cl 16 8-59	Pereira	3336486 - 3344225		3358222	4
Ferreterías Serviacueductos Ltda.	Jorge Hernan Pevagos	cl 13 9-28	Pereira	3250931 - 3251340	gerenciaseracued@epm.net.co	3353107	3
Ferretornillos	German Dario Quintero Herrera	cr 9 15-72	Pereira	3346353			2
Ferreya	Luis Carlos Vallejo	cr 9 13-69	Pereira	3330872 - 3338502		3338025	9
Ferroelectricos la Habana	Elias Betancour	manz 16 casa 4 la campiña cuba	Pereira	3209580			1
Ferroelectricos los Bloques	Fabio Hernando Cardona Rico	cr 7 36-46	Pereira	3293419			2
Ferroelectricos omega	Carlos Arturo Baquero	cl 16 8-45 l-4 c.c la 16	Pereira	3257467		3257467	1
ferroelectricos pereira	Eduardo Ospina Vergara	cil 16 8-36	Pereira	3358031		3252907	1
Hernando Restrepo Jimenez	Hernando Restrepo Jimenez	Diagonal 26 # 21T-10 milan	Dosquebradas	3439792 cel 312871689 8	direccioncomercial@hierrosdeoccidente.com		5
Herrafert	Ivan Antonio Gomez	calle 21 10-65	Pereira	3338889 - 3337868	herrafert@etb.net.co	3338889	6
Herrajes	Gloria Nancy Ocampo	calle 15 6-44	Pereira	3252188		3252188	3
Hierros de occidente	Edilberto Vasquez Morales	carrera 9 lote 2 la popa la badea	Dosquebradas	3436712		3395372	38-40
Hierros HB HB S.A	Arturo Perez	calle 9 # 7A-60 via turin la Badea	Dosquebradas	3300440	hierroshb@epm.net.co	3300440	31
Iluminaciones Gomez y Cia. Ltda.	Wilson Gomez Duque	cr 9 16-24	Pereira	3330060 - 3338754	ilumigomez@hotmail.com	3339802	30
Iluminaciones surtiluz	Ramon Gallego	cr 7 15-72 edif navarro	Pereira	3254999	ragage614@hotmail.com	3254999	2
Importaciones Ferremax	Diana Beatriz Herrera	cl 15 7-49	Pereira	3332995	importacionesferremax@gmail.com		9
Induelectricos Ltda.	Alba Cecilia Alzate	cl 16 7-54	Pereira	3346972	induelectricoslmt@hotmail.com	3346972	3
Inversiones el Cidral S.A	Jose Bustamante	cr 7 33B -02	Pereira	3365338	contabilidad@cidral.com	3364331	10

La marqueteria	Monica Perez	cr 12 7-53 Corocito	Pereira	3254622	moni_perez777@yahoo.com		3
Laminas y trefilados Ltda.	Ambrosio Salazar	cr 6 27-27	Pereira	3366959	laminasytrefilados@yahoo.com	3290040	8
Lumicentro y/o	Gloria Isabel Ruiz	cl 16 8-15	Pereira	3337546 - 3351909	gisabelrg@hotmail.com	3337290	5
Madera fina Pereira limitada	Maryury Bedoya Chica	carrera 14 12-53	PEREIRA	3337513	mauricioesgo@yahoo.es	3337513	6
Maderas la 9	Yuri Viviana Maldonado Londoño	calle 9 9-63	PEREIRA	3351713			1
Maderas y materiales Gutierrez	Blas Julian Gutierrez Arenas	CALLE 13 No. 9 70	PEREIRA	3330052			1
Maderas y materiales la manuela	Jhon Jairo Villada Perez	carrera 10 12-28	PEREIRA	3336213			1
Maderas y materiales para la construccion los almendros	Ariel Mauricio Estrada Henao	600 metros antes del peaje via cartago	PEREIRA				2
Marco Polo Arte y Marcos	Alejandro Marin	CARRERA 9 No. 22 28 LOCAL 4 EDIFICIO PISCIS	PEREIRA	3256153			2
Marcos y vidrios Orozco	Jorge Miguel Orozco	cr 8 9-42	Pereira	3340060- 3334181	marcosyvidrios@yahoo.es	3334181	3
Marquearte Galeria	Hernan Ateortua	av 30 de agosto 42-53	Pereira	3369380- 3260036		3260036	2
Marqueteria arte contemporaneo	Jaime Panesso	cr 16 35-87 Guadalupe	Dosquebradas	3231009			2
Marqueteria Cesar Ancapa	Cesar Ancapa	cr 25 70-07	PEREIRA	3376545			1
Marqueteria galeria el salon	Maria Eugenia Osorio Laura Rosa	cr 8 30-50	Pereira	3291055			2
Marqueteria SAS	Echeverry de Castaño	carrera 10 bis 31-20	PEREIRA	3296381			1
Materiales el porvenir	Jason Perez	cl 70 Bis 25-02 Cuba	Pereira	3200905			2
Materiales el Saman	Luis Alberto Agudelo Naranjo	CARRERA 15 No. 150 16 GALICIA ALTA	PEREIRA	3279370			1
Materiales el silencio	Ofelia Cardona	cil 44 15-24 buenos aires	Dosquebradas	3326382- 3220659	elsilencio44@yahoo.com	(6)3228296	6
Materiales Electricos la 8	Isabel Patricia Rodriguez Gallego	cr 8 16-01	Pereira	3257458	electricosla8@yahoo.es	3348438	4
Materiales la Castellana	Gonzalo Lopez V.	carrera 16 # 62-15 La castellana	Dosquebradas	3282228			1
Materiales la Playa	Luis Fernando Holguin	calle 44 # 15-37	Dosquebradas	3220661 - 3231512	laplaya_1951@yahoo.es		2

