

**IDENTIFICACIÓN ESTILOS GERENCIALES ADMINISTRATIVOS VIGENTES Y  
NECESIDADES DE FORMACIÓN DERIVADAS EN LA ACTIVIDAD DE  
COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS  
DE LUJO PARA VEHICULOS AUTOMOTORES, DE LAS EMPRESAS  
COMERCIALES EN EL ÁREA METROPOLITANA CENTRO – OCCIDENTE**

**MARIA ALEXANDRA HENAO JIMENEZ**

**Código 42162272**

**ANA MILENA QUINTERO BEDOYA**

**Código 42154356**

**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 MAYOR Y MENOR DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS  
DE LUJO PARA VEHICULOS AUTOMOTORES, DE LAS EMPRESAS  
COMERCIALES EN EL ÁREA METROPOLITANA CENTRO – OCCIDENTE**

**MARIA ALEXANDRA HENAO JIMENEZ**

**Código 42162272**

**ANA MILENA QUINTERO BEDOYA**

**Código 42154356**

**DIRECTOR DE PROYECTO DE GRADO:**

**INGENIERA MARIA ESPERANZA LOPEZ**

**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 2008**

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

**Director**

---

**Jurado**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por ser la luz y esperanza de mi camino, a mis padres Aliria Jiménez y Juan bautista Henao por su amor, apoyo y esfuerzo; a mi hermano Juan pablo Henao por creer siempre en mi alentándome en los momentos difíciles y a todas las demás personas que de una u otra manera contribuyeron a que este sueño y meta se hiciera realidad ser una “Ingeniera Industrial”.

**MARIA ALEXANDRA HENAO JIMENEZ**

A mi Universidad por ser mi segundo hogar, a mis Profesores por su tiempo, paciencia y entrega, a mis Compañeros por su estímulo, a mis Padres Armando Quintero y Luz Dary Bedoya por su esfuerzo y dedicación, a mis abuelas, tías (o) y primos por su constante apoyo y a Dios por iluminarme, para concluir felizmente otra etapa de mi vida.

**ANA MILENA QUINTERO BEDOYA**

## CONTENIDO

	pág.
1.RESUMEN	1
2.INTRODUCCIÓN	2
3.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
3.1 DIAGNOSTICO SITUACION DEL PROBLEMA	4
3.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	
3.3 HIPÓTESIS O SUPUESTOS	5
4. DELIMITACION DEL ESTUDIO	6
4.1 ESPACIAL	6
4.2 DEMOGRAFICA	6
4.3 TEMPORAL	6
4.4 TEMATICO	6
5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	7
5.1 OBJETIVO GENERAL	7
5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	7
6. JUSTIFICACION	8
6.1 BENEFICIOS QUE CONLLEVA	8
6.2 LIMITACIONES PREVISIBLES	9

7. MARCO REFERENCIAL	10
7.1 MARCO TEORICO	10
7.2 MARCO CONCEPTUAL	43
7.2.1 Productividad	43
7.2.2 Competitividad	46
7.2.3 Conceptos basicos sobre innovacion	50
7.3 MARCO CONTEXTUAL	56
7.4 MARCO LEGAL	69
7.4.1 Normas tecnicas	69
7.4.2 Partidas arancelarias	69
7.4.3 Impuestos y registros	69
7.5 MARCO SITUACIONAL	71
7.5.1 Caracteristicas del sector de Autopartes	71
7.5.2 Reseña histórica	73
7.5.3 Estadísticas	73
7.5.4 Perspectivas	79
7.5.5 Ciclo evolutivo	80
7.5.6 Características del cliente	81
7.5.7 Tipos de demanda	82
7.5.8 Glosario	84
8. DISEÑO METODOLOGICO	86

8.1 TIPOS DE INVESTIGACION	86
8.2 UNIVERSO	86
8.3 POBLACION	86
8.4 VARIABLES DE LA INVESTIGACION OPERACIONALIZADAS	87
9. PRESENTACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION RECOGIDA	89
9.1 INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACION	89
9.2 PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION	89
9.3 DIAGNOSTICO OBTENIDO	156
9.4 DIAGNOSTICO INTERNO Y EXTERNO (MATRIZ DOFA)	157
9.5 FUERZAS DE PORTER SUBSECTOR DE AUTOPARTES	159
9.6 PROPUESTA SUBSECTOR AUTOPARTES	160
9.6.1 Sector gubernamental	160
9.6.2 Universidad Tecnologica de Pereira	160
9.6.3 Empresas del subsector	162
10. CONCLUSIONES	164
11. RECOMENDACIONES	165
12. BIBLIOGRAFIA	167
13. ANEXOS	168

## **1. RESUMEN**

En la actualidad las organizaciones están orientadas hacia el futuro y preocupadas por su destino; por lo tanto requieren tener una visión mundial del negocio para analizar la competencia e identificar una posición relativa de los productos.

Es así como la Universidad Tecnológica de Pereira en su visión de progreso y entendiendo la importancia que tiene para el sector comercial del área metropolitana centro-occidente estar moviéndose al mismo ritmo del entorno, busca con el presente proyecto de investigación “ Identificación de los estilos gerenciales administrativos vigentes y necesidades derivadas de formación en el sub-sector comercial, comercio de partes, piezas y accesorios de lujo para vehículos automotores” con código CIU (5030); enfocarse hacia la revisión y el análisis del modelo administrativo aplicado por los dirigentes organizacionales, para generar propuestas que les permitan afrontar los nuevos retos del ambiente cambiante



## **SUMMARY**

At present the organizations are oriented towards the future and worried about their destiny; therefore they need to have a world-wide vision of the business to analyze the competition and to identify a relative position of products.

Thus, the Technological University of Pereira in his vision of progress and understanding the importance to the business sector in the metropolitan area to be moving west-centre at the same rate environment, looking to this research project "Identification of management styles Existing administrative and training needs resulting in sub-business sector, trade in parts, parts and accessories for luxury motor vehicles "in code CIIU (5030); focus on the review and analysis of the model applied by the administrative organizational leaders, to generate proposals that will enable them to meet new challenges of the changing environment.

## 2. INTRODUCCIÓN

Hoy por hoy la dinámica de cambio que se ha estado manifestando alrededor del mundo, hace indiscutible la implementación de herramientas que permitan a las organizaciones adaptarse rápidamente a las necesidades del entorno, de tal manera que puedan permanecer vigentes en sus actividades empresariales.

La administración es una de las disciplinas que ayuda a las empresas alcanzar sus metas y objetivos, logrando así una mayor competitividad dentro de su entorno.

Por lo tanto en el presente proyecto se desarrollo la investigación sobre los estilos gerenciales en el área metropolitana centro-occidente, con el fin de identificar falencias y/o errores en el área administrativa de las empresas pertenecientes al sector comercial, del subsector de partes piezas y accesorios de lujo para vehículos automotores, con el propósito de sugerir estrategias y alternativas que les permita conservar su permanencia en el mercado.

Es así que en los primeros capítulos se examinaron y analizaron algunos conceptos y teorías administrativas , para incorporar los conocimientos necesarios a la investigación, de la misma manera se busco la información existente del subsector en el área metropolitana centro-occidente , permitiendo situarlo e identificarlo para aplicar herramientas estadísticas y lograr visualizar de forma global el estado de las organizaciones.

Donde finalmente se hizo un análisis de la información obtenida, realizando así un diagnóstico de las situación actual de los establecimientos, planteando una propuesta viable para el mejoramiento del subsector, vinculando actores tales como el sector financiero, gubernamental, universitario y las empresas del subsector , para lograr una cooperación estratégica que permitiera el crecimiento y desarrollo del comercio en el área metropolitana Centro Occidente y su fortalecimiento para ser más competitivos.

### **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **3.1 DIAGNÓSTICO O SITUACIÓN PROBLEMA**

Pensar como un gerente es todo un proceso, pues no se nace siéndolo, 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 dirigente organizacional 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 como personas que no se equivocan y toman todas las decisiones de su equipo de trabajo u organización es un error.

El estilo gerencial de las organizaciones esta fuertemente cruzado 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.

### **3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son los estilos gerenciales y administrativos utilizados por los directivos de las empresas comerciales del Área Metropolitana Centro Occidente del subsector comercial comercio al por mayor y menor de piezas, partes y accesorios de lujo para vehículos?

### **3.3 HIPÓTESIS O SUPUESTOS**

Los elementos gerenciales administrativos que se están aplicando actualmente no favorecen la competitividad de las empresas del subsector “Comercio al por mayor y menor de partes, piezas y accesorios de lujo para vehículos automotores” del Área Metropolitana Centro Occidente.

## **4. DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO**

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

### **4.1 ESPACIAL**

Formaron parte del estudio las empresas comerciales del subsector al comercio por mayor y por menor de partes, piezas y accesorios de lujo para vehículos automotores ubicadas en los municipios de Pereira, Dosquebradas y La Virginia que integran el Área Metropolitana Centro – Occidente.

### **4.2 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.

### **4.3 TEMPORAL**

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

### **4.4 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.

## **5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **5.1 OBJETIVO GENERAL**

Conocer el estilo gerencial administrativo actualmente utilizado en las empresas del subsector comercio al por mayor y menor de piezas, partes y accesorios de lujo para vehículos automotores, especializados del Área Metropolitana Centro–Occidente para generar propuestas concretas, de capacitación y mejoramiento de las empresas del subsector.

### **5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

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

## **6. JUSTIFICACION**

El sector comercial en el área metropolitana centro occidente ha vivido en las últimas décadas en un contexto de alto dinamismo sufriendo un proceso de cambio muy importante basado en la modernización y crecimiento. Es por tanto que este proyecto, se desarrolla atendiendo las necesidades que tienen las empresas del sector comercial, en particular el sub-sector partes, piezas y accesorios de lujo para vehículo automotores, de tal manera que las personas que están a cargo de estas, tomen conciencia, de la importancia de crear valores agregados en los diferentes procesos y procedimientos, generando así ventajas competitivas en la organizaciones, por medio de herramientas que ofrece la administración.

La gestión oportuna y anticipada frente a los cambios de un mercado global exigente, trae consigo el fortalecimiento y crecimiento de las empresas, igualmente que permite identificar tanto las amenazas como las oportunidades que se tienen en cuenta para generar ventajas competitivas.

### **6.1 BENEFICIOS QUE CONLLEVA**

Permite hacer una revisión y un análisis del modelo administrativo aplicado por los dirigentes organizacionales actualmente en el área metropolitana centro occidente con el propósito de generar propuestas que les sugieran herramientas o mecanismos orientados al mejoramiento del desempeño para afrontar los nuevos retos del ambiente cambiante.

Obtener el máximo potencial del subsector y por ende mejorar el ambiente laboral, tecnológico y económico en el que se desenvuelven y elevar la competitividad de las empresas asociadas.

Brindar a las empresas del subsector la oportunidad de crecer y proyectarse hacia el futuro, generando así mas empleos contando con colaboradores comprometidos a cumplir eficazmente su responsabilidad laboral.

Se logrará identificar el grado de conocimiento e implementación de las tecnologías y/o sistemas modernos, como medio de generación de ventajas competitivas, en el subsector de autopartes

Empresas mejor administradas tienen probabilidad de crecer y proyectarse, crear puestos de trabajo y crear más empleos, contar con colaboradores comprometidos y cumplir eficazmente su responsabilidad social.

## **6.2 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 o investigadores.
- ✓ La ausencia de información secundaria confiable y actualizada.
- ✓ El limitado presupuesto asignado para el estudio.
- ✓ El que los directores no mantengan un mismo grado de compromiso en conjunto frente al trabajo propuesto



## **7. MARCO REFERENCIAL**

### **7.1 MARCO TEORICO**

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

#### **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 les 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 esperados.

#### **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.

- JOSÉ ANTONIO FERNANDEZ ARENA, mexicano, afirma:  
“La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo y cooperación de todos”.
- Según HENRY FAYOL: “Administrar es proveer, organizar, mandar, coordinar y controlar”.

## **Arte**

- La administración es un arte donde se combinan óptimamente los recursos de la empresa para alcanzar sus objetivos.
- WILLIAM J. MCLARNEY, norteamericano indica que: “La administración es la combinación más efectiva posible del hombre, materiales, maquinas, métodos y dinero para obtener la realización de los fines de una empresa”.
- KOONTZ Y O’ DONELL, matriculados en el enfoque neoclásico aseguran que: “La administración es el cumplimiento de los objetivos deseados mediante el establecimiento de un medio ambiente favorable a la ejecución por personas que operan en grupos organizados”.

## **Profesión**

- Propende por la integración de los elementos del ciclo administrativo de planeación, organización, dirección y control de los diferentes recursos de la entidad.
- ROBERT F. BUCHELE, economista norteamericano, afirma: “El administrador debe trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal”.
- Según ISAAC GUZMÁN VALDIVIA, mexicano: “El administrador es quien orienta cual es la dirección eficaz de las actividades y de la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados”.
- GEORGE R. TERRY, asegura que: “El administrador logra un objetivo mediante esfuerzo ajeno”.

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores, 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 para la Organización



FUENTE: Las autoras

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. Hay una frase celebre que dice “Quien no conoce el pasado tiende a repetirlo”, es por eso, que las organizaciones deben recordarlo.
- Presente: Propenden por el mejoramiento de la calidad de vida de las personas. Ellas se relacionan con las organizaciones para obtener satisfactoria 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**

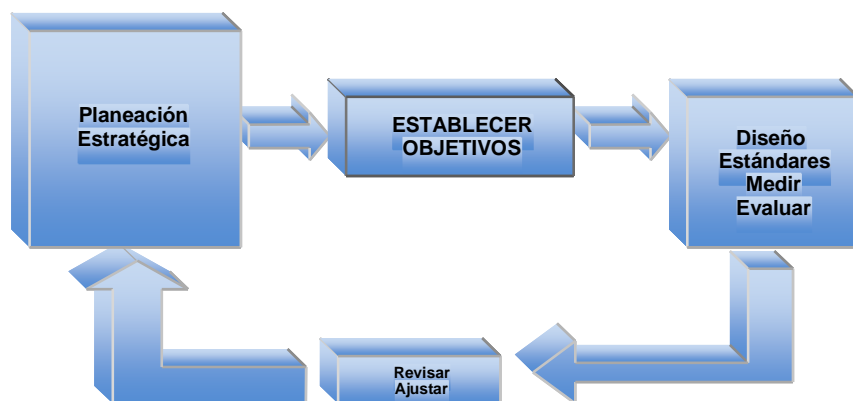
La administración y las organizaciones son producto de su momento y su contexto histórico y social. Por tanto, la evolución se entiende en términos de cómo han resuelto las personas las cuestiones de sus relaciones en momentos concretos de la historia.

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 Administration por Objetivos



FUENTE: Las autoras

### 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

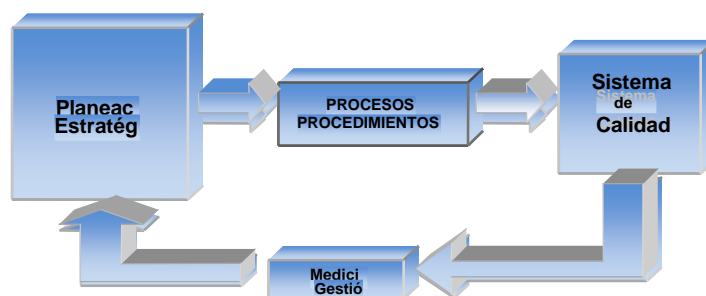
- Está focalizado en el presente visualizando el lograr los objetivos futuros.
- La orientación hacia las personas, clientes y resultados, permite un estilo participativo en la administración.
- Incrementa la innovación e iniciativa de los miembros ya que se maneja la delegación incrementando la responsabilidad.
- 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: Las autoras

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

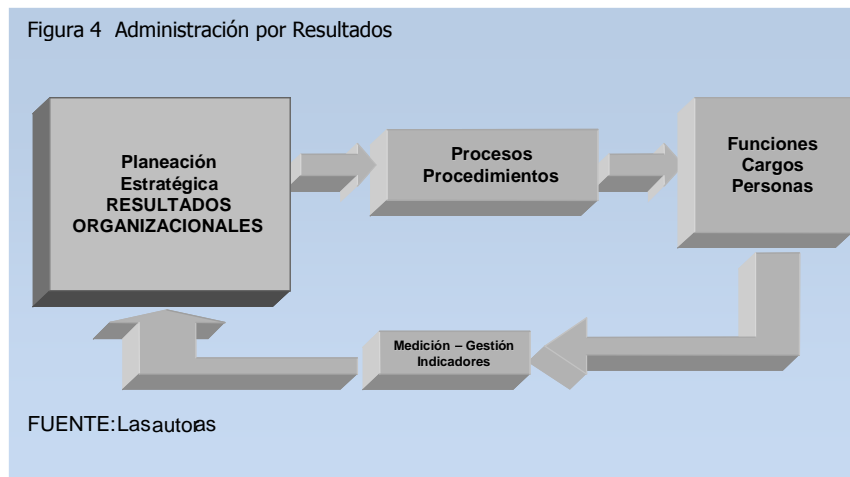
- La gestión gerencial se centra en cumplir los estándares, procedimientos o protocolos establecidos para el proceso, verificando las condiciones del mismo permitiendo que los resultados satisfagan las necesidades y expectativas del cliente.
- El desarrollo de procesos implica trabajo en equipo interfuncional,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



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.

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, entendiéndose 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.
- 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 existente, aparecen nuevos retos a afrontar, 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 su propósito fundamental 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 psicología 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. (1.868 - 1.933) define la organización como 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: desestimulo 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 la época 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 redimiendo 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.

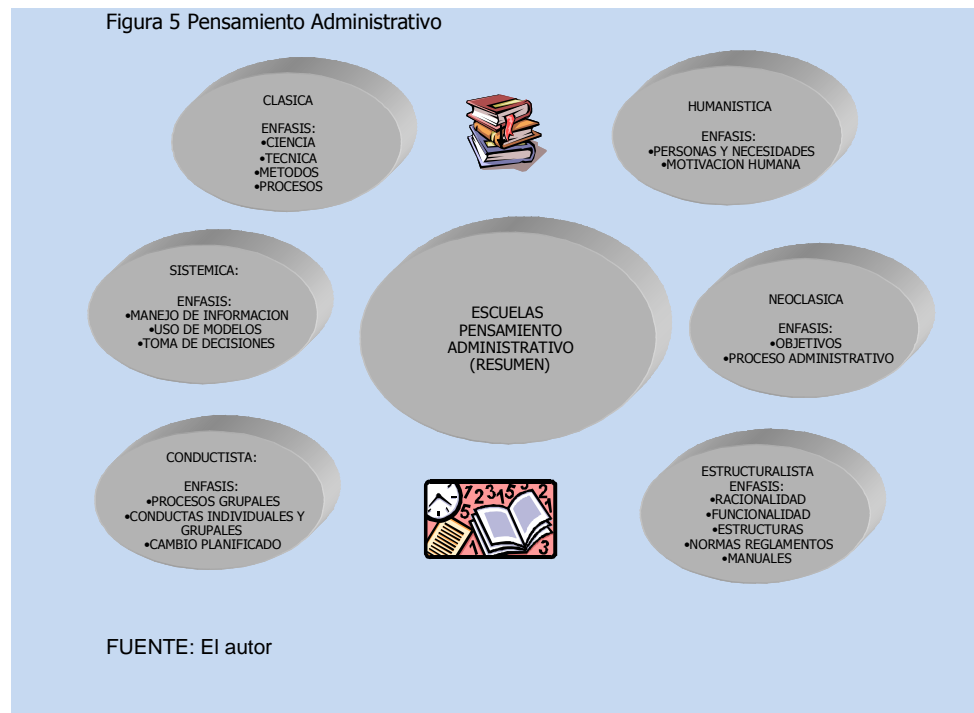
La Teoría Matemática aplicada a los problemas administrativos es más conocida como Investigación Operacional y representa actualmente a un fuerte sector de autores, seguidores y defensores, quienes plantean que con el empleo de modelos matemáticos se puede contar con sistemas bien estructurados en donde 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.



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 normalización 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 mantenimiento.

**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.

Total Quality Forum define Calidad Total como: "una persona enfocada en un sistema de administración que persigue el incremento continuo de la satisfacción del consumidor a continuo bajo costo real".

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 auto dirigidos 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 auto dirigidos 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.

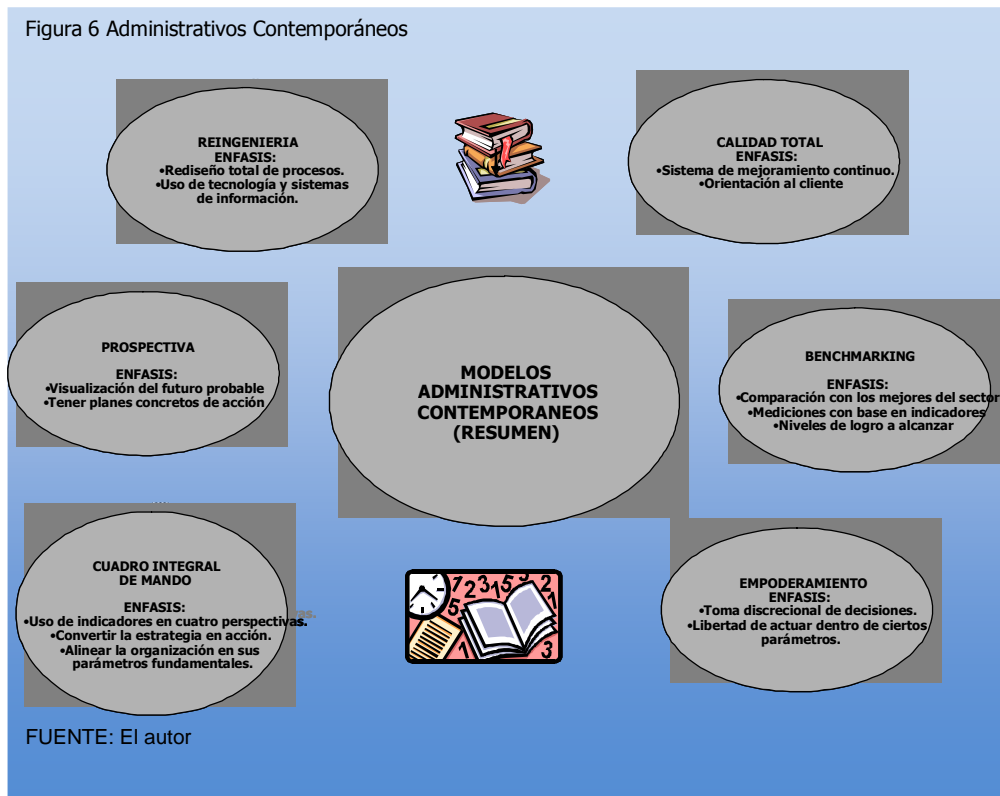
Por el contrario, la Prospectiva permite visualizar las situaciones generales en que los fenómenos podrán estar situados en el futuro, no requiriendo de entrada decisión alguna. La prospectiva enfocada a la organización, parte desde un contexto sistemático, donde, la planeación, se contempla como el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



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 co

## **7.2 MARCO CONCEPTUAL**

Como se desprende de la lectura de los apartes anteriores, una constante en el mundo de las organizaciones del sector productivo – 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.

### **7.2.1 PRODUCTIVIDAD.**

Actualmente las organizaciones que no cumplan con calidad, producción, bajos costos, tiempos estándares, eficiencia, innovación, nuevos métodos de trabajo y tecnología entre otros, están lejos de lograr competitividad.

Que tan productiva sea o no una compañía, determina la permanencia en el tiempo, mediante la cantidad de productos fabricados o servicios prestados, y un total de recursos utilizados

Una empresa o un negocio puede incrementar su rentabilidad (utilidades) aumentando su productividad, lo que significa emprender acciones que acercan la misma a su meta, combinando la razón entre lo alcanzado y lo esperado y el grado en el que se alcanzan los objetivos.

La productividad se hace visible en la generación de utilidades y en la rentabilidad de cada negocio. No puede ser un fin en sí misma, sin embargo es la medida de la capacidad de una empresa para satisfacer su propósito; punto en que los conocimientos técnicos y los intereses humanos, la tecnología, la gestión y el medio ambiente social y empresarial convergen.

Está afectada por diversos factores internos y externos. La interacción de la organización con el medio y su dependencia de los proveedores (disponibilidad y calidad de materia prima), del mercado laboral (mano de obra calificada), de los bancos (capital) y del gobierno (estipulaciones legales) - entre otros actores - hacen que deba afrontar amenazas u oportunidades que influirán en su resultado y que en gran medida están fuera de su control.

En lo interno, las personas, máquinas y materiales dan su rendimiento en función diferenciada y con influencia administrativa de las mismas personas. Factor variable y decisivo en los costos de producción y calidad del producto.

La interacción de estos factores y la adecuada administración de los mismos, determina la productividad de la empresa.

### **¿Cómo medirla?**

Se debe construir una serie de indicadores que permitan a un gerente de empresa, tomar decisiones que mantengan el nivel competitivo de la misma.

La información que suministran estos indicadores no es independiente. Kaplan y Norton en su concepto de Balanced scorecard hacen énfasis en la interrelación de las diferentes medidas de desempeño, y exigen de un sistema de calificaciones balanceado que provea tales enlaces.

Los índices que normalmente se definen son:

- **¿Cómo nos ven los clientes?**

Permite entender, si estamos cumpliendo con requerimientos de tiempo, calidad, desempeño, servicios y costo. Y sobre todo identificar si el cliente percibe valor a través de las transacciones realizadas con él.

Para que las calificaciones operen adecuadamente, se deben definir objetivos respecto al tiempo, calidad, desempeño y servicio y traducirlos en medidas concretas.

Las mediciones relacionadas con el servicio al cliente son importantes, sin embargo es necesario traducirlas en medidas sobre factores internos en los cuales la empresa deba ser excelente al cumplir con las necesidades del mismo y que requieren complementarse con otras que permitan determinar la capacidad de la organización para aprender a innovar. La competencia global intensa exige que las empresas estén mejorando continuamente

- **¿Cómo nos ven los accionistas?**

Es importante determinar como ellos perciben su inversión en la Compañía. Las medidas de desempeño financiero indican si la estrategia, su implementación y su ejecución están aportando al estado de resultados, a la rentabilidad, crecimiento y el valor percibido por el accionista

El escenario de las instituciones ha cambiado, como también sus activos. Hoy los intangibles ocupan un lugar cada vez más predominante, lo que implica examinar los indicadores sobre los que se basa la estrategia de negocio.

Según un informe de la Revista Fortuna nueve (9) de cada diez (10) estrategias aprobadas por la Dirección de una organización nunca llegan a implementarse operativamente por las siguientes razones:

- La estrategia no se comunica a todo el personal.
- No están alineadas con los objetivos personales de quienes tienen la responsabilidad de su aplicación.
- No se vincula con los objetivos a largo plazo de la empresa.
- No se identifican indicadores de desvíos o aciertos.
- Falta definición de factores claves de éxito.
- Las competencias de las personas responsables del plan no son evaluadas.

Definir las mismas puede resultar complicado y a la vez su implementación en la mayoría de los casos resulta difícil.

Desde la revolución industrial, el control financiero de las empresas vigila el uso productivo del capital, a través del rendimiento, el retorno sobre la inversión, el valor agregado económico entre otros. Todo el énfasis en la implementación de estrategias se orienta hacia el cumplimiento del presupuesto, con especial seguimiento a los factores e indicadores financieros de la organización, los que parcialmente traducen la estrategia en metas operativas.

Algunas compañías se han quedado en el pasado y aún hoy, siguen utilizando y priorizando estos indicadores - inmersos en un modelo tradicional de contabilidad que han sido pensados para sociedades que valoraban los activos tangibles y no los intangibles.

Los indicadores financieros no son suficientes para medir si se están logrando o no ventajas competitivas, las cuales provienen de crear valor para los clientes, capital intelectual, calidad de servicio, calidad de procesos, tecnología e innovación. Son necesarios pero insuficientes si se tiene claridad respecto a la existencia de un capital intangible, que actualmente es necesario medir y que tiene tanto o más valor que el activo inmovilizado: el capital intelectual, que aportan el personal y los clientes a su empresa.

La clave para lograr el éxito se encuentra en ampliar las perspectivas de un negocio, identificando los nuevos indicadores del futuro que permiten evaluar los resultados de gestión en relación con los activos intangibles a partir de la medición de inductores de actuación, que son los que hacen posible saber en

forma anticipada si se va en camino correcto hacia la obtención de los resultados imaginados al diseñar la estrategia.

Conocer a la empresa financieramente es muy útil, sin embargo no tiene sentido sino se comprende de donde surgen los resultados, se desconoce la razón por la cual se obtuvieron, o lo que es peor, por qué no se logran.

Para alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, se requiere entre otros factores, equilibrar la gestión financiera con el recurso intangible de la organización prestar atención al clima laboral, a la satisfacción de los clientes, a la calidad de elaboración de productos y servicios.

- **¿En que debemos ser excelentes?**

Define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades (innovación, operación, servicio posventa). Los objetivos e indicadores se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los mismos.

- **¿Podemos seguir mejorando o creando valor?**

Se obtienen los inductores necesarios para lograr resultados en las anteriores. La actuación del personal se refuerza con agentes motivadores que estimulen sus intereses hacia la empresa. Se miden las capacidades de los colaboradores, de los sistemas de información, y del clima organizacional para incrementar la motivación y las iniciativas del personal.

## **7.2.2 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

Definiciones de Competitividad:

- Conquistar, mantener y ampliar la participación en los mercados
- Conjunto de habilidades y condiciones requeridas para el ejercicio de la competencia, entendida esta última como la rivalidad entre los grupos de vendedores y como parte de la lucha económica.
- Capacidad de un país, un sector o una empresa particular, de participar en los mercados extremos
- Habilidad sostenible de obtener ganancias y mantener la participación en el mercado.

Es por eso que 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, donde se lucha ferozmente por mercados y donde no hay regulaciones internacionales tan civilizadas que permitan a los agentes experimentar los valores sociales propuestos por el modelo.

