

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA**  
*Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Financieras*

**MODELOS ADMINISTRATIVOS ADOPTADOS POR LAS MICRO Y PEQUEÑAS  
EMPRESAS DE LA CIUDAD DE PEREIRA**

Preparado por

Laura Milena Morales Marín

Luz Marina González Nolasco

Viviana Mapura Bedoya

*Programa Administración de Negocios Internacionales*

**AREANDINA**  
Fundación Universitaria del Área Andina

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

Pereira, Colombia, 2015

## Tabla de contenido

RESUMEN .....	9
1. INTRODUCCION.....	10
2. FORMULACION DEL PROBLEMA .....	12
2.1 Pregunta de Investigación.....	12
2.2 Planteamiento del Problema .....	12
2.2.1. Descripción.....	12
2.3 Formulación del problema .....	14
2.4 Análisis del problema (Antecedentes y revisión del conocimiento disponible) .....	14
3. OBJETIVOS.....	15
3.1 Objetivo General .....	15
3.2 Objetivos Específicos.....	15
3.3 Justificación .....	16
4. HIPOTESIS Y VARIABLES .....	17
4.1 Hipótesis.....	17
4.2 Variables.....	17
4.3 Operacionalizacion de Variables .....	17
5. MARCO REFERENCIAL .....	19
5.1 Histórico .....	19
5.2 Teórico .....	26
5.2.1Teoría clásica de la administración.....	35
5.3 Planeación.....	42
5.3.1 Principios de la Planeación.....	43
5.3.2 Pasos de la Planeación .....	43
5.3.3 Organización .....	46
5.3.4 Dirección .....	49
5.3.5Control .....	51
5.4 Modelo Americano .....	53
5.4.1 Características de la APO .....	54
5.4.2 Desarrollo Organizacional .....	55
5.4.3 Punto de partida del Desarrollo Organizacional .....	56
5.4.4 Guerra de Mercadotecnia.....	57
5.5 Modelo Europeo .....	58
5.6 Modelo japonés .....	60

5.7 Marco Conceptual.....	63
5.8 Marco Legal.....	64
6. ASPECTOS METODOLOGICOS.....	65
6.1 Tipo de Investigación .....	65
6.2 Universo, población y muestra .....	65
6.2.1 Definición y descripción del universo poblacional a estudiar.....	65
6.2.2 Definición de la muestra .....	65
6.3 Técnicas de recolección y organización de datos .....	66
6.3.1 Ficha de Cotejo.....	66
6.3.2 Prueba piloto.....	66
6.4 Plan de análisis de la información recogida.....	67
7. DIAGNOSTICO .....	75
8. ANALISIS DE LA INFORMACION.....	116
8.1. Análisis general .....	116
8.2. Análisis de los objetivos específicos .....	118
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	124
9.1 Conclusiones .....	124
9.2. Recomendaciones.....	127
10. REFERENCIAS.....	129
11. GLOSARIO.....	130
ANEXOS .....	135

## LISTA DE TABLAS

Tabla N°1.Análisis del problema.....	14
Tabla N°2.Operacionalizacion de variables.....	17 ,18
Tabla N°3.Administración por Objetivos.....	54
Tabla N°4.Objetivos organizacionales.....	59
TablaN°5.Ficha de cotejo.....	73
TablaN°6.Descripción Tipo de empresa.....	76
TablaN°7.Plasma por escrito las situaciones noticiosas del país que puedan afectar positiva o negativamente la actividad comercial de su empresa.....	77
TablaN°8.Utiliza la matriz DOFA para diagnosticar situaciones fuertes o débiles de cada departamento de su empresa.....	78
TablaN°9.Muestre la escala de valoración para medir las variables del entorno económico del país en cuanto a variables micro y macro.....	79
TablaN°10.Sobre la toma de decisiones para el desarrollo de la actividad comercial se basa en los criterios de experiencia o imitación de acciones realizadas por la competencia.....	80
TablaN°11.Existe documentación de gremios del sector o revistas especializadas que hablen del mercado meta.....	81
TablaN°12.Evalúa las condiciones de los proveedores a través de normas ISO otros.....	82
TablaN°13.Publica la misión y la visión de su empresa.....	83
TablaN°14.Muestre los indicadores que utiliza para dar cumplimiento a los planes de acción.....	84
TablaN°15.El sistema de producción es especializado.....	85
TablaN°16.Muestre cuáles son las condiciones que debe cumplir el distribuidor de su producto.....	86
TablaN°17.Muestre cuál es el sistema de control de proveedores.....	87
TablaN°18.Realiza créditos bancarios para dinamizar la actividad económica de la empresa.....	88
TablaN°19.Muestre la programación de actividades complementarias para sus empleados.....	89
TablaN°20.Muestre evidencias en las cuales se demuestre el envío de los empleados a cursos	

de capacitación.....	90
TablaN°21. Evidencia que estrategias utilizan para enfrentar la competencia.....	91
TablaN°22.Las acciones publicitarias promocionales son motivadas por el reflejo de los movimientos de la competencia y siempre se busca estos por encima de ellos .....	92
TablaN°23.Presentan una planta de proveedores que se involucran en todo el proceso productivo.....	93
TablaN°24.Los productos que producen o comercializan los definen con base en las necesidades del mercado.....	94
TablaN°25.Los productos de la empresa abarcan un segmento de mercado.....	95
TablaN°26.Muestre el método que se utiliza para analizar los estados financieros.....	96
TablaN°27.El valor de la empresa lo establecen con el balance general, revisando el estado de pérdidas y ganancias.....	97
TablaN°28.Realizan sondeos de precios en el mercado que generan información que define el precio de venta en forma ocasional.....	98
TablaN°29.Las compras son hechas de contado con el propósito de aprovechar los descuentos.....	99
TablaN°30.Para facilitar el proceso de producción, involucra el concepto de maquilación como estrategia de negociación.....	100
TablaN°31.La empresa realiza proceso de exportación del producto.....	101
TablaN°32.Existe un sistema de inventarios acorde con la normatividad contable.....	102
TablaN°33.Para establecer estrategias de mejoramiento del producto hacen proceso de observación de la competencia.....	103
TablaN°34.Implementaron negociaciones de su producto por internet.....	104
TablaN°35.Se evidencia un mecanismo para la distribución de utilidades.....	105
TablaN°36.Ha realizado despido de empleados en el último año.....	106
TablaN°37. Hace promoción interna de empleados para cubrir una vacante.....	107
TablaN°38.Tiene definido el manual de funciones.....	108
TablaN°39.La empresa tiene certificado de calidad.....	110
TablaN°40.El proceso de producción o comercialización está tecnificado.....	111
TablaN°41.Participa en ferias internacionales para conocer las tendencias de la tecnología.....	112
TablaN°42.Muestre las evidencias de los diferentes comités que presenta la empresa.....	113

TablaN°43.La empresa presenta procesos de subcontratación.....	114
TablaN°44.Realizan reuniones para analizar el cumplimiento de los objetivos planteados.	115
TablaN°45.Existe una persona encargada del servicio al cliente.....	116
TablaN°46.Existen estrategias para prestar servicio al cliente.....	117

## LISTA DE GRAFICOS

GraficoN°1.Descripción Tipo de empresa.....	76
GraficoN°2.Plasma por escrito las situaciones noticiosas del país que puedan afectar positiva o negativamente la actividad comercial de su empresa.....	78
GraficoN°3.Utiliza la matriz DOFA para diagnosticar situaciones fuertes o débiles de cada departamento de su empresa.....	79
GraficoN°4.Muestre la escala de valoración para medir las variables del entorno económico del país en cuanto a variables micro y macro.....	80
GraficoN°5.Sobre la toma de decisiones para el desarrollo de la actividad comercial se basa en los criterios de experiencia o imitación de acciones realizadas por la competencia.....	81
GraficoN°6.Existe documentación de gremios del sector o revistas especializadas que hablen del mercado meta.....	82
GraficoN°7.Evalúa las condiciones de los proveedores a través de normas ISO, otros ....	83
GraficoN°8.Publica la misión y la visión de su empresa.....	84
GraficoN°9.Muestre los indicadores que utiliza para dar cumplimiento a los planes de acción.....	85
GraficoN°10.El sistema de producción es especializado.....	86
GraficoN°11.Muestre cuáles son las condiciones que debe cumplir el distribuidor de su producto.....	87
GraficoN°12.Muestre cual es el sistema de control de proveedores.....	88
GraficoN°13.Realiza créditos bancarios para dinamizar la actividad económica de la empresa.....	89
GraficoN°14.Muestre la programación de actividades complementarias para sus empleados.....	90
GraficoN°15.Muestre evidencias en las cuales se demuestre el envío de los empleados a cursos de capacitación.....	91
GraficoN°16.Evidencia que estrategias utilizan para enfrentar la competencia.....	92
GraficoN°17.Las acciones publicitarias promocionales son motivadas por el reflejo de los movimientos de la competencia y siempre se busca estos por encima de ellos.....	93
GraficoN°18.Presentan una planta de proveedores que se involucran en todo el proceso productivo.....	94

GraficoN°19.Los productos que producen o comercializan los definen con base en las necesidades del mercado.....	95
GraficoN°20.Los productos de la empresa abarcan un segmento de mercado.....	96
GraficoN°21.Muestre el método que se utiliza para analizar los estados financieros .....	97
GraficoN°22.El valor de la empresa lo establecen con el balance general, revisando el estado de pérdidas y ganancias.....	98
GraficoN°23.Realizan sondeos de precios en el mercado que generan información que define el precio de venta en forma ocasional.....	99
GraficoN°24.Las compras son hechas de contado con el propósito de aprovechar los descuentos.....	100
GraficoN°25.Para facilitar el proceso de producción, involucra el concepto de maquilación como estrategia de negociación.....	101
GraficoN°26.La empresa realiza proceso de exportación del producto.....	102
GraficoN°27.Existe un sistema de inventarios acorde con la normatividad contable.....	103
GraficoN°28.Para establecer estrategias de mejoramiento del producto hacen proceso de observación de la competencia.....	104
GraficoN°29.Implementaron negociaciones de su producto por internet.....	105
GraficoN°30.Se evidencia un mecanismo para la distribución de utilidades.....	106
GraficoN°31.Ha realizado despido de empleados en el último año.....	107
GraficoN°32.Hace promoción interna de empleados para cubrir una vacante.....	108
GraficoN°33.Tiene definido el manual de funciones.....	109
GraficoN°34.La empresa tiene certificado de calidad.....	110
GraficoN°35.El proceso de producción o comercialización está tecnificado.....	111
GraficoN°36.Participa en ferias internacionales para conocer las tendencias de la tecnología.....	112
GraficoN°37.Muestre las evidencias de los diferentes comités que presenta la empresa ....	113
GraficoN°38.La empresa presenta procesos de subcontratación.....	114
GraficoN°39.Realizan reuniones para analizar el cumplimiento de los objetivos planteados.....	115
GraficoN°40.Existe una persona encargada del servicio al cliente.....	116
GraficoN°41.Existen estrategias para prestar servicio al cliente.....	117



## RESUMEN

El presente proyecto de investigación es una aproximación teórico práctica sobre el análisis de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Pereira, teniendo como punto de partida los modos de producción existentes en el modo de producción capitalista.

Se trata de identificar cuales características de los modelos de producción americano, Europeo y japonés implementas las micro y pequeñas empresas de la ciudad d Pereira, tomando la planeación estratégica como factor fundamental de medición, y realizando una pregunta fundamental ¿Cómo se planean al interior de las organizaciones las micro y pequeñas empresas de Pereira?

Mediante un instrumento de medición como lo es la ficha de cotejo, y realizando observación directa, se logra tener una aproximación para ver cómo es ese manejo administrativo de acuerdo a los modelos trabajados.

Se realizan recomendaciones al proyecto demostrando que actualmente las micro y pequeñas empresas no aplican un solo modelo administrativo, sino que es la fusión de básicamente el modelo americano y el europeo, donde se trabaja en producción como elemento fundamental y servicio.

## 1. INTRODUCCION

Los modos de producción de cada sistema económico obligan a que cada cultura busque la manera de desarrollar procesos acordes a su realidad dentro del proceso productivo que participa en el mercado, dando lugar a que se busque maximizar el nivel de eficiencia de cada proceso a través de un modelo administrativo que le permita a las empresas incrementar su productividad.

Hoy en día las empresas cuyo objetivo primordial es la interacción de los diferentes recursos que permiten elaborar un bien o servicio que satisfagan el mercado dando la máxima rentabilidad, están obligadas a desarrollar su actividad económica a través de un modelo administrativo.

La investigación que se pretende realizar, basa su importancia en identificar las características que adoptan las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Pereira con respecto a las variables y situaciones que caracterizan la planeación estratégica de los modelos administrativos americano, europeo y japonés, ya que los que se manejan en la actualidad son el resultado de la “fusión” de uno o varios modelos que han tenido éxito en grandes empresas extranjeras o nacionales, pero no se han venido identificado con las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Pereira, por eso es importante identificar cuál o cuáles son los modelos que se ajustan a estas empresas.

El estudio se propone teniendo en cuenta las diferentes limitaciones tanto presupuestales como de disponibilidad del tiempo de los empresarios para dar la información.

Se implementará un estudio de tipo descriptivo, realizando un trabajo de campo a través del cálculo de la muestra utilizando el método aleatorio simple de la población seleccionada, y la recolección de la información se realizará a través de la metodología de ficha de cotejo complementada con entrevistas.

La población seleccionada para la investigación son las micro y pequeñas empresas de todos los sectores económicos de la ciudad de Pereira.

## 2. FORMULACION DEL PROBLEMA

### ***2.1 Pregunta de Investigación***

¿De los modelos administrativos definidos por los tres grupos económicos americano, europeo y japonés, cuáles son las características que están adoptando las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Pereira?

### ***2.2 Planteamiento del Problema***

#### **2.2.1. Descripción**

Antecedentes: Las microempresas pereiranas no tienen un criterio administrativo claramente definido, que permitiría un manejo directivo más formalizado y más competitivo, por lo que es importante identificar cuáles son las características de su estilo administrativo y qué elementos manejan los modelos americano, europeo y japonés .

Se considera que la administración de dichas empresas se desarrolla a través de la intuición, empíricamente y por tradición familiar, además cuando intentan implementar un modelo administrativo los hacen través de propuestas de modelos extranjeros donde las economías son muy diferentes a la nuestra, trayendo caos a nuestro entorno empresarial .

Síntomas que lo reflejan (situación problemática): El 51% de las empresas en Colombia se clasifican en microempresas (II foro de la microempresa en Colombia, Barranquilla 2007), de las cuales el 80% son de carácter familiar. Estas han desarrollado su actividad económica con base en la evolución y comportamiento del mercado generando su plan estratégico y de desarrollo por moda o imitación de planes y programas desarrollados anteriormente por otros

grupos de individuos o comerciantes. Esto significa que no existe una identidad en el manejo de las empresas que soporte el direccionamiento empresarial y que identifique un modelo nacional unificador.

Efectos inmediatos y futuros: El efecto inmediato es el poco dinamismo, la falta de innovación y bajo desarrollo del producto por no determinar cuál es el direccionamiento administrativo que los identifica en consecuencia efecto futuro es el cierre obligatorio de establecimientos en su etapa de introducción.

Causas probables. Factores asociados: la principal causa es que la mayoría de empresas se constituyen con capital familiar o se basan en la experiencia pretendiendo que las estrategias planteadas son las ideales y rechazando de plano los modelos impuestos.

Uno de los factores asociados con la falta de empresarismo es económico, ya que a corto plazo se pierde toda la inversión realizada comprometiendo la salud familiar y social.

¿Otro factor? Poco conocimiento sobre el negocio en el que se va a realizar la inversión de capital y falta de asesoría sobre emprendimiento y creación de empresas.

¿Otro factor? El sistema económico y político nacional dificulta un claro desarrollo de las empresas y por ende una identidad difusa en el desarrollo y manejo de políticas empresariales.

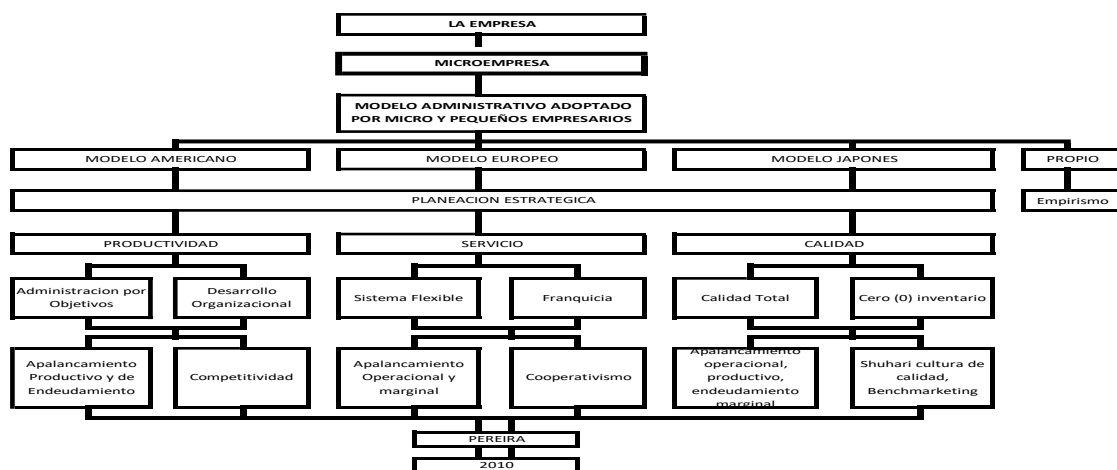
## 2.3 Formulación del problema

¿Identificar cuáles son las características de los modelos administrativos americano, europeo y japonés que implementan actualmente las micro y pequeñas empresas del municipio de Pereira?

## 2.4 Análisis del problema (Antecedentes y revisión del conocimiento disponible)

El mapa conceptual parte sobre el análisis de los modos de producción traduciéndolos en la definición de la empresa como unidad fundamental en el desarrollo de los modelos de producción, continuando con la clasificación por tamaño de la empresa y de acuerdo a dicha clasificación se busca identificar cuál es el modelo administrativo adoptados por ellas en la ciudad de Pereira, tomando como base, que todas las empresas adoptan uno de estos 2 sistemas: modelo tradicional (americano, europeo y japonés) y modelo empírico, el cual no se incluye en el mapa conceptual ya que no existe base teórica para su estudio.

TABLA N° 1. Análisis del problema



-Fuente: MORALES NIETO, Enrique. La gerencia del futuro. Bogotá: Mundo Editores. 1992

### 3. OBJETIVOS

#### *3.1 Objetivo General*

Identificar de los modelos administrativos actuales (Americano, Europeo, Japonés) que características implementan las micro y pequeñas empresas de Pereira

#### *3.2 Objetivos Específicos*

- Definir las características de los modelos administrativos Americanos, Europeos y japonés
- Clasificar las micro y pequeñas empresas del municipio de Pereira de acuerdo con el renglón económico y el modelo administrativo adoptados.
- Establecer la forma de aplicación del modelo administrativo adoptado por las micro y pequeñas empresas del municipio de Pereira.