materiales los profesionales		av de las americas 28-46	Pereira	3294966		3294966	11
materiales para construccion salome	Sandra Romelia Marin	Dg26 8 tr 59 p-1 santa isabel	Dosquebradas	3325327		3325327	2
Materiales para la construccion la Lorena	Humberto Sanchez Maria Patricia V.	calle 80 # 14-09 La Romelia	Dosquebradas	3283700 3284853			3
materiales y ferreteria la paz		cr 8 8-46	Pereira	3351599			3
Metalicas Roman	Sofia Cardona	cr 11 33-33	Pereira	3263051 - 3366073		3266472	4
miscelania perez cardona	Maria Doriz Perez Cardona	CARRERA 17 83 - 48	PEREIRA	3375981			1
Multillaves	Victor Hugo Guerrero Forero.	CALLE 29 No. 6 40	PEREIRA	3265623			1
Mundo ceramica M.C	Yadis Eliana Gomez Castaño	carrera 7 34-19	PEREIRA	3365301		3365301	1
Nacional de vidrios	Yamil Cortez	cr 16 47-46 el crucero	Dosquebradas	3230186- 3225255			4
Nestor Bravo S.A	Alejandro Bravo	Avenida 30 de agosto 38-10	Pereira	3368723	alejobravo68@yahoo.com	(6)3368698	30
Palacio Electrico N 2 Lopez Rendon Ltda.	Liliana Lopez R.	Cra 16 # 50-23 Los naranjos	Dosquebradas	3228318 - 3322234 - 3439185		(96)3228318	7
Pintu Cuba		cr 25 75b 89	PEREIRA	3372704			3
Pisos gamma Ferreteria	Irma Lucia Martinez	cr 9 4-57	Pereira	3313131			2
Punto ferretero	Maria Doralba Alvarez	cll 16 8-16	Pereira	3332525		3332525	2
Servicios y suministros el constructor		cr 27 71-49 cuba	Pereira	3371318			2
Servielectricos Arismendi	Jorge Ivan Arismendi	cl 9 7-30	la virginia	3680129		3682444	1
Sumatec S.A	Julian Orlando Herrera	CLL 20 12-18	Pereira	3354506	sumatec@pereira.com.co	3354506	33
Super Industrial Ferreteria	Eider Antonio Morales Garcia	AVENIDA SUR CALLE 28 CASA 16	PEREIRA	3384055		3384055	1
Surtividrios	Diego Garcia	cr 16 29-134	Pereira	3322374			3
Torni & max ferreteria	Claudia Alexandra Lopez Herrera	cl 27 11-76	Pereira	3264531		3264531	1
Torni electricos	Marta Lucia Marin	cl 13 9-58	Pereira	3347386			1
Torni partes	Mercedes del Socorro Pelaez Gomez	cr 12 24-53	Pereira	3353770	tornipartes@colombia.com	3254444	6
Torniaceros Ferreteria	Marta Sofia Martinez	Av ferrocarril 8-56	Pereira	3354401		3254263	1

Tornilleria grado 8	Gabriel Gutierrez Betancour	avenida del ferrocarril carrera 12 13-31	PEREIRA	3257985			1
Tornilleria la sexta	Favio de Jesus Otalvaro Fernandez	CALLE 8 No. 8 28	LA VIRGINIA	3679604			1
Tornilleria milimetrica	Maria Cristina Caicedo	av ferrocarril 9-62	Pereira	3252528		3252528	3
Tornillos y miscelania Tapasco		cr 26 68b 30	PEREIRA	3203890	lore7895@hotmail.com		2
Tuercas y tornillos la 16	Edgar de Jesus Quintero	cl 16 8-45 c.c la 16 L-2	Pereira	3349812		3348325	5
Tuvacol S.A.	Gloria Patricia Jimenez	cr 10 44-116 Salida Marsella	Pereira	3360313	tuvacolper@tuvacol.com	3368925	8
Variedades y electricos la 15	Ana Maria Marquez Lopez	cr 15 57 -30 santa teresita	Dosquebradas	3286118			1
Vidriera Otun Ltda.	Carlos Enrique Castaño	cr 12 15E-06 Carretera Libare la repesa	Pereira	3313101	comercial@vidrieraotun.com.co	ext 22	
Vidrieria Andina	Pedro Martinez	cr 7 32-54	Pereira	3260047-3368686	vidrieriaandina@hotmail.com	(6)3290061	4
Vidrieria Union Ltda.	Liliana Duque	cr 7 29-44	Pereira	3296929 - 3301157	vidrieriaunion@epm.net.co	(6)3301081	24
Vidrios Cuba	Jesus M. Candela	cl 68 B 26-14 cuba	Pereira	3270361 - 3373998			3
Vidrios de Colombia	James Russi	cr 12 12-43	Pereira	3341008 - 3351017		3351017	1
vidrios el zafiro	Raul Restrepo Mejia	cr 8 5-51	la virginia	3682164			1
Vidrios espejos Capri	Julieta Valbuena	cl 12 7-40	Pereira	3353583		(6)3253192	5
vidrios espejos y marqueteria la 15	Diego Loaiza	cl 15 7-42	Pereira	3340272		(6)3244494	2
vidrios piramide	Diego Alejandro Loaiza Valbuena	cl 14 10-49	Pereira	3356558			2
vidrios planos dosquebradas	Carlos Posada	cr 16 47-40	Dosquebradas	3323018-3323835		3323835	2
Vidrios y accesorios	Ricardo Monroy	cl 30 12-03	Pereira	3265773 - 3363528		3363839	3
Vidrios y accesorios limitada	Sociedad	cr 16 26-18	Dosquebradas	3323033	gdmillan@yahoo.com	3324614	3
Vidrios y aluminios canada	Ricardo Agudelo	manz 1 casa 20 Samaria II	Pereira	3380906			1
vidrios y aluminios la 10	Eduardo Galvis	cll 10 6-03 esq.	la virginia	3683715-3679767			2
vidrios y aluminios la 4	Danelly Peña	cl 13 4-26	Pereira	3348881			2

Vidrios y empaques	Arley Cespedes	cl 28 12-12	Pereira	3260718		3260718	1
Vidrios y espejos universal	Fabio Mendoza	cl 14 8-64	Pereira	3346920-3342636			1
vidrios y marqueteria Guillermo Arce	James Arturo Agudelo	cl 15 7-16	Pereira	3350514			1
vidrios y marqueteria cano	Oscar Eduardo castillo	cr 26 Bis 62-15 cuba	Pereira	3202814			2
Vidrios y marqueteria el manto	Luis Fernando Bedoya	cr 8 7-14 centro	la virginia	3674562			1
Vidrios y mas	Fernando Vergara	cr 16B 30-33	Dosquebradas	3321003			4
Vitral arte decoracion	Wilmer Rendon	cr 8 31-23	Pereira	3263147 cel 311601739 2			1

ANEXO 2

Muestra.