### Elementos que Contribuyen a Lograr la Competitividad.

- **Productividad:** Referida al incremento de la producción, conjugando varios factores como la reducción de costos por campaña, 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:

	PARADIGMA ANTERIOR	NUEVO PATRON DE EFICIENCIA
Mando y Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mando centralizado</li> <li>• Control vertical</li> <li>• Cascada de niveles supervisorios</li> <li>• "La gerencia es la que sabe"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas de coordinación centrales</li> <li>• Autonomía local. Autocontrol horizontal</li> <li>• Autoevaluación y automejoramiento</li> <li>• Proceso decisorio participativo</li> </ul>
Estructura y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pirámide estable, crecimiento en altura y complejidad a medida que se expande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Red chata y flexible de unidades ágiles</li> <li>• Se mantienen plana cuando se expande</li> </ul>
Estilos de Operación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nexos bien definidos en sentido vertical</li> <li>• Departamentos separados, especializados por funciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lazos de interacción y cooperación entre funciones a lo largo de líneas integradas definidas por productos finales</li> </ul>

<p>Personal y Entrenamiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizaciones de operación optimizada</li> <li>• Procedimientos y rutinas estandarizadas</li> <li>• "Existe una manera óptima"</li> <li>• Definición de áreas para cada individuo</li> <li>• Especialización en una sola función</li> <li>• Flujo de decisiones de arriba hacia abajo; de informaciones de abajo hacia arriba</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje y mejora continuos</li> <li>• Sistemas flexibles. Prácticas adaptables</li> <li>• "Siempre puede haber una manera mejor"</li> <li>• Definición de tareas para cada grupo</li> <li>• Personal polivalente. Equipos ad-hoc</li> <li>• Amplia delegación de toma de decisiones</li> <li>• Flujo múltiple horizontal y vertical</li> </ul>
<p>Equipos y Escala</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo dedicado. Tamaño óptimo de planta para cada producto. la escala de la planta anticipa la demanda futura. Se aspira a economías de escala para la producción en masa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo adaptable, programable y flexible</li> <li>• Muchas escalas eficientes. Optimo relativo</li> <li>• Crecimiento orgánico según la demanda real</li> <li>• Economías de escala, de cobertura o de especialización; solas o combinadas</li> </ul>
<p>Programación de la Producción</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fijar ritmos de producción</li> <li>• Producir inventarios (éstos absorben variaciones en la demanda)</li> <li>• Reducir personal en "bajones"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptar ritmo a variación de demanda</li> <li>• Reducir el tiempo de respuesta</li> <li>• Usar bajones para mantenimiento y entrenamiento</li> </ul>
<p>Medición de la Productividad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medición distinta según el departamento (compras, producción, mercadeo, entre otros)</li> <li>• Porcentaje de tolerancia en calidad y rechazos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad total medida a lo largo del proceso de producción de cada producto</li> <li>• La meta es cero defectos y cero rechazos</li> </ul>



Proveedores, Clientes y Competidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aislamiento del mundo exterior. Que los proveedores compitan en precios. Lograr productos estándar para clientes masivos</li> <li>• Oligopolio a distancia con la competencia</li> <li>• La empresa como sistema cerrado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte interacción con el mundo exterior</li> <li>• Lazos de colaboración con proveedores, con clientes y en algunos casos, con competidores (por ejemplo, en Investigación y Desarrollo)</li> <li>• La firma como sistema abierto</li> </ul>
--------------------------------------	--	--

**Fuente:** Torres Llosa Villacorta, Eduardo; "Limitaciones del enfoque tradicional de ventaja comparativa ante el avance tecnológico. Bases para la elaboración de una política tecnológica". Trabajo de investigación presentado para la obtención del Grado de Bachiller en Economía. Lima, Universidad del Pacífico, 1990. Tomado de: Perez, Carlota; *The present wave of technical change; implications for competitive restructuring and for institutional perform developing countries*. Banco Mundial, SPR publications. Washington, nov. 1988.

### 7.2.3. CONCEPTOS BASICOS SOBRE INNOVACION.

#### INNOVACIÓN DESDE EL ENFOQUE EMPRESARIAL.

"Innovación es la puesta en práctica de nuevas combinaciones" 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 productivos mediante la incorporación de tecnología.

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:** capacidad de reconcebir modelos existentes de negocios, de tal forma que se creen nuevos valores para clientes y accionistas y ventajas adicionales sobre los competidores. (Gary Hamel. 1998).

Opera sobre actos creativos en general, trátase de inventos o no. Proceso mediante el cual se integran a un mercado, nuevos prototipos, conceptos, modelos

o ideas y se ofrecen como bienes para ser adquiridos por los clientes. (Rodrigo Varela 2001).

Consiste en asegurar 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 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”. (El viaje de la innovación. Oxford University Press. México 2001. Pag 8)

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

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

## **EL CONCEPTO DE INVENCION.**

En los enfoques tradicionales se logra mediante un proceso progresivo compuesto por una serie de etapas o fases de desarrollo (conocimiento – creatividad – invención – desarrollo – pruebas – comercialización) y sucede mediante un

proceso aleatorio. Supone comportamientos estables en un proceso estructurado de aprendizaje por ensayo y error.

La innovación por el contrario, se comporta como un sistema dinámico no lineal, compuesto de tres momentos: iniciación, desarrollo e implantación.

#### INICIACIÓN:

Caracterizado por períodos largos de gestación, participación plural de emprendedores, eventos aparentemente casuales, choques internos y conmociones, dificultades recurrentes de financiación.

#### DESARROLLO:

En esta etapa se encuentran múltiples ideas derivadas, frecuentes errores y retrasos, cambios de criterio, luchas de poder, fuertes cargas emocionales, intervención frecuente de las jerarquías burocráticas y de los inversionistas y relaciones interinstitucionales complejas.

#### IMPLANTACIÓN:

En ella sucede la aplicación de la innovación antes de que termine el desarrollo, gran ingerencia de los directivos y accionistas, se decide sobre su destino y futuro. Es ajena al emprendedor.

### **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.

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

Por su parte Peter Drucker en su libro “La innovación y el empresario innovador” señala 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.

#### **MATERIAL TOMADO Y ADAPTADO DE:**

- ✓ Conferencia: “La innovación como motor de motor del desarrollo empresarial. Fernando Escobar Mejía. Profesor Facultad de Administración. III Congreso Internacional sobre Administración: Innovación. Universidad de los Andes. Marzo 2004
- ✓ La innovación empresarial. Un nuevo enfoque de desarrollo. Rodrigo Varela V. Publicaciones ICESI. Julio 1991.
- ✓ Peter Drucker. “La innovación y el empresario innovador”
- ✓ Administración@tablero-decomando.com-
- ✓ J.C Daccacht modificado Febrero 1997-2.005

## 2.3 MARCO CONTEXTUAL

### ÁREA METROPOLITANA CENTRO OCCIDENT

#### Mapa 1. Ubicación Geográfica



Ubicación del Departamento de "Risaralda" dentro de la Geografía Mundial.

El espacio geográfico subregional sobre el cual se encuentra localizada el Área Metropolitana Centro Occidente –AMCO– la privilegia dentro del contexto regional y nacional. Dicho posicionamiento territorial, le confiere condiciones excepcionales y ventajas comparativas que le permiten competir con éxito en los mercados nacionales e internacionales.

#### Mapa 2. Ubicación del AMCO en el contexto departamental



Ubicación del área metropolitana Pereira - Dosquebradas - La Virginia en el contexto Departamental.

Los municipios de Pereira, Dosquebradas y la Virginia conforman el Área Metropolitana Centro Occidente, su territorio ocupa un área aproximada de 701 kilómetros cuadrados y están situados en un enclave territorial de extraordinaria riqueza natural.

Su territorio está bañado por las cuencas de los ríos Cauca, Otún, La Vieja, Consota, y Barbas, delimitado por una serie de ecosistemas estratégicos que van desde las fértiles tierras de los valles del Risaralda y Cauca por el occidente, con el parque natural de los nevados al oriente y con la zona cafetera del Quindío al sur.

Su geografía está delimitada sobre los rangos de altura que van desde los 900 m.s.n.m. hasta los 5.000 m.s.n.m., donde su capital Pereira está localizada sobre una altitud de los 1.411 m.s.n.m.

**Desarrollo vial y de transporte.** Con el ánimo de darle mayor dinamismo a la región, se han efectuado ingentes esfuerzos por parte de las administraciones locales, regionales y nacionales tendientes en garantizar recursos presupuestales que permitan la construcción, adecuación y mantenimiento de la infraestructura vial y de transporte, lo cual contribuye para enfrentar con éxito las expectativas económicas actuales, posibilitando nuevos espacios para la inversión de capital productivo.

La malla vial y de transporte estructurada dentro del marco de apertura económica, posibilitará la configuración de cambios importantes en la distribución espacial de la población y consecuentemente en la localización de nuevas industrias.



### Mapa 3. Malla vial y de Transporte desde el AMCO



Los proyectos viales periféricos que tocan el territorio, son de gran impacto en la economía regional y nacional y están orientados a la integración desde el centro y occidente del país hacia la búsqueda de mercados externos a través del mar pacífico con el propósito de reducir distancias y en la búsqueda de nuevos destinos.

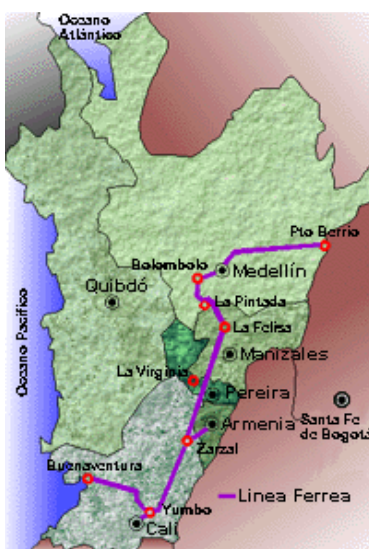
La troncal del río Cauca con unas características topográficas óptimas que bordea su cuenca hidrográfica, lo cual permitirá conectar los más importantes puertos colombianos localizados sobre el océano Atlántico y el Pacífico. El desarrollo de la troncal de occidente, Buenaventura-Medellín, en búsqueda del golfo de Urabá y del puente terrestre inter-oceánico Atlántico-Pacífico. El empalme con el tramo "La Felisa-El pollo-La Virginia-Anserma Nuevo", prolongación de las vías Panorama y Troncal del Cauca. La nueva vía al mar Pacífico Bogotá-Pereira-Tribugá, se intercepta en la Virginia con la troncal de occidente, punto de confluencia de los municipios del occidente de los departamentos de Caldas y Risaralda. El eje cafetero se unirá por una doble calzada de Armenia, Pereira y Manizales, abriendo nuevos caminos para el desarrollo regional.

En materia vial, otros frentes de inversión de especial importancia hacen referencia al viaducto Pereira-Dosquebradas, la variante Chinchiná-La Romelia-El Pollo.

La rehabilitación y modernización de la red férrea del occidente Colombiano, en los tramos Buenaventura-Medellín y Medellín-Puerto Berrío, posibilitara la

comunicación directa entre el Pacífico y el Atlántico por vía férrea, estableciendo un puente interoceánico de especial importancia para el movimiento del comercio exterior. Dicho proyecto pasa tangencialmente por el Municipio de Pereira, lo cual permite recuperar el carácter multimodal de la infraestructura de transporte, facilitando la racionalización de los fletes terrestres de carga tanto para el mercado interno como el externo.

#### Mapa 4. Infraestructura Ferroviaria



El propósito de la apertura vial es mejorar las condiciones de operación de la red troncal y la construcción de variantes que eviten puntos críticos en las rutas, con el propósito de crear las condiciones para la competitividad

#### Economía Local<sup>1</sup>

El área metropolitana centro occidental está conformada por la capital del departamento de Risaralda –Pereira–, y los municipios de Dosquebradas y la Virginia.

A continuación, se presenta la tabla 1 con información del Recuento de unidades económicas en el área metropolitana y en los municipios que la conforman.

<sup>1</sup> Tomado del documento DANE “Recuento de Vivienda, hogares y Unidades Económicas Pereira, Dosquebradas y La Virginia”. Marzo 2004

**Tabla 1. Área Metropolitana Centro Occidental. Resumen recuento de unidades económicas**

Municipios	Censo 2004								
	Total		Comercio		Servicios		Industria		Otros*
	Establecimientos visitados	Personal ocupado	Establecimientos	Personal ocupado	Establecimientos	Personal ocupado	Establecimientos	Personal ocupado	
Total Area									
Metropolitana	28.745	102.319	13.337	33.089	7.971	47.976	2.556	21.254	4.881
Pereira	21.531	75.407	9.731	25.750	6.193	39.506	1.729	10.151	3.878
Dosquebradas	5.640	23.119	2.763	5.769	1.380	6.540	727	10.810	770
La virginia	1.574	3.793	843	1.570	398	1.930	100	293	233

FUENTE: Recuento de unidades económicas, 2004

\*Unidades auxiliares, rechazos, fuera del universo, cerrados, desocupados

### Total de establecimientos

Según el censo 2004, los establecimientos existentes son 25.283, de los cuales, 74,9% corresponden al municipio de Pereira, 19,6% al municipio de Dosquebradas y 5,5% al municipio de la Virginia.

Los 25.283 establecimientos, se discriminan así:

- 13.337 (46,4%) unidades de comercio;
- 7.971 (27,7%) unidades de servicios;
- 2.556 (8,9%) unidades de industria;
- 1.419 (4,9%) unidades auxiliares o unidades que apoyan una actividad económica.

Comparando los resultados del censo económico de 1990 y el Recuento de unidades económicas de 2004, se observa un crecimiento de 39,3% en el número de establecimientos en los sectores de industria, comercio y servicios en el área metropolitana. Para Pereira, el crecimiento llegó a 39,0%, en Dosquebradas a 59,4% y en La Virginia a -2,6%, aunque se encontraron 107 espacios disponibles (desocupados) para ser utilizados en cualquier actividad económica.

Como se aprecia en la tabla 2, el mayor crecimiento en el área metropolitana se encontró en el sector industrial, al pasar de 1.706 a 2.556 unidades representando un aumento de 49,8% en el periodo intercensal referido. Este crecimiento se debe a que en el municipio de Dosquebradas, de 410 industrias se pasó a 727, con una tasa de crecimiento en el periodo de 77,3%.

El sector comercial aumentó 40,4%, pasando de 9.502 a 13.337 unidades; el sector servicios aumentó un 34,6%, se pasó de 5.922 a 7.971 establecimientos.

La participación de los sectores en el censo de 1990 y el Recuento de 2004, sigue la misma estructura; la más alta la tiene el comercio, seguida por los servicios y en última instancia, la industria; aunque, el peso relativo cambia levemente de un

censo a otro: el comercio aumentó su participación de 55,5% en 1990 a 55,9% en 2004. En el sector servicios disminuyó levemente, al pasar de 34,6% a 33,4% y la industria aumentó su participación, al pasar de 10,0% a 10,71% en el mismo periodo intercensal. Ver Tabla 2.

En cuanto al personal ocupado, en el área metropolitana se observó un crecimiento de 50,2% en el periodo intercensal, pasando de 68.123 a 102.319 personas ocupadas. Adicionalmente, se ubicaron 7.360 personas ocupadas en las unidades auxiliares que se catalogan como unidades de apoyo a las empresas, tales como puntos de venta del sector industrial.

**Tabla 2. Área Metropolitana. Comportamiento intercensal de los establecimientos en los sectores industria, comercio y servicios, entre los censos de 1990 y 2004**

Sector	Censo 1990		Recuento 2004		Variación % 1990-2004
	Total	Participación %	Total	Participación %	
<b>Total Area</b>					
<b>Metropolitana</b>	<b>17.130</b>	<b>100,0</b>	<b>23.864</b>	<b>100,0</b>	<b>39,3</b>
Industria	1.706	10,0	2.556	10,7	49,8
Comercio	9.502	55,5	13.337	55,9	40,4
Servicios	5.922	34,6	7.971	33,4	34,6
<b>Pereira</b>	<b>12.697</b>	<b>100</b>	<b>17.653</b>	<b>100</b>	<b>39</b>
Industria	1.208	9,5	1.729	9,8	43,1
Comercio	7.273	57,3	9.731	55,1	33,8
Servicios	4.216	33,2	6.193	35,1	46,9
<b>Dosquebradas</b>	<b>3.056</b>	<b>100,0</b>	<b>4.870</b>	<b>100,0</b>	<b>59,4</b>
Industria	410	13,4	727	14,9	77,3
Comercio	1.491	48,8	2.763	56,7	85,3
Servicios	1.155	37,8	1.380	28,3	19,5
<b>La Virginia</b>	<b>1.377</b>	<b>100,0</b>	<b>1.341</b>	<b>100,0</b>	<b>-2,6</b>
Industria	88	6,4	100	7,5	13,6
Comercio	738	53,6	843	62,9	14,2
Servicios	551	40,0	398	29,7	-27,8

FUENTE: DANE, Estadísticas municipales de Colombia, 1991  
DANE, Recuento de unidades económicas, 2004

Este aumento se concentró en el sector servicios, al pasar de 25.580 a 47.976 personas ocupadas, es decir un aumento de 87,6%. En el sector comercio pasó de 24.884 a 33.089 personas ocupadas, representando un crecimiento de 33,0% y en el sector industrial se pasó de 17.659 a 21.254, representando un aumento de 20,4% (ver tabla 3).

Cabe destacar, que en Pereira (capital de departamento de Risaralda), del 45,7% de crecimiento en el personal ocupado durante el periodo 1990-2004, los servicios propician una alta participación, por poco duplican el personal de 1990. En el

municipio de Dosquebradas, se presenta el mismo fenómeno, donde el personal de los establecimientos de servicios pasa de 2.724 a 6.540 personas, con un crecimiento de 140,1% sobre 1990.

Sin embargo, en el municipio de La Virginia, se ha presentado una disminución en la generación de empleos 0,2%, donde la industria pasa de 365 personas ocupadas en 1990 a 293, con una disminución de 19,7%. Solamente existe crecimiento en el personal ocupado de las actividades comerciales.

La participación de personas ocupadas por sector económico en el área metropolitana continúa con la misma estructura en los dos censos; ocupando el primer lugar los servicios, seguidos, en su orden, por el comercio y la industria. Sin embargo, el comportamiento al interior de los sectores varió: en el sector servicios, aumentó de 37,5% a 46,9% en el periodo intercensal; en el sector comercio, disminuyó de 36,5% a 32,3% y en el sector industrial, también disminuyó, al pasar de 25,9% a 20,8%. Este comportamiento estructural en el personal ocupado se presenta igual en los tres municipios.

**Tabla 3. Área Metropolitana. Comportamiento intercensal del personal ocupado en los sectores industria, comercio y servicios, entre los censos de 1990 y 2004**

Sector	Censo 1990		Recuento 2004		Variación % 1999-2004
	Total	Participación %	Total	Participación %	
<b>Total Area</b>					
<b>Metropolitana</b>	<b>68.123</b>	<b>100,0</b>	<b>102.319</b>	<b>100,0</b>	<b>50,2</b>
Industria	17.659	25,9	21.254	20,8	20,4
Comercio	24.884	36,5	33.089	32,3	33,0
Servicios	25.580	37,5	47.976	46,9	87,6
<b>Pereira</b>	<b>51.758</b>	<b>100,0</b>	<b>75.407</b>	<b>100,0</b>	<b>45,7</b>
Industria	10.869	21,0	10.151	13,5	-6,6
Comercio	20.025	38,7	25.750	34,1	28,6
Servicios	20.864	40,3	39.506	52,4	89,4
<b>Dosquebradas</b>	<b>12.563</b>	<b>100,0</b>	<b>23.119</b>	<b>100,0</b>	<b>84,0</b>
Industria	6.425	51,1	10.810	46,8	68,2
Comercio	3.414	27,2	5.769	25,0	69,0
Servicios	2.724	21,7	6.540	28,3	140,1
<b>La Virginia</b>	<b>3.802</b>	<b>100,0</b>	<b>3.793</b>	<b>100,0</b>	<b>-0,2</b>
Industria	365	9,6	293	7,7	-19,7
Comercio	1.445	38,0	1.570	41,4	8,7
Servicios	1.992	52,4	1.930	50,9	-3,1

FUENTE: DANE, Estadísticas municipales de Colombia, 1991

DANE. Recuento de unidades económicas. 2004

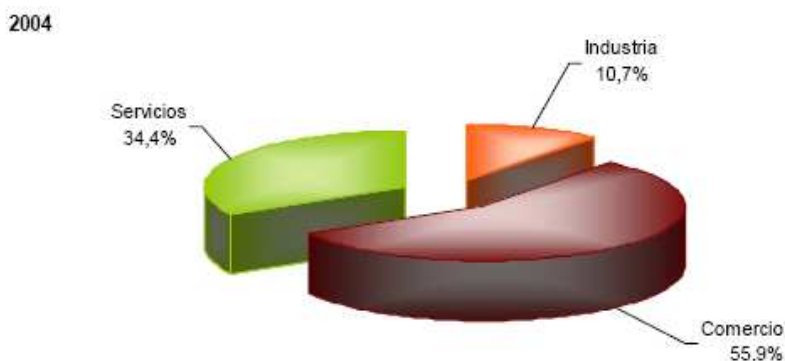
En el área metropolitana, el promedio de personas ocupadas por establecimiento aumentó de un censo a otro, pasando de 4,0 a 4,3 personas ocupadas. A nivel de los sectores económicos, se presenta incremento en los servicios, que pasan de 4,3 a 6,0; en el sector comercio, disminuyó levemente de 2,6 a 2,5 y en la industria, disminuyó al pasar de 10,4 a 8,3 personas por establecimiento.

Cabe destacar que en Dosquebradas, aunque hubo aumento en el número de establecimientos y en el personal ocupado en el sector industrial, el promedio de personas ocupadas disminuye de 15,7 en 1990 a 14,9 en 2004.

#### Participación de cada sector

El total de establecimientos económicos en el área metropolitana Centro-occidental dedicados a actividades industriales, comerciales y de servicios, es de 23.864; adicionalmente, se encontraron 1.419 unidades auxiliares. El sector comercio tiene la mayor participación con el 55,9%, es decir, 13.337 establecimientos, a continuación se encuentran los servicios con 7.971 establecimientos (34,4%) y, por último, la industria con 2.556 (10,7%) unidades productivas (ver gráfico 1).

#### **Gráfico 1. Área Metropolitana de Pereira. Distribución de establecimientos por sector económico**



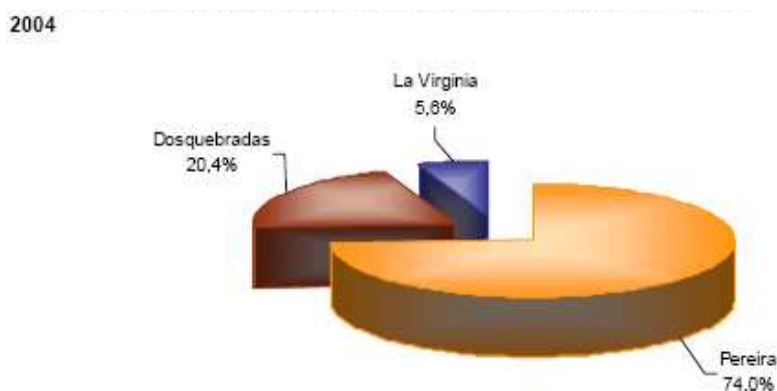
FUENTE: DANE.

El municipio de Pereira presenta 17.653 establecimientos, donde el sector comercio es el más representativo con 9.731, equivalente a 55,1% del total municipal, seguido, en su orden, por el sector servicios con 6.193 (35,1%) establecimientos y el sector industrial con 1.729 (9,8%) unidades productivas.

La desagregación de los 4.870 establecimientos para el municipio de Dosquebradas es: establecimientos comerciales 2.763 (56,7%), de servicios 1.380 (28,3%) e industriales 727 (14,9%); para los 1.341 establecimientos de La Virginia

es: 843 (62,9%), 398 (29,7%) y 100 (7,5%) establecimientos, respectivamente (ver gráfico 2).

**Gráfico 2. Área Metropolitana de Pereira. Distribución de establecimientos por municipio, 2004**



FUENTE: DANE

Si se analiza el número de establecimientos, se encuentra que la capital departamental –Pereira- tiene la mayoría de establecimientos en los tres sectores. Pereira tiene el 74,0 de los establecimientos, Dosquebradas, 20,4% y La Virginia, 5,6%. Los 9.731 establecimientos comerciales de Pereira representan, aproximadamente la tercera parte de los establecimientos del área metropolitana; los del sector servicios representan el 77,7%, con 6.193 y los de la industria, el 67,6%, con 1.729. Le siguen los municipios de Dosquebradas y La Virginia.

En el municipio de Pereira, se observa la concentración de actividades económicas en la comuna 3, es decir en el Centro como se muestra en el siguiente cuadro. En esta comuna se encuentra el 47,3% (8.354) de las actividades económicas y 44,9% (33.863) del personal ocupado. Un poco más de la mitad de las actividades económicas y del personal ocupado se encuentran dispersas en las demás comunas. A continuación del Centro se encuentra la comuna 2, (Río Otún) con 7,0% (1.240) de los establecimientos y 7,8% (5.865) del personal ocupado; seguida de la comuna 6 (Universidad) con 6,0% (1.053) de los establecimientos y el 9,8% (7.395) del personal ocupado y la comuna 9 (Cuba)

con 5,8% (1.023) de los establecimientos y 4,0% (3.030) del personal ocupado. La comuna con menor participación es 17 (El Rocío), apenas se identificaron 28 establecimientos económicos y 61 personas ocupadas.

**Tabla 4. Total viviendas, hogares y personas por municipio, 2004**

Municipios	Viviendas			Hogares particulares			LEA <sup>1</sup>	Hogares colectivos <sup>2</sup>
	Total	Ocupadas	Desocupadas	Total	Con personas presentes	Con personas ausentes		
Total	140.181	131.895	8.286	134.672	131.732	3.140	64	64
Pereira	91.497	85.677	5.820	87.251	85.201	2.050	44	44
Dosquebradas	41.773	39.588	2.185	40.417	39.350	1.067	16	16
La Virginia	6.911	6.630	281	7.204	7.181	23	4	4

Municipios	Total personas censadas			Personas censadas en hogares			Personas censadas en LEA			Población estimada <sup>3</sup>
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	
Total	507.927	238.185	269.742	505.561	236.523	269.038	2.366	1.662	704	520.016
Pereira	322.559	150.704	171.855	320.718	149.295	171.423	1.841	1.409	432	331.339
Dosquebradas	156.991	74.088	82.903	156.558	73.903	82.655	433	185	248	159.762
La Virginia	28.377	13.393	14.984	28.285	13.325	14.960	92	68	24	28.916

Fuente: DANE. Recuento de viviendas, hogares y unidades económicas.

<sup>1</sup> Lugares Especiales de Alojamiento

<sup>2</sup> Equivalen a los censados en los LEA

<sup>3</sup> Incluye la población estimada en los hogares con personas ausentes

La concentración de establecimientos económicos en el municipio de Dosquebradas se ubicó en la comuna 12 con 16,6% (810) con el 14,7% (3.388) del personal ocupado; a continuación se ubicó la comuna 2 con 14,9% (725) de los establecimientos y 12,6% (2.924) de las personas ocupadas. En la comuna 1, se ubicó la mayor cantidad de personas ocupadas 7.025 (30,4%) y el 11,5% de los establecimientos. En estas tres comunas se encontró un poco menos de 60% del personal ocupado del municipio de Dosquebradas, por tanto, las demás 9 comunas tienen aproximadamente el 40% del personal ocupado.

#### Personal Ocupado por sector económico

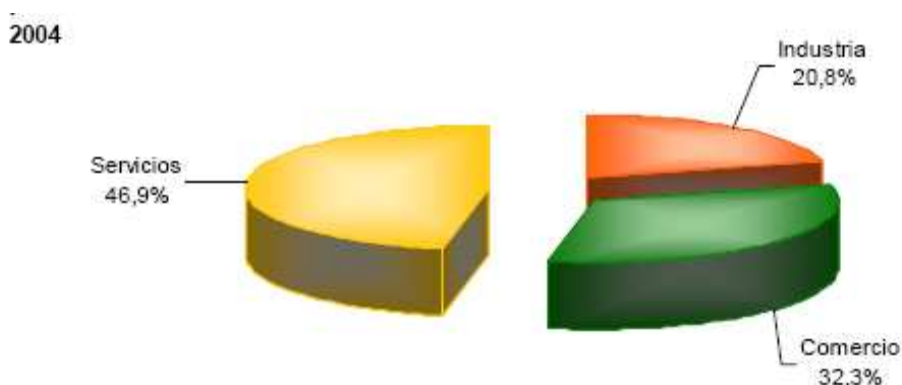
De las 102.319 personas ocupadas en el Área Metropolitana en los tres sectores económicos (industria, comercio, servicios), 75.407 se encontraron en Pereira, que representan el 73,7% del total, Dosquebradas tiene 23.119 (22,6) y La Virginia 3.793 (3,7%). Adicionalmente, se encontraron 7.360 personas ocupadas en las unidades auxiliares.

La mayoría del personal ocupado se ubica en los servicios, con 47.976 (46,9%) personas, a continuación se ubica el comercio, con 33.089 (32,3%) y al final la industria, con 21.254 (20,8%) (Ver gráfico 3).



Esta estructura se mantiene en los municipios de Pereira y La Virginia. Para Dosquebradas, la mayoría del personal ocupado se encuentra en el sector industrial con 46,8%, seguido por el sector de los servicios con 28,3% y por la industria con 25,0%.

**Gráfico 3. Área Metropolitana de Perera. Participación de personal ocupado, por sector económico. 2004**

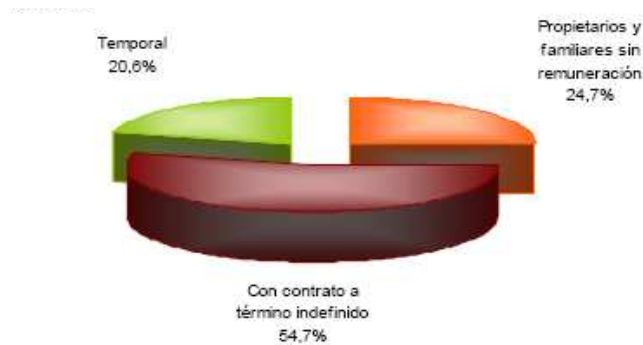


FUENTE: DANE

Al observar la composición de la fuerza de trabajo en el área metropolitana según la variable de género, se encontró que las mujeres representan un 45,9% del total del personal ocupado, es decir, 50.330; mientras que los hombres representan el 54,1%, con un total de 59.349, incluyendo el personal ocupado en las unidades auxiliares. En el municipio de Dosquebradas se encontró el mayor equilibrio entre hombres y mujeres, con una participación de 51,6% y 48,4%, respectivamente.