### ***3.3 Justificación***

La empresa es la unidad productiva que dinamiza el sistema económico de una región, por lo tanto es importante conocer su comportamiento y desarrollo a través del manejo eficiente de su actividad económica; es por eso que se hace pertinente identificar cuál es el modelo administrativo que las caracteriza, para conocer cómo se ejecutan sus procesos administrativos y estudiar su funcionamiento. Esto responderá que tanto ha evolucionado el concepto de empresa en Pereira y si hoy en día prevalece el manejo empírico sobre la formalización de los procesos empresariales.

Las micro y pequeñas empresas pereiranas aún no cuentan con un modelo administrativo definido que permita un manejo más formal y competitivo en sus procesos; es importante saber identificar cuáles son las características y que herramientas manejan los modelos citados en esta investigación y a partir de ahí indagar de qué manera estas empresas están adoptando estos tipos de trabajo administrativo en las áreas funcionales y operativas.



## 4. HIPOTESIS Y VARIABLES

### 4.1 Hipótesis

Las características que implementan las microempresas de la ciudad de Pereira son fundamentalmente las desarrolladas en el modelo americano.

### 4.2 Variables

Características que identifican los modelos americano, europeo, japonés y empírico (tradicional).

### 4.3 Operacionalizacion de Variables

**TABLA N° 2. Operacionalizacion de variables**

VARIABLE	DIMENSION O CATEGORIA	INDICADOR
<b>MODELO ADMINISTRATIVO</b>	<b>MODELO AMERICANO</b>	<b>Especializacion</b>
		<b>Integracion horizontal</b>
		<b>Ojetivo de Utilidad y Crecimiento</b>
		<b>Productividad:</b> Apalancamiento Sistemas de produccion Motivacion Distribucion de Planta Balanceo de Lineas
		Actitudes y conductas del personal Administracion del cambio Administracion por objetivos implementacion de circulos de calidad
		<b>Competitividad:</b> Estrategias de posicionamiento Manejo de Mercadeo y Publicidad Diversificacion de productos

VARIABLE	DIMENSION O CATEGORIA	INDICADOR		
MODELO ADMINISTRATIVO	MODELO EUROPEO	<b>Servicio:</b> Diversificacion Internacionalizacion Integracion Vertical Servicio de Opciones		
		<b>Objetivos de:</b> Sobrevivir Utilidades Crecer		
		<b>Innovacion:</b> Multiples Productos Calidad		
		<b>Apalancamientos:</b> Operacional Mercadeo		
		<b>Capital de Trabajo</b>		
		<b>Diseño Cliente Fabricante</b>		
		<b>Subcontratar</b>		
		<b>Tranferencia de Tecnologia</b>		
		<b>Tecnologia de diseño</b>		
		<b>Globalizacion</b>		
		MODELO ADMINISTRATIVO	MODELO JAPONES	<b>Calidad:</b> Manejo de cero Inventarios Justo a Tiempo Aprender Copiar Mejorar
				<b>Satisfaccion del usuario:</b>
Innovacion				
Control del factor clave de éxito				
Dominio de los grados estrategicos de				
<b>Especializacion</b>				
<b>Diversificacion</b>				
<b>Integracion</b> Intenacionalizacion				
<b>Objetivo de</b> Aprender Crecer Utilidades Expandirse Dominar				
<b>Apalancamiento</b> Operacional Financiero Produccion				
<b>Circuitos de Calidad</b>				
<b>Dumping</b>				
<b>Exportar</b>				
<b>Alta tecnologia de diseño, calidad y ensamble</b>				
<b>Maquinaria automatizada</b>				
<b>Inversiones y compras masivas</b>				

## 5. MARCO REFERENCIAL

### 5.1 *Histórico*

Desde los orígenes de la civilización el ser humano siempre ha convivido en sociedad, formando diferentes organizaciones que permitieron el crecimiento de grandes culturas a través de diferentes formas del sistema productivo, en ellas implícitamente se ha involucrado un modelo administrativo basado en el empirismo pero que conlleva a que se dé inicio a los principios fundamentales de la administración.

Esto da lugar a la creación de grandes imperios, con un sistema de producción - unos más fuertes que otros - impregnado por el espíritu administrativo “alcanzar con eficiencia y eficacia a través de la interacción de los recursos la creación de un bien o servicio, para satisfacer la necesidad”. (Morales Nieto, 1992).

En la época del feudalismo, en la alta edad media se instaura un modelo económico basado en la propiedad privada sobre los medios de producción y aparición del comercio como la actividad económica más influyente, desaparecen los mercados móviles y aparece el mercado a través de grandes ferias dándole la característica de fijo.

Estas ferias se vuelven tan influyentes dentro del sistema económico que muchas personas deciden ubicar sus aldeas alrededor de ellas instaurando grandes ciudades que dinamizan la actividad comercial.

Esto conlleva a que los grandes comerciantes deban instalar dentro de las grandes ciudades un espacio para elaborar los productos que se comercialicen, evitando la pérdida de tiempo en la consecución de los mismos o de materias primas necesarias para la producción.

Esto fue el origen de los “talleres artesanales” los cuales tienen las siguientes características:

- Cada persona elabora el producto de principio a fin
- Utiliza su propio método de trabajo
- Utiliza su propia herramienta de trabajo
- El único objetivo del taller es el de producir.

Este taller sufre una transformación evolutiva al entrar a formar parte fundamental del sistema económico, cuando se le involucra un nuevo concepto económico que le permitiría incrementar su producción “el concepto de la división del trabajo expuesta por Adam Smith”, (Morales Nieto, 1992).

Este concepto agregó al taller la especialización del trabajo donde cada trabajador se especializa en una parte del proceso, pero utilizando su propia herramienta y método de trabajo, generando crecimiento representativo, obligando a involucrar supervisión y control en los procesos, originando así la “Empresa”.

Esta empresa presenta un modelo primitivo de administración basado en el empirismo y la percepción que tiene el empresario del negocio, utilizando métodos de medición como las necesidades actuales de los consumidores.

El estilo administrativo está basado en la supervisión estricta de cada proceso y en hacer que se incremente la producción en cada momento. Esto lleva a que las empresas en su afán de alcanzar la máxima producción involucren gran cantidad de personas especializadas en las diferentes áreas productivas laborando 2 - 3 turnos, haciendo que el proceso de manejo, dirección, y control se tornara dispendioso.

Este ambiente de trabajo donde se involucran grandes cantidades de personas (trabajadores) llevó al siguiente momento:

- Ambiente de trabajo tosco, sin comunicación entre empleado-jefe.
- El salario es por hora trabajada.
- No existe seguridad social para el trabajador.
- No hay estilo de dirección definido, solo supervisión y control de procesos.
- Tecnificación de la producción con la revolución industrial, haciendo que exista una interacción entre la máquina y el hombre más no reemplazo de ella.
- El objetivo de la empresa es continuar con el incremento de la producción, ya que la demanda en este momento es superior a la oferta.

Con la revolución industrial la “urbe” se desarrolla enormemente y empiezan los grandes descubrimientos de la humanidad, acelerando la creación de nuevos productos (mercados), la especialización continua a un ritmo de crecimiento mayor donde la demanda sigue siendo superior a la oferta, y empiezan los primeros indicios de organizar la empresa buscando nuevas alternativas para continuar ampliando la producción y por ende recibir mayores rendimientos, ya que todo lo que se produce se vende (la principal preocupación de una empresa es producir).

Este desarrollo industrial, promovió la apertura del nuevo conocimiento, donde las universidades se vieron en la obligación o necesidad de impulsar nuevas disciplinas, entre ellas la Administración de Empresas enfocada a contribuir al crecimiento de la producción a través de las técnicas de supervisión y control de procesos.

En estas disciplinas no hay un modelo administrativo diferente al modelo mencionado anteriormente (primitivo).

En el afán de cumplir con los propósitos de las empresas por maximizar la productividad y por el mismo proceso evolutivo del sistema económico se inicia un cambio de su manejo productivo, rompiendo el paradigma del modelo administrativo que se venía presentando. Es así como aparecen los pensamientos clásicos de la administración como un intento de incrementar la productividad de las empresas; fundamentado en la administración científica (Federico Taylor), la administración clásica (Henry Fayol) y la administración burocrática (Max Weber).

La contribución que estos pensamientos administrativos produjeron a las empresas fue involucrar un nuevo pensamiento organizacional que llevó a mejorar la administración de la empresa en torno a la búsqueda de incrementar su producción; es así que con la administración científica se estandarizan los procedimientos y metodologías de cada tarea, se unifican las herramientas utilizadas encontrando los tiempos y movimientos óptimos en cada proceso; de igual forma se hace una selección de cada empleado para desarrollar una labor (selección científica), y finalmente se replantea la manera de remuneración por unidad producida (tiempo o a destajo).

La administración clásica contribuye a las empresas con la implementación de los procesos administrativos dándole sentido a la administración, divide a las empresas en 5 funciones: producción, comercial, contable, financiera, mantenimiento y seguridad; todas estas coordinadas por el área principal denominada función administrativa a través de la implementación de procesos administrativos definidos como planear, organizar, dirigir, controlar y ejecutar donde hay una persona responsable y capacitada por cada función. Igualmente, dicho modelo recalca la necesidad de dar cumplimiento a aspectos como: de tramo de control, unidad de mando, autoridad y responsabilidad, equidad, entre otros y finalmente involucrar a la administración ¿cargo a staff? en funciones específicas.

El modelo burocrático manifiesta la necesidad de formalizar cada proceso y funciones específicas de cada trabajador, y darle estructuración a la empresa, definiendo departamentos y áreas funcionales, que se pueden analizar a través de los organigramas.

Por lo tanto, el involucrar estos modelos al sistema productivo de una empresa permitió incrementar su productividad, motivando a muchas personas a buscar nuevos modelos o técnicas administrativas que permitieron a realizar un experimento denominado Hawthorne (Elton Mayo), en el cual por intentar buscar un nuevo estilo administrativo fundamentado en que, un cambio en los ambientes físicos produce un efecto directo en la productividad del empleado, se demostró que esta idea era completamente falsa ya que los resultados no fueron los esperados por el equipo de investigación, pero los condujo a unos resultados revolucionarios que llevarían a encontrar un nuevo modelo administrativo; estos resultados encontrados fueron que la empresa tenía dos tipos de organización: la formal fundamentada por la estructura misma de la empresa y la estructura informal fundamentada por el

comportamiento del empleado donde ellos regulaban y controlaban el ritmo de trabajo y el administrador debía de enfocar sus acciones a estas dos clases de organizaciones.

Es así como se involucran dentro de las empresas las teorías humanísticas que sirvieron para administrar de forma eficiente la organización informal.

El cambio de paradigma organizacional lleva al cambio de las estructuras humanistas de las organizaciones con la aparición de los procesos de integración de los trabajadores asalariados (sindicatos), mejoras en la condición laboral, socialización del empleado, concientización del clima organizacional, etc., pero el proceso se ve interrumpido por un suceso mundial dentro del sistema productivo con la caída de la bolsa de valores de New York, que causó la famosa recesión del 29, creando un fenómeno de parálisis industrial que condujo a una recesión económica mundial.

Una vez superada la crisis con el intervencionismo del estado en el sistema económico usando las teorías económica propuestas por Keynes, las empresas se ven obligadas a cambiar su pensamiento administrativo el cual parte del cambio de sistemas cerrados (se trata de administrar las empresas individualmente sin tener en cuenta variables externas), que se venían dando con el modelo administrativo de las teorías clásicas, por un sistema abierto (considerar variables externas) en el cual para continuar con la implementación de un modelo administrativo era necesario tener en cuenta el entorno económico; igualmente el objetivo principal de las empresas que estaba fundamentado en incrementar la producción, se transforma en buscar nuevas formas de aumentar los niveles de ventas .



Esto origina la aparición agresiva de competencia, desarrollo de técnicas de ventas, de nuevos mercados, publicidad en medios masivos, etc., tratando de involucrarle a las empresas nuevos modelos administrativos.

Dichos modelos están fundamentados en continuar mejorando y aplicando las teorías humanísticas existentes y buscar que la empresa encuentre mejores alternativas para incrementar las ventas del producto como son administración por sistemas, desarrollo organizacional, administración por objetivos, teoría X,Y entre otras ,dinamizando el departamento comercial de la empresa.

Con el desarrollo tecnológico y el incremento de la competitividad, la visión de las empresas presionadas por ese entorno que circunda se transforma el sentido ideológico de la empresa, que inicialmente se basó en el incremento de la producción, y luego pasó a incrementos en las ventas. En esta época la visión empresarial está enfocada hacia el control de la calidad y las teorías administrativas se inclinan hacia este pensamiento resaltando las teorías de círculos de calidad (teoría Z), justo a tiempo (inventarios) y un posicionamiento de la publicidad en todo sentido para la comercialización de los productos; hay un revuelco de las empresas en busca de este direccionamiento.

Grandes teóricos que quieren ser protagonistas en este desarrollo comienzan a inundar el mercado de un sinnúmero de teorías saturando el concepto de cómo administrar las empresas lo que llevó a una época de crisis administrativa, una confusión de inversión de valores y de roles, con definiciones sobre reingeniería, benchmarking, outsourcing, sin buenos resultados en las microempresas de la región.

En esta crisis se percibe una nueva visión de las empresas y aparecen nuevas teorías en búsqueda de este nuevo concepto: “el servicio al cliente” (Morales Nieto, 1992), la teoría que más se acerca a esta nueva visión y que actualmente se consolida como la que más se ajusta a las situaciones reales de las microempresas en la región es la Planeación Estratégica.

Es tan importante esta nueva teoría administrativa que los modelos administrativos implementados por los 3 modelos económicos que lideran el desarrollo mundial están fundamentados en la planeación estratégica.

Actualmente, la nueva concepción de la administración de las empresas se está enfocando a un nuevo direccionamiento administrativo denominado “la internacionalización y el nuevo concepto de servicio”, es allí donde los modelos económicos están apuntando con sus nuevas teorías administrativas. (Morales Nieto, 1992).

## ***5.2 Teórico***

Los estilos de planeación estratégica ubican al investigador en los nuevos conceptos gerenciales en las organizaciones; en el mundo de hoy no se gerencia lo que ocurre dentro de la organización sino el entorno, lo que sucede por fuera, adaptando la empresa al mismo; los tradicionales conceptos de planeación, organización, dirección y control, no han quedado en el pasado, pero ninguna organización de hoy tendría éxito en el mañana con la sola aplicación de estos. Crear, innovar, dar servicio de opción, hacer alianzas estratégicas con la competencia, hacer gerencia de clientes y no de productos, diferenciar y posicionar, así como dar una publicidad de imagen y de estilo de vida, son algunos de los conceptos que enmarcan la gerencia del futuro en la micro y la pequeña empresa.

La gerencia del futuro no tiene una sola puerta de entrada, hay tres formas diferentes de entrar al éxito y cada una de ellas tiene el sello de una de las tres fuerzas económicas que equilibran el sistema capitalista del día de hoy, por eso se habla de un administrativo americano, japonés y europeo; cada esquema cuenta con sus propios procedimientos para gerenciar las organizaciones por fuera y por dentro, convertir amenazas en oportunidades y crear fortalezas en donde había debilidades.

Es generosa la literatura que se encuentra en especial de autores Norte americanos y japoneses sobre el tema de planeación estratégica, hoy se habla de que la clave está en la guerra de mercadotecnia o en posicionar productos para hacer buena gerencia. No hace muchos años se hablaba de: diferenciación de productos, segmentación de mercados y, hacia el futuro próximo, se comienza a hablar de temas como de la gerencia del servicio y de la globalización de la economía, cada autor es propietario de una receta diferente y casi siempre alrededor de las mismas empresas exitosas.

Morales (1992), analiza:

Cuando terminamos de leer a estos autores se queda perplejo, impactado, pero con un sabor amargo y una sensación de impotencia que nos hace encoger los hombros y decir: “muy bueno, pero no es aplicable en nuestro medio”.

La verdad es que cuando dicen que hay que hacer guerra de mercadotecnia para alcanzar el liderazgo, que una empresa invirtió una suma de la causante del dinero considerable para el lanzamiento de un nuevo producto o que disminuyó el precio en un alto porcentaje para contrarrestar la entrada de una empresa nueva en el mercado, pensamos que no es la inteligencia ni la estrategia la causante del éxito sino, el poder del dinero.

Que decir cuando cuentan que a los japoneses les importa más el de dominar y hacer las cosas bien antes de producir utilidades, y que están dispuestos a perderlo todo antes que el honor; entonces, también se puede pensar que no es tanto la sabiduría japonesa el origen del éxito sino un hecho cultural religioso muy distante al nuestro; aun cuando el desaliento pudiera ser grande, le brinda la posibilidad de reflexionar y obliga a pensar en las empresas locales.

Durante muchos años las regionales se han manejado dentro del contexto del modelo americano, buscando un óptimo rendimiento económico a través de economías de escala, apalancamientos financieros y guerra de mercadotecnia para alcanzar el liderazgo.

Esto ha originado la desaparición de muchas empresas, grandes endeudamientos y generación de pocas utilidades sin que esto se interprete que el modelo sea un fracaso, en vista del panorama anterior, se mira el estilo japonés como una buena opción pero se ve distante y poco asimilable (dominar, antes que dar utilidades no es una acción empresarial atractiva para las empresas en Pereira).

Primero aprender, luego desaprender y por ultimo crear, requiere de mucho tiempo y de una férrea disciplina que no se está acostumbrado a ella; se mira entonces el modelo europeo como una nueva alternativa estratégica, en la que con la producción de pocas unidades pero de muchas cosas, sin hacer guerra de mercadotecnia y sin querer dominar pero si sobrevivir, es un concepto más cercano para adaptarlo a las empresas regionales; sin embargo se invade la duda de cómo hacerlo sin caer en la ineficiencia ante los volúmenes bajos; esta es la reflexión que se impone a las anteriores consideraciones en querer buscar cual es el modelo administrativo adoptado por las empresas de la región.

Otros modelos diferentes a los tradicionales como el europeo, americano y japonés se analizan; entre ellos el método Fordista (Henry Ford) y el método Toyotista (de la Toyota).

Henry Ford es conocido como el pionero de la administración moderna, el cual imaginó y proyectó un modelo de vehículo autopropulsado, utilizando sistemas de integración vertical y horizontal, en los que producía, desde la materia prima hasta el producto final y estableció una cadena de distribución comercial a través de agencias propias.