Empresa	Administrador	dirección	ciudad	telefono	e-mail	fax	# empleados
Agencia de Cementos Gomez y Quintero	Rocio Quintero	carrera 9 9-50	PEREIRA	3258860			3
Agencia de materiales el bosque	Orlando Aristizabal	Tr 10 72 D -38 La romelia	Dosquebradas	3283697		3284178	3
Almacen colpinturas	Omar Fernando Valencia	cil 13 9-65	Pereira	3258236		3352963	4
Almacen de vidrios de Jaime Ferro Herrera	Gustavo Ferro Londoño	carrera 7 28-13	PEREIRA	3367498			1
Almacen del Carpintero	Lina Maria Giraldo Delgado	CALLE 14 No. 9 15	PEREIRA	3354555	lingd80@hotmail.com	3354555	1
Almacen el ebanista		cr 27 # 71-40	Pereira	3271819			3
Almacen el Hacendado Limitada	Alvaro Ignacio Vargas	CARRERA 8 No. 10 42	PEREIRA	3251793		3335768	5
Almacen electrollaves	Fanny Vergara	cl16 8-33	Pereira	3251525			1
Almacen electromejor	Henry de Jesus Guevara	cr 9 15-68	Pereira	3350956			1

Almacen Electron	Oscar Antonio Hoyos	cl 16 8-62	Pereira	3356064 - 3356901		3331334	1
Almacen electropinturas	Hernan Grisales	cr 9 15-46	Pereira	3351201			1
Almacen llave color	Gloria Patricia Guerrero	cr 7 26-60	Pereira	3368619	llavespaty@hotmail.com	3296323	1
Almacen pinturas y tornillos	Raul Gamboa	cl 16 8-50	Pereira	3334412 - 3352790		3334412	2
Almacen Quimicolor	Fernel Alzate	CALLE 28 No. 7 16	PEREIRA	3367948			2
Almacen Super electricos la 7a	Miryam Santa Ramirez	CARRERA 7 No. 27 47	PEREIRA	3367987			1
Almacen sutiobras	Armando Vanegas	Tr 7 # 7_05	la virginia	3682339		3682339	2
almacen vidrios planos de occidente	Omar Bedoya Trujillo	cr 6 27-22	Pereira	3261264	omaroccidente@hotmail.com		1
Alminio Arquitectonico Edward's	Libardo Henao	cr 7 bis 38-04	Pereira	3293912			7
Arte y Estilo Marqueteria	William Alvarez	cr 16 50-13	Dosquebradas	3228648 - 3322292		3228648	3
casa del bombillo	Idelbrando Gomez	Av Santander 2E 50	Pereira	3314531	casabo3@une.net.co	3315716	55
casa del bombillo N 2 Ltda.	Alvaro Alzate R.	cl 16 8-52	Pereira	3242281 - 3331570	lacasadelbombillo2@hotmail.com	3344469	20
Casa del bombillo N 3	Sociedad Ltda.	av santander # 2E - 50	PEREIRA	3314531	mercadeo@casadelbombillo3.com	3315716	10
casa del pintor	Rodrigo Muñoz	cl 19 11-50	Pereira	3342092 - 3356628		3258202	7
Casa Master	John Jairo jaramillo Gomez	calle 30 7 -22	PEREIRA	3368262			1
Centro electrico	Maria Amparo Ramirez Rendon	cII 19 4-23	Pereira	3333864			1
Cerrajería el crucero	Robin Freddy Ocampo	cII 44 15-58	Dosquebradas	3225481			1
Colombiana de Grifos Construmateriales Ltda	Alberto Gonzales Galvis	MANZANA 24 CASA 17 COMUNIDAD HEROES 2500 LOTES	PEREIRA	3277278		3277278	1
construpinturas	Jose Edilson Toro	cr 16 49-29	Dosquebradas	3325721	construmaterialesjp@yahoo.es	3228014	1
Dali marqueteria	Nelly Patricia Carvajal	cr 7 28-22	Pereira	3266783			1
Deposito de materiales aristizabal	Sr. Orlando Jaramillo	cII 21 6-11	Pereira	3353249			1
El constructor paisa	William Duque	cl 72 25-48 cuba	Pereira	3272650			2
	Marleny Amparo Florez Velez	CARRERA 9 22 - 73	PEREIRA	3353497		3353497	3