De las 109.679 personas ocupadas en los sectores económicos y en las unidades auxiliares, 61.201 (55,8%) están vinculadas con contrato a término indefinido; 22.459 (20,5%), tienen contratación temporal y 26.019 (23,7%), corresponden a propietarios o familiares sin remuneración. (Ver gráfico 4)

#### Gráfico 4. Área Metropolitana de Perera. Distribución de personal ocupado, por tipo de contratación. 2004



Fuente: DANE

#### Demografía

Desde el punto de vista demográfico, en los últimos censos, las estadísticas muestran que en el Área Metropolitana Centro Occidente se incrementa la población en forma concentrada, por lo tanto la configuración de los centros poblacionales de las ciudades que la definen son eminentemente urbanas. Es así como Pereira, su capital registra según el DANE una población aproximada de 456.816 habitantes para 1.999, de los cuales 381.725 es urbana y 75.091 rural, correspondiente al 83% para la parte urbana y el 17% en el área rural.

Pereira, es la ciudad más densamente poblada, concentrando aproximadamente el 57% de la población del Departamento de Risaralda; asociado con un gran crecimiento espacial y poblacional, gracias a las actividades industriales y comerciales generadas en al última década.

Según los datos del DANE la tasa de crecimiento para Pereira es del 2.37% que indica que cada año se incrementa la población aproximadamente en 10.500 habitantes, representados en 2440 hogares

#### Escenarios para la Internacionalización

El Área Metropolitana Centro Occidente se proyecta como un escenario de gran importancia que permite hacer realidad la inserción de nuestra economía al proceso de internacionalización y de apertura.

Su localización estratégica la privilegia dentro del sistema central de ciudades del país, configurando un área equidistante a las ciudades de Bogotá, Medellín y Cali. Su proximidad a la cuenca del litoral pacífico, las ventajas fiscales en favor de la inversión productiva motivada a través del Acuerdo municipal No. 17 de 1.994 donde se establecen una serie de exenciones tributarias, y la realización de

macroproyectos de impacto regional son factores que hacen de la conurbación la consolidación de un ambiente más propicio hacia la competitividad.

La consolidación de Bloques económicos a nivel internacional, la realización de acuerdos bilaterales y multilaterales de cooperación económica, se constituyen en espacios que permiten abrir nuevos horizontes a las relaciones comerciales y de negocios con el resto del mundo.

## **7.3 MARCO LEGAL**

### **7.3.1 NORMAS TÉCNICAS**

En Colombia, cualquier empresa puede producir, importar o comercializar piezas de reposición sin que éstas tengan que cumplir con especificaciones mínimas de calidad.

Las Normas Técnicas Colombianas Oficiales Obligatorias (NTCOO), que establecían los requisitos mínimos de calidad que debían cumplir las autopartes, fueron derogadas por el Ministerio de Desarrollo Económico, hace ya casi cuatro años. Como no fueron reemplazadas por reglamentos técnicos, como sí los tienen la mayoría de países en el mundo, hoy en día cualquiera puede producir, importar y vender productos que no cumplen con especificaciones mínimas de calidad que garanticen la seguridad de los consumidores.

En la actualidad, los únicos repuestos que cuentan con norma técnica son los vidrios de los vehículos (parabrisas, ventanas laterales y vidrio posterior), pero en sectores como el de las llantas el panorama es bien diferente: en la actualidad se están importando gomas que ni siquiera tienen en su costado las características de la marca o el registro de las dimensiones que las definen y, en muchos casos, sus diseños no garantizan un mínimo de seguridad y desempeño. El estatuto aduanero colombiano de 2006, tiene reglamentado la prohibición de importar vehículos usados ni partes usadas, excepto si se trata de vehículos antiguos o clásicos acreditando el cumplimiento del requisito de la licencia previa". (DIAN, Oficina Jurídica, Conc.6, ene.31/2003, sin embargo el sector teme que al firmarse un acuerdo o tratado pueda permitir el acceso de estos al país.

### **7.3.2 ARANCELES Ver (ANEXO 1)**

### **7.3.3 IMPUESTOS Y REGISTROS**

#### **REQUISITOS PARA IMPORTACION DE AUTOPARTES, Y ACCESORIOS PARA VEHICULOS**

Constitución de escritura y registro mercantil en la Cámara de Comercio correspondiente en el área.

RUT DIAN

Régimen común IVA (16%)

#### **PROCESO**

1. Posición arancelaria
2. Investigación de mercados
3. Las importaciones deben ser a un valor superior a US\$1000 "SIA" Sociedad Intermediación Aduanera.
4. Vistos buenos por ICA, INVIMA y demás.
5. Debe haber un reintegro de divisas.



## **7.5 MARCO SITUACIONAL**

El comercio al por mayor y al por menor de (incluso a cambio de una retribución o por contrata) de todo tipo de partes, piezas (autopartes), accesorios (lujos), nuevos o usados para vehículos automotores, realizada independientemente o no del comercio de vehículos. Incluye el comercio al por mayor y menor de llantas y neumáticos para todo tipo de vehículos automotores.

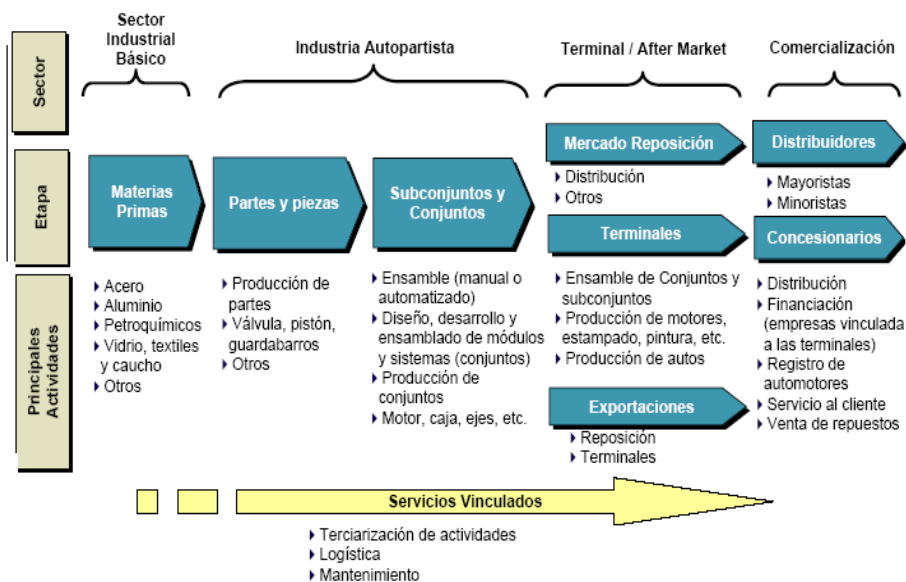
### **7.4.1 CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR DEL COMERCIO DE PARTES PIEZAS (AUTOPARTES) Y ACCESORIOS (LUJOS) PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES.**

La cadena autopartes recambios y repuestos para vehículos y automotriz es únicamente una rama de una cadena más extensa que agrupa la estructura industrial y de comercialización de la metalmecánica. La cadena simplificada sólo se refiere a la familia de los automotores, como parte de los bienes de equipo de transporte, con dos núcleos de producción y tres de comercialización. Comienza con la adquisición de insumos para la producción de autopartes, continúa con la producción o importación de los mismos, sigue con el comercio cruzado entre autopartistas y ensambladores, la producción de vehículos y culmina con la comercialización de los mismos y la organización del servicio posventa.

La cadena se divide en tres grandes segmentos, inicialmente un gran número de empresas que intervienen en el proceso de fabricación de autopartes, las cuales convergen hacia las ensambladoras, ubicadas paralelamente con los importadores de vehículos; allí se encuentra el mayor poder de mercado a lo largo de toda la cadena y representa la competencia del producto nacional con el importado. Finalmente, la tercera gran división es común a los dos tipos de competidores: son los concesionarios de las diferentes marcas con sus talleres de servicio y almacenes de repuestos; allí se ofrece el servicio posventa, el cual se amplía con un gran número de compañías diferentes que compiten por el mantenimiento y la reposición de partes y piezas. La extensión de la cadena revela la existencia de múltiples alternativas y combinaciones de comercialización. Predomina el poder de mercado creado por ensambladores e importadores de vehículos terminados. En el primero de los casos la cadena se extiende hacia atrás con programas de proveedores y contratos de aprovisionamiento y hacia adelante con los concesionarios; en el segundo caso, la cadena se extiende solamente hacia adelante con los concesionarios y sus respectivos talleres de servicio y almacenes de repuestos. El mercado paralelo es el de los importadores de autopartes que cubren necesidades puntuales de las ensambladoras, cuando ellas no lo hacen directamente, y el extenso mercado de reposición y mantenimiento de vehículos.

Los importadores de materias primas pueden estar representados por la misma compañía que las requiere para su procesamiento o por un comercializador especializado que realiza la importación de acuerdo con las características y requerimientos del fabricante de autopartes. Los importadores de autopartes se encuentran agremiados en la Asociación Nacional de Proveedores de Autopartes, Asonar, y abastecen de toda clase de repuestos al mercado nacional, constituyendo una fuerte competencia para las empresas de fabricación nacional. Los importadores de vehículos son empresas que representan marcas extranjeras que efectúan directamente sus importaciones. Al igual que las ensambladoras, despliegan una red de concesionarios para la comercialización al por menor de los vehículos.

**La Cadena Autopartista incluye la producción de partes, subconjuntos y conjuntos para automóviles**



Fuente: Entrevistas con Industriales / Asociaciones / Cámaras del Sector

### 7.5.2 Reseña Histórica

En el año 1912 llegó el primer automóvil a la ciudad Pereira, lo cual desencadenó en los habitantes de la ciudad gran expectativa por el esplendor y rareza de tal adelanto tecnológico, además pensando en el servicio o los diferentes usos que podría prestar a la comunidad en general en su vida cotidiana; solo las personas con mucha solvencia económica podrían adquirirlo.

Fue entonces como empezó a crecer la demanda de todo tipo de vehículos en la región, a la vez que surgió la necesidad de contratar personal especializado para su reparación e intercambio de partes y accesorios, ya que cada vez que se dañaba un vehículo se tenía que recurrir a otras ciudades para traer personas que tuvieran el conocimiento, las piezas y las herramientas necesarias para realizar el proceso, por lo que se dio la inminente creación de los talleres y almacenes dirigidos a este mercado. Con la escasez de talleres de mecánica que prestaran el servicio de reparación, algunos de metalmecánica que ya existían empezaron a dirigirse a este tipo de clientes, importando las partes de países como Estados Unidos e Inglaterra.

### 7.5.3 Estadísticas

#### Vehículos



Fuente: Colprensa – Bogotá



Se atribuye a cuatro motivos principales el fomento de las ventas de autos en toda Colombia.

El primero de ellos, es el gran mercado que estuvo reprimido por años y que da como resultado una de las proporciones más bajas en Latinoamérica de autos vendidos versus número de habitantes.

En este sentido, los mercados automotores de Venezuela, Ecuador, Perú y del mismo Panamá superan ampliamente al colombiano en lo que se refiere a la tasa de autos vendidos per cápita.

A esta condición se le suman la estabilidad y, ahora, la rebaja en los costos de los autos de estreno que se están consiguiendo a precios y condiciones jamás vistas en el mercado patrio.

Estos descuentos en los precios se originan, antes que nada, en la caída del dólar que es la moneda referente tanto para los importadores de vehículos, como para las ensambladoras que pagan su material CKD en la misma moneda americana.

Desde luego, la reevaluación vivida por el peso en los últimos meses también beneficia al sector de las autopartes, que ve aumentadas sus ventas por el ingreso de miles de autos a las calles y rebajados sus costos, como consecuencia de la caída paulatina de la moneda estadounidense.

El tercer motivo para explicar la creciente facturación de vehículos no es otro que las buenas condiciones existentes para que una persona pueda adquirir un auto de vitrina.

Las cuotas iniciales que ahora se ofrecen son mínimas y los créditos otorgan las tasas de intereses más bajas de la historia. Eso impulsa a la gente a montarse en un auto nuevo, que valoriza el patrimonio familiar.

El cuarto y último motivo no es otro que el Plan de Seguridad Democrática del Gobierno Uribe, que les permite a los Colombianos salir a las carreteras sin los temores anteriores de un reten guerrillero o de un consecuente secuestro.

Todo esto junto ha dado como resultado una bonanza en la venta de vehículos que beneficia tanto a los distribuidores como a muchas otras personas que derivan su sustento de esta dinámica industria.

La industria automotriz, que tuvo un repunte histórico en el volumen de ventas, jalona otros segmentos que son dependientes de su desempeño como el mercado de combustible, llantas y autopartes, entre otros.

Cuando un auto se factura y sale por la puerta de un concesionario, se activan una gran cantidad de negocios que generan miles de empleos. Entre los negocios y personas que se benefician directamente de un auto figuran los cambios de aceite, servítecas, lavaderos, vendedores de accesorios, almacenes de audio, parqueaderos, servicios eléctricos, servicio de aire acondicionado y las mismas petroleras que cada día facturan más. Adicionalmente, las arcas municipales y nacionales se ven también beneficiadas por el pago de los impuestos de rodaje, sobre tasa al combustible y por la cascada de impuestos que deben pagar los importadores de autos y de material CKD.

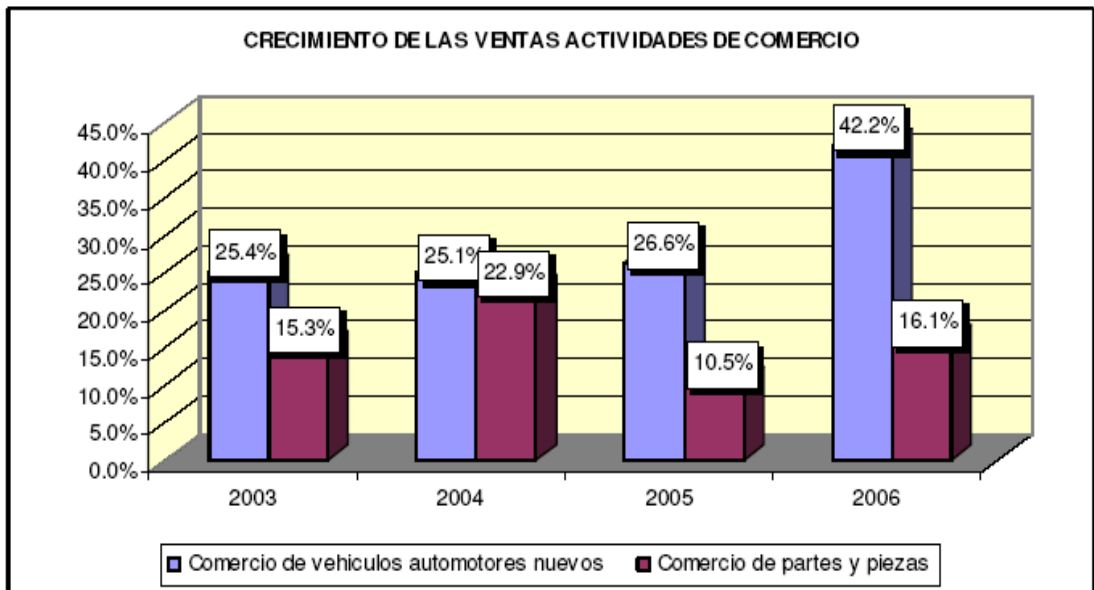
Como se puede apreciar, el buen momento que vive la industria automotriz colombiana no sólo beneficia a los miles de compradores nacionales, sino también a los cientos de empresas y entidades que de una u otra manera perciben ingresos que se convierten en desarrollo y empleo.

## Autopartes

### Variación % de las ventas del comercio detallista (Enero - Junio 2007)



Fuente: DANE



Desde el año 1998, cuando se facturaron cerca de 4.800 millones de dólares, el renglón venía decreciendo en su nivel de ventas (así sucedió durante 5 años), hasta que llegó a 3.790 millones de dólares en 2003, para luego comenzar la curva de ascenso.

El directivo explicó que este año empezó bien el comercio de autopartes. En el primer bimestre subió 10 por ciento comparado con el mismo periodo del año anterior, por ello, se espera el crecimiento en 2007 esté entre 8 y 10 por ciento. El cuadro adjunto muestra la variación en las ventas de los minoristas en lo corrido del año, hasta septiembre, en los últimos dos años. En el se muestra el dinamismo del sector detallista general y el de las grandes cadenas; la categoría de repuestos y accesorios para vehículos que se ha mantenido.

**Variación porcentual de las ventas reales del comercio, según  
Total comercio Minorista vs. G. Superficies  
Variación año corrido – Enero - Septiembre 2006**

GRUPOS DE MERCANCIAS	Total Comercio Minorista	Grandes Superficies
<b>TOTAL VENTAS*</b>	<b>9,5</b>	<b>15,0</b>
1. Alimentos (víveres en general) y bebidas no alcohólicas	6,8	7,9
2. Licores, cigarros y cigarrillos	7,6	6,9
3. Productos textiles y prendas de vestir	12,1	14,4
4. Calzado, artículos de cuero y sucedáneos del cuero	13,8	19,7
5. Productos farmacéuticos	9,7	7,6
6. Productos de aseo personal, cosméticos y perfumería	9,7	9,2
7. Electrodomésticos y muebles para el hogar	27,9	33,9
8. Artículos y utensilios de uso doméstico	14,1	19,7
9. Productos para el aseo del hogar	10,8	11,5
10. Muebles y equipo para oficina, computadores	91,4	75,8
11. Libros, papelería, periódicos y revistas	0,8	1,4
12. Artículos de ferretería, vidrios y pinturas	22,4	45,1
13. Repuestos y accesorios para vehículos	16,8	25,4
16. Otras mercancías	12,4	21,2

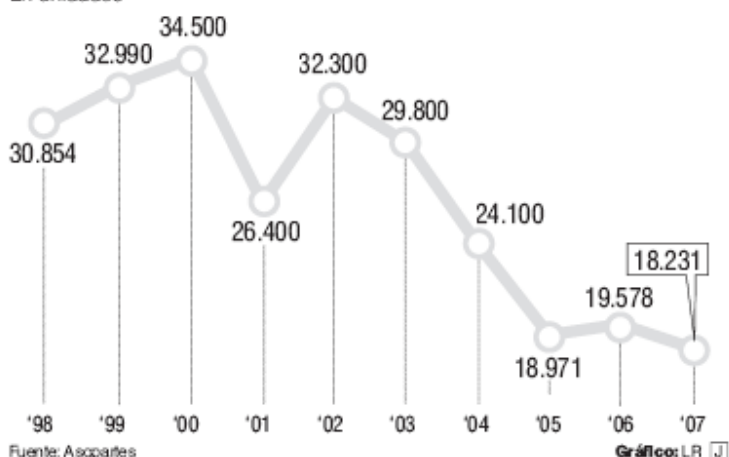
• Total Ventas Minoristas sin Vehículos

Fuente: DANE

### Hurto de carros

El robo de carros es uno de los problemas que más afecta al sector. El mercado negro mueve cifras significativas.

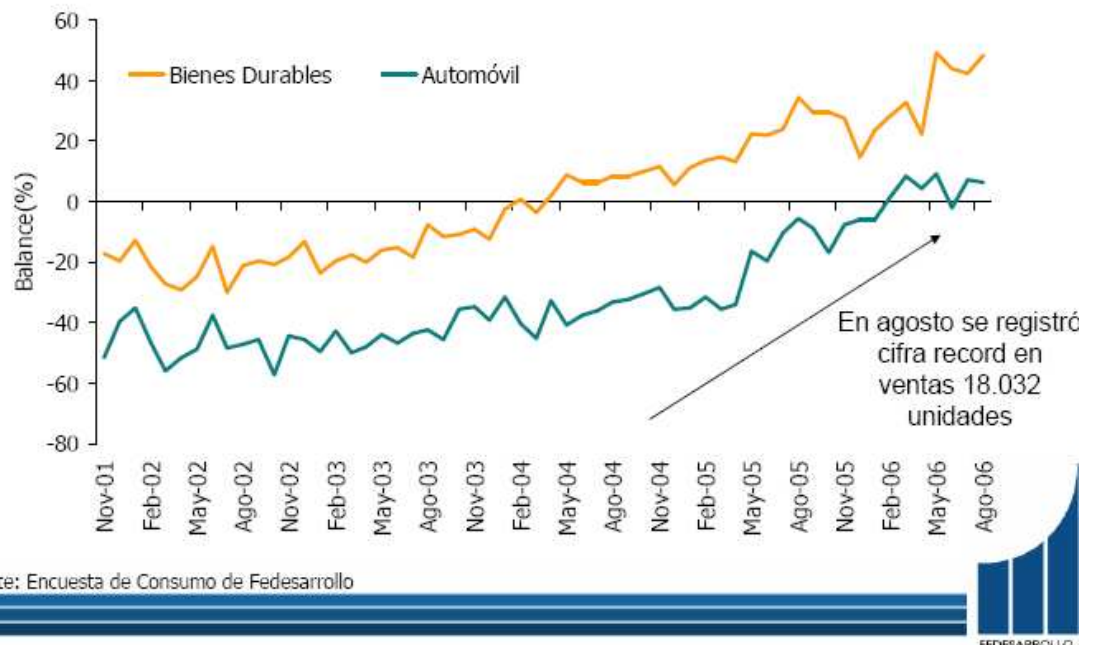
Comparativo  
En unidades



El hurto de carros a disminuido significativamente año tras año en el país como lo permite visualizar el grafico, no obstante las cifras de carros desaparecidos en el área metropolitana centro-occidente (AMCO), siguen siendo motivo de preocupación para comerciantes y la población, que se ven directamente afectados por esta problemática.

#### 7.5.4 PERSPECTIVAS

##### Consumo de bienes durables y vehículos



Según el presidente de Asopartes, Tulio Zuloaga Revollo; teniendo en cuenta la tendencia al crecimiento de consumo de automóviles a nivel nacional el efecto de la cifra se verá reflejado en la industria y comercialización de autopartes, en un término de cinco años, y teniendo en cuenta que en 2003 también empezó el repunte en la venta de carros, “es seguro que el sector siga creciendo durante los próximos 10 años”. La bonanza para el renglón iniciará el año entrante, pues los vehículos que fueron vendidos en 2003 comenzaran a demandar repuestos desde 2008. Ese renglón de la economía experimenta hoy uno de los momentos más dinámicos de toda su historia,

El comercio formal de partes y repuestos, así como el sector de servicios de mantenimiento, tendrá un crecimiento de entre 15% y 20% anual durante la

próxima década, gracias al 'boom' que registran las ventas de vehículos en Colombia.

La única amenaza que el gremio visualiza es la del contrabando y el comercio ilegal de autopartes, el cual, según Zuluaga, "ha venido creciendo fruto del robo de vehículos tanto en el país como en el exterior.

Este fenómeno le representó a las compañías pérdidas por casi US\$320 millones en el primer semestre de este año, según las cifras de Asopartes.

Las cifras de ventas de autos, han mostrado un buen crecimiento año tras año, en la misma manera que se han incrementado los almacenes autopartistas para poder atender la demanda de partes, piezas y accesorios para vehículos.

#### **7.4.5 Ciclo evolutivo**

Al llegar el vehículo mecánico al mercado regional, poco a poco dio paso a la sustitución de medios de transporte rudimentarios de carga como: el Caballo o la mula que eran lentos y no garantizaban el buen estado de los productos, por medios como la chiva y jeep wyllis que eran rápidos y se adaptaban a la topografía del área. El tren ofreció un gran servicio en la región cafetera por muchos años, no obstante se suspendió por los elevados costos que implicaba la compra de rieles e instalación de los mismos, para abrir nuevas rutas, además que no podía llegar a la mayoría de los lugares donde se requería. Todo esto abrió aun más las puertas al mercado del automóvil y por ende el de autopartes.

A medida que iba transcurriendo el tiempo, el crecimiento de la población en el área metropolitana provocó la implementación del uso de vehículos públicos como buses y taxis, conjuntamente la construcción y crecimiento de nuevas carreteras y calles.

Ya en el año 1975 se encontraban unos escasos almacenes dedicados a la venta de autopartes, ubicados en la calle 19 de la ciudad de Pereira, entre sus propietarios cabe mencionar al señor Alcides Arévalo, Modesto Rojas y Fabián Valles. En ese período de tiempo casi todos los vehículos y autopartes eran importados, aparte que eran muy pocas las marcas que se comercializaban tales como: Ford, Renault, Dodge y Chevrolet, entre otras.

En Colombia Los primeros autos fueron ensamblados por Leónidas Lara e hijos, pero fue oficialmente en el año de 1962 cuando el presidente Alberto Lleras Camargo inauguró Colmotores, que en ese entonces inició la producción de vehículos, con los camiones Austin para carga de 2.5 y 6 toneladas, microbuses para transporte de pasajeros y camperos en dos versiones, corto y largo. En 1965 la compañía se llamo Chrysler Colmotores-, y en el año siguiente se inició la fabricación y venta de los carros Dogde y Simca, y apareció en el mercado

nacional el primer automóvil producido en Colombia, el Coronet 440 y los camiones Dodge de 1 a 7 toneladas.

En 1970 ya se había inaugurado en el país una de las plantas más importantes aun vigentes de producción de vehículos, que consistía en tres sociedades. La primera de ellas, **Socofam**, se encargó de la fabricación de motores y mecanizados de autopartes; la segunda, **Sofasa Renault S.A.**, fabricó los automóviles y la tercera, **Renault de Colombia S.A.**, esta se orientó a la comercialización de los vehículos y autopartes producidas por las dos primeras. Esto dio lugar a que se crearan las compañías autopartistas, las cuales crearon una generación de empleo que incluía desarrollo y tecnología.

Con el transcurrir de los años son muchas las marcas que han entrado a hacer parte del mercado nacional y regional, los tratados y acuerdos que se han firmado con otros países como: Mercosur, Comunidad Andina, Unión Europea, G-3, ALADI, han facilitado el comercio en cuanto a trámites y aranceles, haciendo más atractivo este tipo de mercado. Hoy por hoy la industria de autopartes en el país está compuesta en un 45% por productos importados y en un 55% por bienes manufacturados dentro del mismo.

Actualmente en el área metropolitana los almacenes de repuestos trabajan en un 80% aproximadamente, con marcas coreana y china (Renault, Chevrolet, Fiat, Daewoo y Hyundai), y el otro 20% en las demás.

#### **7.4.6 Características del Cliente**

En el área metropolitana se identifican como principales clientes de autopartes, en transporte público (taxistas, busetas y colectivos), además, todo tipo de marcas de vehículos particulares, sin embargo aunque también se ofrecen partes para jeep Willys y chivas no hay mucha oferta para estas clases de vehículos. En cuanto a vehículos de carga pesada, son igualmente escasos los almacenes, ya que por el tipo de topografía que presenta la región no es considerada como un mercado estratégico, sin embargo también existen locales que los ofrecen.

El cliente busca:

- ✓ Buena calidad
- ✓ Precios asequibles
- ✓ Excelente atención
- ✓ Garantía
- ✓ Facilidades de pago
- ✓ Variedad en marcas de una misma pieza.
- ✓ Renovación constante de marcas en los productos que vayan acorde al mercado de vehículos nuevos.
- ✓ Innovación tecnológica



#### **7.4.7 Tipos de demandas**

El comercio de los repuestos y accesorios corresponden en una gran proporción al mercado minorista, lo que resta esta representado por los grandes concesionarios de algunas de las marcas más importantes del mundo (Renault., Hyundai , Mazda, Toyota, Chevrolet, Ford, entre muchas más).

Por otra parte el área metropolitana cuenta con grandes almacenes de cadena tales como Carrefour, Homecenter, El éxito, Makro, etc., que ofrecen también algunas partes y accesorios para vehículos, constituyendo competencia directa de minoristas y concesionarios.

La demanda en autopartes, incluye todo lo que conforma el vehículo, desde sus llantas, frenos, hasta el pasacintas, tapizado, espejos y pintura entre muchas otras. Algunas de ellas son vendidas en un mayor número, ya que tienden por lo general a dañarse con más frecuencia esto se explica por el hecho que algunas son de larga vida, otros son de consumo rápido, algunas de ciclo intermedio. Pero inexorablemente, todas se van gastando hasta cuando dejan de funcionar. En algunos casos como son los accesorios se demandan por innovación tecnológica, estética o por lujo.

#### **Entre las partes más demandadas se tiene:**

- Suspensiones.
- Rodamientos
- Amortiguadores
- Terminales de la dirección
- Rótulas y bujes
- El clutch
- Ejes
- Clutch hidráulico
- Las correas
- Frenos (cambios de pastillas, reemplazo del líquido, atención de las bandas, discos y campanas)
- Llantas
- Líquidos ( aceites de motor, caja, dirección hidráulica y transmisión. agua y refrigerante, líquido para frenos y lavavidrios)
- Filtros (los purificadores de aire, aceite y de gasolinas).

#### **Otros:**

- Parachoques (paragolpes, defensas) y sus partes
- Las demás partes y accesorios de carrocería (incluidas las de cabina)
- Cinturones de seguridad

- Techos (capotas)
- Guardafangos, cubiertas de motor, flancos, puertas, y sus partes
- Rejillas delanteras (persianas, parrillas)
- Tableros de instrumentos (salpicaderos)
- Vidrios enmarcados; vidrios, incluso enmarcados, con resistencias
- calentadoras o dispositivos de conexión eléctrica
- Guarniciones de frenos montadas
- Tambores
- Ejes con diferencial, incluso provistos con otros órganos de transmisión, y ejes portadores; sus partes:
- Ruedas, sus partes y accesorios
- Platos (prensas) y discos
- Silenciadores y tubos (caños) de escape; sus partes
- Transmisiones cardánicas y sus partes
- Tanques para carburante

#### **Accesorios de lujo más demandados**

- Sensores de reversa
- Alarma
- Bloqueos
- Bocinas
- Tapetes
- Pasacintas
- Faros
- Rines
- Luces alógenas
- Aire acondicionado
- Amplificadores
- Eleva vidrios
- Cojinería

#### **Otros accesorios:**

- Sirenas
- Radar
- Actuadores
- Portavasos
- Adaptador de filtro
- Pedales
- Volantes
- Palancas
- Almohadillas
- Exploradoras
- Spoilers
- Estribos y burbujas

- Barra antivolco
- Copas
- Acabados interiores
- Bolsas inflables de seguridad con sistema de inflado (airbag);
- Equipo eléctrico e instalaciones
- Embellecedores de ruedas (tapacubos, copas, vasos) y demás accesorios

#### 7.4.8 GLOSARIO

**ASONAR:** Asociación Nacional de Proveedores de Autopartes

**ASOPARTES:** Asociación del sector automotor y sus partes.

**AUTOPARTE:** Parte o accesorio, destinado al ensamblaje de vehículos automóviles o a la Producción de partes y accesorios de los mismos.