La condición principal y fundamental del modelo Fordista es “la producción en masa es la simplicidad”, y formula tres principios básicos:

- Principio de intensificación: disminuir el tiempo de producción por medio del empleo inmediato de los equipos y de la materia prima requerida, y la rápida colocación del producto en el mercado.
- Principio de economicidad; es reducir al mínimo el volumen de existencias de materia prima; este principio está de acuerdo con su expresión “el mineral sale de la mina el sábado y es entregado al consumidor, en forma de automóvil, el martes por la tarde.”(FORD, Henry. 1923).
- Principio de productividad: aumentar la capacidad de producción del hombre en el mismo periodo mediante la especialización y la línea de montaje.

En el modelo Fordista, las ventajas productivas se alcanzaban por medio de economías de escala, donde la consigna era fabricar la mayor cantidad de productos lo mas estandarizados posibles y en el menor tiempo posible; sin embargo, la producción en masa de bienes homogéneos implica un mercado en constante expansión.

En cuanto al trabajo se busca el mayor grado de especialización, lo cual se lograba al asignar una sola tarea a cada obrero; la misma organización le impide una adecuación rápida ante un mercado diversificado y fluctuante; esta es la razón por la que el toyotismo se impuso.

El modelo japonés descansa sobre varios principios, la: producción “en el momento justo” (se entiende el Justo a Tiempo que la fabricación está regulada por la demanda, se iniciaría el proceso de acuerdo a las unidades efectivamente vendidas, reduciendo los costos generados por la acumulación de stocks innecesarios), la polivalencia obrera, la fabricación mínima o flexible y el sistema de “cero existencias”.

Los trabajadores ya no se especializarán en una sola tarea, sino que deberán poder desempeñar varias funciones que permitan la adecuación sin necesidad de contratar o despedir efectivos,

El estilo americano es tan competitivo como lo es el modelo europeo o japonés, sin embargo es el modelo americano quien domina actualmente el escenario empresarial y sobre el que descansa el equilibrio del sistema capitalista, pero ningún modelo se hace acreedor al liderazgo conceptual y filosófico del arte de administrar y de hacer desarrollo.

Saber cómo juega la estructura organizacional y el recurso humano con las estrategias, la tecnología, el portafolio de negocios, el ciclo de vida de los mercados y las fases del desarrollo de la corporación, son temas indispensables en el ejercicio de hacer planeación estratégica así como para lograr entender la cobertura empresarial de las diferentes escuelas administrativas.

Por lo anterior el manejo administrativo de las empresas independientemente de su tamaño, sector, actividad económica, etc., está fundamentado en los conceptos básicos expuestos por las teorías clásicas y las teorías humanísticas formuladas como consecuencia del experimento Hawthorne.

Estas diferentes teorías administrativas se explican a continuación.

Teoría de la administración científica. (CHIAVENATO, Idalberto, 2005).

El fundador del movimiento conocido como organización científica del trabajo es Taylor; el pensamiento que lo guía es la eliminación de las pérdidas de tiempo, de dinero, etc., mediante un método científico. Taylor afirma que:

Chiavenato (2005) manifiesta que “El principal objetivo de la administración debe ser asegurar el máximo de prosperidad, tanto para el empleador como para el empleado.

El principio de máxima prosperidad para el patrón y máxima prosperidad para el empleado debe constituir los dos fines principales de la administración.”

Para el empleador, el máximo de prosperidad no significa la obtención de grandes beneficios a corto plazo, sino el desarrollo de todos los aspectos de la empresa para alcanzar un nivel de prosperidad; para el empleado, el máximo de prosperidad no significa obtener grandes salarios de inmediato, sino un desarrollo personal para trabajar eficazmente, con calidad y utilizando sus dones personales. Taylor hace una distinción entre producción y productividad: la máxima prosperidad es el resultado de la máxima productividad que, depende del entrenamiento de cada uno. Consciente de la oposición entre obreros y empleadores, da la siguiente explicación:

- Hay una falsa creencia, de que un aumento de la producción traerá el desempleo.
- Algunos malos sistemas de administración obligan al obrero a limitar su producción para proteger sus intereses, pues, cuando él trabajador aumenta su ritmo de trabajo, el patrono se las arregla para no aumentarle su salario.
- Existen métodos de trabajo dañinos que desperdician los esfuerzos de los obreros que reciben poca ayuda y pocos consejos por parte de la dirección.

El objetivo de la organización científica del trabajo (OCT) es desmitificar y derribar esos obstáculos y descubrir cuáles son los métodos más eficaces para realizar una tarea y dirigir a los obreros: la "cooperación estrecha, íntima, personal, entre la administración y los obreros es la esencia misma de la OCT". "Lo que los trabajadores piden a sus empleadores es un salario elevado, y lo que los empleadores desean son bajos costos de producción la existencia o la ausencia de estos 2 elementos constituye el mejor indicio de una buena o de una mala administración".

Taylor enunció 4 principios de administración científica:

- Principio de planeación: sustituir en el trabajo el criterio individual y empírico del obrero por los métodos basados en procedimientos científicos.
- Principio de preparación: Selección científica y entrenamiento obrero. Se recomienda la selección de personal según las aptitudes del mismo y estima que cualquier trabajador puede resultar excelente para al menos un puesto de trabajo.
- Principio de control: controlar el trabajo para cerciorarse que se está ejecutando con las normas y los parámetros establecidos.
- Principio de ejecución: distribuir las atribuciones y responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.



El principal propósito de la administración debiera consistir en asegurar el máximo de prosperidad al empleador, y máximo de prosperidad para cada empleado.

Máximo de prosperidad se utiliza generalmente para significar grandes dividendos para la compañía y el desarrollo de cada rama del negocio a su más alto grado de perfección, de manera que la prosperidad pueda ser permanente. El máximo de prosperidad para cada empleado significa salarios más altos de los que reciben unido al desarrollo de cada hombre a su estado de máxima eficiencia, de manera que pueda realizar el trabajo más apropiado a su capacidad natural.

Trabajar menos de lo que se debe, trabajar despacio, es universal en los establecimientos industriales, la producción de cada hombre y de cada máquina puede aumentar hasta el doble si se combaten la lentitud y la pereza laboral, armonizando las relaciones entre los miembros de la empresa de manera tal que cada empleado trabaje lo mejor y más rápidamente posible bajo las instrucciones dadas por el supervisor.

La mayoría de obreros creen que si trabajan con su máximo de rapidez, harían una gran injusticia a todo el gremio, al causar la desocupación de muchos de sus compañeros. La ignorancia de los patrones respecto del tiempo correcto en que debe hacerse tal o cual trabajo favorece la dependencia del obrero a la simulación de trabajo.

Esta simulación de trabajo proviene de 2 causas:

- Del instinto y la tendencia natural de los hombres a despreocuparse y buscar la comodidad (holgazanería innata)

- De razonamientos confusos nacidos de sus relaciones con otros obreros (holgazanería sistemática).

La tendencia del obrero común es la de trabajar con un ritmo lento y tranquilo, hay hombres de energía, vitalidad y ambición extraordinarias, que, eligen el ritmo más rápido, establecen sus propias normas y trabajan fuerte, aun cuando esto vaya contra sus propios intereses, pero estos hombres sirven para hacer resaltar la tendencia de la generalidad de los hombres

Como los obreros de todos los oficios han aprendido los detalles de su trabajo por la observación, para los ya formados existen muchas maneras de hacer la misma actividad, y hay gran variedad de implementos usados para cada clase de trabajo; entre los diversos métodos y herramientas usados en cada tarea existe siempre un método y una herramienta más rápida y mejores que las demás.

Ese mejor método y esa mejor herramienta sólo puede ser descubierto a través de un estudio y análisis de todos los métodos y herramientas en uso, junto con un estudio de los detalles, de los tiempos y de los movimientos, esto implica el reemplazo gradual de los métodos empíricos por métodos científicos.

Mediante la adopción de la administración científica podrá resolverse el problema de obtener el máximo de producción. La administración científica es: ciencia, armonía, cooperación, rendimiento máximo, formación de cada individuo, hasta alcanzar su mayor eficiencia y prosperidad.

La administración científica se entenderá como:

- la eliminación de las disputas entre obreros y propietarios de las empresas.
- la determinación de la tarea diaria será una cuestión de investigación científica.
- la simulación del trabajo cesará porque no tendrá razón de subsistir.
- el aumento salarial eliminará el salario como fuente de disputas.

### **5.2.1 Teoría clásica de la administración.**

Henri Fayol es considerado el padre de la Teoría Clásica de la Administración la cual nace de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas; fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, establece principios de la administración, dividió las operaciones industriales y comerciales en grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa, las cuales son:

- Técnicas: Relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.
- Comerciales: Relacionadas con la compra, venta e intercambio.
- Financieras: Relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
- De Seguridad: Relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.
- Contables: Relacionadas con los inventarios, registros balances, costos y estadísticas.
- Administrativas: Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas, coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.

Ninguna de las funciones esenciales precedentes tienen la tarea de formular el programa de acción general de la empresa, de constituir su cuerpo social, de coordinar los esfuerzos y

de armonizar los actos, esas atribuciones constituyen otra función, designada habitualmente con el nombre de administración. Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

- Planear: Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- Organizar: Construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
- Dirigir: Guiar y orientar al personal.
- Coordinar: Ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
- Controlar: Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Estos son los elementos de la administración que constituyen el llamado proceso administrativo y que son localizables en cualquier trabajo de administración en cualquier nivel o área de actividad de la empresa: administrativas, técnicas, comerciales, financieras, contables, de seguridad.

Para Fayol, las funciones administrativas difieren claramente de las otras funciones esenciales. Es necesario no confundirlas con la dirección, porque dirigir es conducir la empresa, teniendo en cuenta los fines y buscando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos de que ella dispone, es asegurar la marcha de las funciones esenciales.

La ciencia de la administración, como toda ciencia, se debe basar en leyes o principios; Fayol adopta la denominación principio, apartándose de cualquier idea de rigidez, por cuanto nada hay de rígido o absoluto en materia administrativa, tales principios por lo tanto, son maleables y se adaptan a cualquier circunstancia, tiempo o lugar.

Los Principios administrativos planteados de Fayol son:

- División de Trabajo: Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio.
- Autoridad: Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).
- Disciplina: Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.
- Unidad de Dirección: Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.
- Unidad de Mando: Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.
- Subordinación de interés individual al bien común: En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo.
- Remuneración: La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos.
- Centralización: Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a su subalterna autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio.
- Jerarquía: La línea de autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.
- Orden: Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.

- Equidad: Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.
- Estabilidad del personal: Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.
- Iniciativa: Debe darse al subalterno libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aun cuando a veces se comentan errores.
- Espíritu de equipo: El espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad, recomendaba por ejemplo, el empleo de la comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible.

La teoría clásica y científica, no permiten el crecimiento del empleado, ni su colaboración y aportes (creatividad) a la organización, son marcados con una labor y una posición en una jerarquía específica, donde lo importante es el bienestar netamente económico de la organización.

### ***5.2.1.1 Teoría Burocrática.***

Max Weber, sociólogo alemán es el creador de la sociología de la burocracia; el concepto de Weber de la burocracia es diferente al común, de ineficiencia y papeleo; por el contrario, en la burocracia encuentra el máximo orden de la organización. Estas características son las siguientes:

- La burocracia es una organización.
- Esta consolidada por normas escritas.
- Se basa en la división sistemática del trabajo.
- Establece el cargo según el principio jerárquico.
- Fija reglas y normas técnicas para el desempeño de cada cargo.

- Selecciona a las personas sobre la base del mérito y la clasificación y no en preferencias personales.
- Se basa en la separación de la propiedad y la administración.
- Requiere que sus recursos estén libres de cualquier control externo, a fin de asegurar su libertad.
- Se caracteriza por profesionalización de sus participantes.

La burocracia es una de las teorías que más se denotan en las organizaciones públicas y privadas, aunque no existe una organización que tome por completo todos los conceptos de burocracia, muchos de ellos rigen no solo a las empresas sino a nuestras vidas. La burocracia de ineficiencia y papeleo puede ser un resultado de la mala aplicación de estos principios.

### ***5.2.1.2 Teoría de las relaciones humanas.***

Elton Mayo fue: científico social, profesor y director de investigaciones sociales de la Harvard School of Business Administration. Todos sus estudios han sido relacionados con el experimento de Hawthorne, hechos en la Western Electric, empresa dedicada a la producción de aparatos telefónicos.

Este experimento, que buscaba el aumento en la productividad, se desarrollaron en cuatro etapas, estas fueron:

- El cambio en la intensidad de la luz, en dos cuartos con dos grupos diferentes, que se encontraban realizando las mismas tareas.
- La sala de montaje de rieles.
- El programa de entrevistas.

- La sala de observación del montaje de terminales.

Mayo produjo las siguientes conclusiones:

- Resultado de la integración social: Se dedujo que el rendimiento del operario no está sujeto por la capacidad física o fisiológica del empleado, como lo verificaban las teorías clásicas, también por normas informales sociales y las expectativas de los trabajadores. es decir, cuanto más integrado socialmente se encontraba un grupo, mayor es la disposición para producir, de lo contrario aunque el empleado reúna las condiciones físicas y fisiológicas y no se encuentra integrado, su eficiencia bajará notablemente.
- El comportamiento social de los empleados: Se pudo verificar que los trabajadores no reaccionan aisladamente, sino como miembro de un grupo, ya que cualquier desvío de las normas grupales, implicaba castigos sociales y morales por parte de sus compañeros.
- Los Grupos Informales: Mientras las teorías clásicas se preocuparon por el aspecto informal, como la autoridad, la responsabilidad, la especialización, el estudio de tiempos y movimientos, la teoría de las relaciones humanas se dedica al estudio del aspecto de la parte informal de la organización: comportamientos, actitudes, creencias, expectativas y frente a los estudios se concluyó que los trabajadores tendían a actuar o reaccionar no como individuos sino como grupos informales, es decir como un sistema de relaciones interpersonales que se forman dentro de la organización.
- Los grupos informales pueden tomar control sobre el proceso de producción sin tener en cuenta las reglas formales y los reglamentos de la gerencia, el poder y los canales de información se vuelven centralizados, es así como la influencia del grupo lleva a que se obtengan premios o castigos no económicos.



- Las Relaciones Humanas: Los individuos dentro de las organizaciones se mantienen en constante interacción social, es decir, por los contactos y las relaciones entre personas y grupos.
- Cada individuo busca ser comprendido y aceptado, a su vez busca ser influenciado por las aptitudes y normas informales.
- Importancia del Contenido del Cargo: La forma más eficiente no es la división o especialización del trabajo, sino que también es necesario cambiar de actividad ya que los trabajos repetitivos tienden a volverse monótonos y mortificantes, afectando las actitudes del trabajador conllevando a la disminución de la eficiencia.
- Los aspectos Emocionales: Ellos son de gran importancia para el estudio de las emociones que están relacionadas con el rendimiento laboral de individuo, ya que el rendimiento laboral hace que surjan nuevas ciencias tales como la psicología (desde lo social y organizacional).
- Los códigos sociales: Son códigos informales que regulan las relaciones personales y actitudinales, entre los miembros de la organización.
- Liderazgos informales: Se da a quien muestra habilidad y destreza para solucionar problemas (dentro y fuera) del grupo. Mayo en general dedujo que los trabajadores que tienen posiciones privilegiadas son fuente de consulta de los demás integrantes de la organización; esto lleva a que el grupo tenga alto nivel de responsabilidad.

Los modelos administrativos planteados en la investigación están fundamentados dentro de los conceptos de planeación estratégica, los cuales son planeación, organización, dirección y control los cuales se definirán a continuación

### 5.3 Planeación.

La planeación básicamente consiste en fijar como es el curso concreto de acción que ha de seguirse, establece los principios fundamentales que han de orientarlo, estableciendo la secuencia de operaciones para su realización y determinar en el tiempo los números necesarios para su realización e implementación.

Para desarrollar una buena planeación, se deben de tener los siguientes conceptos:

OBJETIVO	CURSOS ALTERNOS DE ACCION	ELECCION	FUTURO
Resultados esperados	Diversos caminos, formas de accion o estrategias	Determinacion, analisis y la selección, la decisión mas adecuada	Preveer situaciones futuras, anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias.

Se puede decir que planear es la determinar los objetivos y mirar si la elección de las acciones que se necesitan para lograrlos con base en la investigación y en la elaboración de un esquema sobre las acciones que se deben desarrollar en el futuro demandan:

- Importancia de ella.
- Propiciar el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reducir niveles de incertidumbre que se puedan dar en el futuro.
- Preparar a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Establecer un sistema racional para toma de decisiones.
- Promover la eficiencia para eliminar imprevistos.

- Elevar la moral de la organización, ya que los miembros de la empresa conocen hacia donde se dirigen sus esfuerzos.
- Maximizar el aprovechamiento del tiempo y los recursos a nivel empresarial.

### 5.3.1 Principios de la Planeación

FACTIBILIDAD	OBJETIVIDAD Y CUANTIFICACION	FLEXIBILIDAD	UNIDAD	DE CAMBIO DE ESTRATEGIAS
Debe ser realizable.	Basarse en datos reales	Mantener márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas.	Todos los planes deben integrarse a un plan general	Cuando un plan se extiende es necesario rehacerlo completamente
Adaptarse a la realidad	Razonamientos precisos y exactos			
Condiciones objetivas	Presición expresada en tiempo y dinero			Modificar los cursos de acción (estrategias)

### 5.3.2 Pasos de la Planeación

- Detección de la oportunidad de acuerdo con: El mercado, la competencia, lo que desean los clientes, nuestras fuerzas y debilidades.
- Establecimiento de objetivos y metas: Donde se desea estar, que se quiere lograr y cuando.
- Consideración de las premisas de planeación: En qué ambiente (interno o externo) operarán nuestros planes, identificar alternativas, analizar cuáles son las alternativas más prometedoras para alcanzar los objetivos.
- Comparación de alternativas: Que alternativa proporcionará la mejor posibilidad de cumplir las metas con el costo más bajo y las mayores utilidades.
- Elección de una alternativa: Selección del curso de acción a seguir.
- Elaboración de planes de apoyo, como los planes para: Comprar equipo y materiales, contratar trabajadores, desarrollo de nuevos productos.

- Expresión numérica de los planes mediante la elaboración de presupuestos tales como: Volumen y precio de ventas, gastos de operación necesarios para los planes, gastos para equipos de capital, etapas de la planeación.
- Misión o Propósito: Es la declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización de otras similares. ¿Cuál es nuestro negocio? Describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa. Esta debe definir que es la organización y lo que aspira a ser, ser lo suficientemente específica para auxiliar ciertas actividades y lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo, distinguir a una organización de todas las demás, servir como marco para evaluar las actividades presentes y futuras, ser formulada en términos tan claros que se puedan entender en toda la empresa.
- Objetivos: deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización. Deben ser estables (los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones), representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.
- Características: Deben establecerse a un tiempo específico y se determinan cuantitativamente.
- Lineamientos: Deben de asentarse por escrito, no deben confundirse con los medios o estrategias para alcanzarlos, al determinarlos debemos recordar las seis preguntas clave de la administración (qué, cómo, dónde, cuándo, quién, porqué)
- Estrategias: Son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones ventajosas.