El ferretero Ltda.	Jhon James Sanches	cr 31 51 A -30 panorama II	Pereira	3122121			1
El palacio de la lampara	Jorge Correa	cl 16 7-30	Pereira	3333112		(6)3341498	1
El Riel		cII 10A 6-03	la virginia	3683715			4
El surtidor	Carlos Herrera	calle 43 # 15-21 Buenos Aires	Dosquebradas	3237477		3237459	6
Electricol	Duvan Montoya	cII 16 5-28	Pereira	3354374	electricol2@hotmail.com	3354374	7
Electricos del eje cafetero Ltda	Alejandra Ramirez Aristizabal	calle 16 8-45 local 11	PEREIRA	3345948	alesof78@hotmail.com	3345948	1
Electricos la 69	Alfonso Zapata Bedoya	CALLE 69 No. 25 55 LOCAL 3	PEREIRA	3374319			1
Electricos marquetalia		cr 26 68b-20	Pereira	3272300			3
electricos tejares	Doralba Vega Patiño	tejares de la loma manzana 11 casa 2	Dosquebradas	3281377			1
Electricos y ferreteria la 16	Jamile Catañeda	calle 16 8-40	Pereira	3337481			1
Enmarcamos	Caludia Patricia Galindo	cr 6 24-06	Pereira	3334344		3332404	1
Espejos y vidrios superbaratos	Jury Elena Moreno Cano	calle 13 12-31	Pereira	3244335		3355279	4
Ferre varios	David Muñoz	cra 24 8-20 japon	Dosquebradas	3302969			2
Ferreagro el Cafetal	Luis de Jesus Quintero	cII 20 10-57	Pereira	3240523 - 3255669			2
Ferrecentro	Lilia Mesa	cl 35 6-64	Pereira	3260030		3260030	2
ferretricos la llave	Juan Carlos Meza	sector A manz 10 casa 20 ciudadela del café	Pereira	3297973			2
Ferreelectricos Daniela		cII 70 25-22	Pereira	3201057			3
Ferrelectricos J.Z	Jairo Jaramillo	manzana 17 casa 12 sector B	Pereira	3268202 - 3268262		3268262	2
ferrelectricos Koala	Luis Eduardo Velez R.	cra 16 19-69 Avenida Simon Bolivar	Dosquebradas	3303781		3303781	4
Ferrelectricos la 43	William Noreña Grajales	cl 43 20-09 San Fernando	Dosquebradas	3222819			1
Ferrelectricos Limax	Mariela Lima Aguirre	CARRERA 8 No. 34- 39	PEREIRA	3363932			2
Ferrelectricos Versalles	Carlos Augusto Mejia	Cra 16 52-12	Dosquebradas	3226716			1
Ferremayor	Arcio de Jesus Serna	cl 15 7-26	Pereira	3343069		3343069	2

Ferrequijos	Milton Tangarife	cl 13 9-38	Pereira	3356933		3356933	6
Ferreteria 3 J	Paula Andrea Castro	cr 9 40-12 venecia	Pereira	3263031	jairo3i@yahoo.com	3263031	2
Ferreteria Alcalá	Orlando Aguirre	cr 7 29-19	Pereira	3360920 - 3367523		3368737	9.-10
Ferreteria alejandria	Luz Mary Muñoz	manz 3 casa 44 villa navarra	Pereira	3209940	luzma.a@hotmail.com		3
ferreteria andina	Sandra Patricia Duque	cl 30 6-52	Pereira	3260698- 3263688- 3361270		3260698	2
Ferreteria Arcoiris	Fabio Ledesma	cr 7 28-26	Pereira	3296934		3294944	3
Ferreteria Arcocolores	Cecilia Blandon Muñoz	cr 7 27-75	Pereira	3367050			3
Ferreteria avenida	Esperanza Obando	av simon bolivar 51-33 los naranjos	Dosquebradas	3228716		3351193	2
Ferreteria Central de materiales	Luz Estella Duque	cl 70 25-53 cuba	Pereira	3377475			1
Ferreteria central montelibano	Maria Amanda Londoño Prieto	MANZANA 14 CASA No. 23 MONTELIBANO	PEREIRA	3209772			1
Ferreteria Cordillera	Carlos Alberto Garcia Mejia	cr 7 27-56	Pereira	3367204 - 3368156	fcordillera@yahoo.es	3294495	12
Ferreteria Ebano	Alvaro serna Morales	calle 1 8-15	PEREIRA	3315984	mauroserna@gmail.com		2
Ferreteria el cisne	Gloria Inez Salazar Arias	cr 9 15-64 barrio centro	Pereira	3346036			1
Ferreteria el constructor	Nestor Castrillon A	Cra 10 42 A 20 Playa Rica	Dosquebradas	3325769			1
Ferreteria el martillo	Francy Edith Calvo Guzman	manz 1 casa 3 el portal de las mercedes cuba	Pereira	3124219			1
Ferreteria el nogal	Alba Lucia Perez	cr 16 50-12	Dosquedradas	3222795 - 3438704			1
ferreteria el puerto	Carmen Libia Marin	cr 5A 9-13	la virginia	3682118		3684718	3
Ferretería el punto del constructor		cr 26 72-19 cuba	Pereira	3271818			1
Ferreteria el tio	Ana Julia Mafla Aguirre	cl 18 10-54 sector plaza de Bolivar	Pereira	3353387			1
Ferreteria escuadra	Rocio Cardenas Monzalve	cr 9 16-16	Pereira	3338505 - 3339600		3338338	6
ferreteria ferre 10	Jhon Edison Betancour Trejos	cr 10 7-81 Berlin	Pereira	3337051			2
Ferreteria Ferroexpress	Jose Yilmer Herrera	CARRERA 10 No. 5 85	PEREIRA	3313511			2