**CIIU:** Clasificación Industrial Internacional Uniforme

**CLIENTES:** personas o instituciones cuyas necesidades, expectativas o inquietudes son atendidas con el resultado de un proceso, proyecto o experiencia.

**COMPETITIVIDAD:** conjunto de ventajas como calidad, atención al cliente, investigación, precio, entre otras, que permite a una empresa diferenciarse de otras.

**DANE:** Departamento Administrativo Nacional de Estadística

**DIAN:** Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales

**GLOBALIZADO:** proceso por el que la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unifica mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global

**INNOVACIÓN:** materialización de los avances que se derivan del conocimiento acumulado y que se concreta en la creación, introducción o venta y difusión de nuevos y mejorados procesos, productos, procedimientos en la sociedad

**IVA:** Impuesto al Valor Agregado

**LIDERAZGO:** característica de un individuo que crea un compromiso generado y la credibilidad, que éste transmite a las personas que lo rodean. Un líder es aquel que hace lo apropiado por su capacidad, dirección, acción y opinión.

**MERCADO:** cualquier conjunto de transacciones, acuerdos o intercambios de bienes y servicios entre compradores y vendedores. En contraposición con una simple venta, el mercado implica el comercio regular y regulado, donde existe cierta competencia entre los participantes.

**PIB:** Producto Interno Bruto

## **8. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **8.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

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 comercio al por mayor y menor de partes, piezas y accesorios de lujo para vehículos automotores 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.

### **8.2 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 268 empresas dedicadas a la comercialización al por mayor y menor de partes, piezas y accesorios de lujo para vehículos automotores.

### **8.3 POBLACIÓN O MUESTRA**

De los 268 establecimientos pertenecientes al universo se eliminaron 42, ya que no existían o habían cambiado de actividad y de las empresas restantes se seleccionó una muestra de 226 negocios a los cuales se les realizó la encuesta.

Debido al tamaño del subsector, se optó por realizar un muestreo aleatorio simple con una confianza del 95% y un margen de error del 5.5%, que permite inferir acerca de la situación del subsector de autopartes.

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

- N: 226 (tamaño poblacional)
- $p = 0.5$
- $q = 0.5$
- Nivel de confianza: 95%
- B (Margen de error): 5.5%

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

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

- $$n = (226 * 0.5 * 0.5) / ((226 - 1)(0.055/1.96)^2 + 0.5 * 0.5) = 131 \text{ encuestas}$$

Utilizando un margen de error del 5.5%, el tamaño de muestra requerido para la realización del estudio fue de 131 establecimientos.

#### 8.4 VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN OPERACIONALIZADAS

AREA	VARIABLE	INDICADOR
<b>Comercial mercadeo</b>	Dimensión del mercado	Competidores Consumidores Ventas Participación en el mercado
	Enfoque marketing y	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
<b>Administrativa</b>	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
<b>Recursos</b>	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
<b>Financiera</b>	Prácticas financieras	Estados financieros Presupuestos Conocimiento de entidades financieras Análisis de rentabilidad Utilización de herramientas financieras

## 9. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOGIDA

### 9.1 INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Ver (Anexo 2)

### 9.2 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

#### INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA:

##### Ubicación de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	zona industrial	1	,8	,8	,8
	zona residencial	6	4,6	4,6	5,3
	zona comercial	124	94,7	94,7	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

##### Naturaleza jurídica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	persona natural	99	75,6	75,6	75,6
	sociedad anónima	9	6,9	6,9	82,4
	sociedad limitada	21	16,0	16,0	98,5
	Empresa Unipersonal	2	1,5	1,5	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

#### INFORMACION DEL ENCUESTADO:

##### Cargo del encuestado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	administrador	46	35,1	35,1	35,1
	gerente	22	16,8	16,8	51,9
	propietario	60	45,8	45,8	97,7
	asesor comercial	3	2,3	2,3	100,0
	Total	131	100,0	100,0	



**Sexo del encuestado**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	femenino	23	17,6	17,6	17,6
	masculino	108	82,4	82,4	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

**Tabla de contingencia sexo del encuestado \* Edad del encuestado**

		Edad del encuestado				Total
		[25 - 35]	[35 - 45]	[mas de 45]	menos de 25	[25 - 35]
sexo del encuestado	femenino	12	6	5	0	23
	masculino	45	40	22	1	108
	Total	57	46	27	1	131

**Edad del encuestado**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	[25 - 35]	57	43,5	43,5	43,5
	[35 - 45]	46	35,1	35,1	78,6
	[mas de 45]	27	20,6	20,6	99,2
	menos de 25	1	,8	,8	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

**Nivel de educación del encuestado**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	primaria	13	9,9	9,9	9,9
	Bachillerato	54	41,2	41,2	51,1
	técnico	36	27,5	27,5	78,6
	universitario	23	17,6	17,6	96,2
	postgrado	5	3,8	3,8	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

**Cursos seminarios y talleres del encuestas**

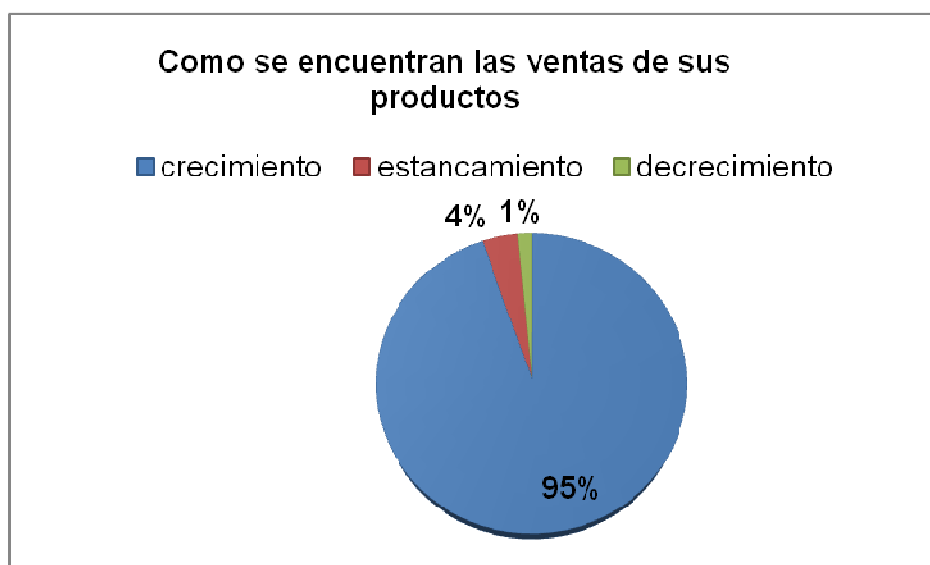
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ninguno	92	70,2	70,2	70,2
Contabilidad, administración, comercio, sistemas y afines	28	21,4	21,4	91,6
otros	11	8,4	8,4	100,0
Total	131	100,0	100,0	

**PRIMERA PARTE: PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA ORGANIZACIÓN**

**I. AREA COMERCIAL**

**1. ¿Como se encuentran las ventas de sus productos?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos crecimiento	124	94,7	94,7	94,7
estancamiento	5	3,8	3,8	98,5
decrecimiento	2	1,5	1,5	100,0
Total	131	100,0	100,0	



## 2. ¿Conoce sus competidores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	131	100,0	100,0	100,0

## 3. ¿Qué porcentaje de ventas maneja la empresa?

### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Varianza
% ventas locales	131	50	100	81,87	14,615	213,591
% ventas regionales	131	0	50	14,58	11,215	125,784
% ventas nacionales	131	0	25	3,17	6,912	47,772
% ventas internacionales	131	0	0	,00	,000	,000
N válido (según lista)	131					

## 4. Otorga descuentos a sus compradores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	1	,8	,8	,8
	si	130	99,2	99,2	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

### Tabla de contingencia otorga descuentos a sus compradores \* descuento pronto pago

		descuento pronto pago		Total
		no	si	
otorga descuentos a sus compradores	no	1	0	1
	si	62	68	130
Total		63	68	131

**Tabla de contingencia otorga descuentos a sus compradores \* descuento volumen y cantidad**

	descuento volumen y cantidad		Total
	no	si	
otorga descuentos a sus compradores	1	0	1
no si	26	104	130
Total	27	104	131

**Tabla de contingencia otorga descuentos a sus compradores \* descuento tipo de articulo**

	descuento tipo de articulo		Total
	no	si	
otorga descuentos a sus compradores	1	0	1
no si	111	19	130
Total	112	19	131

**Tabla de contingencia otorga descuentos a sus compradores \* otro**

	otro		Total
	no	si	
otorga descuentos a sus compradores	1	0	1
no si	125	5	130
Total	126	5	131

**Tabla de contingencia otorga descuentos a sus compradores \* pago de contado**

	pago de contado		Total
	no	si	
otorga descuentos a sus compradores	0	1	1
no si	44	84	128
Total	44	85	129

**5. Como percibe el nivel de satisfacción del cliente**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos bajo	1	,8	,8	,8
medio	49	37,4	37,4	38,2
alto	81	61,8	61,8	100,0
Total	131	100,0	100,0	

**Tabla de contingencia como percibe el nivel de satisfacción del cliente \* buzón de sugerencia**

	buzón de sugerencia		Total
	no	si	
como percibe el nivel de satisfacción del cliente bajo	1	0	1
medio	43	6	49
alto	64	17	81
Total	108	23	131

**Tabla de contingencia como percibe el nivel de satisfacción del cliente \* encuesta**

	encuesta	
	no	Total
como percibe el nivel de satisfacción del cliente bajo	1	1
medio	49	49
alto	81	81
Total	131	131

**Tabla de contingencia como percibe el nivel de satisfacción del cliente \* estudio de mercados**

	estudio de mercados		Total
	no	si	
como percibe el nivel de satisfacción del cliente bajo	1	0	1
medio	48	1	49
alto	81	0	81
Total	130	1	131

**Tabla de contingencia como percibe el nivel de satisfacción del cliente \* permanencia cliente**

	permanencia cliente		Total
	no	si	
como percibe el nivel de satisfacción del cliente			
bajo	0	1	1
medio	2	47	49
alto	11	70	81
Total	13	118	131

**Tabla de contingencia como percibe el nivel de satisfacción del cliente \* otros**

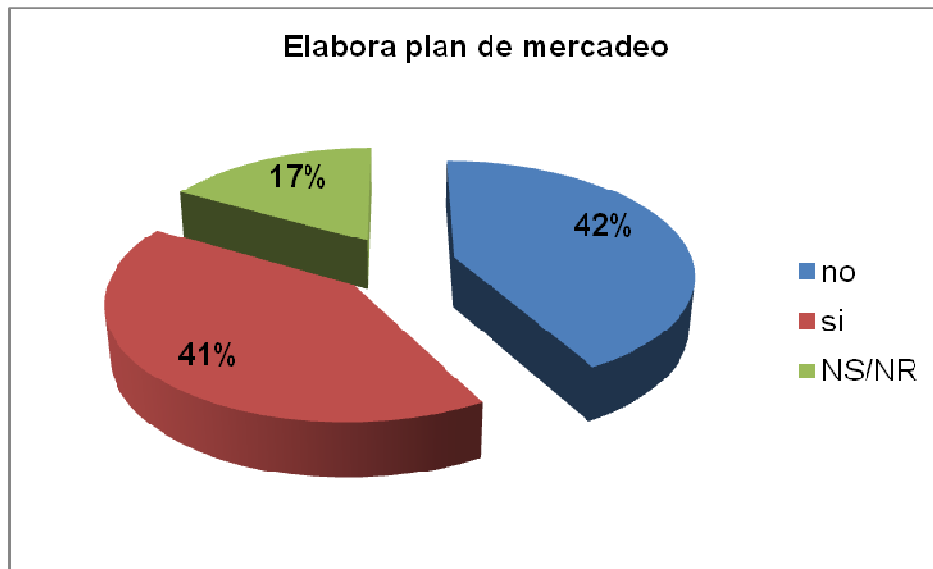
	otros		Total
	no	si	
como percibe el nivel de satisfacción del cliente			
bajo	1	0	1
medio	45	4	49
alto	71	10	81
Total	117	14	131

**6. Esta el área comercial claramente establecida**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos no	9	6,9	6,9	6,9
si	122	93,1	93,1	100,0
Total	131	100,0	100,0	

**7. Elabora su compañía plan de mercado**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos no	55	42,0	42,0	42,0
si	54	41,2	41,2	83,2
NS/NR	22	16,8	16,8	100,0
Total	131	100,0	100,0	



**Tabla de contingencia elabora su compañía plan de mercadeo \* Por que no elabora plan de mercadeo**

		Por que no elabora plan de mercadeo						Total
		no es necesario	no se cuenta con la persona capacitada	no se ha pensado en hacerlo	no se conoce	no se conoce muy bien	no se tiene tiempo	
elabora su compañía plan de mercadeo	no	6	14	7	6	15	5	53
	NS/NR	1	4	1	13	2	0	21
Total		7	18	8	19	17	5	74

**Tabla de contingencia elabora su compañía plan de mercado \* con que frecuencia elabora el plan de mercadeo**

	con que frecuencia elabora el plan de mercadeo							Total
	semestral	anual	bimestral	semanal	trimestral	bimensual	mensual	semestral
elabora su compañía si plan de mercado	16	16	11	2	3	1	5	54
Total	16	16	11	2	3	1	5	54

**8. Existe sistema de control de proveedores**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos no	19	14,5	14,5	14,5
si	112	85,5	85,5	100,0
Total	131	100,0	100,0	

**Existe sistema de control de facturación**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos no	31	23,7	23,7	23,7
si	100	76,3	76,3	100,0
Total	131	100,0	100,0	

**Existe sistema de control de productos y servicios**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos no	24	18,3	18,3	18,3
si	107	81,7	81,7	100,0
Total	131	100,0	100,0	

**Exite sistema de control de asesores comerciales**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos no	94	71,8	71,8	71,8
si	37	28,2	28,2	100,0
Total	131	100,0	100,0	



**Existe sistema de control de plan de mercadeo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	96	73,3	73,3	73,3
	si	35	26,7	26,7	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

**Existe sistema de control de cliente (posventa)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	109	83,2	83,2	83,2
	si	22	16,8	16,8	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

**Existe sistema de control de inventarios**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	24	18,3	18,3	18,3
	si	107	81,7	81,7	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

**Existe sistema de control de canales de distribución**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	57	43,5	43,5	43,5
	si	74	56,5	56,5	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

**9. Califique el manejo de la variable producto dentro de su empresa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	regular	1	,8	,8	,8
	bueno	79	60,3	60,3	61,1
	excelente	51	38,9	38,9	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

**Califique el manejo de la variable publicidad dentro de su empresa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	malo	25	19,1	19,1	19,1
	regular	43	32,8	32,8	51,9
	bueno	59	45,0	45,0	96,9
	excelente	4	3,1	3,1	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

**Califique el manejo de la variable promoción dentro de su empresa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	malo	79	60,3	60,3	60,3
	regular	29	22,1	22,1	82,4
	bueno	21	16,0	16,0	98,5
	excelente	2	1,5	1,5	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

**Califique el manejo de la variable precio dentro de su empresa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	regular	1	,8	,8	,8
	bueno	76	58,0	58,0	58,8
	excelente	54	41,2	41,2	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

**Califique el manejo de la variable plaza dentro de su empresa**

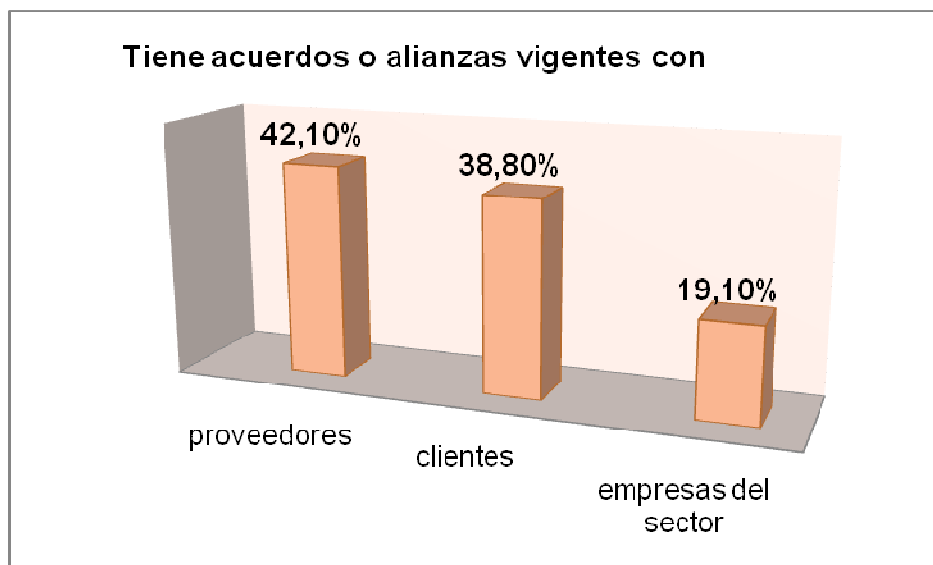
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	malo	4	3,1	3,1	3,1
	regular	54	41,2	41,2	44,3
	bueno	71	54,2	54,2	98,5
	excelente	2	1,5	1,5	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

**Califique el manejo de la variable posventa dentro de su empresa**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos malo	5	3,8	3,8	3,8
regular	27	20,6	20,6	24,4
bueno	70	53,4	53,4	77,9
excelente	29	22,1	22,1	100,0
Total	131	100,0	100,0	

**10. Tiene acuerdos o alianzas vigentes con (opción múltiple)**

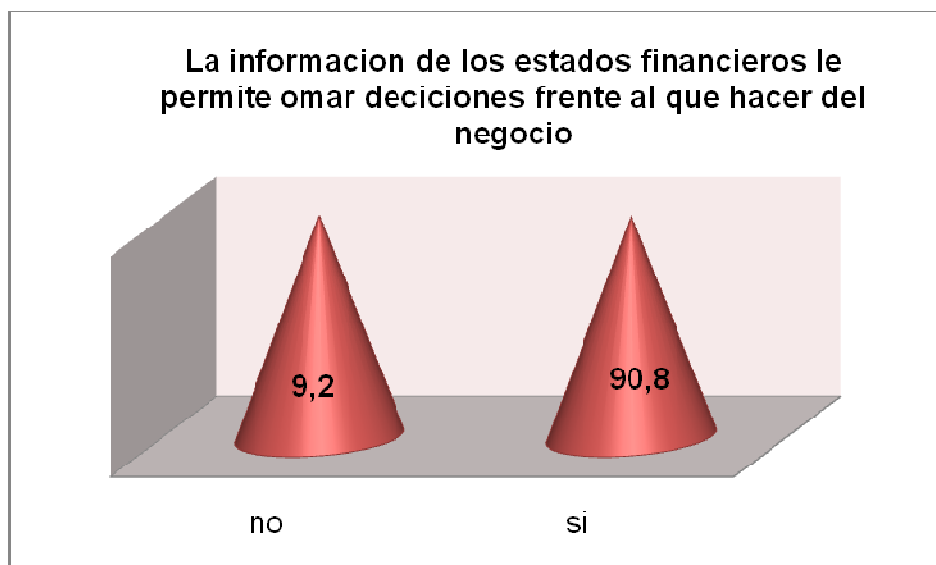
	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	Nº
acuerdos(a) tiene acuerdos o alianzas vigentes con proveedores	77	42,1%	74,8%
tiene acuerdos o alianzas vigentes con clientes	71	38,8%	68,9%
tiene acuerdos o alianzas vigentes con empresas del sector	35	19,1%	34,0%
Total	183	100,0%	177,7%



## II. AREA FINANCIERA

1. La información de los estados financieros le esta permitiendo tomar decisiones oportunas frente al que hacer de su negocio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos no	12	9,2	9,2	9,2
si	119	90,8	90,8	100,0
Total	131	100,0	100,0	



2. realiza presupuestos escritos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos no	77	58,8	58,8	58,8
si	54	41,2	41,2	100,0
Total	131	100,0	100,0	

3. tiene claro el costo actual de sus pasivos (deudas, cuanto de interés)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	131	100,0	100,0	100,0

**Tabla de contingencia realiza presupuestos escritos \* periodicidad de los presupuestos escritos**

	periodicidad de los presupuestos escritos								Total
	diaria	semanal	mensual	bimensual	trimestral	semestral	cuando lo solicitan	bimestral	
realiza presupuestos escritos	10	10	4	5	13	9	1	1	53
Total	10	10	4	5	13	9	1	1	53

**4. Conoce que entidades están otorgando créditos y recursos económicos para el desarrollo de su empresa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	54	41,2	41,2	41,2
	si	77	58,8	58,8	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

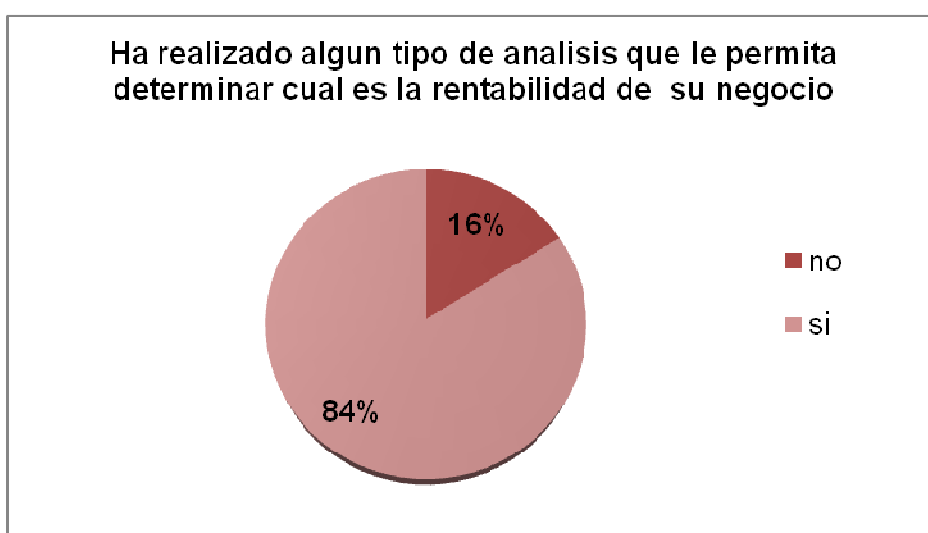


**Tabla de contingencia conoce que entidades están otorgando créditos para el desarrollo económico de su empresa \* cuales son las entidades que otorgan créditos para el desarrollo económico de su empresa**

	cuales son las entidades que otorgan créditos para el desarrollo económico de su empresa					Total
	bancos	Bancolombia	banco de la mujer	BBVA	corporaciones	bancos
conoce que entidades están otorgando créditos para el desarrollo económico de su empresa	52	11	3	5	6	77
Total	52	11	3	5	6	77

**5. Ha realizado algún tipo de análisis que le permita determinar cuál es la rentabilidad de su negocio**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos no	21	16,0	16,0	16,0
si	110	84,0	84,0	100,0
Total	131	100,0	100,0	



**6. TABLAS DE CONTINGENCIA**

**Tabla de contingencia ha realizado algún tipo de análisis que le permita determinar cuál es la rentabilidad de su negocio \* utiliza indicadores para determinar si su negocio es bueno desde el punto de vista financieros**

	utiliza indicadores para determinar si su negocio es bueno desde el punto de vista financieros			Total
	no	si	NS/NR	no
ha realizado algún tipo de análisis que le permita determinar cuál es la rentabilidad de su negocio	10	9	1	20
si	59	50	1	110
Total	69	59	2	130

**Tabla de contingencia ha realizado algún tipo de análisis que le permita determinar cuál es la rentabilidad de su negocio \* utiliza programas para determinar si su negocio es bueno desde el punto de vista financieros**

	utiliza programas para determinar si su negocio es bueno desde el punto de vista financieros		Total
	no	si	no
ha realizado algún tipo de análisis que le permita determinar cuál es la rentabilidad de su negocio	20	0	20
si	82	28	110
Total	102	28	130

**Tabla de contingencia ha realizado algún tipo de análisis que le permita determinar cuál es la rentabilidad de su negocio \* utiliza asesorías para determinar si su negocio es bueno desde el punto de vista financieros**

	utiliza asesorías para determinar si su negocio es bueno desde el punto de vista financieros		Total
	no	si	no
ha realizado algún tipo de análisis que le permita determinar cuál es la rentabilidad de su negocio	20	0	20
si	85	25	110
Total	105	25	130

**Tabla de contingencia ha realizado algún tipo de análisis que le permita determinar cuál es la rentabilidad de su negocio \* utiliza otros para determinar si su negocio es bueno desde el punto de vista financiero**

	utiliza otros para determinar si su negocio es bueno desde el punto de vista financiero		Total
	no	si	no
ha realizado algún tipo de análisis que le permita determinar cuál es la rentabilidad de su negocio	15	5	20
si	98	12	110
Total	113	17	130



**Tabla de contingencia ha realizado algún tipo de análisis que le permita determinar cuál es la rentabilidad de su negocio \* utiliza todas herramientas o ninguna para determinar si su negocio es bueno desde el punto de vista financieros**

	utiliza todas herramientas o ninguna para determinar si su negocio es bueno desde el punto de vista financieros	Total
	ninguno	ninguno
ha realizado algún tipo de análisis que le permita determinar cuál es la rentabilidad de su negocio	9	9
si	32	32
Total	41	41

**7. Existen algunos aspectos que le impidan cumplir puntualmente con sus obligaciones**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos no	81	61,8	61,8	61,8
si	50	38,2	38,2	100,0
Total	131	100,0	100,0	

**Tabla de contingencia existen algunos aspectos que le impidan cumplir puntualmente con sus obligaciones \* la cartera morosa le impide cumplir con sus obligaciones**

	la cartera morosa le impide cumplir con sus obligaciones		Total
	no	si	no
existen algunos aspectos que le impidan cumplir puntualmente con sus obligaciones	81	0	81
si	21	29	50
Total	102	29	131

**Tabla de contingencia existen algunos aspectos que le impidan cumplir puntualmente con sus obligaciones \* la disminución de ventas le impide cumplir con sus obligaciones**

	la disminución de ventas le impide cumplir con sus obligaciones		Total
	no	si	no
existen algunos no aspectos que le impidan cumplir puntualmente con sus obligaciones	81	0	81
	8	42	50
Total	89	42	131

**Tabla de contingencia existen algunos aspectos que le impidan cumplir puntualmente con sus obligaciones \* el plan de pagos le impide cumplir con sus obligaciones**

	el plan de pagos le impide cumplir con sus obligaciones		Total
	no	si	no
existen algunos no aspectos que le impidan cumplir puntualmente con sus obligaciones	81	0	81
	47	3	50
Total	128	3	131

**Tabla de contingencia existen algunos aspectos que le impidan cumplir puntualmente con sus obligaciones \* cuales aspectos le impiden cumplir con sus obligaciones**

	cuales aspectos le impiden cumplir con sus obligaciones		Total
	ninguno		ninguno
existen algunos no aspectos que le impidan cumplir puntualmente con sus obligaciones	81		81
Total	81		81

### III. AREA CONOCIMIENTO (PERSONAS)

1. ¿Cual es el rango salarial promedio de los colaboradores?

¿Cual es el rango salarial promedio de los colaboradores operativos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos menos de un SMLV	68	51,9	51,9	51,9
Entre 1 y 3 SMLV	63	48,1	48,1	100,0
Total	131	100,0	100,0	

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

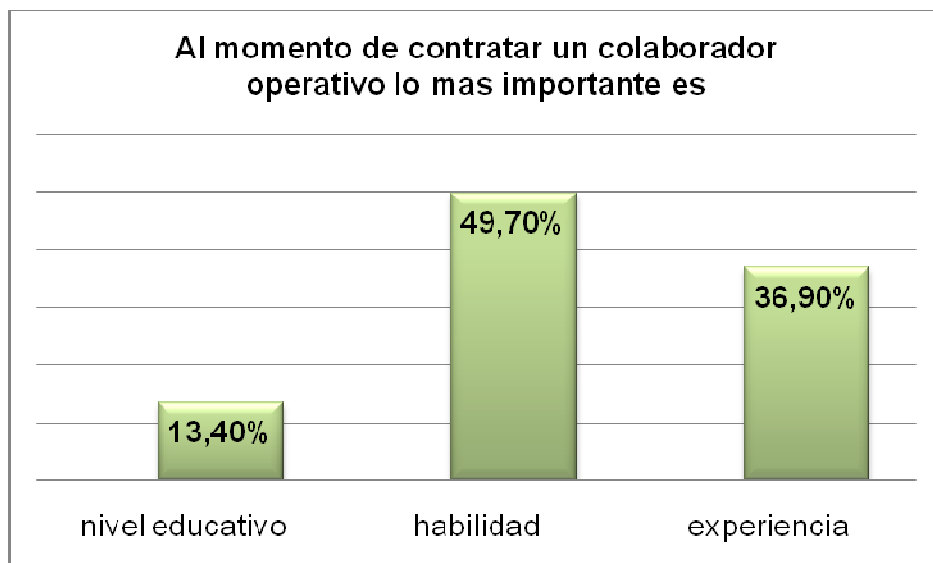
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos menos de 1 SMLV	23	17,6	17,6	17,6
Entre 1 y 3 SMLV	104	79,4	79,4	96,9
Entre 3 y 6 SMLV	4	3,1	3,1	100,0
Total	131	100,0	100,0	

¿Cual es el rango salarial promedio de los colaboradores directivos?