- Lineamientos: asegurarse de que sean consistentes y contribuyan al logro de los objetivos, determinadas con claridad, no confundir la estrategia con las tácticas ya que éstas últimas combinan la acción con los medios para alcanzar el objetivo.
- Características: Se avienen al concepto tradicional militar al incluir consideraciones competitivas. Su vigencia está estrechamente vinculada a la del objetivo u objetivos para los que fueron diseñadas; una vez alcanzados, a la par del establecimiento de unos nuevos, es necesario formular nuevas estrategias.

Debido a la dinámica del medio ambiente, una estrategia que en su momento fue útil, puede ser, en otro tiempo, la menos indicada para lograr el mismo objetivo. Para cada área clave es necesario establecer una estrategia específica; es decir, que una estrategia establecida para un área clave (por ejemplo productividad), no podrá aplicarse para penetración de mercado.

La planeación estratégica se establece a nivel jerárquico alto y estas son sus direccionamientos.

POLITICAS	LINEAMIENTOS	PROGRAMAS
Son guías para orientar la acción, son criterios, lineamientos generales para la toma de decisiones.	Se deben establecer por escrito y deben redactarse claramente y con precisión, deben:	Un esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos los eventos involucrados en su consecución
Son imprescindibles ya que: Facilitan delegación de autoridad Motivan y estimulan al personal Evitan pérdidas de tiempo Otorgan un margen de libertad Contribuyen a lograr los objetivos	. Darse a conocer en todos los niveles . Estable en su formulación . Coordinarse con las demás políticas . Revisarse periódicamente . Ser razonable, aplicable y flexible	

### 5.3.3 Organización

Es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. Las empresas productoras y de servicios son organizaciones como lo son: escuelas, hospitales, iglesias, unidades militares, tiendas minoristas, la policía, los organismos de los gobiernos locales, estatales y federal, las personas que supervisan las actividades de otras, que son responsables de que las organizaciones alcancen estas metas, con sus administradores (aunque en ocasiones se les llama gerentes, en particular en organizaciones no lucrativas).

El propósito de la organización es ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional. Tiene los siguientes principios:

- **Unidad de objetivos:** La estructura de una organización es eficaz si le permite al personal contribuir a los objetivos de la empresa.
- **Eficiencia organizacional:** Es eficiente si está estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa con un mínimo de consecuencias o costos no deseados.
- **Causa de la organización:** Es la limitación del tramo de la administración. Si no existiera esa limitación, una empresa no organizada podría tener un solo gerente.
- **Tramo de administración:** Existe un límite al número de personas que pueden manejar con eficacia una persona, pero el número exacto depende de la repercusión de diversas variables subyacentes.
- **La estructura de la organización:** La autoridad es el adhesivo de la estructura de la organización, el vínculo que la hace posible, los medios mediante los cuales se pueden colocar grupos de actividades bajo el mando de un administrador y se puede fomentar la coordinación de las unidades organizacionales; es la herramienta con la que el

administrador está en posibilidad de ejercer su discrecionalidad y de crear un ambiente para el desempeño individual.

- Escolar: Cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el puesto administrativo más alto de una empresa, más clara será la responsabilidad para tomar decisiones y más eficaz la comunicación organizacional.
- Delegación por resultados esperados: La autoridad delegada a todos los gerentes individuales, debe ser adecuada para asegurar su capacidad de cumplir los resultados esperados.
- Carácter absoluto de la responsabilidad: La responsabilidad por las acciones no puede ser mayor que la implícita en la autoridad delegada, ni debe ser menor.
- Unidad de mando: Mientras más completas sean las relaciones de dependencia de un solo superior, menor será el problema de instrucciones opuestas y mayor la sensación de responsabilidad personal por los resultados.
- Nivel de autoridad: El mantenimiento de la delegación requiere que las decisiones propias de la autoridad de los administradores individuales deben tomarlas ellos en lugar de hacerlas ascender por la estructura de la organización.
- La estructura organizacional: La organización incluye el diseño de una estructura departamental. Aunque hay varios principios en esta área uno de ellos es de gran importancia.
- La definición fundamental: Mientras más clara sea la definición de un puesto o un departamento sobre los resultados esperados, las actividades a realizar y la autoridad de organización delega y la comprensión de las relaciones de autoridad e informales con otros puestos, la persona responsable podrá contribuir en forma más adecuada al logro de los objetivos de la empresa.

- El proceso de organización: Los diversos principios de delegación de la autoridad y de la departamentalización son verdades fundamentales del proceso organizacional. Se relacionan con fases de los dos aspectos primarios de organizar: la autoridad y los agrupamientos de actividades. Existen otros principios que se refieren al proceso de organizar, a través de cuya aplicación los gerentes obtienen un sentido de proporción o una medida del proceso total de la organización.
- Equilibrio: En toda estructura existe la necesidad del equilibrio, la aplicación de los principios o técnicas debe estar equilibrada para asegurar eficacia global de la estructura para cumplir los objetivos de la empresa, este principio es común a todas las áreas de las ciencias y a todas las funciones del administrador. Las pérdidas ocasionadas por el mando múltiple se deben equilibrar con las ganancias provenientes de la pericia y la uniformidad para delegar la autoridad funcional en los departamentos de "staff" y de servicios; de nuevo resulta evidente que la aplicación de la teoría de la administración depende de la situación específica.
- Flexibilidad: Mientras más increíbles se tomen para otorgar mayor flexibilidad a la estructura de una organización, mejor podrá ésta cumplir con su propósito. Toda empresa avanza hacia su meta en un ambiente cambiante, tanto externo como interno.
- Facilitación del liderazgo: Puesto que la gerencia depende en alto grado de la calidad del liderazgo de quienes se encuentran en puestos gerenciales, es importante que la estructura organizacional contribuya a crear una situación en la que el administrador pueda dirigir con mayor eficacia. En este sentido, la organización es una técnica para fomentar el liderazgo

En toda organización humana existen jerarquías, según el grado de identificación de sus componentes con las unidades administrativas, o con otros individuos; algunas veces hay



también conflictos entre esas lealtades, cuando existen discrepancias entre los propósitos de unos y otros. Un primer nivel se presenta en los estratos bajos, en donde hay generalmente lealtad hacia el propio grupo, por sobre la que se pueda tener a otros sectores de la organización formal.

Otro nivel de lealtad es aquel que tienen ciertas personas hacia el organismo como un todo y no a su propio grupo. Este tipo de lealtad no es muy común, pero se presenta entre las personas poco sociables insensibles a las actividades de su grupo o compañeros de trabajo, que creen que su progreso personal y fines personales resultan mejor definidos si defienden antes que nada al organismo en vez de al grupo de trabajo en el cuál se encuentran.

Otro grupo es el constituido por las personas que desempeñan cargos directivos y que por lo tanto desarrollan su lealtad fuera de un grupo particular, puesto que pertenecen a varios y equitativamente la distribuyen entre ellos, pero teniendo como meta primordial de sus actuaciones la lealtad hacia la propia empresa o institución, enmarcadas dentro de las políticas de la misma

#### **5.3.4 Dirección**

Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones; para la discusión de este papel se debe saber cómo es el comportamiento de la gente, como individuo y como grupo. De manera apropiada para alcanzar los objetivos de una organización.

Clueter Bornor; considera la dirección como: " Los esfuerzos esenciales de aquellos que integran el sistema cooperativo". Se hace notar debido que es la parte esencial y central de la

administración, a la cual se debe ordenar los demás elementos. El fin la dirección es guiar a un grupo de individuos para lograr los objetivos de la empresa.

La planeación estratégica se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo y se formulan:

- Objetivos organizacionales por alcanzar. En esta primera fase, la empresa escoge los objetivos globales que pretende alcanzar a largo plazo y define el orden de importancia y de prioridad de cada uno en una jerarquía de objetivos.
- Análisis interno de las fortalezas y limitaciones de la empresa. Estudio de las condiciones internas, para permitir una evaluación de los principales puntos fuertes y puntos débiles existentes en la empresa.
- Análisis externo del ambiente. Se trata de un análisis del ambiente externo, es decir, de las condiciones externas que rodean la empresa y que le imponen desafíos y oportunidades. Tal análisis generalmente abarca: los mercados atendidos por la empresa, la competencia, los factores externos.
- Formulación de alternativas estratégicas. Se busca formular las diversas y posibles alternativas estratégicas o medio que la empresa puede adoptar para lograr mejor los objetivos organizacionales propuestos, teniendo en cuenta sus condiciones internas y las condiciones externas a su alrededor.

La planeación estratégica de una empresa se refiere al producto, o al mercado. De allí, la matriz producto/mercado con las diferentes alternativas estratégicas; debe contemplar decisiones sobre el futuro de la empresa. Las principales decisiones contenidas en una planeación estratégica son los siguientes: objetivos organizacionales globales, las actividades

seleccionadas; el mercado previsto por la empresa, alternativas estratégicas en cuanto a sus actividades, el mercado; integración vertical; desarrollo de los planes tácticos.

A partir de la planeación estratégica, la empresa puede emprender la ejecución de la planeación táctica:

- Planeación organizacional de la estructura para el logro de los objetivos globales.
- Planeación del desarrollo del producto/mercado.
- Planeación del desarrollo de recursos para las actividades de la empresa.
- Planeación de las operaciones de la empresa relacionadas con la producción y la comercialización.

Para que cada uno de estos 4 planes tácticos pueda implementarse y producir resultados, es necesario que cada uno de ellos se descomponga nuevamente en otros planes operacionales más específicos. Mientras la planeación táctica se refiere al mediano plazo, el plan operacional es más detallado y se refiere al corto plazo.

### **5.3.5Control**

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño de los trabajadores, para asegurar que los objetivos empresariales se alcancen. El término se utiliza con las siguientes variantes:

- Función restrictiva. Se utiliza para evitar ciertos desvíos indeseables o comportamientos no aceptados, es el denominado control social.
- Sistema automático de regulación. Se usa cuando se mantiene cierto grado constante de flujo de modo automático o en el funcionamiento de un sistema.

- Función administrativa. Forma parte del proceso administrativo, junto con la planeación, la organización y la dirección.

La tarea principal del control es verificar que todo se haga conforme se planeó y organizó de acuerdo con las órdenes dadas para identificar errores o desvíos con el fin de realizar correcciones y evitar repeticiones. En lo administrativo se puede utilizar la herramienta de control con los siguientes objetivos:

- Estandarizar el desempeño mediante inspecciones, supervisiones, procedimientos escritos o programados de producción.
- Proteger los bienes organizacionales contra desperdicios, robos o mala utilización, mediante la exigencia de registros escritos, procesos de auditoría y división de responsabilidades.
- Estandarizar la calidad de productos o servicios ofrecidos por la empresa, mediante entrenamiento de personal, inspecciones, control estadístico de calidad y sistemas de incentivos.
- Limitar la cantidad de autoridad ejercida por los diferentes niveles jerárquicos, por medio de la implementación de los manuales de funciones.
- Medir y dirigir el desempeño de los empleados mediante sistemas de evaluación de desempeño del personal, supervisión directa, vigilancia y registros.

El control asume varias formas y contenidos que representan características diferentes en cada organización o en cada área de ella, o incluso en cada nivel jerárquico.

Esta introducción nos da paso para analizar los modelos administrativos (Americano, Europeo y Japonés) adoptados por las micro y pequeñas empresas del municipio de Pereira, y como se analizan desde la planeación estratégica.

#### ***5.4 Modelo Americano***

Es importante dentro de la explicación del modelo americano, enfocar dentro del manejo de las tácticas una explicación más detallada el concepto de Administración por objetivos (APO).

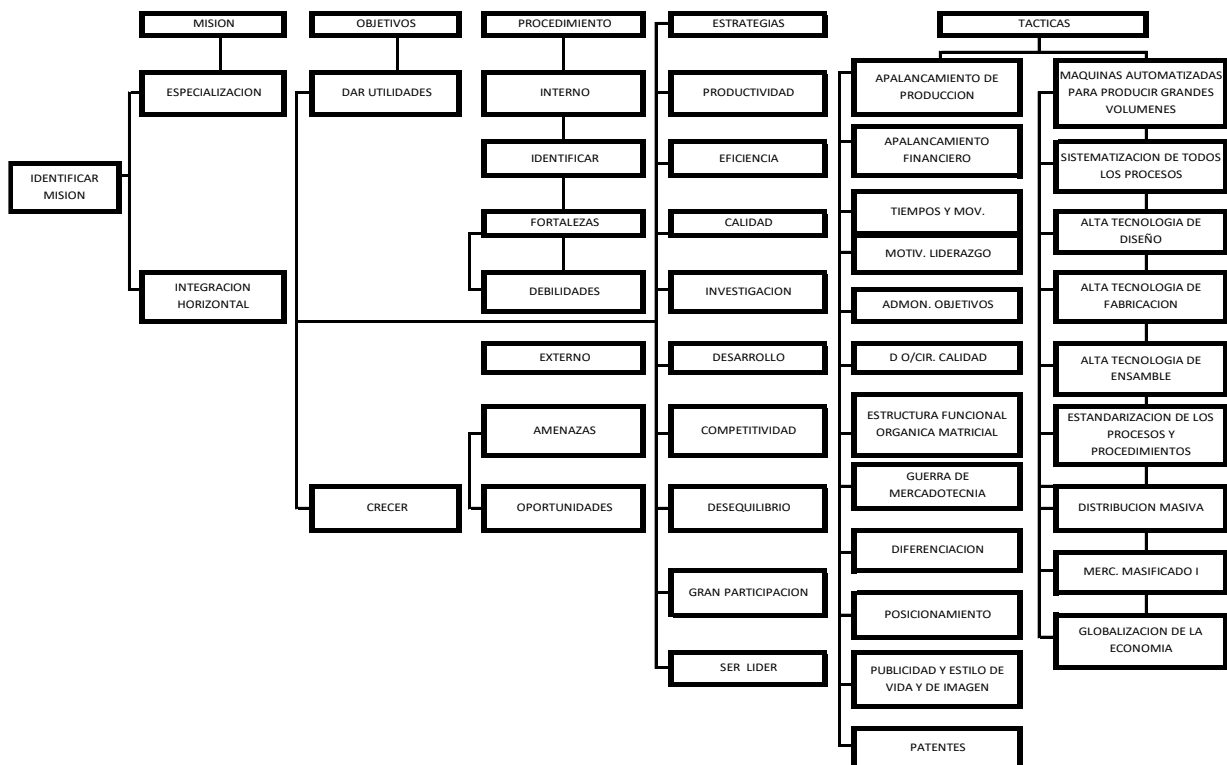
La teoría neoclásica desplazó progresivamente la atención antes puesta en las llamadas "actividades-medio", hacia los objetivos o finalidades de la organización; el enfoque basado en el "proceso" y la preocupación mayor por las actividades fueron sustituidos por un enfoque centrado en los resultados y objetivos alcanzados.

La preocupación acerca de "cómo" administrar pasó a ser la preocupación de "por qué" administrar, el énfasis en hacer correctamente el trabajo más relevante para los objetivos de la organización, con el fin de lograr la eficacia.

#### **Orígenes de la Administración por Objetivos**

La administración por objetivos (APO) o administración por resultados constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica. Su aparición es reciente, en 1954 Peter F. Drucker, considerado el creador de la APO, publicó un libro en el cual la caracterizó por primera vez. (Tabla N°3 tomado del libro la gerencia del futuro de Enrique Morales Nieto).

**TABLA N° 3. Administración por Objetivos**



Fuente: **MORALES NIETO, Enrique**. La gerencia del futuro. Bogotá: Mundo Editores.

1992.

La administración por objetivos surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Comenzaron a surgir las ideas de descentralización y administración por resultados.

### 5.4.1 Características de la APO

La APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. La APO es un proceso por el cual los gerentes y subordinados, de una organización identifican objetivos comunes, definen áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados y emplean esos

objetivos como guías para la operación de la empresa. El administrador tiene que saber y entender que en términos de desempeño, que se espera de él en función de las metas de la empresa, y su superior debe saber qué contribución puede exigir y esperar de él, juzgándolo de conformidad con las mismas.

En realidad, la APO es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo; es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas.

#### **5.4.2 Desarrollo Organizacional**

Es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad en el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo, dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad.

El doctor Richard Beckhard la define como "Un esfuerzo: (a) planeado, (b) que cubre a la organización, (c) administrado de desde la alta dirección (d) que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante (e) la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta".

En el libro fundamentos de la comunicación organizacional la escritora María Elena Mendoza Fung propone una definición muy cercana a la anterior: "Proceso planeado que abarca la totalidad de la organización buscando la eficacia y la transformación cultural para asegurar la competitividad de la organización y sus empleados".

La finalidad de un programa de desarrollo organizacional es que la organización aprenda como sistema y pueda tener un sello distintivo de hacer las cosas con excelencia a partir de sus propios procesos, propender por que haya un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio.

Las organizaciones exitosas son aquellas que su adaptación y capacidad para asumir los cambios los encaran de forma positiva y proactiva, las organizaciones que aprenden, son aquellas que están dispuestas a asumir nuevos roles y responsabilidades y que técnicamente están en continuo avance y capacitación

#### **5.4.3 Punto de partida del Desarrollo Organizacional**

El punto de partida del desarrollo organizacional es la credibilidad, la organización debe propender por una condición en la cual llegue a ser creíble en sus procesos, en sus productos y servicios. Creíble para sus clientes externos e internos; una credibilidad que no se agota en la puesta en marcha y terminación de un proceso, sino que vive con la continuidad de la empresa, y se acrecienta en el tiempo.

#### **Círculos de calidad**

Los círculos de calidad es la mejora continua de las actividades dentro de un proceso en el cual se constituye mediante la creación de grupos de trabajo en promedio de 8 a 12 personas teniendo un líder que puedan controlar las actividades desarrolladas y plantear planes de mejora. En necesario la capacitación del grupo de trabajo en análisis de datos estadísticos que le permita hacer seguimiento y tener una base numérica de comparación para poder medir el



trabajo y saber si están mejorando el proceso; de igual forma se les capacita en la herramienta espina de pescado que sirve para identificar el problema dentro de muchos síntomas que se pueden presentar en el ambiente laboral.

#### **5.4.4 Guerra de Mercadotecnia.**

Para el modelo americano la naturaleza de la mercadotecnia no es la de servir al cliente sino burlar, flanquear y poner fuera de combate al contendor. En resumen es una guerra en donde el enemigo es la competencia y el cliente, el territorio que se debe ganar; el campo de batalla es la mente humana.