Ferretería Franco		manz 26 casa 12 ciudad boquia	PEREIRA	3123179876			1
Ferretería la 7a	Jhon Jairo Grajales Lopez	cr 7 28-58 sector lago uribe	Pereira	3363516		3363516	1
Ferretería la Chiquita	Jairo de Jesus Gonzales Mejia	CALLE 29 No. 7 26	PEREIRA	3368915		3291602	2
Ferretería la esmeralda	Gelmi de Jesus Saenz Quintero	manz A casa 3 portal de las mercedes Cuba	Pereira	3126401			1
Ferretería la gran ferreteria	Hector Mario Suarez	cr 7 27-65	Pereira	3295153-3368818-3367426	lagranferreteria@yahoo.com	3368818	8
Ferretería la marina	Luz Marina Lozano	cr 16 72-01 ESQ. Dosquebradas barrio la Mariana	Dosquebradas	3281897			1
Ferretería la Reforma	Diego Hernan Castrillon	cr 16 53-36 Av Simon Bolivar	Dosquebradas	3326791 - 3225119		3225119	4
Ferretería la sierra	Ana Teresa Ramirez de Cacante	CALLE 36 No. 65 10 PISO 2	Pereira	3264276			2
Ferretería la universal & Cia. Ltda.	Jose Arnuldo Urbano Guaran	Cr 7 28-14	Pereira	3360836 - 3361083		3368252	10
Ferretería Lima	German Calle Zuluaga	cl 16 8-66	Pereira	3339805	ferreterialima@hotmail.com	3334351	11
Ferretería Martinica	Jorge Alberto Martinez	cl 21 15-73	Pereira	3349599		3359098	2
Ferretería mundial	William Agudelo Hernandez	cl 30 6-35	Pereira	3369922			4
Ferretería principal Villa Navarra	Luz Stella Catañeda Garcia	MANZANA 5 CASA 6 BARRIO VILLA NAVARRA CUBA	PEREIRA	3156320			1
Ferretería Reina S.A.	Humberto Vallesteros	Av 30 de agosto 42-247	Pereira	3360451	www.ferreteriareina.com	3366148	9
Ferretería Sammy	Luz Marina Sabogal Betancour	CALLE 29 No. 7 30	PEREIRA	3261301		3261301	1
Ferretería Sumicons Ltda.	Gloria Marina Ruiz	cr 7 27-57	Pereira	3368168 cel 3108216586	gloriaruizcortes@hotmail.com	3367055	6
Ferretería Tama S.A	Manuel Aristizabal	Cl 8 19-85 El Japon	Dosquebradas	3307609 3301051	ferreteriatama@etp.net.co	3301051	11
Ferretería y cementos cuba		cr 26 70-18	PEREIRA	3203460			1
ferreteria y electricos la 9a	Lazaro Chica Q	cr 9 15-60	Pereira	3353757		3240941	2
Ferreterías Serviacueductos Ltda.	Jorge Hernan Pevagos	cl 13 9-28	Pereira	3250931 - 3251340	gerenciaseracued@epm.net.co	3353107	3
Ferretornillos	German Dario Quintero	cr 9 15-72	Pereira	3346353			2

	Herrera						
Ferroelectricos los Bloques	Fabio Hernando Cardona Rico	cr 7 36-46	Pereira	3293419			2
Ferroelectricos omega	Carlos Arturo Baquero	cl 16 8-45 l-4 c.c la 16	Pereira	3257467		3257467	1
ferroelectricos pereira	Eduardo Ospina Vergara	cil 16 8-36	Pereira	3358031		3252907	1
Herrafert	Ivan Antonio Gomez	calle 21 10-65	Pereira	3338889 - 3337868	herrafert@etb.net.co	3338889	6
Hierros de occidente	Edilberto Vasquez Morales	carrera 9 lote 2 la popa la badea	Dosquebradas	3436712		3395372	38-40
Iluminaciones Gomez y Cia. Ltda.	Wilson Gomez Duque	cr 9 16-24	Pereira	3330060 - 3338754	ilumigomez@hotmail.com	3339802	30
Iluminaciones surtiluz	Ramon Gallego	cr 7 15-72 edif navarro	Pereira	3254999	ragage614@hotmail.com	3254999	2
Importaciones Ferremax	Diana Beatriz Herrera	cl 15 7-49	Pereira	3332995	importacionesferremax@gmail.com		9
Laminas y trefilados Ltda.	Ambrosio Salazar	cr 6 27-27	Pereira	3366959	laminasytrefilados@yahoo.com	3290040	8
Lumicentro y/o	Gloria Isabel Ruiz	cl 16 8-15	Pereira	3337546 - 3351909	gisabelrg@hotmail.com	3337290	5
Maderas y materiales Gutierrez	Blas Julian Gutierrez Arenas	CALLE 13 No. 9 70	PEREIRA	3330052			1
Maderas y materiales la manuela	Jhon Jairo Villada Perez	carrera 10 12-28	PEREIRA	3336213			1
Marco Polo Arte y Marcos	Alejandro Marin	CARRERA 9 No. 22 28 LOCAL 4 EDIFICIO PISCIS	PEREIRA	3256153			2
Marcos y vidrios Orozco	Jorge Miguel Orozco	cr 8 9-42	Pereira	3340060- 3334181	marcosyvidrios@yahoo.es	3334181	3
Marqueteria arte contemporaneo	Jaime Panesso	cr 16 35-87 Guadalupe	Dosquebradas	3231009			2
Marqueteria Cesar Ancapa	Cesar Ancapa	cr 25 70-07	PEREIRA	3376545			1
Marqueteria galeria el salon	Maria Eugenia Osorio	cr 8 30-50	Pereira	3291055			2
Materiales el silencio	Ofelia Cardona	cil 44 15-24 buenos aires	Dosquebradas	3326382- 3220659	elsilencio44@yahoo.com	(6)3228296	6
Materiales Electricos la 8	Isabel Patricia Rodriguez Gallego	cr 8 16-01	Pereira	3257458	electricosla8@yahoo.es	3348438	4
Materiales la Playa	Luis Fernando Holguin	calle 44 # 15-37	Dosquebradas	3220661 - 3231512	laplaya_1951@yahoo.es		2