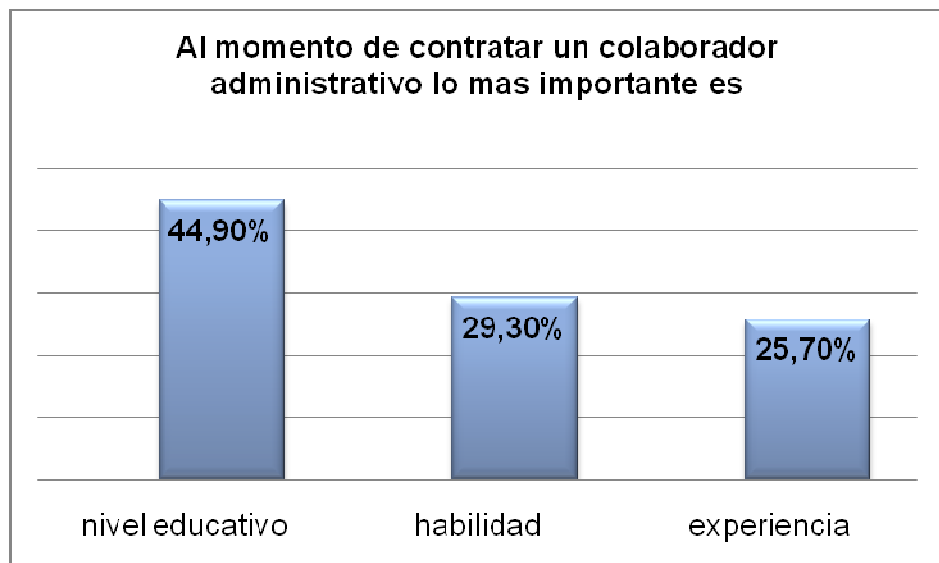
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Entre 1 y 3 SMLV	37	28,2	92,5	92,5
Entre 3 y 6 SMLV	3	2,3	7,5	100,0
Total	40	30,5	100,0	
Perdidos Sistema	91	69,5		
Total	131	100,0		

**2. Al momento de contratar un colaborador lo más importante para usted es:**

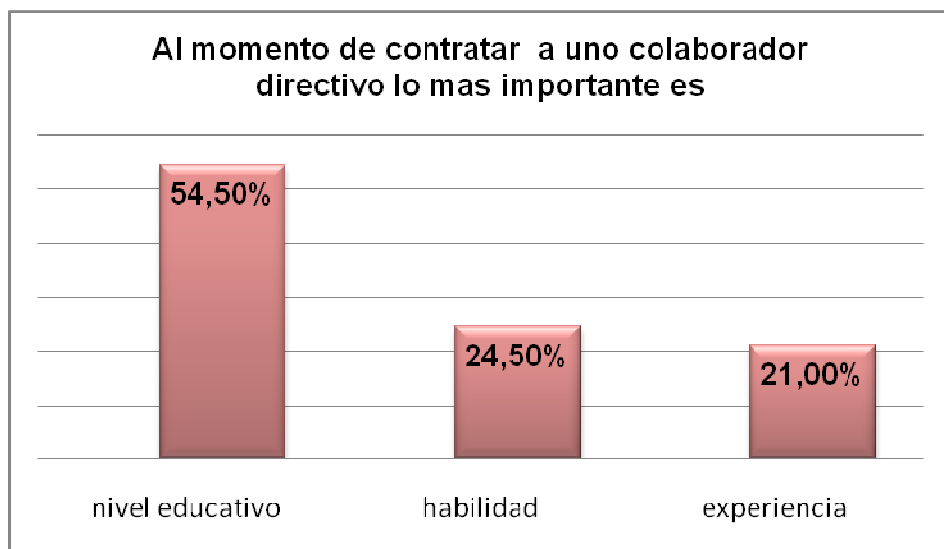
	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	Nº
OPERATIVO R(a)			
al momento de contratar un colaborador operativo lo mas importante para usted es el nivel educativo	21	13,4%	16,9%
al momento de contratar un colaborador operativo lo mas importante para usted es la habilidad	78	49,7%	62,9%
al momento de contratar un colaborador operativo lo mas importante para usted es la experiencia	58	36,9%	46,8%
Total	157	100,0%	126,6%



		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	Nº
ADMINISTRATIVO (a)	al momento de contratar un colaborador administrativo lo mas importante para usted es el nivel educativo	75	44,9%	60,5%
	al momento de contratar un colaborador administrativo lo mas importante para usted es la habilidad	49	29,3%	39,5%
	al momento de contratar un colaborador administrativo lo mas importante para usted es la experiencia	43	25,7%	34,7%
Total		167	100,0%	134,7%

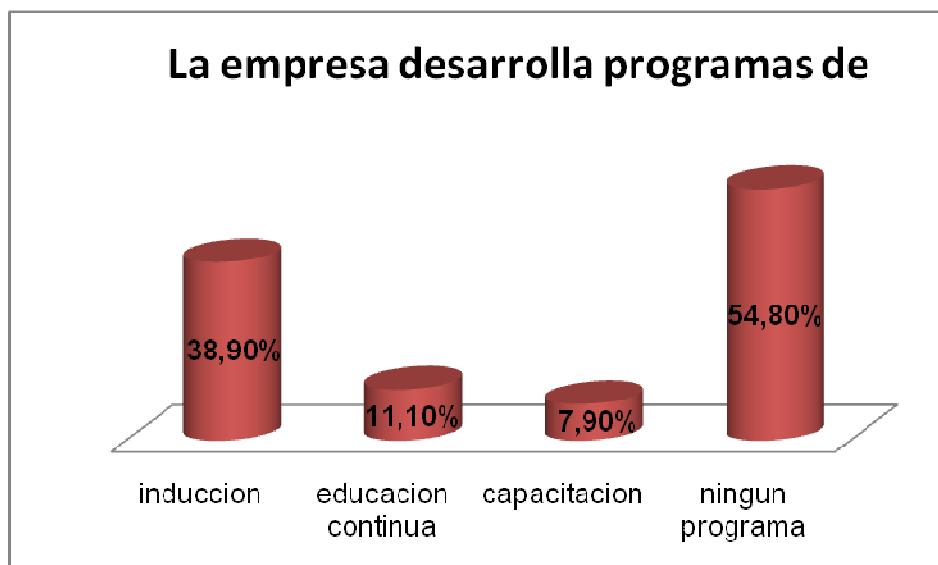


		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	Nº
DIRECTIO (a)	al momento de contratar un colaborador directivo lo mas importante para usted es el nivel educativo	109	54,5%	84,5%
	al momento de contratar un colaborador directivo lo mas importante para usted es la habilidad	49	24,5%	38,0%
	al momento de contratar un colaborador directivo lo mas importante para usted es la experiencia	42	21,0%	32,6%
Total		200	100,0%	155,0%



3. La empresa desarrolla programas de:

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	Nº
DESARROLLA (a)	la empresa desarrolla programas de inducción	49	34,5%	38,9%
	la empresa desarrolla programas de educación continua	14	9,9%	11,1%
	la empresa desarrolla programas de capacitación	10	7,0%	7,9%
	la empresa no desarrolla ningún programa	69	48,6%	54,8%
Total		142	100,0%	112,7%



**4. Tiene planes escritos que permitan realizar.**

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	Nº
Planes (a)	tiene planes escritos que permitan realizar ascensos	4	3,0%	3,1%
	tiene planes escritos que permitan realizar promoción	27	20,5%	20,6%
	ninguno de los anteriores	101	76,5%	77,1%
Total		132	100,0%	100,8%

**5. Tiene plan de incentivos**

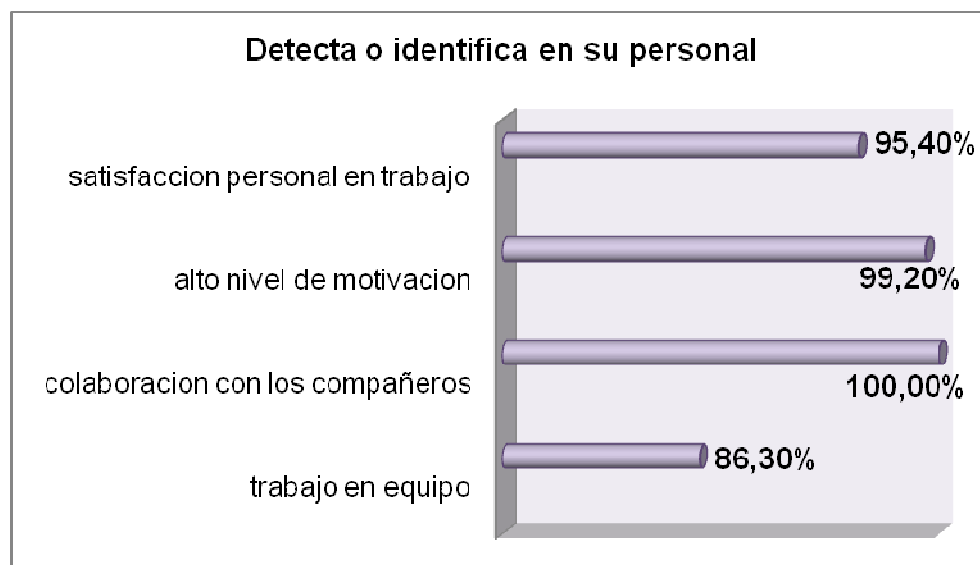
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	25	19,1	19,1	19,1
	si	106	80,9	80,9	100,0
	Total	131	100,0	100,0	





**6. Detecta o identifica en su personal:**

	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	Nº
personal detecta o identifica en su (a) personal trabajo en equipo	113	22,6%	86,3%
personal detecta o identifica en su personal colaboración con los compañeros	131	26,3%	100,0%
personal detecta o identifica en su personal alto nivel de motivación	130	26,1%	99,2%
personal detecta o identifica en su personal satisfacción personal en el trabajo	125	25,1%	95,4%
<b>Total</b>	<b>499</b>	<b>100,0%</b>	<b>380,9%</b>



**7 .Realiza periódicamente evaluación del desempeño**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos no	75	57,3	57,3	57,3
si	56	42,7	42,7	100,0
<b>Total</b>	<b>131</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	



**Tabla de contingencia realiza evaluación del desempeño \* con que frecuencia realiza la evaluación del desempeño**

	con que frecuencia realiza la evaluación del desempeño					Total
	mes	semestre	año	trimestral	otro	
realiza evaluación del desempeño si	14	19	2	17	4	56
Total	14	19	2	17	4	56

**8. Tiene programas de:**

**Medicina preventiva**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos no	101	77,1	77,1	77,1
si	30	22,9	22,9	100,0
Total	131	100,0	100,0	

**Higiene industrial**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos no	107	81,7	81,7	81,7
si	24	18,3	18,3	100,0

Total	131	100,0	100,0	
-------	-----	-------	-------	--

**Seguridad industrial**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos no	99	75,6	75,6	75,6
si	32	24,4	24,4	100,0
Total	131	100,0	100,0	

**tiene todos los programas**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ninguno	81	61,8	87,1	87,1
todos	12	9,2	12,9	100,0
Total	93	71,0	100,0	
Perdidos Sistema	38	29,0		
Total	131	100,0		

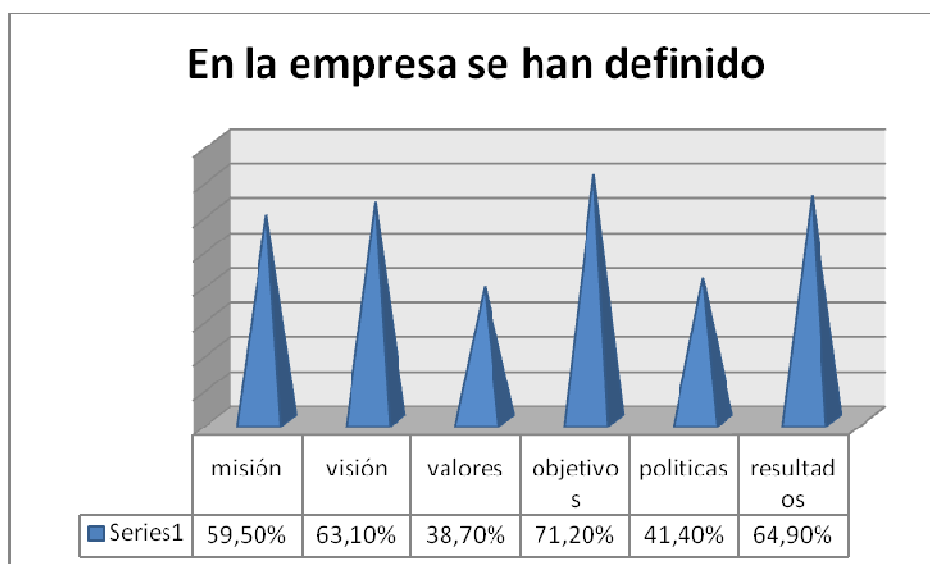
**9. Tiene programas de bienestar:**

	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	Nº
EN(a) tiene programas de bienestar educativo	7	4,5%	5,3%
tiene programas de bienestar familiar	7	4,5%	5,3%
tiene programas de bienestar cultural	40	25,5%	30,5%
tiene programas de bienestar deportivo	36	22,9%	27,5%
Ninguno de los programas de bienestar	67	42,7%	51,1%
Total	157	100,0%	119,8%

#### IV. AREA TECNOLOGIA (PROCESOS)

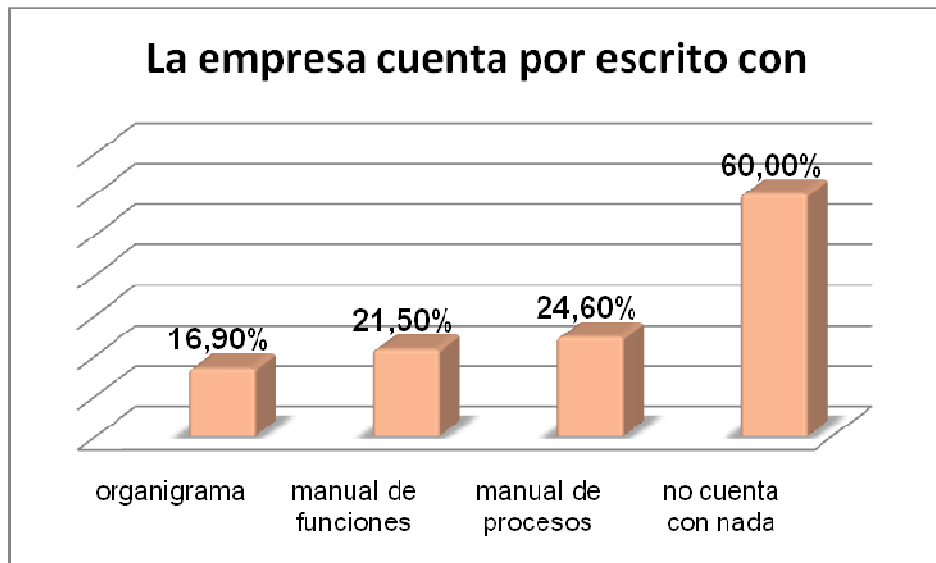
##### 1. En la empresa se han definido:

	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	Nº
empresa en la empresa se ha definido misión (a)	66	17,6%	59,5%
en la empresa se ha definido visión	70	18,6%	63,1%
en la empresa se han definido valores	43	11,4%	38,7%
en la empresa se han definido objetivos	79	21,0%	71,2%
en la empresa se han definido políticas	46	12,2%	41,4%
en la empresa se han definido resultados	72	19,1%	64,9%
Total	376	100,0%	338,7%



**2. La empresa cuenta por escrito con:**

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	Nº
escrito (a)	la empresa cuenta por escrito con organigrama	22	13,8%	16,9%
	la empresa cuenta por escrito con manual de funciones	28	17,5%	21,5%
	la empresa cuenta por escrito con manual de procesos	32	20,0%	24,6%
	la empresa cuenta por escrito con nada	78	48,8%	60,0%
Total		160	100,0%	123,1%

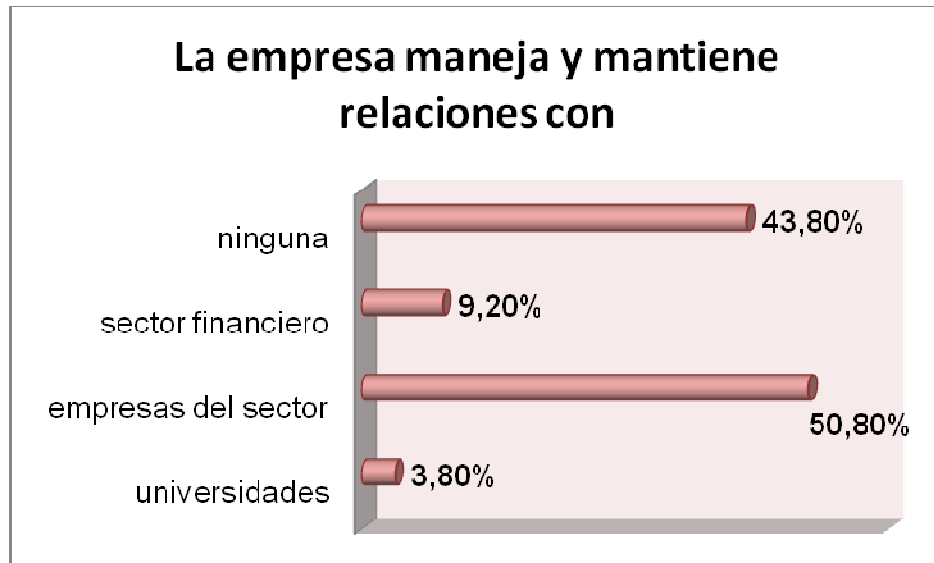


**3. ¿Cuántos años de uso en promedio tienen los equipos de la empresa?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	[0 - 5]	96	73,3	74,4	74,4
	[5 - 10]	33	25,2	25,6	100,0
	Total	129	98,5	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,5		
Total		131	100,0		

**4. La empresa maneja y mantiene relaciones con:**

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	Nº
relaciones (a)	la empresa maneja y mantiene relaciones con universidades	5	3,6%	3,8%
	la empresa maneja y mantiene relaciones con empresas del sector	66	47,1%	50,8%
	la empresa maneja y mantiene relaciones con sector financiero	12	8,6%	9,2%
	la empresa maneja y mantiene relaciones con t ninguna	57	40,7%	43,8%
Total		140	100,0%	107,7%



#### 5. La empresa tiene un Departamento de investigación y desarrollo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos no	128	97,7	97,7	97,7
si	3	2,3	2,3	100,0
Total	131	100,0	100,0	

**Tabla de contingencia la empresa tiene un depto. de investigación y desarrollo \* cual es el nivel de compromiso de la alta gerencia con el Depto. de investigación y desarrollo**

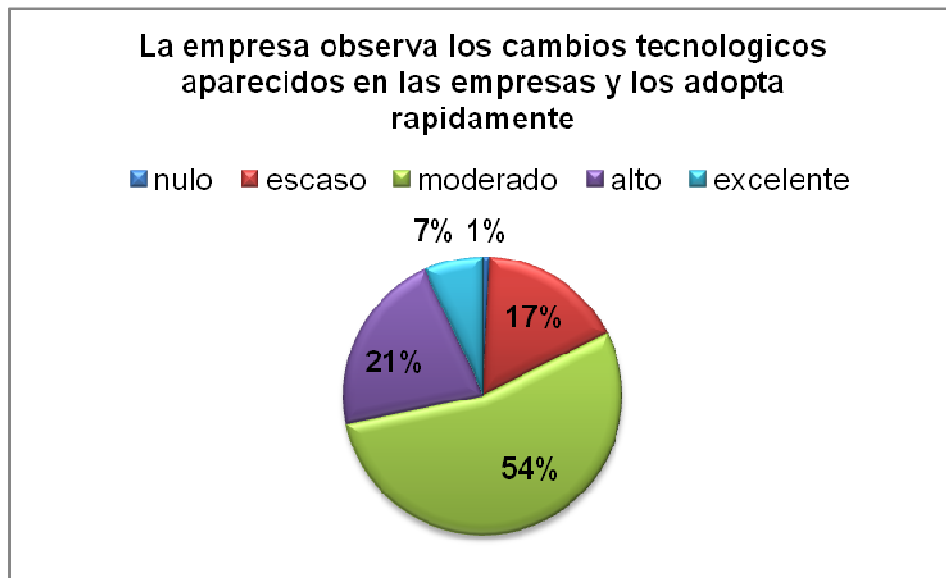
	cual es el nivel de compromiso de la alta gerencia con el Depto. de investigación y desarrollo		Total
	medio	alto	medio
la empresa tiene un si Depto. de investigación y desarrollo	1	2	3
Total	1	2	3

**6. Nivel de mejora de bienes y servicios en la empresa**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos nulo	1	,8	,8	,8
escaso	32	24,4	24,4	25,2
moderado	69	52,7	52,7	77,9
alto	22	16,8	16,8	94,7
excelente	7	5,3	5,3	100,0
Total	131	100,0	100,0	

**7. La empresa observa los cambios tecnológicos aparecidos en las empresas y los adapta rápidamente a su organización:**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos nulo	1	,8	,8	,8
escaso	22	16,8	16,8	17,6
moderado	71	54,2	54,2	71,8
alto	28	21,4	21,4	93,1
excelente	9	6,9	6,9	100,0
Total	131	100,0	100,0	



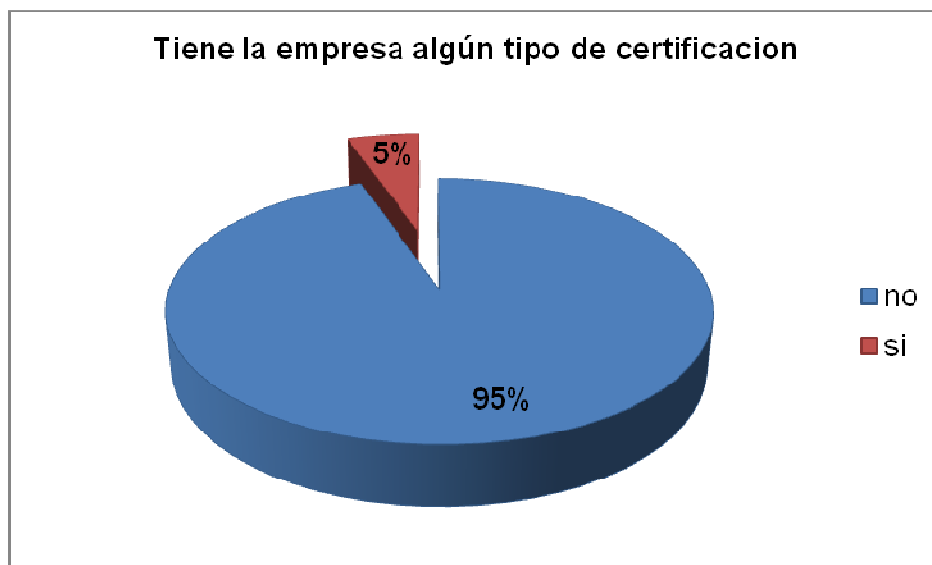


8. En que nivel la empresa mejora o adquiere sistemas de gestión (informática- hardware y software -, incorporación de personal cualificado, cursos, de formación). ¿En que nivel?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nulo	6	4,6	4,6	4,6
	escaso	60	45,8	45,8	50,4
	moderado	52	39,7	39,7	90,1
	alto	13	9,9	9,9	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

9. tiene la empresa algún tipo de certificación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	124	94,7	94,7	94,7
	si	7	5,3	5,3	100,0
	Total	131	100,0	100,0	



**Tabla de contingencia tiene la empresa algún tipo de certificación \* que tipo de certificación tiene la empresa**

	que tipo de certificación tiene la empresa		Total
	ISO 9000 Y BASC	ISO 9001	ISO 9000 Y BASC
tiene la empresa algún tipo si de certificación	3	4	7
Total	3	4	7

**10. la empresa ha implementado manejo de residuos líquidos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos no	126	96,2	96,2	96,2
si	5	3,8	3,8	100,0
Total	131	100,0	100,0	

**SEGUNDA PARTE: PREGUNTAS RELACIONADAS CON EL ESTILO PERSONAL**

**V. ORIENTACION HUMANISTA**

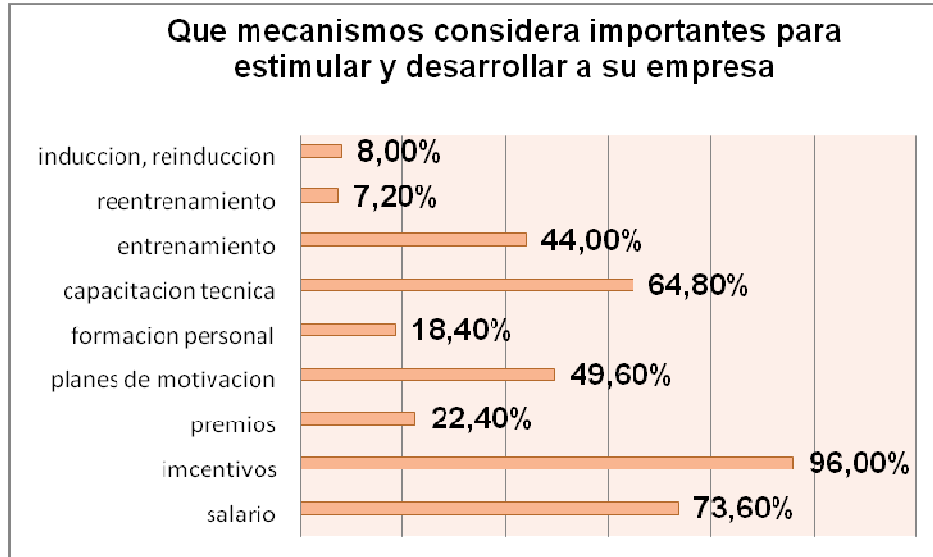
**1. ¿Que tan importante considera usted el proceso de selección de personal para la empresa?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos bajo	1	,8	,8	,8
regular	39	29,8	29,8	30,5
alto	91	69,5	69,5	100,0
Total	131	100,0	100,0	

**2. ¿Qué mecanismos considera importantes para estimular y desarrollar a su personal:**

	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	Nº
considera que mecanismos importantes para estimular y desarrollar a su personal (salario)	92	19,2%	73,6%
que mecanismos importantes para estimular y desarrollar a su personal (incentivos)	120	25,0%	96,0%
que mecanismos importantes para estimular y desarrollar a su personal (premios)	28	5,8%	22,4%
que mecanismos importantes para estimular y desarrollar a su personal (planes de motivación)	62	12,9%	49,6%
que mecanismos importantes para estimular y desarrollar a su personal (formación personal)	23	4,8%	18,4%

que mecanismos considera importantes para estimular y desarrollar a su personal (capacitación técnica)	81	16,9%	64,8%
que mecanismos considera importantes para estimular y desarrollar a su personal (entrenamiento)	55	11,5%	44,0%
que mecanismos considera importantes para estimular y desarrollar a su personal (reentrenamiento)	9	1,9%	7,2%
que mecanismos considera importantes para estimular y desarrollar a su personal (inducción, reinducción)	10	2,1%	8,0%
<b>Total</b>	<b>480</b>	<b>100,0%</b>	<b>384,0%</b>



**3. Posee usted información acerca de cada uno de sus colaboradores con respecto a:**

	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	Nº
información (a) posee usted información acerca de cada uno de sus colaboradores respecto a nivel académico	104	23,7%	80,6%
posee usted información acerca de cada uno de sus colaboradores respecto a estado civil	111	25,3%	86,0%
posee usted información acerca de cada uno de sus colaboradores respecto a interese personales	85	19,4%	65,9%
posee usted información acerca de cada uno de sus colaboradores respecto a número de hijos	62	14,1%	48,1%
posee usted información acerca de cada uno de sus colaboradores respecto a tiempo en la empresa	76	17,3%	58,9%
posee usted información acerca de cada uno de sus colaboradores respecto a nada	1	,2%	,8%
<b>Total</b>	<b>439</b>	<b>100,0%</b>	<b>340,3%</b>

**4. Implementa programas dirigidos a:**

**Al trabajador en la parte técnica**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos no	86	65,6	65,6	65,6
si	45	34,4	34,4	100,0
<b>Total</b>	<b>131</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Al trabajador en crecimiento y desarrollo personal**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos no	93	71,0	71,0	71,0
si	38	29,0	29,0	100,0
Total	131	100,0	100,0	

**Al trabajador en salud**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos no	109	83,2	83,2	83,2
si	22	16,8	16,8	100,0
Total	131	100,0	100,0	

**La familia en la parte técnica**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos no	131	100,0	100,0	100,0

**La familia en crecimiento y desarrollo personal**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos no	131	100,0	100,0	100,0

**La familia en salud**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos no	124	94,7	94,7	94,7
si	7	5,3	5,3	100,0
Total	131	100,0	100,0	

**5. ¿Cuáles son las acciones específicas para empoderar a sus trabajadores?**

	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	Nº
empoderar delega toma de algunas decisiones para empoderar a sus trabajadores (a)	48	14,0%	36,6%
escucha opiniones para empoderar a sus trabajadores	89	26,0%	67,9%
delega responsabilidades para empoderar a sus trabajadores	87	25,4%	66,4%
reconoce el buen trabajo para empoderar a sus trabajadores	111	32,5%	84,7%
ninguna de las anteriores para empoderar a sus trabajadores	7	2,0%	5,3%
Total	342	100,0%	261,1%

**6 ¿Da usted la posibilidad de negociar ciertas políticas o normas de la empresa?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos no	42	32,1	32,1	32,1
si	89	67,9	67,9	100,0
Total	131	100,0	100,0	

**Tabla de contingencia da usted la posibilidad de negociar ciertas políticas o normas de la empresa \* por que no negocia política**

	por que no negocia política							Total
	todo esta establecido o por la empresa	son requisitos mínimos a cumplirse	establecidas desde gerencia	controles específicos	condiciones de la empresa	ya están claras, se sabe lo que se debe hacer	no es necesario	todo esta establecido por la empresa
da usted la no posibilidad de negociar ciertas políticas o normas de la empresa	13	3	6	6	6	2	4	40
Total	13	3	6	6	6	2	4	40

**7. Considera usted que sus trabajadores aman la empresa para la cual trabajan**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos no	12	9,2	9,2	9,2
si	78	59,5	59,5	68,7
no sabe/ no responde	41	31,3	31,3	100,0
Total	131	100,0	100,0	

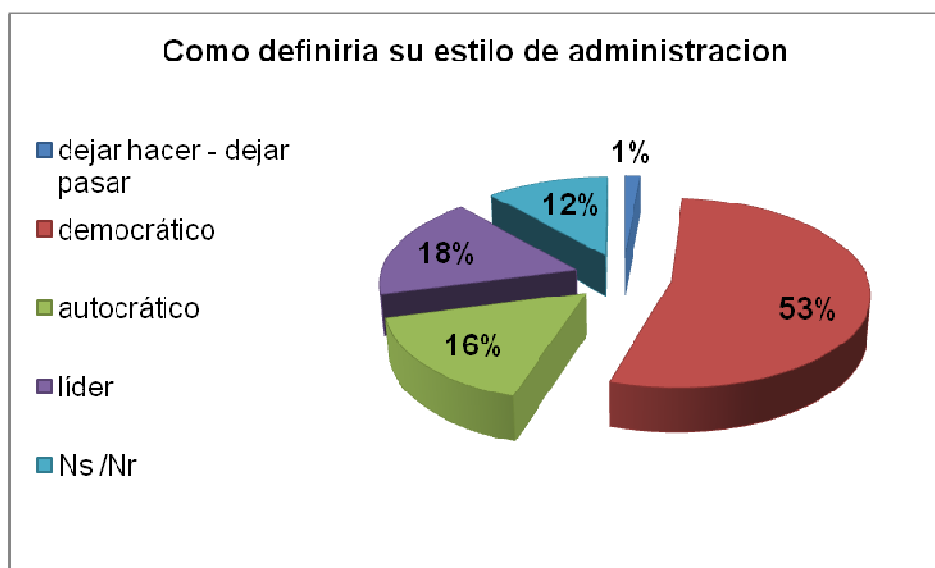
**8. Encuentra usted algún beneficio al trabajo en equipo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos no	10	7,6	7,6	7,6
si	121	92,4	92,4	100,0
Total	131	100,0	100,0	