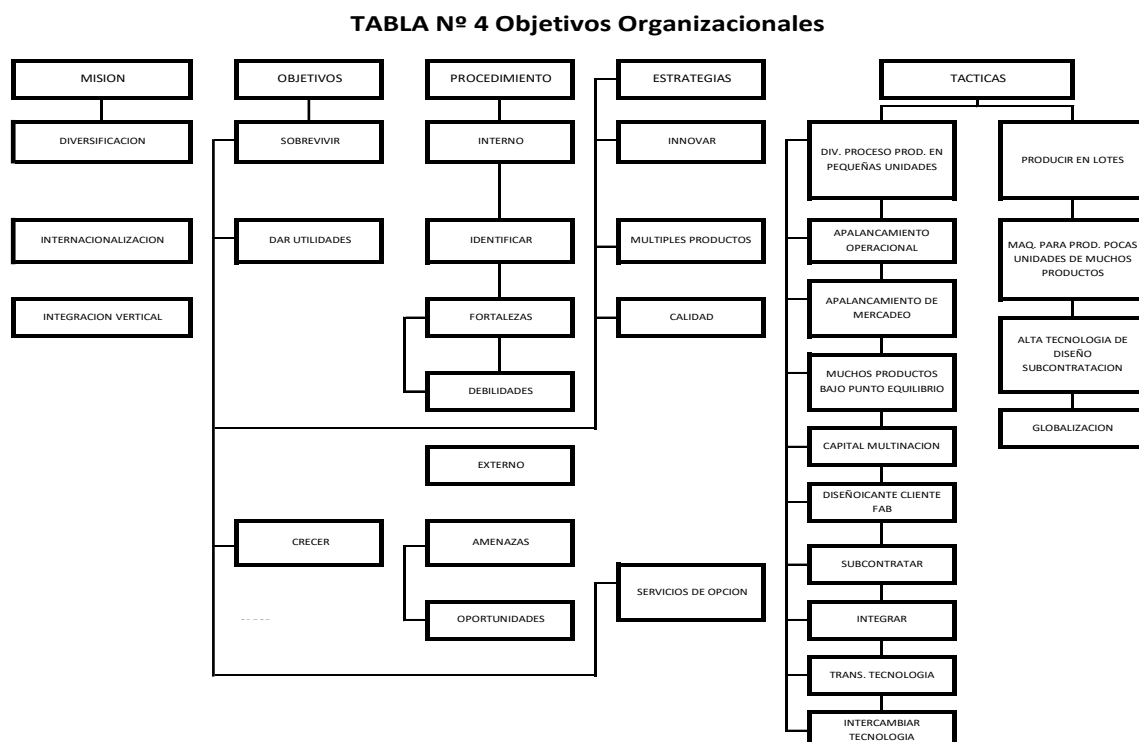
La guerra está planteada en cuatro principios:

- Guerra General de la fuerza: donde solo la ejecuta el líder del mercado basados en tres estrategias: solo el líder del mercado tiene la opción de jugar a la defensiva, la mejor estrategia defensiva es el coraje de atacarse a sí mismo, los movimientos enérgicos de la competencia deberán ser bloqueados siempre.
- Guerra Ofensiva: la ejecutan las empresas que ocupan el segundo o tercer lugar de participación en el mercado, basados en tres estrategias: la principal consideración es la fuerza de la posición del líder, detectar una debilidad en un punto fuerte del líder y atacarlo, el ataque deberá lanzarse hacia un frente tan reducido como sea posible.
- Guerra de Flanqueo: significa un movimiento atrevido, una gran jugada con grandes apuestas. Se desarrolla a través de dos estrategias: un movimiento de flanqueo adecuado deberá efectuarse dentro de un área no disputada, hay que saber huir a tiempo.
- Guerra de Guerrillas: para empresas muy pequeñas en diferentes aspectos. Se desarrolla con tres estrategias: se debe hallar un segmento en el mercado lo suficientemente pequeño

para defenderlo, no importa lo prospero que se llegue a ser no hay que situarse nunca como líder, consiste en estar preparado para retirarse apresuradamente ante una noticia de último momento.

### 5.5 Modelo Europeo

El modelo Europeo define su misión planteándose 2 estrategias globales la diversificación y la internacionalización. Esto se logra a través del servicio de opciones que se obtiene al fabricar muchos productos con bajo punto de equilibrio y por medio de la subcontratación con otras empresas. Los objetivos organizacionales son en su orden: sobrevivir, generar utilidades y obtener crecimiento. (Tabla N° 4 tomado del libro la gerencia del futuro de Enrique Morales Nieto).



Fuente: **MORALES NIETO, Enrique**. La gerencia del futuro. Bogotá: Mundo Editores.

1992.

La sobrevivencia se logra a través de varios aspectos:

- El producto: manejo de muchas referencias y pocas cantidades, con bajo punto de equilibrio.
- La tecnología: preocupan por los avances tecnológicos, no son secretos, la comercializan y la traspasan
- La localización: buscan la internacionalización.
- La competencia: buscan ser competitivos sin llegar a declarar la guerra.
- Capital de trabajo: se preocupan por tener suficiente dinero en este rubro.
- Recurso Humano: se preocupan por los procesos de selección, capacitación y ubicación dentro de la empresa.

Las utilidades se logran a través de varios aspectos:

- Apalancamiento financiero, de producción, mercadeo y operacional (este último) es el de mayor dominio y éxito para dicho modelo, ya que se basa en manejar muchas líneas de producción permitiéndole el manejo del riesgo, la innovación y control del punto de equilibrio.
- El apalancamiento de mercadeo es bien utilizado, manera que permite diferenciación, posicionamiento de productos y segmentación del mercado.

Se puede visualizar que el modelo europeo manejando los apalancamientos, anteriores, centra su atención básicamente en el apalancamiento de mercadeo y operacional, siendo estos los de mayor relevancia.

El crecimiento del modelo europeo se sostiene en base a la generación de recursos internos, posteriormente y de manera preferencial, cualquier crecimiento debe de estar

afianzado sobre recursos no financieros (la capitalización por parte de los socios o la emisión de acciones), si se requiere endeudamiento este solo se acepta si es a largo plazo.

Para los europeos se puede crecer siempre que el servicio de opción respalde el crecimiento; se debe crecer con el cliente y para el cliente, crecer al unir esfuerzos con otras compañías.

Para el desarrollo del modelo europeo la estrategia de integración, el diseño e investigación y los laboratorios de prueba, son aspectos fundamentales dentro del desarrollo organizacional; es fundamental contar con la sistematización de todos los procesos y la subcontratación.

La competitividad está basada en el manejo del servicio de opción, que consiste en diseñar y fabricar los productos a la medida del consumidor y prácticamente con el concurso activo del mismo.

### ***5.6 Modelo japonés***

La misión del modelo japonés obedece a una conformación de 4 estrategias así: internacionalización, diversificación, integración y especialización.

La internacionalización obedece a las exportaciones y a la compra de tecnología (importación), la diversificación radica en innovar y modificar constantemente sus líneas de producción, la integración está fundamentada tanto horizontal como vertical; han optado por la especialización dando procesos de subcontratación de productos con empresas que

producen menores cantidades tratando de minimizar el efecto del gigantismo el cual trae problemas financieros y de burocracia.

El objetivo del modelo japonés está fundamentado en la filosofía del Shu, Ha Y Ri; con el SHu se aprende; se crece y se obtienen utilidades con el Ha y posteriormente se expanden y dominan con el procedimiento Ri.

Las estrategias están fundamentadas en varias situaciones como son:

- Copiar: significa conocer tecnología, procedimientos y productos extranjeros, importarlos y hacerles un proceso de mejoramiento para mejorar sus empresas.
- La calidad total: La calidad es hacer las cosas bien y principalmente permite el manejo de la innovación.
- Justo a Tiempo: Mejorar continuamente a través de la eficiencia.

El concepto de Justo a tiempo se ha considerado como una herramienta de mucha ayuda para todo tipo de empresa, ya que su filosofía está definitivamente orientada al mejoramiento continuo, a través de la eficiencia en cada uno de los elementos que constituyen el sistema empresarial (proveedores, proceso productivo, personal y clientes).

La filosofía del Justo a Tiempo (JIT), se fundamenta en la reducción del desperdicio y por supuesto en la calidad de los productos o servicios ofertados, a través de un profundo compromiso (lealtad) de todos y de cada uno de los integrantes de la organización, así como una fuerte orientación a sus tareas (involucramiento en el trabajo), que de una u otra forma se va a derivar en una mayor productividad, menores costos, calidad, mayor satisfacción del cliente, mayores ventas y muy probablemente mayores utilidades.

Entre algunas de las aplicaciones del Justo a Tiempo se pueden mencionar los inventarios reducidos, el mejoramiento en los controles de calidad, la fiabilidad del producto, aprovechamiento del personal, etc.

Sin embargo, la aplicación del justo a tiempo requiere disciplina y se requiere un cambio de mentalidad, que se puede lograr a través de la implementación de una cultura de calidad, que imprima el sello de mejoramiento continuo así como de flexibilidad a los diversos cambios, que van desde el compromiso con los objetivos de la empresa, hasta la inversión que se haga en equipo, maquinaria, capacitaciones, etc.

Justo a tiempo implica producir sólo y exactamente lo necesario para cumplir las metas pedidas por los clientes, es decir, producir un número mínimo de unidades en las cantidades menores posibles y en el último momento posible eliminando la necesidad de almacenaje, ya que las existencias mínimas y suficientes llegan justo a tiempo para hacer la reposición de las unidades que acaban de utilizarse y la eliminación de el inventario de producto terminado.

El modelo dentro de sus tácticas maneja: los apalancamientos de producción y de operación, la sistematización de procesos, la subcontratación y el dominio de los factores claves de éxito, manejo del dumping, desarrollo de altas tecnologías de diseño, desarrollo y ensamble y la consideración importante del valor agregado del empleado.

## ***5.7 Marco Conceptual***

Se parte desde la perspectiva de la planeación estratégica tal cual se determinó en el análisis del problema, para llegar a los modelos establecidos. Para entender dicho análisis se definió lo que es planeación estratégica, indispensable para comprender el funcionamiento de los diferentes modelos, ya que la gran empresa tiene definidos sus propios modelos, mientras que la pequeña y micro empresa basan su operación en el punto de vista estratégico.

Se define la planeación estratégica como el manejo del entorno, lo que se gerencia de manera primordial es aquello que sucede fuera de la organización: la competencia, los clientes, los proveedores, el gobierno. Dentro de este esquema, la empresa no cuenta con nada preestablecido que no sea susceptible de cambio.

Los modelos a analizar son:

- **MODELO AMERICANO:** El desarrollo de la planeación estratégica de este modelo, busca resolver el problema de competitividad y productividad.
- **MODELO EUROPEO:** Analiza el problema del desarrollo de la planeación estratégica partiendo del servicio como problemática principal.
- **MODELO JAPONES:** Desde el punto de vista estratégico plantea los problemas empresariales desde la problemática de calidad y satisfacción del usuario.
- **MODELO EMPIRICO:** Basado en la experiencia y la intuición del empresario, su desarrollo está dado en las situaciones coyunturales del momento.

## ***5.8 Marco Legal***

Actualmente en Colombia la constitución y el desarrollo de las Micro y Pequeñas empresas están reglamentadas por la ley 590 de 10 de Julio de 2000 (cámara comercio Pereira). En sus artículos 5° y 6° de la norma establecen la normatividad para la creación del consejo superior de las microempresas; esta normatividad se considera importante porque parametriza y direcciona los requisitos y condiciones que presentan las microempresas.



## 6. ASPECTOS METODOLOGICOS

### **6.1 Tipo de Investigación**

El tipo de investigación que se realizará es descriptiva ya que se busca describir las características de los modelos administrativos de las micros y pequeñas empresas de la ciudad de Pereira.

### **6.2 Universo, población y muestra**

#### **6.2.1 Definición y descripción del universo poblacional a estudiar**

La población está definida por el número de microempresas y pequeñas empresas debidamente registradas en la Cámara de Comercio de Pereira, ubicadas en todos los sectores productivos. Con base en información suministrada por el organismo mencionado, se encontró que la cantidad de las micros y pequeñas empresas en todos los sectores económicos al mes de Junio de 2014 es de 19.260.

#### **6.2.2 Definición de la muestra**

Para encontrar la muestra se utiliza el método aleatorio cuya fórmula es:

$$= \frac{N * d^2}{(N - 1) * D + d^2}$$

Donde:

N = Población

$\bar{d}$  = Varianza  $p * q$

p = Probabilidad de ocurrencia del hecho, su valor es del (50%)

q = Probabilidad de no ocurrencia del hecho, su valor es del (50%)

$$D = \frac{B^2}{4}$$

B = Margen de error (5%)

n = Población (19.260) micro y pequeñas empresas debidamente registradas en la ciudad de Pereira.

Después de aplicar la fórmula para encontrar la muestra anteriormente diseñada, arrojo como resultado un valor de 99 datos para la misma.

### ***6.3 Técnicas de recolección y organización de datos***

#### **6.3.1 Ficha de Cotejo**

A continuación presentamos la prueba piloto con la ficha de cotejo planteada

#### **6.3.2 Prueba piloto**

Se procede a recolectar la información a través de los formatos definidos, no sin antes solicitar asesoría técnica sobre los instrumentos de recolección; después de un análisis en dicho acompañamiento se llega a la conclusión que no es procedente aplicar encuesta como instrumento de recolección de la información, ya que el diseño de las preguntas no genera la

posibilidad de una respuesta clara que permita responder a la pregunta de investigación, debido a que las preguntas se tornan difusas y confunden al encuestado.

Por lo tanto se toma la decisión de acatar las sugerencias realizadas por el asesor de aplicar ficha de cotejo como instrumento de recolección de información

#### ***6.4 Plan de análisis de la información recogida***

Se aplica una muestra piloto a 4 microempresarios de la ciudad de Pereira que determinen la validez del instrumento de recolección; estas empresas se tomaron al azar y hubo aceptación por parte de los propietarios garantizando completa confidencialidad de la información suministrada por ellos.

Gracias a la prueba piloto se pudieron identificar errores en algunas de las preguntas en redacción, estructuración y contexto. Estos cambios se analizan a continuación y se determina el instrumento definitivo.

- Pregunta N°1. Plasma por escrito las situaciones noticiosas del país que puedan afectar positiva o negativamente la actividad comercial de su empresa, no cambio su estructura.
- Pregunta N° 2- y N° 4. Se encuentran repetidas ya que se habla en cada una de ellas sobre la matriz DOFA, la utilización de instrumentos de diagnóstico de situaciones fuertes y débiles de la empresa. Se unifican en una sola así: utiliza la matriz DOFA para diagnosticar situaciones fuertes o débiles de cada departamento de su empresa.
- Pregunta N° 3. Muestre la escala de valoración para medir las variables del entorno económico del país en cuanto a variables micro y macro, se modifica y se reformula la pregunta.

- Pregunta N° 5. Sobre la toma de decisiones para el desarrollo de la actividad empresarial, qué instrumento tiene en cuenta variables externas, se modifica en: sobre la toma de decisiones para el desarrollo de la actividad comercial se basa en los criterios de experiencia o imitación de acciones realizadas por la competencia.
- Pregunta N° 6. Sobre cuándo toma decisiones para desarrollar las actividades empresariales a través de qué instrumento se utiliza, se reformula en: existe documentación de gremios del sector o revistas especializadas que hablen del mercado meta.
- Pregunta N° 7. A través de qué mecanismo evalúa las condiciones de los proveedores para la regulación de ellos, pasa a: evalúa las condiciones de los proveedores a través de normas ISO, otros.
- Pregunta N° 8. Publica la Misión y Visión de su empresa, esta no se modifica
- Pregunta N° 9. Qué indicador utiliza para dar cumplimiento a los planes de acción, se modifica en: muestre los indicadores que utiliza para dar cumplimiento a los planes de acción.
- Pregunta N°10. Los empleados cómo involucran el concepto de Misión y Visión en sus actividades Se elimina.
- Pregunta N° 11. El sistema de producción es especializado en pocas líneas de producto, pasa a: el sistema de producción es especializado.
- Pregunta N°12. Cómo define a los distribuidores de su producto pasa a: muestre cuáles son las condiciones que debe cumplir el distribuidor de su producto.
- Pregunta N°13. Tiene un sistema de control de proveedores, pasa a: muestre cuál es el sistema de control de proveedores.
- Pregunta N°14. Realiza créditos bancarios para dinamizar la actividad económica de la empresa. Permanece igual, no cambia.

- Pregunta N°15. Qué actividades extra laborales plantea la empresa con sus empleados, pasa a: muestre la programación de actividades complementarias para sus empleados.
- Pregunta N°16. Qué cursos de capacitación ha desarrollado la empresa para sus empleados, pasa a: muestre pruebas en las cuales se evidencia el envío de los empleados a cursos de capacitación.
- Pregunta N°17. Cómo enfrentan la competencia, pasa a: qué estrategias utilizan para enfrentar a la competencia.
- Pregunta N°18. Las acciones publicitarias y promocionales son motivadas por el reflejo de los movimientos de la competencia y siempre se busca estos por encima de ellos, queda igual.
- Pregunta N°19. Presentan una planta de proveedores que involucren todo el proceso productivo. No sufre cambios.
- Pregunta N°20. Cómo definen los productos que producen o comercializan, se cambia por: los productos que producen o comercializan los definen con base en la necesidad del mercado.
- Pregunta N°21. Los productos de la empresa abarcan un segmento del mercado o buscan abarcar varios segmentos con multiplicidad de productos, queda como: los productos de la empresa abarcan un segmento de mercado.
- Pregunta N°22. Cómo analizan los estados financieros, se modifica a: muestre el método que se utiliza para analizar los estados financieros.
- Pregunta N°23. Qué plantillas utilizan para desarrollar los flujos de caja, se modifica en: para analizar los flujos de caja las plantillas que utilizan son.
- Pregunta N° 24. Cómo establecen el valor de la empresa, se modifica en: el valor de la empresa lo establecen con el balance general, revisando el estado de pérdidas y ganancias.