Materiales para la construccion la Lorena	Humberto Sanchez Maria Patricia V.	calle 80 # 14-09 La Romelia	Dosquebradas	3283700 3284853			3
materiales y ferreteria la paz		cr 8 8-46	Pereira	3351599			3
Multillaves	Victor Hugo Guerrero Forero.	CALLE 29 No. 6 40	PEREIRA	3265623			1
Mundo ceramica M.C	Yadis Eliana Gomez Castaño	carrera 7 34-19	PEREIRA	3365301		3365301	1
Nacional de vidrios	Yamil Cortez	cr 16 47-46 el crucero	Dosquebradas	3230186- 3225255			4
Palacio Electrico N 2 Lopez Rendon Ltda.	Liliana Lopez R.	Cra 16 # 50-23 Los naranjos	Dosquebradas	3228318 - 3322234 - 3439185		(96)3228318	7
Pintu Cuba		cr 25 75b 89	PEREIRA	3372704			3
Punto ferretero	Maria Doralba Alvarez	cil 16 8-16	Pereira	3332525		3332525	2
Servicios y suministros el constructor		cr 27 71-49 cuba	Pereira	3371318			2
Torni & max ferreteria	Claudia Alexandra Lopez Herrera	cl 27 11-76	Pereira	3264531		3264531	1
Torni partes	Mercedes del Socorro Pelaez Gomez	cr 12 24-53	Pereira	3353770	tornipartes@colombia.com	3254444	6
Tornilleria grado 8	Gabriel Gutierrez Betancour	avenida del ferrocarril carrera 12 13-31	PEREIRA	3257985			1
Tornilleria la sexta	Favio de Jesus Otalvaro Fernandez	CALLE 8 No. 8 28	LA VIRGINIA	3679604			1
Tornilleria milimetrica	Maria Cristina Caicedo	av ferrocarril 9-62	Pereira	3252528		3252528	3
Tornillos y miscelania Tapasco		cr 26 68b 30	PEREIRA	3203890	lore7895@hotmail.com		2
Tuercas y tornillos la 16	Edgar de Jesus Quintero	cl 16 8-45 c.c la 16 L-2	Pereira	3349812		3348325	5
Tuvacol S.A.	Gloria Patricia Jimenez	cr 10 44-116 Salida Marsella	Pereira	3360313	tuvacolper@tuvacol.com	3368925	8
Variedades y electricos la 15	Ana Maria Marquez Lopez	cr 15 57 -30 santa teresita	Dosquebradas	3286118			1
Vidrios Cuba	Jesus M. Candela	cl 68 B 26-14 cuba	Pereira	3270361 - 3373998			3
Vidrios de Colombia	James Russi	cr 12 12-43	Pereira	3341008 - 3351017		3351017	1
vidrios el zafiro	Raul Restrepo Mejia	cr 8 5-51	la virginia	3682164			1

Vidrios espejos Capri	Julieta Valbuena	cl 12 7-40	Pereira	3353583		(6)3253192	5
vidrios espejos y marqueteria la 15	Diego Loaiza	cl 15 7-42	Pereira	3340272		(6)3244494	2
vidrios piramide	Diego Alejandro Loaiza Valbuena	cl 14 10-49	Pereira	3356558			2
vidrios planos dosquebradas	Carlos Posada	cr 16 47-40	Dosquebradas	3323018-3323835		3323835	2
vidrios y aluminios la 10	Eduardo Galvis	cll 10 6-03 esq.	la virginia	3683715-3679767			2
vidrios y aluminios la 4	Danelly Peña	cl 13 4-26	Pereira	3348881			2
Vidrios y espejos universal	Fabio Mendoza	cl 14 8-64	Pereira	3346920-3342636			1
vidrios y marqueteria Guillermo Arce	James Arturo Agudelo	cl 15 7-16	Pereira	3350514			1
vidrios y marqueteria cano	Oscar Eduardo castillo	cr 26 Bis 62-15 cuba	Pereira	3202814			2
Vidrios y marqueteria el manto	Luis Fernando Bedoya	cr 8 7-14 centro	la virginia	3674562			1
Vitral arte decoracion	Wilmer Rendon	cr 8 31-23	Pereira	3263147 cel 3116017392			1

ANEXO 3

Instrumento para la recolección de información.

“IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS GERENCIALES EMPLEADOS EN EL SECTOR COMERCIAL DEL ÁREA METROPOLITANA CENTRO – OCCIDENTE”

INSTRUMENTO PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

OBJETIVO: Conocer las diferentes formas de administración aplicadas en la actualidad en el subsector al cual usted pertenece, con el fin de generar propuestas de instrucción, capacitación y actualización que conlleve a optimizar los resultados de su empresa.

1 CIUDAD: _____ FECHA: _____
ENCUESTA NO. _____

2 INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

Nombre o Razón Social: _____
NIT o CC: _____
Dirección: _____
Teléfono y/o Fax: _____
E-mail: _____
Ubicación:
Zona Industrial _____ Zona Residencial _____
Zona semi-industrial _____ Zona Comercial: _____
Naturaleza Jurídica:
Persona Natural _____ Sociedad Limitada: _____
Sociedad Anónima _____ Otra (Cual?) _____

3 INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO

Cargo: _____
Sexo: M _____ F _____ Edad: 25 – 35 años _____ 35 – 45 años _____ Más 45 _____
Nivel de educación: _____

Cursos, seminarios, talleres y fechas aproximadas: _____

PRIMERA PARTE: PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA ORGANIZACIÓN

I. AREA COMERCIAL

1. ¿Cómo se encuentran las ventas de sus productos? (Marque con una X)

- Crecimiento
- Estancamiento
- Decrecimiento

2. ¿Conoce sus competidores?

- Si
- No

Indique los más importantes
COMPETIDORES

3. ¿Qué porcentaje de ventas maneja la empresa?

VENTAS	% Aproximado
Locales	<input type="text"/>
Regionales	<input type="text"/>
Nacionales	<input type="text"/>
Internacionales	<input type="text"/>
Total	100%

4. Otorga usted descuentos a sus compradores

- Si No

Como:

- Pronto pago
- Volumen y cantidad
- Tipo de artículo
- Otros ¿Cuáles?

5. Como percibe el nivel de satisfacción del cliente

- Alto Medio Bajo

A través de:

- Buzón de sugerencia
- Encuesta
- Estudio de mercados
- Permanencia del cliente
- Otros ¿Cuáles?

6. ¿Esta en su estructura organizacional el Area Comercial claramente establecida?