**9. ¿Como definiría su estilo de administración?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	dejar hacer - dejar pasar	2	1,5	1,5	1,5
	democrático	70	53,4	53,4	55,0
	autocrático	21	16,0	16,0	71,0
	líder	23	17,6	17,6	88,5
	Ns /Nr	15	11,5	11,5	100,0
	Total	131	100,0	100,0	



**VI.ORIENTACION TECNOCRATICA (TECNOLOGIA Y PROCESOS)**

1. Cuales de los siguientes factores considera importantes para su empresa:

**Considera importante para su empresa contar con un sistema de comunicación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si y lo utilizo	80	61,1	61,1	61,1
	si pero no lo utilizo	45	34,4	34,4	95,4
	no pero lo utilizo	1	,8	,8	96,2
	no y no lo utilizo	5	3,8	3,8	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

**Considera importante para su empresa contar con un manual de funciones**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si y lo utilizo	47	35,9	35,9	35,9
si pero no lo utilizo	63	48,1	48,1	84,0
no pero lo utilizo	6	4,6	4,6	88,5
no y no lo utilizo	15	11,5	11,5	100,0
Total	131	100,0	100,0	

**Considera importante para su empresa contar con control de procesos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si y lo utilizo	56	42,7	42,7	42,7
si pero no lo utilizo	58	44,3	44,3	87,0
no pero lo utilizo	2	1,5	1,5	88,5
no y no lo utilizo	15	11,5	11,5	100,0
Total	131	100,0	100,0	

**Considera importante para su empresa contar con documentación métodos de trabajo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si y lo utilizo	29	22,1	22,1	22,1
si pero no lo utilizo	75	57,3	57,3	79,4
no pero lo utilizo	1	,8	,8	80,2
no y no lo utilizo	26	19,8	19,8	100,0
Total	131	100,0	100,0	

**Considera importante para su empresa invertir en tecnología moderna**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si y lo utilizo	44	33,6	33,6	33,6
si pero no lo utilizo	80	61,1	61,1	94,7
no y no lo utilizo	7	5,3	5,3	100,0
Total	131	100,0	100,0	

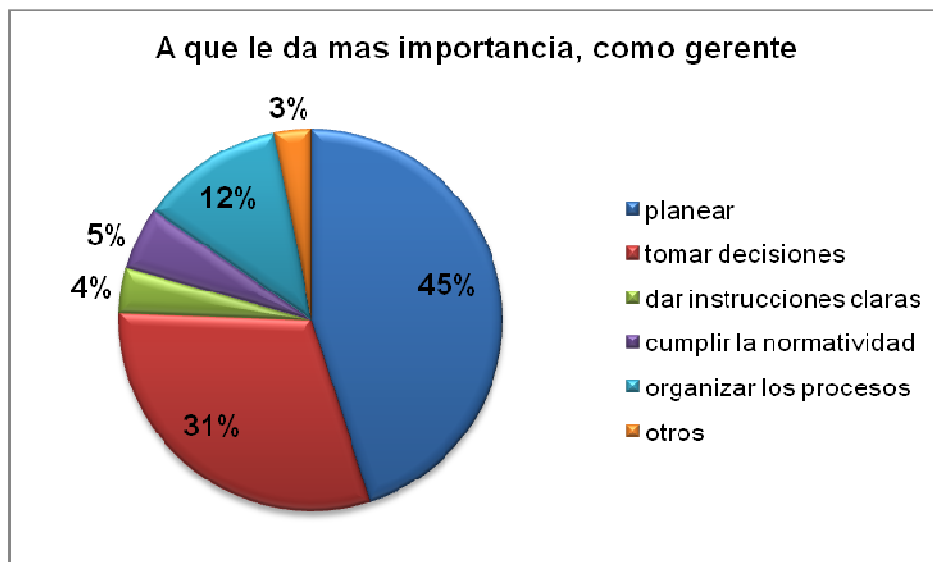
**Considera importante para su empresa contar con plataforma informática**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si y lo utilizo	37	28,2	28,2	28,2
	si pero no lo utilizo	74	56,5	56,5	84,7
	no y no lo utilizo	20	15,3	15,3	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

**VII. ORIENTACION PLANIFICADORA Y TOMA DE DECISIONES**

**1. ¿A que le da usted mas importancia, como gerente? (Única respuesta)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	planear	59	45,0	45,0	45,0
	tomar decisiones	40	30,5	30,5	75,6
	dar instrucciones claras	5	3,8	3,8	79,4
	cumplir la normatividad	7	5,3	5,3	84,7
	organizar los procesos	16	12,2	12,2	96,9
	otros	4	3,1	3,1	100,0
	Total	131	100,0	100,0	



**2. Tiene conocimiento actualizado de su sector en el ámbito nacional y/o internacional en aspectos como:**

**El aspecto legal**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nacional	101	77,1	77,1	77,1
	internacional	12	9,2	9,2	86,3
	nacional e	14	10,7	10,7	96,9
	internacional	4	3,1	3,1	100,0
	ninguno				
Total		131	100,0	100,0	

**En productividad y competitividad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nacional	111	84,7	84,7	84,7
	internacional	5	3,8	3,8	88,5
	nacional e	7	5,3	5,3	93,9
	internacional	8	6,1	6,1	100,0
	ninguno				
Total		131	100,0	100,0	

**En el aspecto de competencia**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nacional	112	85,5	85,5	85,5
	internacional	15	11,5	11,5	96,9
	nacional e	4	3,1	3,1	100,0
	internacional				
	ninguno				
Total		131	100,0	100,0	

**En innovación y tecnología**

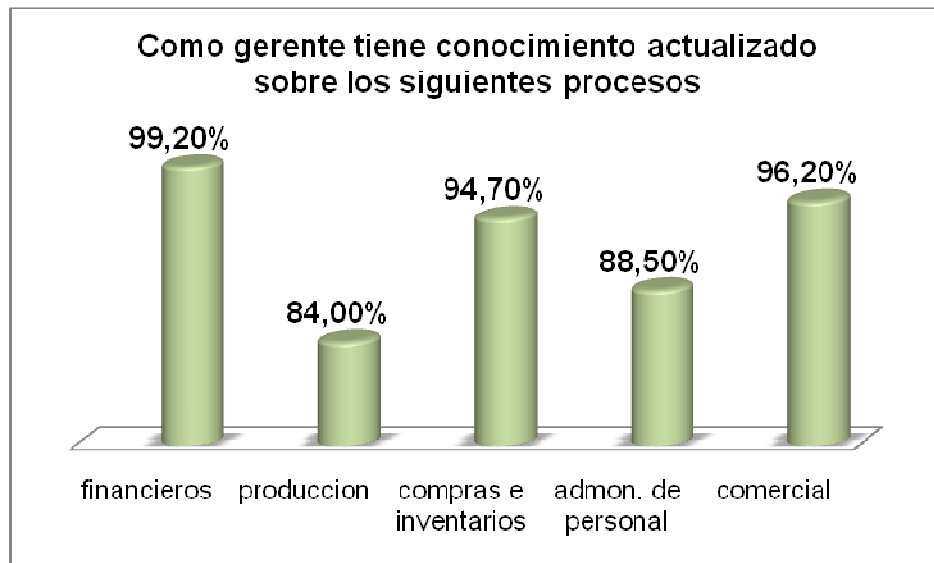
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nacional	34	26,0	26,0	26,0
	internacional	39	29,8	29,8	55,7
	nacional e	22	16,8	16,8	72,5
	internacional	36	27,5	27,5	100,0
	ninguno				
Total		131	100,0	100,0	

**En el aspecto medio ambiente**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos nacional	22	16,8	16,8	16,8
nacional e	2	1,5	1,5	18,3
internacional				
ninguno	107	81,7	81,7	100,0
Total	131	100,0	100,0	

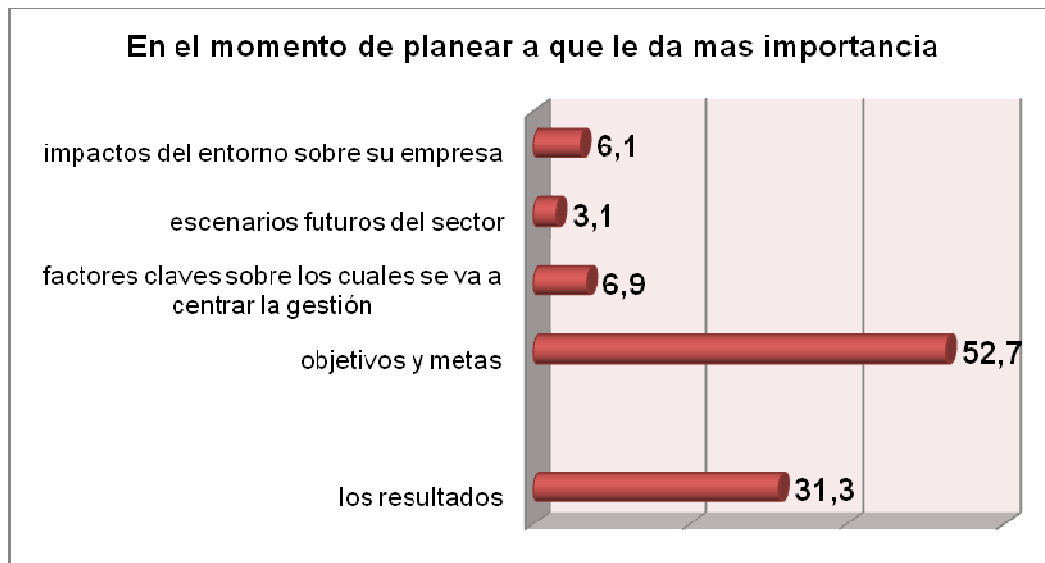
**3. Como gerente tiene conocimiento actualizado sobre los siguientes procesos de su empresa:**

	Respuestas		Porcentaje de
	Nº	Porcentaje	casos
tiene como gerente tiene conocimiento actualizado sobre los procesos financieros de su empresa	130	21,5%	99,2%
como gerente tiene conocimiento actualizado sobre los procesos productivos de su empresa	110	18,2%	84,0%
como gerente tiene conocimiento actualizado sobre los procesos de compras e inventarios de su empresa	124	20,5%	94,7%
como gerente tiene conocimiento actualizado sobre los procesos de admón. de personal de su empresa	116	19,1%	88,5%
como gerente tiene conocimiento actualizado sobre los procesos comerciales de su empresa	126	20,8%	96,2%
Total	606	100,0%	462,6%



**4. En el momento de planear usted le da mas importancia a**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos los resultados	41	31,3	31,3	31,3
objetivos y metas	69	52,7	52,7	84,0
factores claves sobre los cuales se va a centrar la gestión	9	6,9	6,9	90,8
escenarios futuros del sector	4	3,1	3,1	93,9
impactos del entorno sobre su empresa	8	6,1	6,1	100,0
Total	131	100,0	100,0	



**5. Es importante para los directivos desarrollar procesos de certificación de calidad en:**

	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	Nº
directivos es importante para los directivos desarrollar procesos de certificación de la calidad en procesos	49	32,0%	37,7%
es importante para los directivos desarrollar procesos de certificación de la calidad en productos	61	39,9%	46,9%
es importante para los directivos desarrollar procesos de certificación de la calidad en ninguno	43	28,1%	33,1%
<b>Total</b>	<b>153</b>	<b>100,0%</b>	<b>117,7%</b>

### VIII. ORIENTACION HACIA LAS NORMAS Y REGLAMENTOS

#### 1. En su actividad como gerente considera que las normas y reglamento son

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos altamente indispensables	100	76,3	76,3	76,3
reguladoras normales de una actividad	24	18,3	18,3	94,7
tienen escasa relevancia	7	5,3	5,3	100,0
Total	131	100,0	100,0	

#### 2. En su organización se tienen establecidas las jerarquías y conductos regulares

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos de manera clara, precisa y por escrito	54	41,2	41,2	41,2
existen pero no se tiene registrados por escritos	65	49,6	49,6	90,8
no se le da demasiada relevancia a este aspecto	12	9,2	9,2	100,0
Total	131	100,0	100,0	

#### 3. 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
Válidos totalmente de acuerdo	33	25,2	25,2	25,2
medianamente de acuerdo, lo importante es que se conozcan	49	37,4	37,4	62,6
no se encuentran establecidos formalmente	49	37,4	37,4	100,0
Total	131	100,0	100,0	



**4. 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
Válidos	absolutamente cierto	108	82,4	82,4	82,4
	a veces se pierde este concepto y las personas no lo identifica	10	7,6	7,6	90,1
	no se le da mucho énfasis a este aspecto	13	9,9	9,9	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

**5. que opinión le merece esta Afirmación "si yo no estoy presente, las cosas no funcionan también como deberían"**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	completamente de acuerdo	50	38,2	38,2	38,2
	parcialmente de acuerdo	55	42,0	42,0	80,2
	no estoy de acuerdo	26	19,8	19,8	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

**6. En la organización que usted dirige, las personas dependen por completo de sus órdenes e instrucciones**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente de acuerdo	49	37,4	37,4	37,4
	no en todas las ocasiones, a veces toman sus propias decisión	42	32,1	32,1	69,5
	completamente en desacuerdo, se trabaja en equipo	40	30,5	30,5	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

**7. Cree usted que a sus colaboradores les falta iniciativa y toma de decisiones**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	cierto, no hacen sino lo que se les ordena	43	32,8	32,8	32,8
	a veces tienen ideas propias pero no es muy común	47	35,9	35,9	68,7
	No, tienen autonomía y manejan sus propios espacios	41	31,3	31,3	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

**8. en su empresa las personas tienen alto grado de especialización ¿cada cual tiene un cargo con funciones establecidas?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	cierto, ha sido una de las principales acciones desarrolladas	27	20,6	20,6	20,6
	parcialmente cierto, se procura la rotación de diferentes oficios	48	36,6	36,6	57,3
	no se tiene esa cultura, todos son polifuncionales	56	42,7	42,7	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

**9. 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
Válidos	totalmente de acuerdo	35	26,7	26,7	26,7
	parcialmente de acuerdo	63	48,1	48,1	74,8
	totalmente en desacuerdo	33	25,2	25,2	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

**10. 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
Válidos	si, estoy de acuerdo	54	41,2	41,2	41,2
	no en todas las ocasiones	66	50,4	50,4	91,6
	completamente en desacuerdo	11	8,4	8,4	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

## **ANALISIS**

### **INFORMACION GENERAL**

- Un 94.7% de las empresas de autopartes y accesorios para vehículos se encuentran ubicadas en el área comercial, un 4.6% en zona residencial y un 0.8% en el área industrial.
- La naturaleza jurídica del 75.6% son personas naturales, 16% sociedad limitada , 6.9% sociedad anónima y 1.5% Empresa Unipersonal.

### **INFORMACION DEL ENCUESTADO**

- El 45.8% de las personas encuestadas son los propietarios de los establecimientos ,35.1% los administradores , 16.8 % los gerentes y un 2.3% asesores comerciales.
- Se observa que un 82.4% de las personas son del sexo masculino y un 17.6% del femenino.
- Se encontró que 12 de las 23 personas del sexo femenino se encuentran en el rango de edad (25-35) , 6 en el (35-45) y 5 (mas de 45).
- En el sexo masculino 45 están en el rango (25-35), 40 (35-45), 22 (mas de 45) y 1 (menos 25).
- El 41.2 % de los encuestados tienen como máximo nivel de educación bachillerato, el 27.5% técnico, 17.6%, 9.9% primaria y 3.8% tienen postgrado .
- El 70.2% de las personas no han realizado cursos, seminarios ni talleres
- El 21.8 % han realizado cursos de contabilidad, administración, comercio, sistemas y afines con el sector, el 8.4% han hecho otros cursos.

## I. AREA COMERCIAL

- El 94.7% de las empresas presentan crecimiento, 3.8% estancamiento y 1.5% decrecimiento.
  - El 100% de las personas conocen quienes son sus competidores.
  - Las ventas locales con una media de 81.87 % son las que mas se realizan, seguidas de las regionales con 14.58 y las nacionales con 3.17.
  - Las empresas que otorgan descuentos a sus compradores son un 99.2% y las que no realizan descuentos son un 0.08%,
  - De Las empresas que otorgan descuentos a sus compradores 52% lo hacen por pronto pago, 80% en volumen y cantidad, 15% por el tipo de articulo,4% por otro y un 66% por pago de contado.
  - El 93.1% de los establecimientos tienen el área comercial claramente establecida y un 6.9% no la tiene.
- 
- En el 41.2% de los casos se realiza plan de mercadeo , el 42% no lo hace y un 16.8% no sabe/ no responde.
  - De las 54 empresas que realizan plan de mercadeo, 16 lo hacen semestral, 16 anual, 11 bimestral, 3 trimestral, 1 bimensual,5 mensual y 2 semanal.
  - Algunas de las personas que no elaboran plan de mercadeo , 6 de 53, no lo hacen porque no es necesario, 14 no se cuenta con la persona capacitada , 7 no se ha pensado en hacerlo, 6 no se conoce, 15 no se conoce muy bien y 5 no se tiene tiempo, de las 21 que no saben no responden, 1 cree que no es necesario, 4 no se cuenta con la persona capacitada, 1 no ha pensado en hacerlo, 13 no lo conocen y 17 no lo conocen muy bien.
  - El 14.5% no tiene control de proveedores y 85.5% si lo tiene.
  - El 23.7% no tiene control en facturación y un 76.3% si lo tiene.
  - El 18.3 no tiene control de productos y servicios y un 81.7% si lo tiene.
  - No existe control de asesores comerciales en el 71.8% de los casos y si se hace en 28.2%.
  - El 73.3% no realizan plan mercadeo y en 26.7% de los casos si lo hacen.
  - Las personas no realizan control de cliente (posventa) en 83.2% de los casos y si lo hacen en un 16.8%.
  - En 18.3% de los casos no se hace control de inventarios y 81.7% si lo hace.
  - El 43.5% no realiza control de canales de distribución y un 56.5% si lo hace
  - La variable producto es regular en un 0.8%, bueno en un 60.3% y excelente en un 38.9%
  - La variable publicidad es malo en un 19.1% regular en 32.8%, bueno 45% y excelente en 3.1%.
  - La variable promoción es malo en 60.3% de los casos, regular 22.1%, bueno en 16% y excelente en 1.5%.
  - La variable precio es regular en 0.8%, bueno en 58% y excelente 41.2%

- La variable plaza es malo en un 3.1%, regular 41.2%, bueno 54.2% y excelente en 1.5%.
- La variable posventa el 3.8% es malo, 20.6% es regular, 53.4% bueno y 22.1% excelente.
- El 74.8% tiene acuerdos o alianzas vigentes con proveedores, con clientes un 68,9% y un 34% con empresas del sector.

## **AREA FINANCIERA**

- La información de los estados financieros le esta permitiendo tomar decisiones oportunas al 90.8% y no le esta permitiendo al 9.2%.
- El 58.8% no realizan presupuestos escritos y un 41.2% si los realizan.
- De las 53 personas que si realizan presupuestos escritos 1 lo hace bimestral, 1 cuando lo solicitan, 9 semestral, 13 trimestral, 5 bimensual, 4 mensual, 10 semanal y 10 diaria.
- El 100% de las personas encuestadas tienen claramente definido el costo de sus pasivos.
- El 41.2% no sabe que entidades están otorgando créditos y recursos económicos el 58.8% si.
- De las personas encuestadas 52 de las 77 que tienen conocimiento que entidades están otorgando créditos, dicen que los bancos, 11 Bancolombia, 3 Banco de la mujer, 5 BBVA y 6 corporaciones.
- El 16% no ha realizado un análisis que le permita determinar la rentabilidad de su negocio y el 84% si.
- De las personas encuestadas que han realizado algún tipo de análisis que le permita determinar la rentabilidad de su negocio 50 utilizan indicadores para determinar si su negocio es bueno desde el punto financiero, 1 persona realiza análisis pero no sabe no responde a la pregunta de indicadores ,de las que no han realizado algún análisis 9 utiliza los indicadores y una no sabe no responde.
- En total 28 de las 110 personas que han realizado algún tipo de análisis utilizan programas para determinar si su negocio es bueno desde el punto financiero.
- De las 110 personas que realizan algún tipo de análisis 25 utilizan asesoría para determinar si su negocio es bueno desde el punto de vista financiero.
- De las 110 personas que realizan algún tipo de análisis que le permita determinar cual es la rentabilidad de su negocio 12 utilizan otro métodos para determinar si su negocio es bueno desde el punto de vista financiero y 5 de las personas de las que no realizan algún tipo de análisis utilizan otros.
- De las personas que han realizado algún tipo de análisis que le permita determinar cual es la rentabilidad de su negocio 32 no utilizan alguna de las

herramientas para determinar si su negocio es bueno desde el punto de vista financieros.

- El 38.2% de las personas encuestadas dicen que existen algunos aspectos que le impiden cumplir puntualmente con sus obligaciones y un 61.8% que no .
- La cartera morosa impide cumplir con las obligaciones a 29 de las 59 personas.
- La disminución en ventas impide cumplir con sus obligaciones a 42 de las 50 personas.
- El plan de pagos impide a 3 de las 50 personas cumplir puntualmente con sus obligaciones.
- A 81 de las personas encuestadas ningún aspecto le impide cumplir con la cartera morosa

## **AREA DE CONOCIMIENTO DE (PERSONAS)**

- De los colaboradores operativos el 51.9% ganan menos de un SMLV y un 48.1% entre 1 y 3 SMLV.
- El 17.6% de los colaboradores administrativos ganan menos de 1 SMLV, el 79.4% entre 1 y 3 SMLV y el 3.1% entre 3 y 6 SMLV.
- El rango salarial de promedio de los colaboradores directivos es el 92.5% entre 1 y 3 SMLV, entre 3 y 6 un 7.5%.
- El 13.4% de las personas encuestadas piensan que al momento de contratar un colaborador operativo lo mas importante es el nivel educativo, un 49.7% la habilidad y un 36.9% la experiencia.
- Al momento de contratar un colaborador administrativo lo mas importante es para el 44.9% el nivel educativo, 29.3% la habilidad y un 25.7% la experiencia.
- Al momento de contratar un colaborador directivo lo mas importante es el nivel educativo 54.5%, la habilidad el 24.5% y la experiencia para un 21%
- La empresa desarrolla programas de inducción para un 34.5%, educación continua 9.9% , programas de capacitación 9.9% y ningún programa para 48.6%.
- Las empresas tienen planes que le permitan realizar ascensos para un 3%, planes escritos que le permitan realizar promoción para un 20.5% y ninguno para el 76.5%.
- El 80.9% de las personas tienen plan de incentivos en las empresas y un 19.1% no lo posee.
- El 86.3% de las personas encuestadas detecta o identifica trabajo en equipo, el 100% colaboración con los compañeros, un 99.2% alto nivel de motivación y un 95,4% satisfacción personal en el trabajo.

- El 57.3% de las personas no realiza evaluación de desempeño y un 42.7% si lo hace.
- De las 56 personas que realizan evaluación del desempeño 2 lo hacen anual, 19 lo hacen semestral, 17 trimestral, 14 mensual y 4 con otra frecuencia.
- El 77.1% de las empresas no poseen programas de medicina preventiva y 22.9% si.
- El 81.7% no posee programas de higiene industrial y el 24% si los posee.
- La empresa tiene programas de seguridad industrial no 75.6% si 24.4%.
- El 61.8% tiene ninguno de los programas y un 9.2% tiene todos los programas.
- El 5.3% de las personas encuestadas tienen programas de bienestar educativo, 5.3% de bienestar familiar, 30.5% bienestar cultural, 22.9% bienestar deportivo y un 51.1% no tiene ninguno de los anteriores.

#### **IV. AREA TECNOLOGIA (PROCESOS)**

- En el 41.2% de las empresas se ha definido misión, en el 40.5% visión, en el 31.3% valores, 59.5% objetivos, 31.5% políticas y 55% resultados.
- El 16.8% de las empresas cuentan por escrito con organigrama, el 21.4% cuenta con manual de funciones, el 24.4% con manual de procesos y un 59.5% con nada.
- El uso promedio de los equipos es de (0-5) 73.3. %, (5-10) el 25.2% y 1.5% no posee.
- El 3.8% de las empresas maneja y mantiene relaciones con Universidades, el 50.4% con empresas del sector, el 9.2% con empresas del sector financiero y el 43.5% no tiene relaciones con ninguno.
- El 97.7% de las empresas no tiene departamento de investigación y desarrollo y un 2.3% si lo tiene.
- De las tres empresas que tienen un departamento de investigación y desarrollo el nivel de compromiso de la alta gerencia es medio para 1 y alto para 2 personas.
- El nivel de mejora de bienes y servicios es nulo para un 0.8%, escaso para un 24.4%, moderado 52.7%, alto 16.8% y excelente 5.3%
- Las empresas observan los cambios tecnológicos aparecidos en las empresas y los adapta rápidamente a su organización nulo 0.8%, escaso 16.8%, moderado 54.2%, alto 21.4% y excelente en 6.9%
- las empresas mejora o adquiere sistemas de gestión (informática-hardware y software -, incorporación de personal calificado, cursos, de formación). Nulo 4.6%, escaso 45.8%, moderado 39.7% y alto en un 9.9%.



- Un 94.7% de las empresas no tienen certificación y un 5.3% si la tienen, de este ultimo porcentaje que lo representan 7 empresas 3 están certificadas por normas ISO 9000 y BASC y 4 por la norma ISO 9001.
- El 96.2% de las empresas no ha implementado manejo de residuos y un 3.8% si

## **SEGUNDA PARTE: PREGUNTAS RELACIONADAS CON EL ESTILO PERSONA**

### **V. ORIENTACION HUMANISTA**

- El proceso de selección de personal para la empresa es importante en nivel bajo para un 0.8%, regular 29.8% y alto 69.5%.
- El 73.6% de las personas considera como mecanismo para estimular el salario, el 96% los incentivos, el 22.4% los premios, el 49.6% planes de motivación,
- El 18.4 % la formación personal, el 64.8% la capacitación técnica, el 44% entrenamiento, el 7.2% reentrenamiento y un 8% (inducción y reinducción)
- Se posee información acerca de cada uno de sus colaboradores respecto a nivel académico en un 86%, respecto a sus intereses personales 65.9%, respecto a su número de hijos 48.1%, respecto al tiempo en la empresa 58.9% y respecto a nada un 0.8%.
- El 65.6% no implementa programas dirigidos al trabajador en la parte técnica y un 34.4% si lo hace.
- El 71% no implementa programas dirigidos al trabajador en crecimiento y desarrollo personal y un 29% si lo hace.
- El 83.2% no implementa programas dirigidos al trabajador en salud y un 16.8% si lo hace.
- El 100% de las empresas no implementa programas dirigidos a la familia en la parte técnica
- El 100% no implementa programas dirigidos a la familia en crecimiento y desarrollo personal
- El 94.7% no implementa programas dirigidos a la familia en salud y un 5.3% si lo hace.
- las acciones específicas para empoderar a los trabajadores son:
- delegar toma de algunas decisiones un 36.6%, escuchar opiniones un 67.9%, delegar responsabilidades 66.4%, reconocer el buen trabajo 84.7% y ninguna un 5.3%.
- El 32.1% no da posibilidad de negociar ciertas políticas o normas de la empresa y un 67,9% si lo hace.
- De las 40 personas que no dan la posibilidad de negociar ciertas políticas o normas de la empresa, 13 lo hacen porque todo está establecido por la empresa, 3 porque son requisitos mínimos a cumplirse, 6 están establecidas desde gerencia, 6 son controles específicos, 6 son condiciones de la empresa, 2 ya están claras se sabe lo que se debe hacer y 4 no es necesario.
- El 9.2% de las personas encuestadas creen que sus trabajadores no aman la empresa para la cual trabajan, el 59.5% cree que si y un 31.3% no sabe no responde.
- El 92.4% encuentran beneficio a trabajar en equipo y un 7.6% no lo encuentra

- Las personas encuestadas definen su estilo de administración dejar hacer-dejar pasar 1.5%, democrático 53.4%, autocrático 16%, líder 17.6% y no sabe no responde 11.5%.

## **VI. ORIENTACION TECNOCRATICA (TECNOLOGIA Y PROCESOS)**

- El 61.1% de las personas consideran importantes para su empresa contar con un sistema de comunicación y lo utilizan, el 34.4% si lo consideran importante pero no lo utilizan, el 0.8% no pero lo utilizan y el 3.8% no y no lo utilizan.
- El 35.9% de las personas considera importante para su empresa contar con un manual de funciones y lo utiliza, el 48.1% si lo considera importante pero no lo utiliza, el 4.6% no lo considera importante pero lo utiliza y el 11.5% no y no lo utiliza.
- El 42.7% considera importante para su empresa contar con control de procesos y lo utiliza, un 44.3% si lo considera importante pero no lo utiliza, el 1.5% no lo considera importante pero lo utiliza y el 11.5% no lo considera importante y no lo utiliza.
- El 22.1% considera importante para su empresa contar con documentación métodos de trabajo y lo utiliza, el 57.3% lo considera importante pero no lo utiliza, el 0.8% no lo considera importante pero lo utiliza, el 19.8% no lo considera importante y no lo utiliza.
- El 33.6% considera importante para su empresa invertir en tecnología moderna, el 61.1% lo considera importante pero no lo utiliza y el 5.3% no y no lo utiliza.
- El 28.2% considera importante para su empresa contar con plataforma informática y la utiliza, el 56.5% la considera importante pero no la utiliza y el 15.3% no la considera importante y no la utiliza.

## **VII. ORIENTACION PLANIFICADORA Y TOMA DE DECISIONES**

- Como gerente le da mas importancia a planear el 45%, tomar decisiones un 30.5%, dar instrucciones claras el 3.8%, cumplir la normatividad el 5.3%, organizar los procesos un 12.2% y otros un 3.1%.
- El 71.1% tiene conocimiento actualizado de su sector en el ámbito nacional en el aspecto legal, el 9.2% en el internacional, 10.7% en ambos y un 3.1% en ninguno.