- Pregunta N°25. Qué formula utilizan para definir el precio de venta, se modifica en: realizan sondeos de precios en el mercado que generen información que define el precio de venta en forma ocasional.
- Pregunta N°26. Cada cuánto realizan sondeos de precios en el mercado, que generan información para definir el precio, se cambia por; realizan sondeos de precios en el mercado, que generan información para definir el precio.
- Pregunta N°27. Las compras son hechas de contado con el propósito de aprovechar los descuentos comerciales. Queda igual, no se modifica.
- Pregunta N°28. Para facilitar el proceso de producción, involucra el concepto de maquinación, como estrategia de negociación. Queda igual.
- Pregunta N°29. La empresa realiza proceso de exportación del producto. Queda igual.
- Pregunta N°30. Qué sistema de inventarios presenta y sí tiene un software especial para manejarlos, se cambia por: existe un sistema de inventarios acorde con la normatividad contable.
- Pregunta N°31. Para establecer estrategias de mejoramiento del producto, hacen proceso de observación de la competencia. No cambia.
- Pregunta N°32. Implementaron negociaciones de su producto por internet. No cambia.
- Pregunta N°33. Qué mecanismos utiliza para distribuir las utilidades, se cambia por: se evidencia un mecanismo para la distribución de utilidades.
- Pregunta N°34. Ha realizado despido de empleados en el último año. Permanece igual.
- Pregunta N°35. Para cubrir una vacante hace promoción interna o externa, se cambia por: hace promoción interna o externa de empleados para cubrir una vacante
- Pregunta N°36. Tiene definido el manual de funciones. No cambia
- Pregunta N°37. La empresa tiene certificado de calidad. No cambia
- Pregunta N°38. El proceso de producción o comercialización está tecnificado. No cambia.

- Pregunta N°39. Participa en ferias internacionales para conocer las tendencias de la tecnología. No cambia.
- Pregunta N°40. Cada cuánto realiza juntas o comités para evaluar acciones y tomar decisiones, se cambia por: muestre las evidencias de los diferentes comités que presenta la empresa.
- Pregunta N°41. La empresa presenta procesos de subcontratación. No se modifica.
- Pregunta N°42. Para la empresa saber si cumplió el plan estratégico es cuando cumple el punto de equilibrio, alcanzar el margen de rentabilidad de la empresa, crecimiento de las ventas, se cambia a: realizan reuniones para analizar el cumplimiento de los objetivos planteados.
- Pregunta N°43. Cómo realiza seguimiento del servicio al cliente, se cambia a: existe una persona encargada del servicio al cliente.
- Pregunta N°44. Qué mecanismos utiliza para garantizar un buen servicio, se cambia a: definen estrategias para prestar servicio al cliente.

Una vez realizada la ficha de cotejo como instrumento de prueba, se realizó el nuevo formato quedando de la siguiente forma:

Tabla N° 5 FICHA DE COTEJO

FUNDACION UNIVERSITARIA DEL AREA ANDINA SECCIONAL PEREIRA  
 FICHA DE COTEJO APLICADA A LOS ADMINISTRADORES DE LAS MICRO Y  
 PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE PEREIRA

Clasificación de la empresa Microempresa\_\_\_\_ Pequeña empresa\_\_\_\_

Sector económico

a. Producción\_\_\_\_ b. Comercialización \_\_\_\_\_ c. Servicios\_\_\_\_\_

FICHA DE COTEJO	Cumple	No cumple
1. Plasma por escrito las situaciones noticiosas del país que puedan afectar positiva o negativamente la actividad comercial de su empresa		
2. Utiliza la Matriz DOFA para diagnosticar situaciones fuertes o débiles de cada departamento de su empresa		
3. Muestre la escala de valoración para medir las variables del entorno económico del país en cuanto a variables micro y macro.		
4. Sobre la toma de decisiones para el desarrollo de la actividad comercial se basa en los criterios de experiencia o imitación de acciones realizadas por la competencia.		
5. Existe documentación de gremios del sector o revistas especializadas que hablen del mercado meta.		
6. Evalúa las condiciones de los proveedores a través de normas ISO, otros.		
7. Publica la Misión y la Visión de su empresa.		
8. Muestre los indicadores que utiliza para dar cumplimiento a los planes de acción.		
9. El sistema de producción es especializado.		



10. Muestre cuáles son las condiciones que debe cumplir el distribuidor de su producto.		
11. Muestre cuál es el sistema de control de proveedores.		
12. Realiza créditos bancarios para dinamizar la actividad económica de la empresa.		
13. Muestre la programación de actividades complementarias para sus empleados.		
14. Muestre evidencias en las cuales se demuestre el envío de los empleados a cursos de capacitación.		
15. Evidencie qué estrategias utilizan para enfrentar la competencia.		
16. Las acciones publicitarias y promocionales son motivadas por el reflejo de los movimientos de la competencia y siempre se busca estos por encima de ellos.		
17. Presentan una planta de proveedores que involucren todo el proceso productivo		
18. Los productos que producen o comercializan los definen con base en las necesidades del mercado.		
19. Los productos de la empresa abarcan un segmento de mercado.		
20. Muestre el método que se utiliza para analizar los estados financieros.		
21. El valor de la empresa lo establecen con el balance general, revisando el estado de pérdidas y ganancias.		
22. Realizan sondeos de precios en el mercado que generan información que define el precio de venta en forma ocasional.		
23. Las compras son hechas de contado con el propósito de aprovechar los descuentos comerciales.		
24. Para facilitar el proceso de producción, involucra el concepto de maquilación, como estrategia de negociación.		

25. La empresa realiza proceso de exportación del producto.		
26. Existe un sistema de inventarios acorde con la normatividad contable.		
27. Para establecer estrategias de mejoramiento del producto, hacen proceso de observación de la competencia.		
28. Implementaron negociaciones de su producto por internet.		
29. Se evidencia un mecanismo de para la distribución de utilidades.		
30. Ha realizado despido de empleados en el último año.		
31. Hace promoción interna o externa de empleados para cubrir una vacante.		
32. Tiene definido el manual de funciones.		
33. La empresa tiene certificado de calidad.		
34. El proceso de producción o comercialización está tecnificado.		
35. Participa en ferias internacionales para conocer las tendencias de la tecnología.		
36. Muestre las evidencias de los diferentes comités que presenta la empresa.		
37. La empresa presenta procesos de subcontratación.		
38. Realizan reuniones para analizar el cumplimiento de los objetivos planteados.		
39. Existe una persona encargada del servicio al cliente.		
40. Existen estrategias para prestar servicio al cliente.		

## 7. DIAGNOSTICO

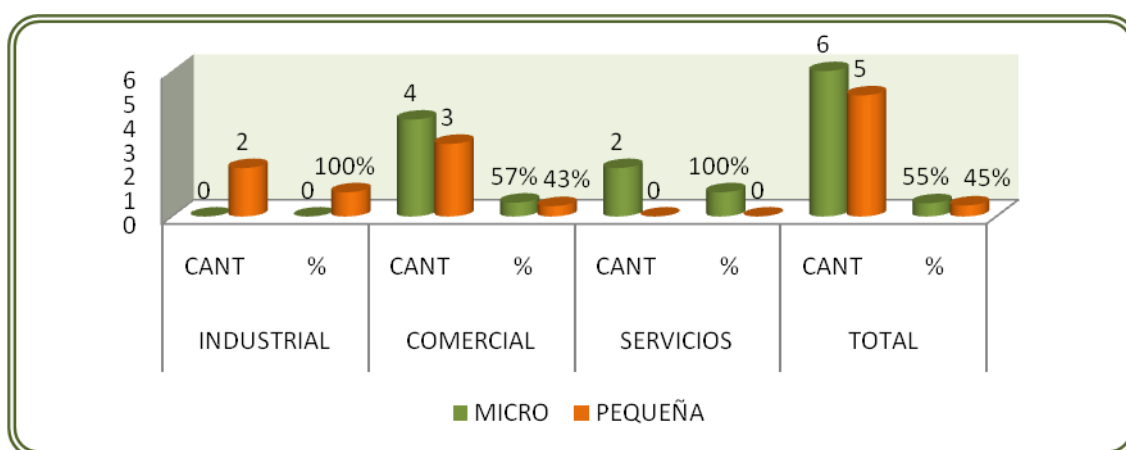
### Tabulación, procesamiento y análisis de la información

Tabla N° 6. Descripción Tipo de empresa.

	6. TIPO DE EMPRESA							
	INDUSTRIAL		COMERCIAL		SERVICIOS		TOTAL	
	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%
<b>MICRO</b>	0	0	4	57%	2	100%	6	55%
<b>PEQUEÑA</b>	2	100%	3	43%	0	0	5	45%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>		<b>7</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Información del autor

GRAFICO N° 1 Descripción Tipo de Empresa



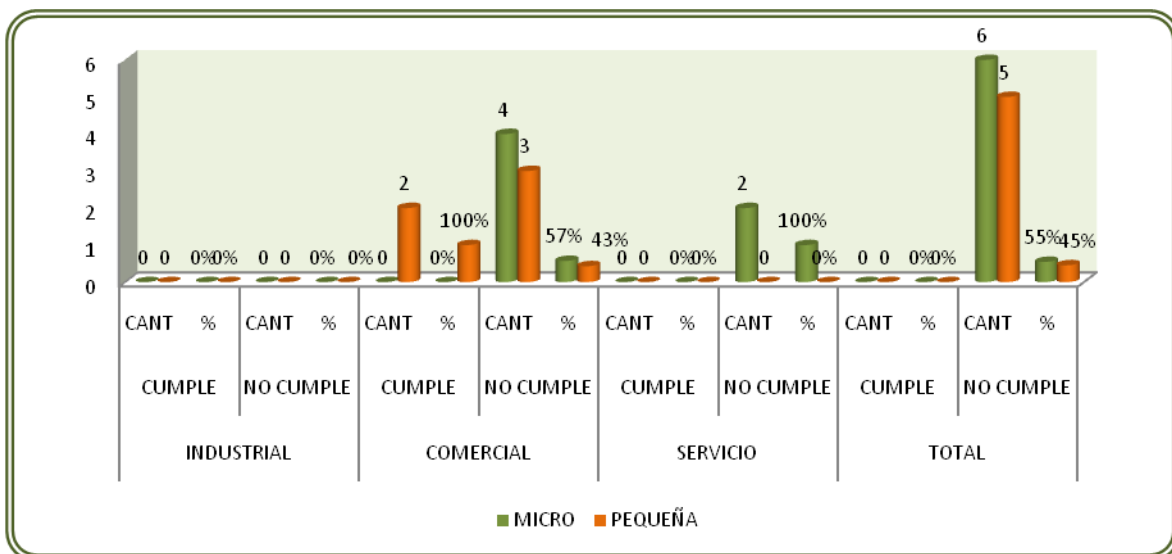
**Descripción:** El proceso de recolección de información ha sido realizado a una muestra compuesta por 11 fichas de cotejo (muestra preliminar), de las cuales el 55% corresponde a Microempresas y el 45% restante a pequeñas empresas, de las que, dentro de la clasificación de microempresas tenemos que el 67% corresponde al sector comercial y el 33% restante pertenece al sector servicios, el sector industrial no participa en esta clasificación (0%). Para la categoría de pequeñas empresas el 60% corresponde al sector comercial, el 40% restante al sector industrial. El sector servicios no participa en esta clasificación (0%).

Tabla N° 7. Plasma por escrito las situaciones noticiosas del país que puedan afectar positiva o negativamente la actividad comercial de su empresa.

7. Plasma por escrito las situaciones noticiosas del país que puedan afectar positiva o negativamente la actividad comercial de su empresa																
	INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL			
	CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE	
	CA NT	%	CANT	%	CA NT	%	CA NT	%	CA NT	%	CA NT	%	CA NT	%	CA NT	%
MICRO	0	0%	0	0%	0	0%	4	57%	0	0%	2	100%	0	0%	6	55%
PEQUEÑA	0	0%	0	0%	2	100%	3	43%	0	0%	0	0%	0	0%	5	45%
TOTAL	0	0%	0	0%	2	100%	7	100%	0	0%	2	100%	0	0%	11	100%

FUENTE: Información del autor

Gráfico N° 2 Plasma por escrito las situaciones noticiosas del país que puedan afectar positiva o negativamente la actividad comercial de su empresa



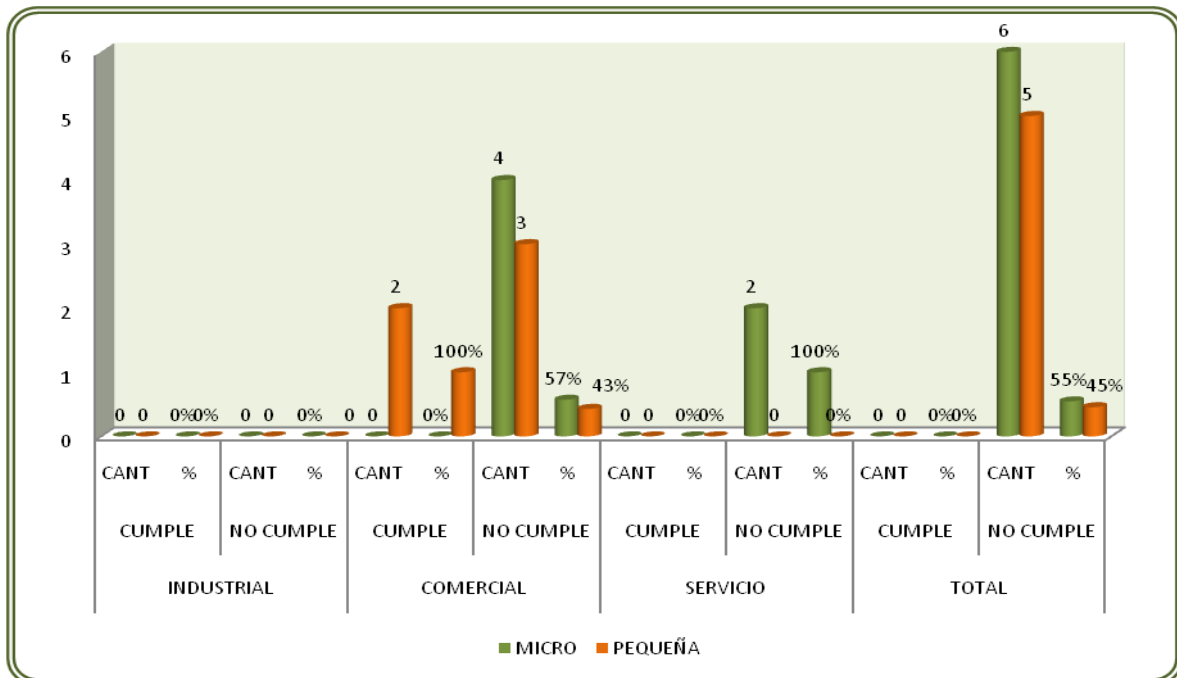
**Descripción:** Del total de empresas cotejadas se pudo evidenciar que ninguna de ellas plasma por escrito las situaciones noticiosas del país.

Tabla N°8. Utiliza la matriz DOFA para diagnosticar situaciones fuertes o débiles de cada departamento de su empresa

8. Utiliza la Matriz DOFA para diagnosticar situaciones fuertes o débiles de cada departamento de su empresa																
INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL				
CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		
CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	
MICRO	0	0%	0	0%	0	0%	4	57%	0	0%	2	100%	0	0%	6	55%
PEQUEÑA	0	0%	0	0%	2	100%	3	43%	0	0%	0	0%	0	0%	5	45%
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Información del autor

Gráfico N°3 Utiliza la matriz DOFA para diagnosticar situaciones fuertes o débiles de cada departamento de su empresa



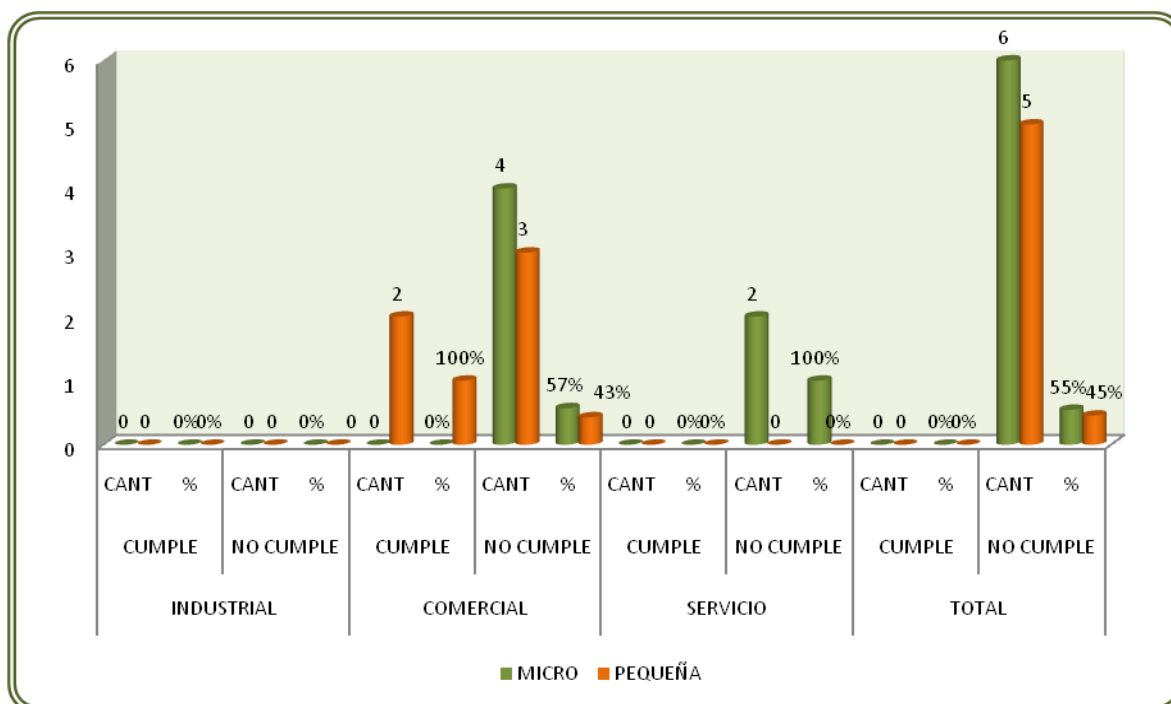
**Descripción:** Del total de empresas cotejadas se evidenció que ninguna utiliza la matriz DOFA para diagnosticar situaciones de mercado.