Si No

7. ¿Elabora su compañía con alguna frecuencia plan de mercadeo?

- Si Frecuencia Semestral Anual Otro
- No ¿Por qué?

8. Existen sistemas de control en los siguientes aspectos (opción múltiple):

	SI	NO
Proveedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facturación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Productos y/o Servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asesores comerciales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plan de mercadeo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cliente (postventa)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inventarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Canales de distribución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Califique el manejo de las siguientes variables dentro de su empresa

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Publicidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promoción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Precio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plaza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Postventa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Tiene acuerdos o alianzas vigentes con (opción múltiple):

	SI	NO
Proveedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empresas del Sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

II. ÁREA FINANCIERA

1. ¿La información de los estados financieros le está permitiendo tomar decisiones oportunas frente al quehacer del negocio?

Si No

2. Realiza presupuestos escritos Si No

Periodicidad:

Diaria Semanal Mensual
 Bimensual Trimestral Anual
 Otra ¿Cuál? _____

3. ¿Tiene claro cuál es el costo de sus pasivos (deudas), es decir cuanto paga de intereses?

Si No

4. ¿Conoce qué entidades están otorgando créditos y recursos económicos para el desarrollo de su empresa?

Si ¿Cuáles? _____

No

5. ¿Ha realizado algún tipo de análisis que le permita determinar cuál es la rentabilidad de su negocio?

Si No

6. ¿Qué tipo de herramientas utiliza para determinar si su negocio es bueno desde el punto de vista financiero?

Indicadores Programas Asesorías

Ninguno Otros Cuales _____

7. ¿Existen algunos aspectos que le impidan cumplir puntualmente con sus obligaciones?

Si No

Como:

Cartera morosa
 Disminución de ventas
 Plan de pagos
 Otros ¿Cuáles? _____

III. ÁREA CONOCIMIENTO (PERSONAS)

1. ¿Cuál es el rango salarial promedio de los colaboradores?

Menos de 1 SMLV Entre 1 y 3 Entre 3 y 6 Entre 6 y 9 Más 9

Operativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Administrativos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Directivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Topes 433.700.00 1'301.100.00 2'602.200.00 3'903.300.00

2. Al momento de contratar un colaborador lo más importante para usted es:

	Operativo	Administrativo	Directivo
Nivel Educativo	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Habilidad	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Experiencia	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

3. La empresa desarrolla programas de:

Inducción	<input type="text"/>	Capacitación	<input type="text"/>
Educación Continua	<input type="text"/>	Ninguno	<input type="text"/>
Otros	<input type="text"/>	¿Cuáles?	_____

4. Tiene planes escritos que permitan realizar:

Ascensos	<input type="text"/>	Rotación	<input type="text"/>
Promoción	<input type="text"/>	Transferencia	<input type="text"/>
Traslado	<input type="text"/>	Ninguno	<input type="text"/>

5. Tiene plan de incentivos

Si No

6. Detecta o identifica en su personal:

	Si	No
Trabajo en Equipo	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Colaboración con los Compañeros	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Alto Nivel de Motivación	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Satisfacción Personal en el Trabajo	<input type="text"/>	<input type="text"/>

7. Realiza periódicamente evaluación del desempeño

Si Mes Semestre Año

No

8. Tiene programas de:

Medicina Preventiva	<input type="text"/>	Higiene Industrial	<input type="text"/>	Seguridad Industrial	<input type="text"/>
Otros	<input type="text"/>	¿Cuáles?	_____	Ninguno	<input type="text"/>

9. Tiene programas de bienestar:

Educativo	<input type="text"/>	Cultural	<input type="text"/>	Deportivo	<input type="text"/>
Familiar	<input type="text"/>	Otros	<input type="text"/>	¿Cuáles?	_____
Ninguno	<input type="text"/>				

IV. ÁREA: TECNOLOGÍA (PROCESOS)

1. En la empresa se han definido:

Misión	<input type="text"/>	Visión	<input type="text"/>
Valores	<input type="text"/>	Objetivos	<input type="text"/>
Políticas	<input type="text"/>	Resultados	<input type="text"/>

2. La empresa cuenta por escrito con:

Organigrama actualizado	<input type="text"/>
Manuales de Funciones	<input type="text"/>
Manuales de Procesos y/o Procedimientos	<input type="text"/>

3. ¿Cuántos años de uso en promedio, tienen los equipos de la empresa?

0 – 5	<input type="text"/>	5 – 10	<input type="text"/>
10 – 15	<input type="text"/>	Mas de 15	<input type="text"/>

4. La empresa maneja y mantiene relaciones con:

Universidades Empresas del sector

Sector Gubernamental

Sector Financiero

5. La empresa tiene un Departamento de Investigación y Desarrollo:
Si No
Si su respuesta es SI: ¿Cuál es el nivel de compromiso de la alta gerencia?
Bajo Medio Alto
6. Nivel de Mejora de Bienes y Servicios en la empresa:
Nulo Escaso Moderado
Alto Excelente
7. La empresa observa los cambios tecnológicos aparecidos en las empresas y los adapta rápidamente a su organización:
Nulo Escaso Moderado
Alto Excelente
8. La empresa mejora o adquiere sistemas de gestión (informática – hardware y software –, incorporación de personal cualificado, cursos de formación). ¿En que nivel?
Nulo Escaso Moderado
Alto Excelente
9. Tiene la empresa algún tipo de certificación
Si Cuales _____
No
10. ¿La empresa ha implementado manejo de residuos sólidos y líquidos?
Si No