- El 84.7% tiene conocimiento actualizado de su sector en el ámbito nacional en productividad y competitividad, un 3.8% en el internacional, un 5.3% en ambos y un 6.1% en ninguno.
- El 85.5% tiene conocimiento actualizado de su sector en el ámbito nacional en el aspecto de competencia, 11.5% en el internacional, y 3.1% en ambos.
- El 26% tiene conocimiento actualizado de su sector en el ámbito nacional en innovación y tecnología, un 29.8% en el internacional, un 16.8% en ambos y un 27.5% en ninguno.
- El 16.8% tiene conocimiento actualizado de su sector en el ámbito nacional en medio ambiente, 1.5% en nacional e internacional y un 81.7% en ninguno.
- como gerente el 99.2% tiene conocimiento actualizado sobre procesos financieros de su empresa, el 84% sobre los procesos productivos de su empresa, el 94.7% sobre compras e inventarios, 88.5% administración de personal de su empresa y 96.2% sobre los procesos comerciales de su empresa.
- Al momento de planear el 31.3% de las personas encuestadas le dan mas importancia a los resultados, el 52.7% a objetivos y metas, el 6.9% factores claves sobre los cuales se va a centrar la gestión, el 3.1% a escenarios futuros del sector y 6.1% a los impactos del entorno sobre su empresa.
- Es importante para el 37.7% de los directivos desarrollar procesos de certificación de la calidad en procesos , 46.9% de la calidad en los productos y 33.1% en ninguno ,

## **VIII. ORIENTACION HACIA LAS NORMAS Y REGLAMENTOS**

- en la actividad como gerente el 76.3% considera que las normas y reglamento son altamente indispensables, el 18.3% reguladoras normales de una actividad y un 5.3% tienen escasa relevancia.
- Las personas encuestadas en su organización tienen establecidas las jerarquías y conductos regulares de manera clara, precisa y por escrito en un 41.2%, existen pero no se tiene registrados por escrito un 49.6% y no se le da demasiada relevancia a este aspecto un 9.2%.
- El 25.2% están totalmente de acuerdo que los procesos, procedimientos y actividades de rutina tienen un alto valor si están debidamente registrados en manuales y documentos, el 37.4% esta medianamente de acuerdo, creen que lo importante es que se conozcan y el 37.4% dice que no se encuentran establecidos formalmente.

- El 82.4% cree que es absolutamente cierto que el concepto de autoridad esta muy bien establecido en la organización, ya que todo el mundo sabe quien es el que manda, el 7.6% piensa que a veces se pierde este concepto y las personas no lo identifica y el 9.9% no le da mucho énfasis a este aspecto.
- La opinión que le merece esta Afirmación "si yo no estoy presente, las cosas no funcionan también como deberían" el 38.2% esta completamente de acuerdo, el 42% esta parcialmente de acuerdo y el 19.8% no esta de acuerdo.
- El 37.4% de las personas encuestadas están totalmente de acuerdo que en la organización que dirigen, las personas dependen por completo de sus ordenes e instrucciones, el 32.1% piensan que no en todas las ocasiones, a veces toman sus propias decisiones y un 30.5% están completamente en desacuerdo, se trabaja en equipo.
- A la pregunta cree que a sus colaboradores les falta iniciativa y toma de decisiones el 32.8% cree que es cierto que los colaboradores no hacen sino lo que se les ordena, el 35.9% a veces tienen ideas propias pero no es muy común y el 31.3% no, tienen autonomía y manejan sus propios espacios.
- En las empresas las personas tienen alto grado de especialización ¿cada cual tiene un cargo con funciones establecidas?, el 20.6% cree que es cierto, ha

## **DIAGNOSTICO OBTENIDO**

### **INFORMACION GENERAL**

El comercio al por mayor y menor de partes, piezas y accesorios para vehículos, se encuentra conglomerado en su gran mayoría en una misma zona, en la ciudad de Pereira, lo que conlleva a un mercado con muchos competidores a la hora de vender los productos, ocasionando así unas menores ventas, por lo cual se requiere de unos valores agregados para que el cliente decida hacer su compra en un lugar determinado y no en otro. Esta ubicación también puede ser vital ya que el cliente sabe donde se encuentra de una forma casi segura lo que necesita.

En el mercado de Dosquebradas y la Virginia la plaza, se halla mas dispersa, permitiendo que los pocos establecimientos dedicados a esta actividad puedan tener una mayor oportunidad de vender, sin embargo, algunos clientes prefieren desplazarse a la ciudad de Pereira, por la variedad en productos, calidad y precios que se puede encontrar.

### **INFORMACION DEL ENCUESTADO**

Muchos de los establecimientos encuestados se encuentran dirigidos por sus propietarios, algunos de ellos realizan también labores como vendedores, secretarios, entre otros, es decir son poli funcionales.

Actualmente el sexo femenino ha pasado ocupar cargos o profesiones que antes no era muy frecuente que se presentara en el subsector de partes, piezas y accesorios para vehículos, las mujeres se encuentran al frente de muchos de los lugares, además que están en unos de los rangos de menor edad, sin embargo son los hombres quienes siguen liderando las estadísticas como dirigentes del subsector, también se caracterizaron por ser personas muy jóvenes.

El nivel académico de los encuestados esta en su mayoría en el bachillerato siendo necesario mejorarlo, dadas las condiciones de un ambiente cambiante, que requiera personas mas competitivas en todos los aspectos entre los cuales se destacan los conocimientos. Además muestran poco interés por realizar cursos o seminarios y las personas que los han tomado, muestran un gran interés por estudios de contabilidad, comercio, administración, sistemas y afines, por encima de otros

## **AREA COMERCIAL**

Las ventas crecen por temporadas como diciembre, o días especiales, cabe mencionar que las encuestas fueron realizadas en una época con dicha tendencia, en el resto del año tienden a permanecer estancadas o decrecer de una forma significativa, por lo cual se requiere de algunas estrategias para que no se presenten tantas fluctuaciones.

La mayoría de las empresas saben quienes son sus competidores y otorgan descuentos a sus clientes, logrando percibir un alta satisfacción, ostentada por su permanencia; es de resaltar que herramientas relevantes como estudios de mercados o encuestas, tienen una baja utilización, siendo un mecanismo eficiente, que permite conocer a sus usuarios, identificando sus gustos, preferencias, necesidades y otros datos de gran valor a la hora de elaborar un plan estratégico.

El área comercial esta claramente definida para el subsector, no obstante gran parte de las personas encuestadas no utiliza un plan de mercadeo o no sabe que es, ni los beneficios que puede traer su implementación a la empresa.

Se necesita realizar control en proveedores, facturación, productos y servicios, asesores comerciales, cliente (posventa), inventarios y canales de distribución. La variable producto y precio se manejan de forma óptima, brindando una oportunidad a las empresas sin embargo, la publicidad y promoción se debe mejorar ya que no se utiliza en la mayoría de las empresas.

Existen deficientes acuerdos o alianzas con proveedores y clientes, no obstante como aspecto a mejorar es la coalición con empresas del sector, ya que una de las exigencias actuales es la creación de redes.

## **AREA FINANCIERA**

Hay un buen manejo de La información de los estados financieros ya que les permite tomar decisiones oportunas a la mayoría de las empresas.

Se debe incrementar el manejo de presupuestos escritos ya que estos permiten controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa, coordinar y relacionar las actividades de la organización y lograr los resultados de las operaciones periódicas.

Se presenta un alto grado desconocimiento respecto a que entidades están otorgando créditos y recursos económicos, para el sector, siendo esto una oportunidad relevante para las empresas, ya que pueden tener la posibilidad de invertir en ampliación de planta física, en tecnología en productos y en un mejor servicio.

Es importante resaltar que el subsector puede cumplir de una forma óptima con su cartera morosa dando cumplimiento a los proveedores oportunamente. Además la mayoría de las personas encuestadas realizan algún tipo de análisis que les permite determinar su rentabilidad, muchos utilizan indicadores y los restantes recurren a instrumentos diferentes

## **AREA CONOCIMIENTO (PERSONAS)**

Se puede deducir una baja remuneración para los colaboradores operativos, ya que una gran proporción gana menos de un 1 SMLV y la remuneración de los directivos esta casi en su totalidad entre 1 y 3 SMLV, rango que no corresponde para este tipo de cargo, que debería oscilar entre 3 y 6 SMLV. Es importante resaltar que el sueldo es básico para mantener la moral de los empleados y su productividad. La mayoría de los trabajadores se sienten satisfechos con una remuneración que consideran "competitiva", y muy satisfechos cuando creen que lo que van a recibir está unos pocos puntos porcentuales por encima de lo ofrecido en las empresas de la competencia.

Muchas de las empresas no desarrollan programas de inducción, educación continua y programas de capacitación. Tanto la Capacitación como el Desarrollo de los Recursos Humanos son factores determinantes en el cumplimiento de los objetivos de toda organización. Desarrollar actitudes así como destrezas (aptitudes) y el crecimiento personal profesional, en los empleados y ejecutivos permite que éstos desempeñen su trabajo con mayor eficiencia y calidad.

El más importante recurso con que cuenta una empresa es el Recurso Humano. La capacitación es por lo tanto, una inversión para la organización, pues los resultados que se obtienen de ella no sólo benefician al empleado, sino que contribuye al logro de los objetivos empresariales.

La utilización efectiva de los Recursos Humanos en el momento actual y en el futuro dentro de la organización, depende de la correcta aplicación de las fases de capacitación, tales como: Detectar Necesidades de Capacitación, Identificar los Recursos para la Capacitación, Diseño del Plan de Capacitación, Ejecución del Programa de Capacitación y la Evaluación, control y seguimiento. Esta labor también permite establecer y reconocer requerimientos futuros, asegurar a la empresa el suministro de empleados calificados y el desarrollo de los recursos humanos disponibles.

No se frecuenta en la mayoría de las empresas la evaluación del desempeño, evidenciándose la necesidad que el subsector se capacite en diferentes áreas, ya que juega un papel muy importante en el desarrollo y fortalecimiento de una organización, pues su correcta aplicación se convierte en un medio de motivación y estímulo en los empleados, que finalmente termina beneficiando a las empresas. No se tiene estipulado planes que permitan realizar, ascensos, promoción, traslado, rotación y transferencias.

Un porcentaje alto de las personas encuestadas tienen plan de incentivos en las empresas, ya que saben el beneficio que trae consigo, su utilización dentro de una organización.

Se detecta o identifica de forma muy positiva el trabajo en equipo, la colaboración con los compañeros, el alto nivel de motivación y satisfacción del personal.

Programas como medicina preventiva, higiene industrial y seguridad industrial no se implementan en la mayoría de los establecimientos al igual que la utilización de programas de bienestar educativo, familiar, cultural y deportivo.



## **AREA TECNOLOGIA (PROCESOS)**

En la mayoría de las empresas no se encuentra definido visión, misión, los valores y políticas, se fijan mas en los objetivos y los resultados, sin tener en cuenta que todos los miembros de una organización deben conocer hacia donde se dirige la empresa y hacia donde esta encaminado su trabajo.

Los Objetivos son los resultados específicos a largo plazo, que una empresa aspira a lograr mediante su Misión básica, son cuantificables y se deben alcanzar en un límite de tiempo. Los directivos se basan en ellos para tomar decisiones, puesto que señalan las actividades relevantes de la empresa, y sirven como indicadores para la utilización de recursos.

Las mayorías de las empresas no cuentan con organigramas, con manual de funciones ni con manual de procedimiento. Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

La implementación de equipos es relativamente nuevo, ya que se encuentran en un promedio de (0-5) años en la mayoría de las empresas, del mismo modo que la adopción de cambios tecnológicos y sistemas de gestión, permiten visualizar al lento ritmo en que se mueven las empresas con respecto a la adaptación del entorno, siendo una debilidad importante a corregir.

Las empresas se relacionan mas con empresas del sector que con Universidades o empresas del sector financiero, pasando por alto que en la actualidad las redes de apoyo en todos los aspectos pueden ser una de las estrategias más relevantes para permanecer en el medio.

No se maneja un departamento de investigación y desarrollo, del mismo modo que existen pocas empresas que posean algún tipo de certificación y que manejen un sistema de residuos sólidos, siendo estos aspectos muy importantes a examinar, teniendo en cuenta las exigencias del medio actual y futuro, donde la innovación, el reconocimiento a la calidad y el cuidado del medio ambiente se hacen casi indispensables.

## **ORIENTACION HUMANISTA**

Para la mayoría de las personas encuestadas es importante el proceso de selección de personal, ya que el hecho de tener la persona adecuada en el lugar de trabajo que corresponda puede conllevar a tener unos mejores resultados en la empresa. Además se presta interés por toda la información acerca de los mismos como su nivel académico, sus intereses personales, tiempo de permanencia en la organización, dando la importancia y el lugar que merece como miembro valioso.

Para empoderar a los trabajadores las acciones que mas se tienen en cuenta son reconocer el buen trabajo, escuchar opiniones y delegar responsabilidades, también se encuentra beneficio a trabajar dada la eficiencia y eficacia de los empleados

La mayoría de los encuestados definen su estilo administrativo democrático, no obstante, es de resaltar que hoy por hoy el líder es la persona que se necesita para afrontar las diferentes situaciones o retos presentados, ya que este, esta en la facultad de confiar en la capacidad del grupo, favorecer las discusiones, pedir y tomar en cuenta las opiniones del grupo antes de tomar sus propias decisiones, la responsabilidad es compartida por el grupo, da explicaciones y permite críticas aceptándolas; deja libertad a los miembros para trabajar a su gusto y elegir sus equipos. Los grupos de estructura democrática están más motivados para la tarea, las relaciones personales son más estrechas y cordiales, hay más comunicación, menos hostilidad, y mayor desarrollo personal de los miembros.

## **ORIENTACION TECNOCRATICA (TECNOLOGIA Y PROCESOS)**

Para una gran parte de las empresas es importante contar con un sistema de comunicación como: fax e Internet, pero en muchos casos no se utilizan, desconociendo los beneficios que trae para la obtención e intercambio de la información en el momento requerido como también las facilidades que brinda, del mismo modo que muy pocas empresas poseen manual de funciones, manual de procedimientos, control de procesos, documentación de métodos de trabajo, o con una plataforma de trabajo, no obstante consideran importante tenerlos e invertir en tecnología moderna.

## **ORIENTACION PLANIFICADORA Y TOMA DE DECISIONES**

Las personas encuestadas le dan mas importancia a planear, es un aspecto importante a resaltar, ya que los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos, sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan, de la misma manera sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino.

Se tiene conocimiento actualizado, en el aspecto legal, en la productividad, competitividad, en innovación y tecnología en el ámbito nacional, en el campo internacional es casi incierto, asimismo que en el aspecto ambiental existe un completo desconocimiento, ya que se tiende a creer que no los afecta mucho en su condición de comerciantes.

Los gerentes tienen conocimientos muy actualizados y muy claros sobre los procesos financieros de su empresa, los procesos comerciales, las compras e inventarios, la administración de personal y los procesos productivos.

Lo más importante en el momento de planear en una empresa son los objetivos y las metas y se concentran mucho en los resultados, además se tiene la tendencia en las empresas a no encontrar importante desarrollar procesos de certificación en los procesos ni en los productos.

## **ORIENTACION HACIA LAS NORMAS Y REGLAMENTOS**

Los gerentes consideran que las normas y reglamentos son altamente indispensables, ya que este regula las relaciones de la empresa con sus trabajadores en aquellos puntos en los cuales se exige una definición más precisa entre lo que indica y las condiciones particulares de actividad laboral de cada empresa, con el objeto de que tanto patrono como trabajadores conozcan con claridad a que atenerse en caso de discrepancias.

Para la mayoría de las personas encuestadas los procesos, procedimientos o actividades de rutina, tienen valor aun sin estar documentados, lo importante es que se conozcan.

En el subsector de autopartes se tiene la cultura de que los empleados sin importar su cargo cumplen diferentes funciones, como secretaria, vendedores o el mismo administrador.

La mayor parte de las organizaciones no creen que en todas las ocasiones un estilo directivo fuerte y direccionador sea el adecuado para que la empresa funcione de la mejor manera, por esto se debe saber combinar el empoderamiento con una dirección fuerte y direccionadora, ambas en la medida exacta propician una combinación perfecta para el adecuado funcionamiento de las compañías.

**9.4 DIAGNOSTICO INTERNO Y EXTERNO  
MATRIZ DOFA**

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Deficiente nivel académico en los administrativos y directivos.</li> <li>▪ Falta de interés por realización de cursos o seminarios.</li> <li>▪ No se implementan planes de mercadeo.</li> <li>▪ Ausencia de control en proveedores, facturación, productos y servicios, asesores comerciales, cliente (posventa), inventarios y canales de distribución.</li> <li>▪ Escaso manejo de publicidad y promoción en productos y servicios.</li> <li>▪ Existen insuficientes alianzas e interacciones con proveedores, universidades, clientes y con empresas del sector.</li> <li>▪ Deficiente desarrollo de programas de inducción, educación continua y programas de capacitación.</li> <li>▪ No se han definido visión, misión, valores y políticas, organigramas, manuales de funciones, procesos y/o procedimientos en un alto porcentaje de los establecimientos.</li> <li>▪ Ausencia de un departamento de investigación y desarrollo.</li> <li>▪ Las empresas no se adaptan a las nuevas tecnologías ni a los nuevos sistemas de gestión</li> <li>▪ Es limitada la cantidad de empresas que poseen algún tipo de certificación</li> <li>▪ Limitado conocimiento del sector en el ámbito internacional.</li> <li>▪ Desconocimiento total del aspecto ambiental.</li> <li>▪ Tendencia de las Pymes a desaparecer fácilmente del medio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crecimiento en ventas de automóviles.</li> <li>▪ Tener acceso a créditos bancarios para incrementar los recursos económicos, que permitan invertir en las empresas en diferentes áreas.</li> <li>▪ Apoyo y acompañamiento de parte de las universidades y entidades gubernamentales, para el crecimiento y desarrollo empresarial.</li> <li>▪ Mercado por conquistar a nivel regional y/o nacional.</li> </ul>

AMENAZAS	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Muchos competidores, que ofrecen los mismos productos.</li> <li>▪ Hurto de carros en crecimiento, que aumenta la venta de autopartes robadas.</li> <li>▪ Difícil acceso a la tecnología de punta.</li> <li>▪ La llegada de grandes superficies internacionales a la región.</li> <li>▪ Ausencia de redes de apoyo y comercialización a nivel regional y nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ubicación estratégica del subsector.</li> <li>▪ Cumplimiento oportuno de los pasivos con los proveedores.</li> <li>▪ Al interior de las organizaciones se detecta trabajo en equipo, y la colaboración con los compañeros, <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Importancia a los objetivos y resultados.</li> </ul> </li> <li>▪ Se empodera a los trabajadores reconociendo el buen trabajo, escuchando opiniones y delegando responsabilidades. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilización de sistema de comunicación como: fax, Internet, etc.</li> <li>▪ La planeación es una herramienta que se considera importante en las organizaciones.</li> <li>▪ Conocimiento por parte de los dueños y/o administradores sobre los procesos de sus empresas.</li> <li>▪ Empleados polifuncionales. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Horarios extendidos</li> <li>▪ Garantía del servicio</li> <li>▪ Adaptabilidad de los productos según los gustos y preferencias del consumidor.</li> </ul> </li> <li>▪ Conocimiento por parte de los directivos de la dinámica del subsector.</li> </ul> </li> </ul>

## 9.5 FUERZAS DE PORTER SUBSECTOR AUTOPARTES

- ✓ Una amenaza directa para las organizaciones del subsector en el país y la Región, es el asentamiento de las grandes compañías de vehículos y autopartes que han encontrado atractivo el mercado Colombiano ; una clave para analizar dicho peligro son las barreras de entrada, las cuales no poseen suficientes restricciones para este tipo de economías, permitiendo fácil acceso al mercado nacional.
- ✓ El mercado negro de partes robadas para vehículos automotores, crea una desventaja significativa para el subsector ya que la competencia no se da en igualdad de condiciones, al ofrecer precios mucho más bajos que la oferta autopartista, por lo cual las empresas pueden tender a disminuir sus ventas de la misma forma como crece este hecho ilícito.
- ✓ En el subsector de autopartes el poder de negociación de los clientes hace que el margen de utilidad en los productos sea reducido ya que al presentarse una gran oferta de los mismos conlleva a una rebaja de precios para vender.
- ✓ Algunas empresas como importadoras o distribuidoras tienen un alto grado de diferenciación frente a otros proveedores teniendo la habilidad de cobrar a los clientes diferentes precios según sus requerimientos.
- ✓ El grado de rivalidad en el subsector es alto al poseer una gran concentración de competidores conglomerados en un mismo sector en el caso de la ciudad de Pereira, donde factores como: bajo crecimiento y carencia de diferenciación de productos, ocasiona una competencia más agresiva.

## **9.6 PROPUESTA SECTOR AUTOPARTES**

Basados en el diagnóstico anterior donde se detectaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el subsector comercio al por mayor y menor de partes, piezas y accesorios de lujo para vehículos automotores en el Área Metropolitana centro Occidente, se plantea la siguiente propuesta para los empresarios y dirigentes organizacionales de dichos establecimientos.

### **9.6.1 SECTOR GUBERNAMENTAL**

Los empresarios del subsector de partes, piezas y accesorios de lujo para vehículos automotores, pueden enriquecer su gestión, en cada una de las organizaciones, beneficiándose a través entidades como el **Sena** que desde su política social y económica contribuye a la formación profesional integral del talento humano de la región, para su eficaz desempeño en las diferentes actividades económicas que comprenden el sector comercio y servicios, acorde con el crecimiento tecnológico y el entorno laboral de cada momento, cumpliendo responsablemente con el desarrollo de sus funcionarios, con la actualización tecnológica del centro y con la comunidad en general, por lo tanto ofrece una gran variedad de servicios tales como: Información Técnica, asesorías, consultorías y asistencia técnica, cursos presenciales y virtuales, programas, talleres y capacitaciones; siendo estos de fácil acceso por su diversidad de horarios y bajo costo económico, permitiendo adaptarse a las necesidades de los miembros pertenecientes a la organización.

### **9.6.2 UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA**

La Universidad Tecnológica de Pereira, ofrece a través de sus distintas dependencias y facultades, un apoyo con el fin de orientar programas de asesoría, grupos de investigación, de asistencia técnica y consultoría por parte de personas calificadas. Con el propósito de detectar falencias en los establecimientos y buscar posibles soluciones.

La facultad de Ingeniería Industrial cuenta con diversos grupos conformados por docentes y estudiantes como lo son: investigación en Desarrollo humano y organizacional, investigación Económica y Financiera, Gestión de Calidad y Normalización Técnica, Maestría en Administración Económica y Financiera, Especialización en Gestión de la Calidad y Normalización Técnica, Especialización Administración en Desarrollo Humano; los cuales, estarán en condiciones de cooperar por medio de capacitaciones, talleres y asesorías al subsector, ofreciendo conocimientos para el desarrollo y evaluación de las distintas áreas organizacionales, permitiendo así identificar estrategias basadas en relación con

el adelanto y la percepción de las tendencias y necesidades emergentes de un ambiente globalizado, de tal manera que se ayude al crecimiento y fortalecimiento de las empresas.

El Programa de Ingeniería de sistemas y computación, podría brindar distintos servicios al subsector de autopartes con el fin de ayudar a las personas de estas organizaciones a implementar nuevas tecnologías que permitan un mayor desarrollo, organización y crecimiento en sus negocios, ya sea de forma virtual o presencial, en temas básicos como: manejo de hardware y software, Windows, Office, Access, acceso a Internet, creación de pagina web, entre otros; de tal manera que

podría crear y promocionar cursos destinados a personal directivo y administrativo del sector que estén buscando ideas o estrategias para mejorar sus negocios mejore sustancialmente procesos y procedimientos, como registros ( egresos e ingresos), bases de datos de proveedores, clientes, inventarios e información en general.

La Facultad de Ciencias ambientales, puede ofrecer charlas, conferencias, asesorías, que permiten conocer la problemática de los efectos medioambientales en las empresas y facilitar los conocimientos necesarios para la mejora de la Calidad ambiental, mediante la adopción de actitudes y mecanismos para la prevención y/o minimización de riesgos en el ámbito.

Las diversas extensiones que posee la universidad podrían formar parte de las capacitaciones sugeridas para el sector comercio al por mayor y menor de partes piezas y accesorios de lujo para vehículos automotores.

Las cuales son:

Educación no formal: puede ofrecer un apoyo y capacitación a las empresas del sector metropolitano por medio de: Cursos, Talleres, Capacitaciones, Seminarios, Jornadas, Encuentros, Conferencias, Presentaciones, Exposiciones, Congresos, Educación básica y media.

Consultorías profesionales tales como: Asesorías, Consultorías, Asistencia técnica, Interventorías, Veedurías, Gerencia de obra o de proyectos, Dirección, Programación y Ejecución de Diseños, Planos, Anteproyectos y proyectos, Estudios para proyectos de Inversión, Estudios de Diagnóstico, Prefactibilidad o Factibilidad para proyectos Específicos.

Gestión tecnológica tales como: Generación de tecnología, Innovación, Adecuación Tecnológica, Transferencia de Tecnología, Actualización de Tecnología, Difusión, Comercialización.



### 9.6.3 EMPRESAS DEL SECTOR

- ✓ Se debe concretar alianzas entre los empresarios del subsector para obtener beneficios de manera conjunta , haciendo una búsqueda continua de nuevos contactos como distribuidores , comerciantes e importadoras, a nivel nacional e internacional, de tal manera que se pueda poseer una amplia variedad de proveedores, que permitan unas mejores acciones de negociación como diversificación en productos, obtención de descuentos, bajos costos, abastecimiento oportuno, financiación a largo plazo , entre otros.
- ✓ Ser participes activos en la obtención de información actualizada que pueda afectar o beneficiar al subsector, en las diferentes áreas, por medio del sector gubernamental o financiero, para exigir los servicios, asesorías o capacitaciones, para tener mejores oportunidades de desarrollo en los negocios, o para poder disminuir la brecha de competencia con las grandes empresas.
- ✓ Las organizaciones deben llegar hasta los compradores potenciales, hacer que sus productos y servicios sean accesibles, por lo tanto deben implementar herramientas como la promoción y publicidad, a través de volantes, pendones o medios masivos de comunicación, lo anterior seria un método estratégico que ayuda a incrementar las ventas y por ende al buen funcionamiento de la organización.
- ✓ El gremio debe eliminar los intermediarios, ya que el trato directo entre productor y consumidor final es una de las mejores herramientas para abatir costos, buscando aprovechar alternativas como importación directa de los productos a la región.
- ✓ En la atención al cliente debe brindarse un buen asesoramiento, de tal modo que se cree un vinculo cordial, de confianza y fidelidad, por parte de este hacia a la organización, no solo por el producto, sino también por el valor agregado intangible que se ofrece.
- ✓ Se debe empezar a implementar herramientas, equipos y tecnologías que puedan apoyarlos en la administración de la información tales como:

**Computadores:** que permiten llevar un registro ordenado de bases de datos de proveedores y clientes, inventarios, flujos de caja y toda aquella información que requiere ser llevada de una forma organizada, de tal manera que se pueda obtener en el momento que se necesite.

**Aprovechamiento de Internet:** Tomar la experiencia de empresas de otras ciudades o países que han utilizado y explotado Internet para su publicidad y transacciones

Comerciales (creación de página web), permitiendo comprar y vender sus productos a otras partes del mundo.

**Aprovechamiento de revistas especializadas.** Gran cantidad de conocimiento especializado en el subsector, se ha desaprovechado ya que por medio de revistas internacionales, se puede consultar de forma gratuita a través de Internet, experiencias y casos de éxitos de otros lugares que pueden ser retomados e implementados al contexto regional.

- ✓ El Capital humano tiene que ser un aspecto fundamental a considerar, empleados motivados serán más eficientes y productivos.
  - la creación de escalafones laborales pueden hacerlos conscientes que si su trabajo es bueno logran ascender peldaños que les permitan una expansión monetaria y profesional.
  - Una remuneración de acuerdo al rol desempeñado y con base al medio. Premios, comisiones, reconocimientos, que conlleven al empleado a sentirse motivado para desempeñar su labor.
  - Los empresarios deben fomentar no solo para ellos sino también para sus empleados la constante actualización y capacitación, que promuevan el desarrollo del capital humano a través de cursos, seminarios y talleres, de tal manera que se enriquezca cada día sus activos intangibles.
  - Permitir el empoderamiento de los empleados en la organización de tal manera que se sientan valiosos dentro de la misma.

## 10. CONCLUSIONES

- ✓ El subsector de partes, piezas y accesorios de lujo para vehículos automotores con código CIIU (5030) ha tenido un crecimiento significativo en ventas en los últimos años, como resultado del jalonamiento de la demanda en aumento de vehículos en el país, sin embargo, algunas empresas han desaparecido del medio, como resultado de la baja gestión administrativa de sus propietarios o encargados que no han sabido aprovechar este tipo de oportunidades.
- ✓ Es de resaltar la importancia del subsector en el sector comercial del área metropolitana centro-occidente (AMCO), sin embargo se encuentra que al estar conformado en su gran mayoría por PYMES, puede tener vulnerabilidad ante otros negocios con más recursos, más estables económicamente y más grandes en un esquema de mercado con “asimetrías competitivas reales” se requiere de audacia, creatividad, conocimiento y mucha organización con el gremio.
- ✓ Los gerentes del subsector no deben limitarse a impartir ordenes a sus empleados sino asumir nuevos retos, en donde pasen de ser jefes que delegan simplemente responsabilidades para convertirse en instructores que

establecen planes y objetivos, que direccionan y motivan a sus colaboradores hacia su ejecución.