Tabla N° 9. Muestra la escala de valoración para medir las variables del entorno económico del país en cuanto a variables micro y macro

9. Muestra la escala de valoración para medir las variables del entorno económico del país en cuanto a variables micro y macro.																
	INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL			
	CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE	
	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%
MICRO	0	0%	0	0%	0	0%	4	57%	0	0%	2	100%	0	0%	6	55%
PEQUEÑA	0	0%	0	0%	2	100%	3	43%	0	0%	0	0%	0	0%	5	45%
TOTAL	0	0%	0	0%	2	100%	7	100%	0	0%	2	100%	0	0%	11	100%

FUENTE: Información del autor

Grafico N°4 Muestra la escala de valoración para medir las variables del entorno económico del país en cuanto a variables micro y macro



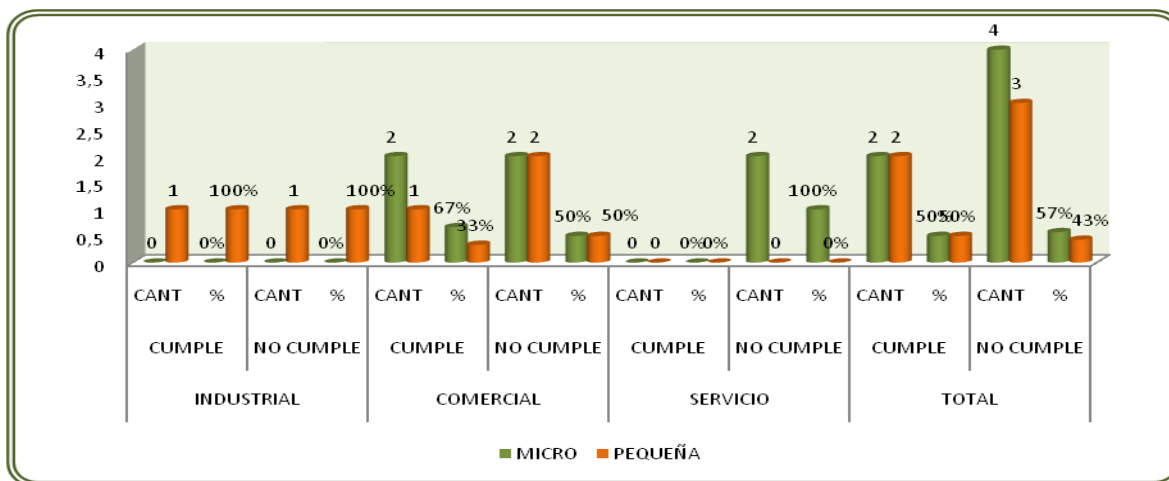
**Descripción:** De las empresas cotejadas se evidencia que ninguna de ellas muestra la escala de valoración para medición de variables del entorno económico del país.

Tabla N° 10. Sobre la toma de decisiones para el desarrollo de la actividad comercial se basa en los criterios de experiencia o imitación de acciones realizadas por la competencia.

10. Sobre la toma de decisiones para el desarrollo de la actividad comercial se basa en los criterios de experiencia o imitación de acciones realizadas por la competencia.																
	INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL			
	CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE	
	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%
<b>MICRO</b>	0	0%	0	0%	2	67%	2	50%	0	0%	2	100%	2	50%	4	57%
<b>PEQUEÑA</b>	1	100%	1	100%	1	33%	2	50%	0	0%	0	0%	2	50%	3	43%
<b>TOTAL</b>	1	100%	1	100%	3	100%	4	100%	0	0%	2	100%	4	100%	7	100%

FUENTE: Información del autor

Grafico N° 5 Sobre la toma de decisiones para el desarrollo de la actividad comercial se basa en los criterios de experiencia o imitación de acciones realizadas por la competencia.



**Descripción:** Sobre la toma de decisiones para el desarrollo de la actividad comercial que se basa en los criterios de experiencia o imitación de acciones realizadas por la competencia, se pudo cotejar que el 36% cumplen con esta actividad, el 64% restante no cumple con dicho requisito. La distribución por sectores económicos está dada en que en el sector industrial el

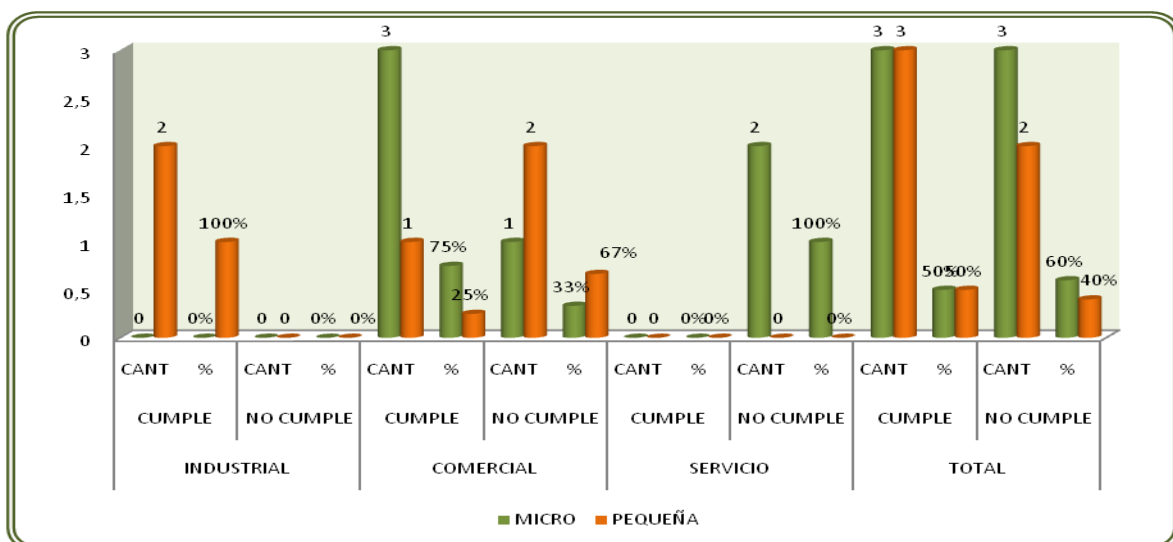
50% cumple con el requerimiento y el 50% restante no lo hace, en el sector comercial el 43% se evidencia que cumple con este aspecto y el 53% restante no lo hace, mientras que el 100% restante del sector servicios no cumple con este requerimiento.

Tabla N° 11. Existe documentación de gremios del sector o revistas especializadas que hablen del mercado meta.

11.Existe documentación de gremios del sector o revistas especializadas que hablen del mercado meta.																
	INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL			
	CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE	
	CA NT	%	CA NT	%	CA NT	%	CA NT	%	CA NT	%	CA NT	%	CA NT	%	CA NT	%
MICRO	0	0%	0	0%	3	75%	1	33%	0	0%	2	100%	3	50%	3	60%
PEQUEÑA	2	100%	0	0%	1	25%	2	67%	0	0%	0	0%	3	50%	2	40%
TOTAL	2	100%	0	0%	4	100%	3	100%	0	0%	2	100%	6	100%	5	100%

FUENTE: Información del autor

Grafico N° 6 Existe documentación de gremios del sector o revistas especializadas que hablen del mercado meta.



**Descripción:** Del 100% de las empresas cotejadas el 55% tienen documentos de gremios y revistas especializadas, mientras que el 45% restante no poseen dicha información; en su



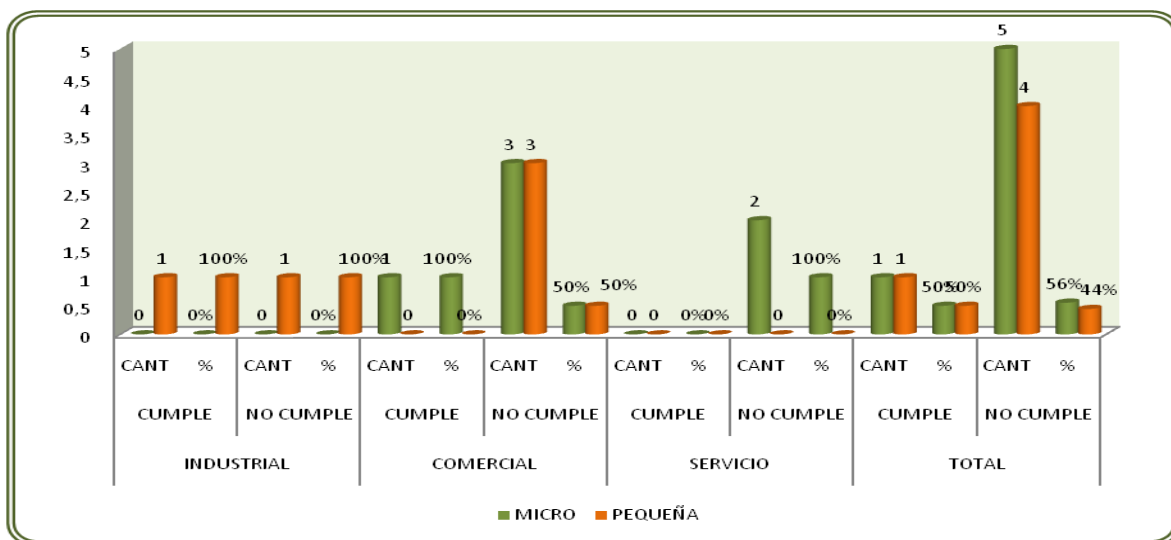
composición el 100% de la industria presenta estos documentos, mientras que el 57% del comercio cumple con este requerimiento y el 100% del sector servicios no lo hace.

Tabla N° 12. Evalúa las condiciones de los proveedores a través de normas ISO, otros

12. Evalúa las condiciones de los proveedores a través de normas ISO, otros.																
	INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL			
	CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE	
	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%
<b>MICRO</b>	0	0%	0	0%	1	100%	3	50%	0	0%	2	100%	1	50%	5	56%
<b>PEQUEÑA</b>	1	100%	1	100%	0	0%	3	50%	0	0%	0	0%	1	50%	4	44%
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Información del autor

Grafico N° 7 Existe documentación de gremios del sector o revistas especializadas que hablen del mercado meta.



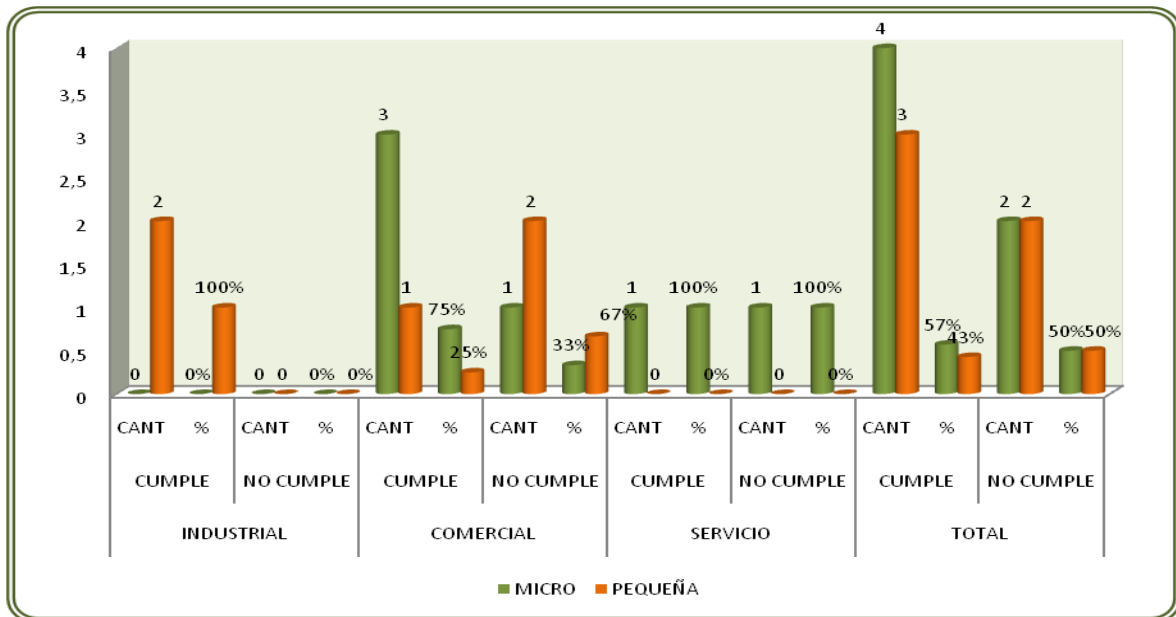
**Descripción:** Se busca cotejar si se evalúan las condiciones de los proveedores a través de la norma ISO, el 18% del total de las empresas cumplen con dicho requerimiento, mientras que el 82% restante no lo cumplen; los que si lo hacen son una empresa del sector industrial y una del sector comercial

Tabla N° 13. Publica la misión y la visión de su empresa

13. Publica la Misión y la Visión de su empresa.																
	INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL			
	CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE	
	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%
MICRO	0	0%	0	0%	3	75%	1	33%	1	100%	1	100%	4	57%	2	50%
PEQUEÑA	2	100%	0	0%	1	25%	2	67%	0	0%	0	0%	3	43%	2	50%
TOTAL	2	100%	0	0%	4	100%	3	100%	1	100%	1	100%	7	100%	4	100%

FUENTE: Información del autor

Gráfico N° 8 Publica la misión y la visión de su empresa



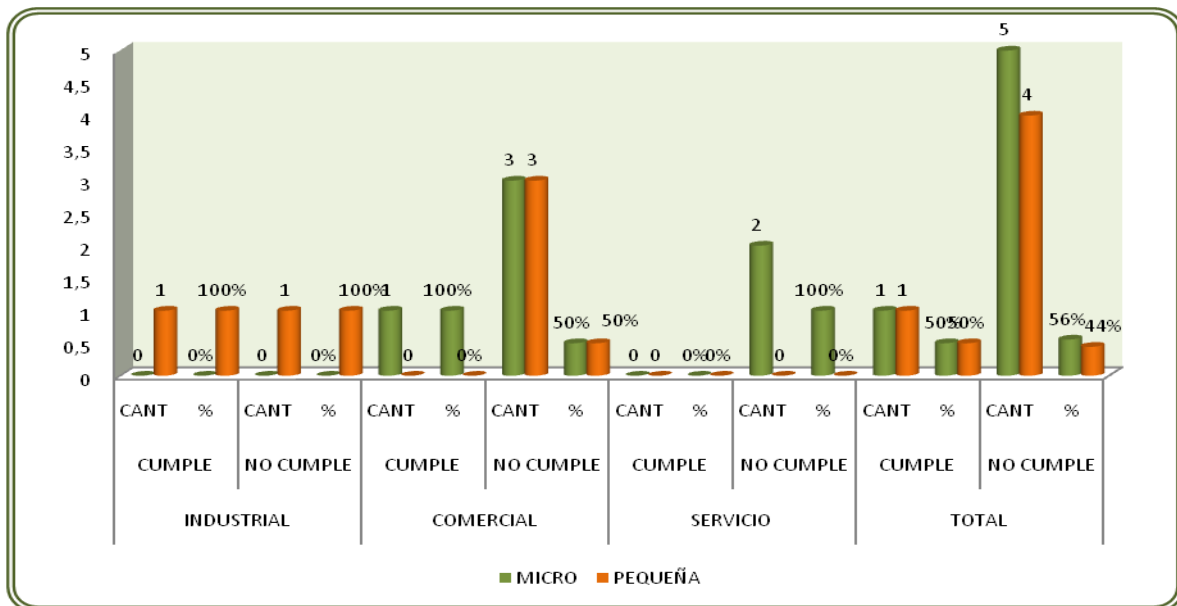
**Descripción:** El 63% de las empresas cotejadas cumple con el requerimiento de publicar la misión y visión de la empresa, mientras que el 37% no lo publica y no lo tiene. Con base en esta información se pudo constatar que el 100% de las empresas de la industria sí las publica; con respecto a las empresas del sector comercial el 57% las publica y en el sector servicios las publica el 50%.

Tabla N°14 Muestre los indicadores que utiliza para dar cumplimiento a los planes de acción.

14. Muestre los indicadores que utiliza para dar cumplimiento a los planes de acción.																
	INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL			
	CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE	
	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%
MICRO	0	0%	0	0%	1	100%	3	50%	0	0%	2	100%	1	50%	5	56%
PEQUEÑA	1	100%	1	100%	0	0%	3	50%	0	0%	0	0%	1	50%	4	44%
TOTAL	1	100%	1	1	1	100%	6	100%	0	0%	2	100%	2	100%	9	100%

FUENTE: Información del autor

Gráfico N° 9 Muestre los indicadores que utiliza para dar cumplimiento a los planes de acción.



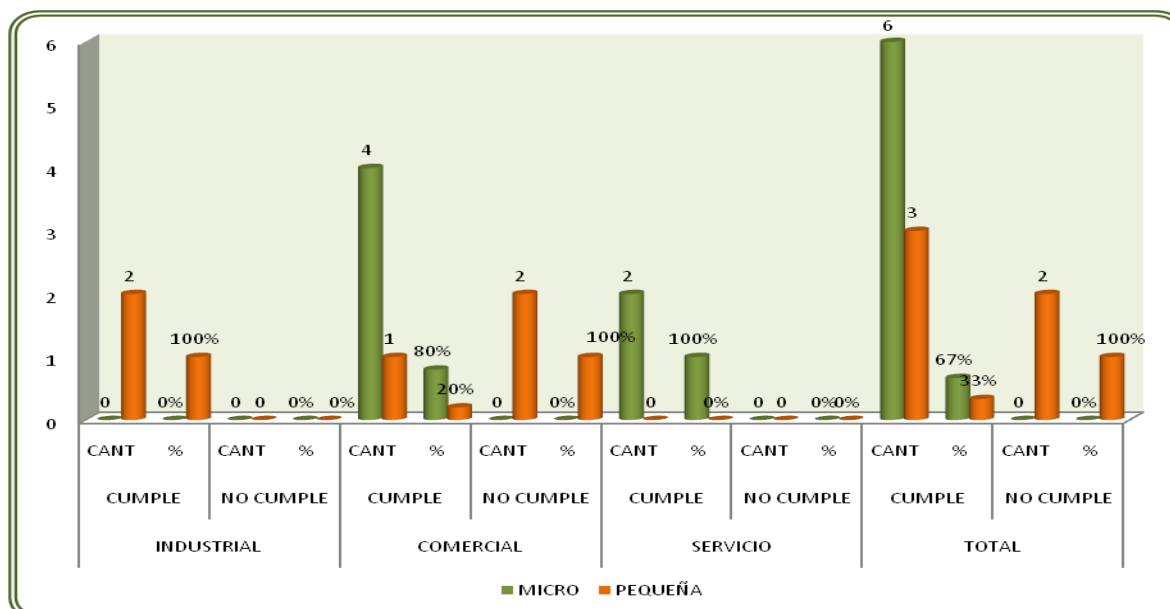
**Descripción:** 18% de las empresas cotejadas mostraron los indicadores que utilizan para dar cumplimiento a los planes de acción, mientras que el 82% restante no cumplen con este objetivo; con respecto a los que cumplen el 50% corresponde a la industria, el 50% restante es del sector comercial y el sector servicio no participa en nada.

Tabla N° 15 El sistema de producción es especializado.

15. El sistema de producción es especializado.																	
INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL					
CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE			
CA	NT	%	CA	NT	%	CA	NT	%	CA	NT	%	CA	NT	%	CA	NT	%
MICRO	0	0%	0	0%	4	80%	0	0%	2	100%	0	0%	6	67%	0	0%	
PEQUEÑA	2	100%	0	0%	1	20%	2	100%	0	0%	0	0%	3	33%	2	100%	
TOTAL	2	100%	0	0	5	100%	2	100%	2	100%	0	0%	9	100%	2	100%	

FUENTE: Información del autor

Gráfico N° 10 El sistema de producción es especializado.