SEGUNDA PARTE: PREGUNTAS RELACIONADAS CON EL ESTILO PERSONAL

V. ORIENTACIÓN HUMANISTA

1. ¿Qué tan importante considera usted el proceso de selección de personal para la empresa?
Bajo Regular Alto
2. Qué mecanismos considera importantes para estimular y desarrollar a su personal:
- 3.
- | | | | |
|----------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|
| Salario | <input type="checkbox"/> | Capacitación Técnica | <input type="checkbox"/> |
| Incentivos | <input type="checkbox"/> | Entrenamiento | <input type="checkbox"/> |
| Premios | <input type="checkbox"/> | Reentrenamiento | <input type="checkbox"/> |
| Planes de motivación | <input type="checkbox"/> | Inducción, reinducción | <input type="checkbox"/> |
| Formación personal | <input type="checkbox"/> | Ninguno | <input type="checkbox"/> |
- ¿Posee usted información acerca de cada uno de sus colaboradores con respecto a?
- | | | | |
|-----------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|
| Nivel académico | <input type="checkbox"/> | Número de hijos | <input type="checkbox"/> |
| Estado civil | <input type="checkbox"/> | Tiempo en la empresa | <input type="checkbox"/> |

Intereses personales

4. Implementa programas de capacitación dirigidos a:

3.1.1.1 ÁREA	3.1.2 TÉCNICA		CRECIMIENTO Y DESARROLLO PERSONAL		SALUD	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Trabajador						
Familia						

5. ¿Cuáles son las acciones específicas con las que empodera a sus trabajadores?

Delegar toma de algunas decisiones Delegar responsabilidades
 Escuchar opiniones Reconocimiento al buen trabajo
 Ninguna de las anteriores

6. ¿Da usted la posibilidad de negociar ciertas políticas o normas de la empresa?

Si
 No ¿Por qué? _____

7. ¿Considera Usted que sus trabajadores aman la empresa para la cual trabajan? (comportamientos o elementos)

Si
 No ¿Por qué? _____
 No sabe, No responde

8. ¿Encuentra usted algún beneficio al trabajo en equipo?

Si ¿Cuáles? _____
 No ¿Por qué? _____

9. ¿Cómo definiría su estilo de administración?

Dejar Hacer – Dejar pasar Autocrático
 Democrático Líder
 Paternalista
 Otro Cual _____

VI. ORIENTACION TECNOCRATICA (TECNOLOGIA Y PROCESOS)

1. Cuales de los siguientes factores considera importantes para su empresa:

	SI	NO	LO UTILIZA
Contar con un sistema de comunicación (Internet, fax, conmutador)			
Manual de funciones			
Manual de procedimientos			
Control de procesos			
Documentar los métodos de trabajo			
Invertir en tecnología moderna			
Plataforma informática (hardware, software)			

VII. ORIENTACION PLANIFICADORA Y TOMA DE DECISIONES

1. ¿A que le da Usted más importancia, como Gerente? (única respuesta)

Planear
 Tomar decisiones
 Dar instrucciones claras
 Cumplir la normatividad
 Organizar los procesos

Otros

2. Tiene conocimiento actualizado de su sector en el ámbito nacional y/o internacional en aspectos como:

	Nacional	Internacional
Legal		
Productividad y competitividad		
Competencia		
Innovación y tecnología		
Medio ambiente		
Ninguno		

3. Como Gerente tiene conocimiento actualizado sobre los siguientes procesos de su empresa:

Financieros	
Producción	
Compras e inventarios	
Administración de Personal	
Comercial	
Ninguno	

4. En el momento de Planear, Usted le da más importancia a: (única respuesta)

Los resultados	
Objetivos y metas	
Factores claves sobre los cuáles se va a centrar la gestión	
Escenarios futuros del sector	
Impactos del entorno sobre su empresa	

5. Es importante para los Directivos desarrollar procesos de certificación de la calidad en:

Procesos	
Productos	
Ninguno	

VIII. ORIENTACIÓN HACIA LAS NORMAS Y REGLAMENTOS

1. En su actividad como Gerente, considera que las normas y reglamentos son: (única respuesta)

- Altamente indispensables	
- Reguladoras normales de una actividad	
- Tienen escasa relevancia	

2. En su Organización se tienen establecidas las jerarquías y conductos regulares: (única respuesta)

- De manera clara, precisa y por escrito	
- Existe, pero no se tienen registrados por escrito	
- No se le da demasiada relevancia a este aspecto	

3. Para Usted, los procesos, procedimientos y actividades de rutina, tienen un alto valor si están debidamente registrados en manuales y documentos.

Totalmente de acuerdo	
Medianamente de acuerdo. Lo importante es que se conozcan	
No se encuentran establecidos formalmente	

4. El concepto de autoridad está muy bien establecido en su organización, Todo el mundo sabe quién es el que manda.

Absolutamente cierto	
A veces se pierde este concepto y las personas no lo identifican	

No se le da mucho énfasis a este aspecto

5. Qué opinión le merece esta afirmación: "Si yo no estoy presente, las cosas no funcionan tan bien como deberían"

Completamente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

No estoy de acuerdo

6. En la Organización que Usted dirige, las personas dependen por completo de sus órdenes e instrucciones.

Totalmente de acuerdo

No en todas las ocasiones. A veces toman sus propias decisiones

Completamente en desacuerdo. Se trabaja en equipo

7. ¿Cree Usted que a sus colaboradores les falta iniciativa y toma de decisiones?

Cierto, no hacen sino lo que se les ordena

A veces tienen ideas propias, pero no es muy común

No, tienen autonomía y manejan sus propios espacios

8. ¿En su empresa las personas tiene un alto grado de especialización? ¿Cada cual tiene un cargo con funciones establecidas?

Cierto, ha sido una de las principales acciones desarrolladas

Parcialmente cierto. Se procura la rotación en diferentes oficios

No se tiene esa cultura. Todos son polifuncionales

9. ¿Cuál es su opinión sobre la tendencia actual a entregar poder en las organizaciones a los colaboradores o empleados?:

Totalmente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

Totalmente en desacuerdo

10. ¿Cree Usted que un estilo directivo fuerte y direccionador, es el adecuado para que una organización funcione de la mejor manera?

Sí. Estoy de acuerdo

No en todas las ocasiones

Completamente en desacuerdo