- ✓ Los empresarios de las organizaciones de autopartes, no tienen una visión estratégica de su actividad, porque está preocupado por el día a día.
- ✓ En el sector existen líderes innatos que sin la formación académica y muchos recursos económicos han hecho crecer y mantener vigentes a sus organizaciones estando atentos a los cambios del entorno.
- ✓ Las Organizaciones exitosas actualmente promueven los valores organizacionales, misión y visión, lo que origina trabajadores comprometidos de alta competencia, proactivos que anteceden la responsabilidad con su empresa y clientes, además de contar con tecnología que las hace más eficientes y competitivas

## 11. RECOMENDACIONES

Es importante el compromiso a futuro por los diversos actores, para que las bases que construye la universidad con este proyecto, siga encadenando esfuerzos para el mejoramiento y crecimiento en el subsector, siendo relevante que:

- ✓ Los propietarios de los negocios o personas encargadas deben estar dispuestos para trabajar conjuntamente y concebir la competencia y la colaboración, de tal forma que estén abiertos a seguir planes de acción para mejorar su negocio, y ser competitivos ante las grandes empresas. Tratando de integrarse en las grandes cadenas comerciales a nivel nacional.
- ✓ Es necesario que los empresarios cambien sus estilos gerenciales y busquen redes de apoyo en las diferentes áreas, como también formación oportuna con asesorías o capacitación, de tal manera que sus organizaciones no tiendan a desaparecer a mediano o largo plazo, como consecuencia de los acelerados cambios del entorno.
- ✓ Los empresarios deben cambiar su pensamiento con respecto a la importancia que puede significar para la organización la adopción de estrategias sugeridas por diversos sectores para su mejoramiento, ya que los beneficios son indiscutibles en una primera instancia para el subsector para el crecimiento y proyección a futuro, además de ayudarlos a fortalecer, cambiar y mejorar, para enfrentar las consecuencias de la globalización y finalmente ser partícipes del desarrollo regional.
- ✓ Debe existir un compromiso compartido por las diferentes academias (Universidad Libre, Católica, Tecnológica, Andina y Sena) para hacer redes de apoyo que contribuyan al beneficio de los empresarios del subsector y a su vez enriquezcan su labor formativa.
- ✓ Con la ayuda del gobierno se debe gestionar con recursos una fácil vinculación de las PYMES del área metropolitana (AMCO), a la asociación nacional de asopartistas ASOPARTES, con el fin que de fortalecer el subsector con las diferentes oportunidades que ofrece este gremio a sus miembros, para entrar a ser competitivos en todo país.
- ✓ De la misma forma es importante que el gobierno apoye con recursos económicos las diferentes entidades educativas o empresas, interesadas en ofrecer sus servicios de capacitación, asesoría y trabajos de investigación, ya que son indispensables para emprender cualquier tipo de actividad, facilitan el desarrollo e incentivan a seguir adelantándose.

- ✓ El gobierno y el sector financiero deben difundir los programas gubernamentales, ya que se cuentan con apoyos y oportunidades para las micros y pequeñas empresas, es necesario hacer campañas de difusión por medios masivos de comunicación y con otras formas de información, o llegar por medio de entidades como Fenalco, La Cámara de comercio o la Universidad, con el objeto de dar a conocer a toda la población del subsector (5030) la existencia de dichos apoyos, de tal manera que puedan invertir en el crecimiento y su fortalecimiento.
  
- ✓ El Área Metropolitana Centro Occidente posee una posición estratégica en la geografía nacional, por lo cual el comercio tiene que aprovechar estratégicamente esta oportunidad creando una ventajas comparativas ante otras ciudades vecinas.
  
- ✓ La creación de ventajas competitivas son mecanismos fundamentales para todas las organizaciones del subsector, están se pueden lograr a través de instrumentos como tecnología, innovación en productos y servicio al cliente, no obstante es necesario que la gerencia de la empresa tenga una visión estratégica del negocio y la facultad para la toma de decisiones que motoricen la reevaluación y evolución de las capacidades organizacionales.

## 12. BIBLIOGRAFIA

- <http://www.sic.gov.co> [citado 8 de noviembre de 2007]
- <http://www.dane.gov.co> [citado 28 de agosto de 2007]
- <http://www.mincomercio.gov.c> [citado 29 agosto de 2007]
- <http://www.proexport.com.co> [citado 25 de septiembre de 2007]
- <http://www.sofasa.com.co> [citado 9 de agosto de 2007]
- <http://www.fedesarrollo.org.co> [citado 7 de septiembre de 2007]
- <http://www.procomer.com> [citado 14 de noviembre de 2007]
- <http://www.supersociedades.gov.co> [citado 9 de febrero 2008]
- <http://www.fenalcorisaralda.com> [citado 10 de noviembre de 2007]
- <http://www.asopartes.com/web/> [citado 8 de noviembre de 2007]
- <http://www.motor.com> [citado 3 diciembre de 2007]
- <http://sis.senavirtual.edu.co> [citado 9 de mayo de 2008]
- [www.utp.edu.co](http://www.utp.edu.co) [citado 15 de mayo de 2008]
- GRUPO DE INVESTIGACIÓN: DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL. Administración por Resultados: Un enfoque teórico práctico para organizaciones cambiantes. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira, 2004
- HAROLD KOONTZ, HEINZ WEIHRICH. Elementos de administración
- VARELA V., Rodrigo. La innovación empresarial. Un nuevo enfoque de desarrollo. Publicaciones ICESI,

### 13. ANEXOS

#### Anexo 1.

#### Partidas Arancelarias

SUBSECTOR: PARTES, REPUESTOS Y PIEZAS PARA AUTOMOTORES

#### EXPORTACIONES COLOMBIANAS TOTALES SEGÚN LOS SECTORES DE PROMOCIÓN DE PROEXPORT

	POSICIÓN ARANCELARIA	DESCRIPCIÓN	FOB (US\$) 2004	FOB (US\$) 2005	FOB (US\$) 2006	Particip. (%) 2006	FOB (US\$) 2007 Enero - Junio
1	8507100000	ACUMULADORES ELECTRICOS DE PLOMO, DEL TIPO DE LOS UTILIZADOS PARA ARRANQUE DE MOTORES DE EXPLOSION	18,679,497	27,353,803	39,804,292	17.36	26,009,413
2	8708999990	LOS DEMAS DE LAS DEMAS PARTES Y ACCESORIOS DE VEHICULOS DE LAS PARTIDAS 87.01 A 87.05	8,666,753	1,403,024	22,396,156	9.77	0
3	8708701000	RUEDAS Y SUS PARTES	14,211,019	17,164,849	22,039,051	9.61	10,868,463
4	4011101000	Neumáticos (llantas neumáticas) nuevos de caucho radiales, de los tipos utilizados en automóviles de turismo (incluidos los del tipo familiar (tipo "break" o "station wagon") y los de carrera).	0	15,636,038	20,204,209	8.81	17,269,387
5	7007210000	VIDRIO CONTRACHAPADO, DE DIMENSIONES Y FORMATOS QUE PERMITAN SU EMPLEO EN AUTOMOVILES, AERONAVES, BARCOS U OTROS VEHICULOS	16,419,222	16,219,702	18,491,821	8.07	10,841,103
6	6813100000	GUARNICIONES PARA FRENOS A BASE DE AMIANTO (ASBESTO), DE OTRAS SUSTANCIAS MINERALES O DE CELULOSA, INCLUSO COMBINADOS CON TEXTILES U OTRAS MATERIAS	10,705,387	10,869,789	11,727,410	5.12	0
7	7007190000	LOS DEMAS, VIDRIOS TEMPLADOS	3,613,418	5,091,177	10,718,223	4.68	9,718,784
8	8708210000	CINTURONES D SEGURIDAD, DE VEHICULOS AUTOMOVILES DE LAS PARTIDAS 87.01 A 87.05	5,026,482	6,820,743	7,044,096	3.07	2,862,142
9	9805000000	CHASIS D VEHICULOS AUTOMOVILES D LAS	1,504,507	6,041,806	5,235,932	2.28	2,401,126



PARTIDAS 98.01 A 98.04, CON EL MOTOR

<b>10</b>	7320100000	BALLESTAS Y SUS HOJAS, DE HIERRO O ACERO	3,080,589	3,123,941	3,971,810	1.73	1,947,538
<b>11</b>	8707901000	LAS DEMAS CARROCERIAS DE VEHICULOS AUTOMOVILES DE LA PARTIDA 87.02., INCLUIDAS LAS CABINAS	0	1,600,778	3,810,387	1.66	2,245,356
<b>12</b>	8708609000	PARTES DE EJES PORTADORES	12,600	27,147	3,465,779	1.51	0
<b>13</b>	8708299000	LAS DEMAS PARTES Y ACCESORIOS DE VEHICULOS AUTOMOVILES DE LAS PARTIDAS 87.01 A 87.05	2,132,949	3,745,688	3,194,632	1.39	2,097,054
<b>14</b>	8708992100	TRANSMISIONES CARDANICAS	330,124	1,543,475	3,121,624	1.36	1,862,231
<b>15</b>	8708991900	PARTES DE BASTIDORES DE CHASIS	2,094,771	1,797,860	2,728,313	1.19	2,201,669
<b>16</b>	8708939100	PLATOS (PRENSAS), DISCOS DE EMBRAGUES	2,114,019	2,984,361	2,603,942	1.14	1,933,429
<b>17</b>	8707909000	LAS DEMAS CARROCERIAS DE VEHICULOS AUTOMOVILES DE LAS PARTIDAS 87.01; 87.04 Y 87.05, INCLUIDAS LAS CABINAS	439,269	408,259	2,526,430	1.10	55,358
<b>18</b>	7007110000	VIDRIO TEMPLADO, DE DIMENSIONES Y FORMATOS QUE PERMITAN SU EMPLEO EN AUTOMOVILES, AERONAVES, BARCOS U OTROS VEHICULOS	1,949,493	2,547,816	2,471,016	1.08	1,374,664
<b>19</b>	8708391000	TAMBORES PARA FRENOS	1,606,473	2,123,810	2,459,191	1.07	0
<b>20</b>	8714190000	LAS DEMAS PARTES Y ACCESORIOS DE MOTOCICLETAS (INCLUIDOS LOS CICLOMOTORES)	1,488,890	1,791,701	2,449,222	1.07	1,321,343
<b>21</b>	4013100000	CAMARAS DE CAUCHO PARA NEUMATICOS (LLANTAS NEUMATICAS), DEL TIPO DE LAS UTILIZADAS EN AUTOMOVILES DE TURISMO ( INCLUIDOS LOS VEHICULOS DE TIPO FAMILIAR 'BREAK' O 'STATION WAGON' Y LOS DE LA CARRERA), EN AUTOBUSES O CAMIONES	1,506,142	1,761,406	2,023,432	0.88	1,375,197
<b>22</b>	8708399000	LAS DEMAS PARTES PARA FRENOS Y SERVOFRENOS DE VEHICULOS AUTOMOVILES DE LAS PARTIDAS 87.01 A 87.05	400,521	1,580,125	1,939,511	0.85	0
<b>23</b>	8708920000	SILENCIADORES Y TUBOS ( CADOS ) DE ESCAPE	1,097,199	5,278,743	1,907,873	0.83	2,417,306
<b>24</b>	8716900000	PARTES DE REMOLQUES Y SEMIRREMOLQUES PARA	1,441,820	1,795,138	1,874,594	0.82	922,212

		CUALQUIER VEH-CULO					
<b>25</b>	8708292000	GUARDAFANGOS, CUBIERTAS DE MOTOR, FLANCOS, PUERTAS Y SUS PARTES, DE VEHICULOS DE LAS PARTIDAS 87.01 A 87.05	775,251	874,798	1,823,536	0.80	1,013,684
<b>26</b>	8708310000	GUARNICIONES DE FRENOS MONTADAS	1,593,353	1,799,253	1,727,083	0.75	0
<b>27</b>	8708393010	SISTEMAS HIDRAULICOS PARA FRENOS	463,817	798,339	1,658,092	0.72	0
<b>28</b>	8706009090	LOS DEMAS CHASISES CON MOTOR, PARA LOS VEHICULOS AUTOMOVILES DELAS PARTIDAS 87.01 A 87.05.	2,583,748	0	1,571,777	0.69	0
<b>29</b>	8512209000	LOS DEMAS DE DEMAS APARATOS DE ALUMBRADO O DE SEDALIZACION VISUAL	786,413	844,798	1,297,810	0.57	964,825
<b>30</b>	8708395000	DISCOS PARA FRENOS	1,035,820	1,028,686	1,273,607	0.56	0
<b>31</b>	3819000000	LIQUIDOS PARA FRENOS HIDRAULICOS Y DEMAS LIQUIDOS PREPARADOS PARA TRANSMISIONES HIDRAULICAS, SIN ACEITES DE PETROLEO NI DE MINERAL BITUMINOSO O CON UN CONTENIDO INFERIOR AL 70% EN PESO DE DICHOS ACEITES	484,804	1,231,671	1,237,156	0.54	506,151
<b>32</b>	9401300000	ASIENTOS GIRATORIOS DE ALTURA AJUSTABLE	556,512	1,140,912	1,059,650	0.46	836,144
<b>33</b>	7009910000	LOS DEMAS ESPEJOS DE VIDRIO, SIN ENMARCAR	527,564	795,893	1,038,010	0.45	598,566
<b>34</b>	8708800000	AMORTIGUADORES DE SUSPENSION, PARA LOS VEHICULOS AUTOMOVILES DE LAS PARTIDAS 87.01 A 87.05	967,684	772,243	1,014,765	0.44	0
<b>35</b>	8708939900	LAS DEMAS PARTES DE EMBRAGUES	587,194	634,199	916,933	0.40	456,338
<b>36</b>	7009100000	ESPEJOS RETROVISORES PARA VEHICULOS	536,252	644,400	873,432	0.38	665,260
<b>37</b>	8708910000	RADIADORES	845,398	528,412	810,093	0.35	0
<b>38</b>	8708394000	SERVOFRENOS	884,409	1,044,266	782,428	0.34	0
<b>39</b>	4011109000	Los demás neumáticos (llantas neumáticas) nuevos de caucho, de los tipos utilizados en automóviles de turismo (incluidos los del tipo familiar (tipo "break" o "station wagon") y los de carrera).	0	960,283	763,074	0.33	106,217
<b>40</b>	8302300000	LAS DEMAS GUARNICIONES, HERRAJES Y ARTICULOS SIMILARES, PARA VEHICULOS AUTOMOVILES, DE METAL COMUN	468,324	644,979	656,096	0.29	481,719

<b>41</b>	8708995000	TANQUES PARA CARBURANTE	252,068	603,677	551,011	0.24	478,145
<b>42</b>	8708992900	PARTES DE TRANSMISIONES CARDANICAS	173,265	123,759	541,993	0.24	117,478
<b>43</b>	8544300000	JUEGOS DE CABLES PARA BUJIAS DE ENCENDIDO Y DEMAS JUEGOS DE CABLES DE LOS TIPOS UTILIZADOS EN LOS MEDIOS DE TRANSPORTE	900,834	1,326,590	536,039	0.23	1,120,052
<b>44</b>	8415200000	MAQUINAS Y APARATOS PARA ACONDICIONAMIENTO DE AIRE, DEL TIPO DE LOS UTILIZADOS EN VEHICULOS AUTOMOVILES PARA SUS OCUPANTES	3,551	218,412	521,004	0.23	911,469
<b>45</b>	8512901000	Brazos y cuchillas para limpiaparabrisas de vehículos automóviles y velocípedos.	0	245,062	502,495	0.22	300,588
<b>46</b>	8708100000	PARACHOQUES (PARAGOLPES DEFENSAS) Y SUS PARTES, DE LOS VEHICULOS AUTOMOVILES DE LAS PARTIDAS 87.01 A 87.05	118,945	95,482	495,887	0.22	236,289
<b>47</b>	8708993300	TERMINALES DE DIRECCION	212,489	315,492	485,136	0.21	435,663
<b>48</b>	3926300000	GUARNICIONES PARA MUEBLES, CARROCERIAS O SIMILARES, DE PLASTICO	107,437	167,489	454,357	0.20	321,923
<b>49</b>	9401400000	ASIENTOS TRANSFORMABLES EN CAMA, EXCEPTO EL MATERIAL DE ACAMPAR O DE JARDIN.	191,832	358,860	448,261	0.20	185,905
<b>50</b>	8708999100	PARTES DE EJES CON DIFERENCIAL	729,626	437,625	434,014	0.19	0
<b>51</b>	7320201000	MUELLES (RESORTES) PARA SISTEMAS DE SUSPENSION DE VEHICULOS, DE HIERRO O ACERO	439,794	531,064	398,030	0.17	362,578
<b>52</b>	8507200000	LOS DEMAS ACUMULADORES ELECTRICOS DE PLOMO	436,125	330,087	385,826	0.17	158,908
<b>53</b>	4010120000	CORREAS TRANSPORTADORAS REFORZADAS SOLAMENTE CON MATERIA TEXTIL	163,575	326,093	345,968	0.15	198,720
<b>54</b>	8708999300	Rotulas de suspension, de vehículos automóviles de las partidas 87.01 a 87.05.	0	202,265	339,578	0.15	0
<b>55</b>	8714110000	SILLINES (ASIENTOS) DE MOTOCICLETAS (INCLUIDOS LOS CICLOMOTORES)	2,954	91,064	335,063	0.15	121,813
<b>56</b>	7009920000	LOS DEMAS ESPEJOS DE VIDRIO, ENMARCADOS	244,753	324,356	329,561	0.14	225,069
<b>57</b>	8708295000	VIDRIOS ENMARCADOS; VIDRIOS, INCLUSO	171,588	249,432	319,329	0.14	230,271

		ENMARCADOS, CON RESISTENCIAS CALENTADORAS O DISPOSITIVOS DE CONEXION ELECTRICA						
<b>58</b>	8708392090	PARTES DE SISTEMAS NEUMATICOS PARA FRENOS	80,592	337,491	303,716	0.13	0	
<b>59</b>	6813900000	LAS DEMAS GUARNICIONES DE FRICCION (POR EJEMPLO: HOJAS, ROLLOS, TIRAS, SEGMENTOS, DISCOS, ARANDELAS, PLAQUITAS) SIN MONTAR PARA FRENOS, EMBRAGUES O CUALQUIER ORGANOS DE FROTAMIENTO, A BASE DE AMIANTO (ASBESTO), DE OTRAS SUSTANCIAS MINERALES	570,472	413,176	276,998	0.12	0	
<b>60</b>	8512301000	Bocinas del tipo de los utilizados en velocípedos o vehículos o automóviles.	0	174,794	264,036	0.12	187,738	
<b>61</b>	8708500000	EJES CON DIFERENCIAL, INCLUSO PROVISTOS CON OTROS ORGANOS DE TRANSMISION, PARA LOS VEHICULOS AUTOMOVILES DE LAS PARTIDAS 87.01 A 87.05	1,792,366	519,707	247,131	0.11	0	
<b>62</b>	8708999200	PARTES DE AMORTIGUADORES	186,602	174,596	243,269	0.11	0	
<b>63</b>	6812700000	LAMINAS ELASTICAS A BASE AMIANTO COMPRIMIDA PARA JUNTAS O EMPAQUETADURAS, EN HOJAS O BOBINAS (ROLLOS)	193,156	195,633	239,327	0.10	0	
<b>64</b>	8708999910	PARTES PARA CINTURONES DE SEGURIDAD	336,393	8,915	219,856	0.10	0	
<b>65</b>	4504902000	JUNTAS O EMPAQUETADURAS Y ARANDELAS DE CORCHO AGLOMERADO	157,966	164,421	205,287	0.09	54,156	
<b>66</b>	8708393090	PARTES DE SISTEMAS HIDRAULICOS PARA FRENOS	247,765	105,319	186,210	0.08	0	
<b>67</b>	8301200000	CERRADURAS DEL TIPO DE LAS UTILIZADAS EN VEHICULOS AUTOMOVILES, DE METAL COMUN	77,850	182,475	172,526	0.08	156,667	
<b>68</b>	9029109000	LOS DEMAS CUENTARREVOLUCIONES, CUENTAKILOMETROS, PODOMETROS Y CONTADORES SIMILARES	63,615	95,795	168,761	0.07	123,148	
<b>69</b>	8714990000	LAS DEMAS PARTES Y ACCESORIOS DE LAS VEHICULOS DE LAS PARTIDAS 87.11 A 87.13	38,013	54,868	168,485	0.07	34,056	
<b>70</b>	6812904000	CUERDAS Y CORDONES, INCLUSO TRENZADOS, DE AMIANTO	200,236	189,841	130,339	0.06	0	

<b>71</b>	8708702000	EMBELLECEDORES DE RUEDAS (TAPACUBOS, COPAS, VASOS) Y DEMAS ACCESORIOS	191,340	130,408	129,760	0.06	82,490
<b>72</b>	7007290000	LOS DEMAS, VIDRIO CONTRACHAPADO	115,799	101,172	127,552	0.06	45,070
<b>73</b>	8507902000	SEPARADORES DE ACUMULADORES ELECTRICOS	49,623	60,970	125,935	0.05	986
<b>74</b>	8708999400	PARTES DE CAJAS DE CAMBIO	125,236	106,643	122,460	0.05	0
<b>75</b>	9029901000	PARTES Y ACCESORIOS DE VELOCIMETROS	74,010	79,814	114,683	0.05	51,453
<b>76</b>	9026101100	MEDIDORES DE CARBURANTE PARA VEHICULOS CAPITULO 87, ELECTRICOS O ELECTRONICOS	56,339	85,746	110,809	0.05	85,633
<b>77</b>	8512909000	Las demás partes de los aparatos eléctricos de alumbrado o señalización, (excepto los artículos de la partida 85,39) de los tipos utilizados en velocípedos o vehículos automóviles.	0	52,463	100,507	0.04	39,720
<b>78</b>	8511902900	Tapas y ruptores (rotores) de distribuidores, excepto para motores de aviación.	0	236,841	98,824	0.04	131,337
<b>79</b>	8715001000	COCHES, SILLAS Y VEHICULOS SIMILARES PARA TRANSPORTE DE NIÑOS	48,821	87,955	92,701	0.04	48,075
<b>80</b>	8413309200	LAS DEMAS BOMBAS DE ACEITE	210,025	245,684	88,495	0.04	162,404
<b>81</b>	8714940000	FRENOS, INCLUIDOS LOS BUJES CON FRENO, Y SUS PARTES, DE VEHICULOS DE LAS PARTIDAS 87.11 A 87.13	238	751	85,756	0.04	165,045
<b>82</b>	8708993900	LOS DEMAS SISTEMAS DE DIRECCION Y SUS PARTES	37,532	28,731	61,721	0.03	21,757
<b>83</b>	6812906000	JUNTAS O EMPAQUETADURAS, DE AMIANTO	15,989	52,051	60,143	0.03	0
<b>84</b>	8421991000	ELEMENTOS FILTRANTES PARA FILTROS DE MOTORES	9,771	6,268	51,482	0.02	49,874
<b>85</b>	8512309000	Los demás aparatos eléctricos de señalización acústica, del tipo de los utilizados en velocípedos y vehículos automóviles.	0	8,598	49,014	0.02	29,722
<b>86</b>	8714910000	CUADROS Y HORQUILLAS Y SUS PARTES DE VEHICULOS DE LAS PARTIDAS 87.11 A 87.13	0	34,584	48,908	0.02	33,706
<b>87</b>	8713100000	SILLONES DE RUEDAS Y DEMAS VEHICULOS PARA INVALIDOS, INCLUSO CON MOTOR, SIN MECANISMO DE PROPULSION	11,869	47,960	46,096	0.02	2,543

<b>88</b>	9026200000	-PARA MEDIDA O CONTROL DE PRESION	88,627	188,094	45,715	0.02	18,959
<b>89</b>	8708931000	EMBRAGUES	16,023	11,409	41,248	0.02	6,169
<b>90</b>	8708994000	TRENES DE RODAMIENTO DE ORUGA Y SUS PARTES	24,248	101,484	39,427	0.02	923
<b>91</b>	8511809000	LOS DEMAS APARATOS Y DISPOSITIVOS ELECTRICOS DE ENCENDIDO O DE ARRANQUE PARA MOTORES	34,710	43,105	37,751	0.02	24,503
<b>92</b>	8507909000	LAS DEMAS PARTES DE ACUMULADORES ELECTRICOS	21,898	735	36,072	0.02	4
<b>93</b>	8511902100	Platinos de distribuidores, excepto de motores para aviacion.	0	13,677	32,757	0.01	0
<b>94</b>	8413913000	PARTES DE BOMBAS, PARA CARBURANTE, ACEITE O REFRIGERANTE DE LOS DEMAS MOTORES	65,937	76,562	32,449	0.01	2,890
<b>95</b>	8708993100	SISTEMAS DE DIRECCION MECANICOS	44,169	26,135	32,129	0.01	38,849
<b>96</b>	8609000000	CONTENEDORES (INCLUIDOS LOS CONTENEDORES CISTERNA Y LOS CONTENEDORES DEPOSITO) ESPECIALMENTE CONCEBIDOS Y EQUIPADOS PARA UNO O VARIOS MEDIOS DE TRANSPORTE	13,000	56,000	31,343	0.01	27,308
<b>97</b>	8413309900	LAS DEMAS DE DEMAS BOMBAS DE CARBURANTE, ACEITE O REFRIGERANTE, PARA MOTORES DE ENCENDIDO POR CHISPAS O COMPRESION	51,185	59,147	30,561	0.01	16,435
<b>98</b>	8302101000	BISAGRAS PARA VEHICULOS AUTOMOVILES, DE METAL COMUN	28,041	19,735	28,588	0.01	22,973
<b>99</b>	8708401000	CAJAS DE CAMBIO MECANICAS	43,857	65,347	23,000	0.01	37,532
<b>100</b>	8511909000	DMS PARTES D APARATOS Y DISPOSITIVOS ELECTRIC D ENCENDIDO O D ARRANQU	18,667	61,948	22,923	0.01	13,111

**Anexo 2.**

Muestra establecimientos de comercio al por mayor y menor de partes, piezas y accesorios de lujo para vehículos automotores.

ESTABLECIMIENTOS
ALMACEN LUCHO CUBA
JAPON KOREA
LUJOS EL CANOSO
ALARMAS Y PASACINTAS
EQUIPAR J.A.
LUJOS MUNDO CARDS
ELECTROPARTES
SINCROELECTRO
AMERICAN RINES Y LLANTAS
CARTRONICS
AUDIO ART
COLCAMPEROS
DISTRIALARMAS
AUTO GLASS SEKURIT
ALMACEN EL ESPID EU
ALMACEN DE REPUESTOS LOS AUTOS
ALMACEN EL SEGUNDAZO
ALMACEN EL ESPID DOS
ELECTRO COCHES
SPID TUNING
ELECTROLUJOS LA 28
SU AUTO
AUTO LLANTAS Y RINES
CAR STEREO BOUTIQUE
AUTO RALLYE
AUTOREPUESTOS CHERREMAX
ELECTRILUJOS
LUJOS POR AUTOS
AUTO DIESEL
ELECTRODIESEL
RETENEDORES Y BALINERAS
SURTIREPUESTOS
ALMACEN UNIVERSAL LOS REPUESTOS
HAMO LTDA.
ALMACEN EL RHIN
LUJOS LA 28
WILLY AUDIOS
CENTRO FRENOS PEREIRA
DISTRILUJOS CAR'S BOUTIQUE
DISTRIBUIDORA LAS AMERICAS
CAR AUDIO AUDIO SYSTEMS
MAXILUJOS
TODO REPUESTO

LA CASA DE LOS LUJOS  
AUTOLUJOS LA 35  
LUJOS MILENIUM  
AUTO SPORT LUJOS  
SURTIREPUESTOS PEREIRA  
IMPORTADORA SALAZAR JES  
ALMACEN ELECTRO VILLA  
ESTELAR DE REPUESTOS  
DAUTOS LTDA.  
ALMACEN DAIHALUV  
AIRES Y ACCESORIOS PEREIRA  
LOS AMORTIGUADORES R/DA  
CAR TRONICS U.S  
RACORES Y PARTES  
LLANTAS J.M.C.  
MEGA REPUESTOS  
DURALLANTAS LTDA.  
CARLLANTAS LA BOUTIQUE  
ARRANQUES Y MAS  
LA BOUTIQUE DE SU AUTO  
DISTRIBUIDORA NISSAN S.A  
VIDRIOS Y ACCESORIOS LTDA  
ABASTECEDORA DE REPUESTOS DISTRI  
NISSAN  
IMPORTADORA MAZLUV SA  
EL SUPER SEGUNDAZO  
SURTIMAZDA PEREIRA  
LLANTAS Y LLANTOTAS  
RODACRUCETAS Y RETENES LTDA.  
AUTOEQUIPOS  
CIDRA REPUESTOS  
ALMACEN EL REPUESTO  
TECNODIESEL LTDA  
MIL MILLAS  
RACORES Y RETENES  
ALMACEN CHEVRO DODGE & CIA LTDA  
ALMACEN TORNICENTRO  
ALMACEN Y TALLER MUELLES SOPORTES  
Y FRENOS  
BATERIAS SUPREMA  
CASA FRENOS DE OCCIDENTE  
EDUARMUELLES ALMACEN Y TALLER  
LLANTAS TOLIMA  
LUJOS LOS COCHES  
TULIO HENAO S.A  
ALMACEN UNIVERSAL LOS REPUESTOS  
ALMACEN SOLO JEEP  
MOTORES JAPONESES Y KOREANOS LTDA.  
AUTO LUJOS JM  
AUTOPARTES RH  
FULL EQUIPO ACCESORIOS LTDA.  
KENWORTH DE LA MONTAÑA  
CAMPER REPUESTOS  
VIP CAR ACCESORIOS



LLACARS ACCESORIOS  
AMORTIGUADORES S.A  
IMPORTADORA CELESTE  
FRENOS LOS BOGOTANOS  
IMPORTACIONES H Y M E.U.  
FRENOS DE ANTIOQUIA  
FILTROS Y REPUESTOS  
ALMACEN SOMOS MUELLES  
DISTRIBUTORA MITSUBISHI  
TECNIALARMAS  
VIDRIOS Y EMPAQUES  
ALMACEN SURTIREPUESTOS  
EQUIPAR J.A.  
ARRANQUES Y MAS  
BANDAS FRENOS Y CLUTCH  
AUTOPARTES DIESEL RISARALDA  
PAR FRENOS  
REPUESTOS LA 20 LTDA  
RODRIGUEZ & GRISALES LTDA  
PELAEZ HERMANOS S.A  
CREDIREPUESTOS Y ACCESORIOS S.A  
TECNICAR  
SURTIEMPAQUES PEREIRA  
IMPORTADORA NIPON S.A  
LATAS LA 23  
JOTA REPUESTOS S.A  
EL VELOCIMETRO  
POSADA Y QUINTERO LTDA  
BANDAS Y CORREAS DEL CAFE LTDA.  
PUNTO REPUESTOS DG  
MOTOR AUTOS  
SERVIELECTRICOS J.R  
CMG AUTOPARTES  
LA TIENDA AUTOMOTRIZ  
ALMACEN PETACO RACING  
ALMACEN SERVIHYUNDAI

### **Anexo 3.**

Instrumento para la recolección de información.