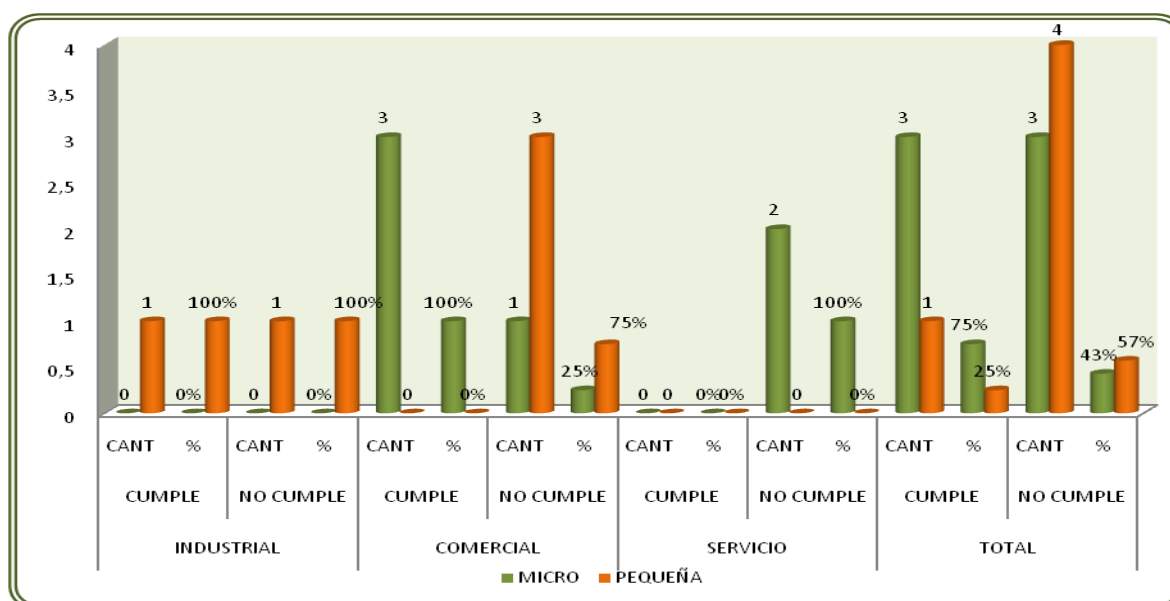
**Descripción:** Sobre el sistema de producción especializado podemos evidenciar que el 82% presenta este sistema y el restante (12%) muestra un sistema diversificado en su línea de producción; este sistema lo practican el 67% de las microempresas y el 33% restante son pequeñas empresas.

Tabla N° 16 Muestra cuales son las condiciones que debe cumplir el distribuidor de su producto

16. Muestra cuales son las condiciones que debe cumplir el distribuidor de su producto.																
	INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL			
	CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE	
	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%
MICRO	0	0%	0	0%	3	100%	1	25%	0	0%	2	100%	3	75%	3	43%
PEQUEÑA	1	100%	1	100%	0	0%	3	75%	0	0%	0	0%	1	25%	4	57%
TOTAL	1	100%	1	100%	3	100%	4	100%	0	0%	2	100%	4	100%	7	100%

FUENTE: Información del autor

Gráfico N° 11 Muestra cuáles son las condiciones que debe cumplir el distribuidor de su producto



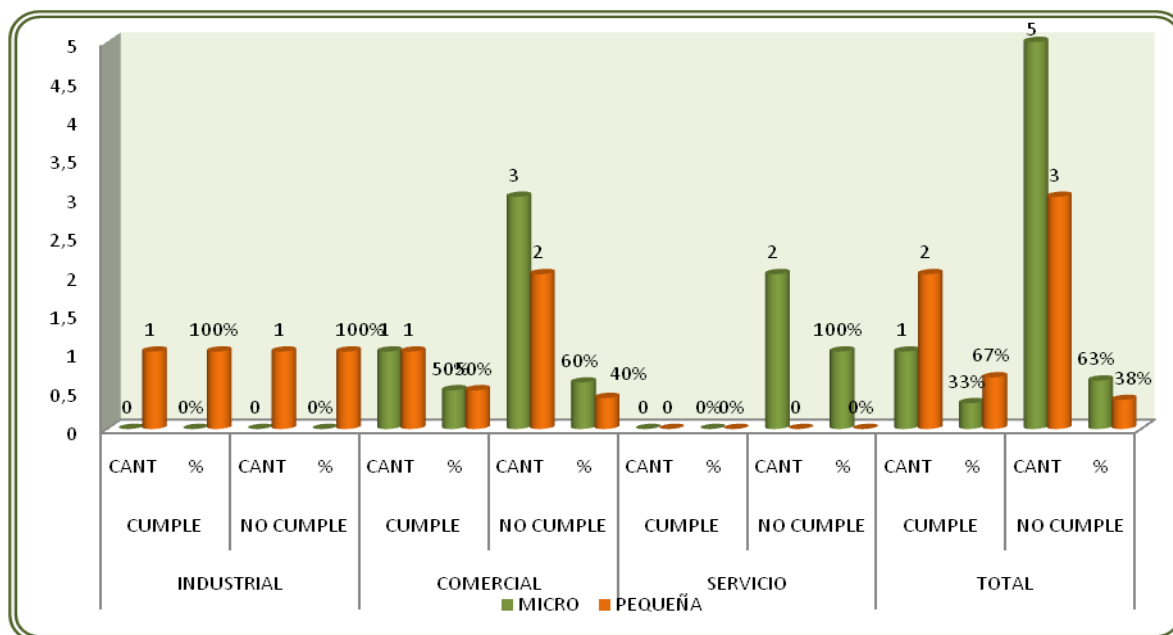
**Descripción:** Con base en la observación cotejada se evidenció que el 36% presentan condiciones que los distribuidores deben de cumplir, donde el 75% son microempresarios y el 25% restante son microempresas, el 64% restante no cumple este requisito, el 43% son microempresarios y el 57% son pequeños empresarios.

Tabla N° 17 Muestra cuál es el sistema de control de proveedores

17. Muestra cual es el sistema de control de proveedores.																
	INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL			
	CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE	
	CA NT	%	CA NT	%	CAN T	%	CA NT	%	CA NT	%	CA NT	%	CA NT	%	CANT	%
MICRO	0	0%	0	0%	1	50%	3	60%	0	0%	2	100%	1	33%	5	63%
PEQUEÑA	1	100%	1	100%	1	50%	2	40%	0	0%	0	0%	2	67%	3	38%
TOTAL	1	100%	1	1	2	100%	5	100%	0	0%	2	100%	3	100%	8	100%

FUENTE: Información del autor

Gráfico N° 12 Muestra cual es el sistema de control de proveedores



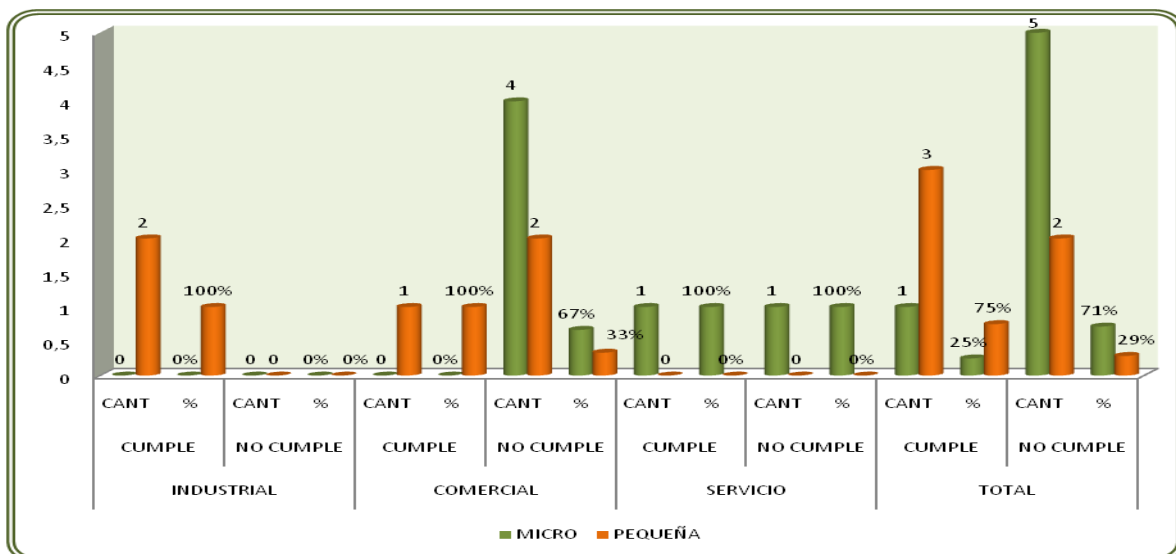
**Descripción:** Se evidencia un sistema de control de proveedores en un 27% del total de empresas cotejadas, distribuidos en un 33% microempresarios y un 67% pequeños empresarios; el 73% restante no presentan ningún sistema de control. Este cotejo de cumplimiento se da en un 50% para empresas industriales, un 28% para empresas comerciales y empresas de servicios no participan en dicho sistema

Tabla N° 18 Realiza créditos bancarios para dinamizar la actividad económica de la empresa

18. Realiza créditos bancarios para dinamizar la actividad económica de la empresa.																		
INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL						
CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE				
CA NT	%	C A N T	%	CA NT	%	CA NT	%	CA NT	%	CA NT	%	CA NT	%	CA NT	%	CA NT	%	
MICRO	0	0%	0	0%	0	0%	4	67%	1	100%	1	100%	1	25%	5	71%		
PEQUEÑA	2	100%	0	0%	1	100%	2	33%	0	0%	0	0%	3	75%	2	29%		
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>		

FUENTE: Información del autor

Gráfico N° 13 Realiza créditos bancarios para dinamizar la actividad económica de la empresa



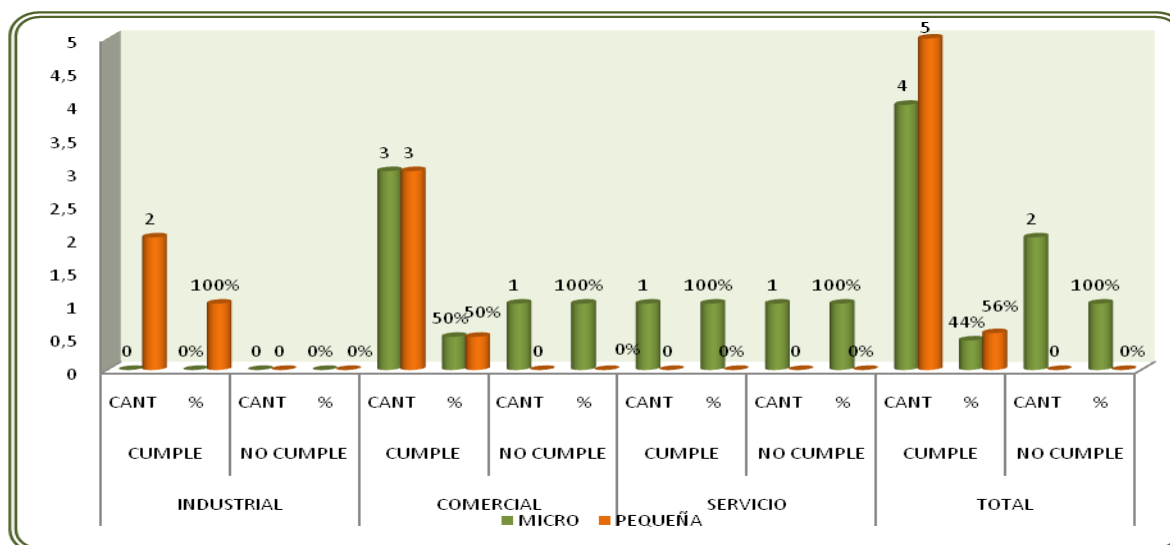
**Descripción:** El 36% de las empresas cotejadas demostraron trabajar con crédito bancario, el 64% restante no trabajan con él; de los que toman créditos bancarios el 25% son microempresarios y el 75% restante son pequeños empresarios. De esta distribución de cumplimiento el 50% de ellos corresponde al sector industrial, el 25% son comercio y el sector servicio participa con el 25%.

Tabla N° 19 Muestra la programación de actividades complementarias para sus empleados

19. Muestra la programación de actividades complementarias para sus empleados.																		
INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL						
CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE				
CA NT	%	CA NT	%	CA NT	%	CA NT	%	CA NT	%	CA NT	%	CA NT	%	CA NT	%	CA NT	%	
<b>MICRO</b>	0	0%	0	0%	3	50%	1	100%	1	100%	1	100%	4	44%	2	100%		
<b>PEQUE ÑA</b>	2	100%	0	0%	3	50%	0	0%	0	0%	0	0%	5	56%	0	0%		
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>		

FUENTE: Información del autor

Gráfico N° 14 Muestra la programación de actividades complementarias para sus empleados



**Descripción:** Del total de empresas cotejadas se evidencia que el 82% de ellas muestran actividades complementarias a sus empleados, mientras que el 18% no las realizan, de los cuales el 44% de los que presentan cumplimiento corresponden a microempresas y el 56% restante son microempresas; este porcentaje se distribuye en sectores económicos donde el 100% de la industria presenta cumplimiento, 86% el sector comercial y el 50% sector servicio.

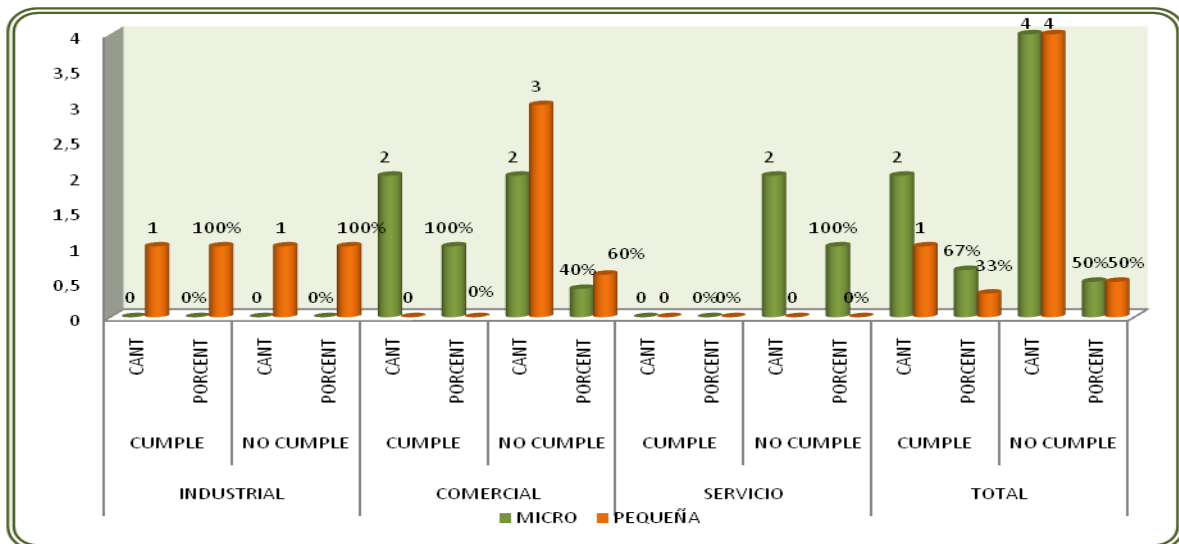


Tabla N° 20 Muestra evidencias en las cuales se demuestre el envío de los empleados a cursos de capacitación.

20. Muestra evidencias en las cuales se demuestre el envío de los empleados a cursos de capacitación.																
	INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL			
	CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE	
	CAN T	%	CAN T	%	CAN T	%	CAN T	%	CAN T	%	CAN T	%	CAN T	%	CAN T	%
MICRO	0	0%	0	0%	2	100%	2	40%	0	0%	2	100%	2	67%	4	50%
PEQUEÑA	1	100%	1	100%	0	0%	3	60%	0	0%	0	0%	1	33%	4	50%
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Información del autor

Gráfico N° 15 Muestra evidencias en las cuales se demuestre el envío de los empleados a cursos de capacitación



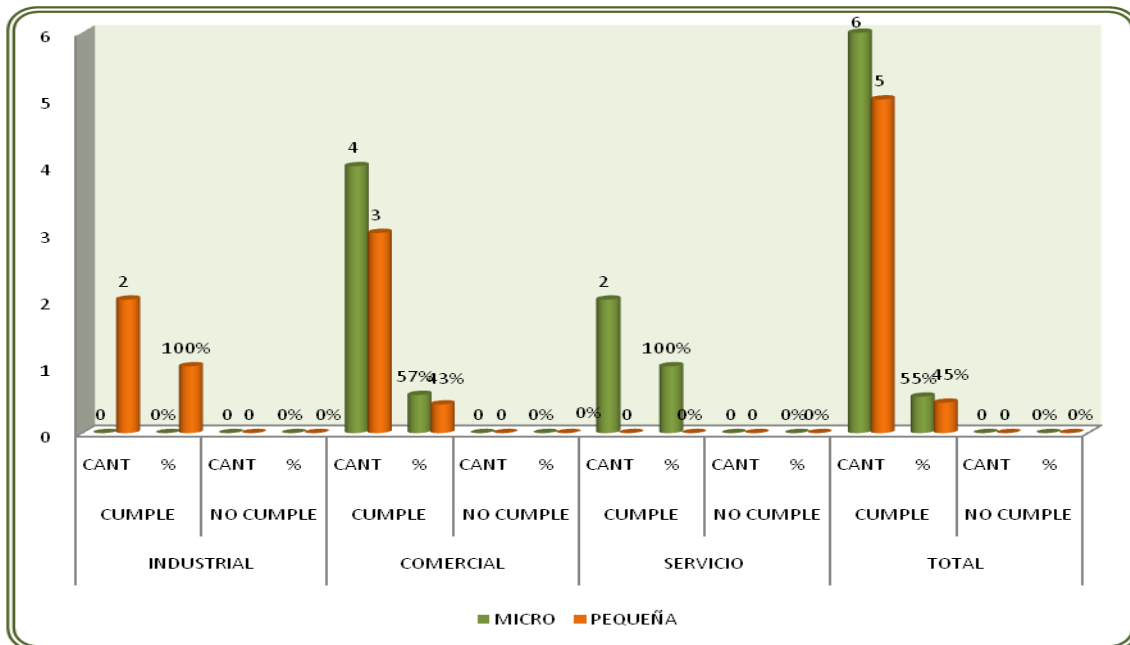
**Descripción:** El 27% de los empresarios envían a sus empleados a cursos de capacitación, el 67% de ellos son microempresarios y el 33% restante son pequeños empresarios, de los cuales el 33% pertenecen al sector industrial y el 67% son comerciales.

Tabla N° 21 Evidencia que estrategias utilizan para enfrentar la competencia

21. Evidencia que estrategias utilizan para enfrentar la competencia.																
INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL				
CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		
CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	
MICRO	0	0%	0	0%	4	57%	0	0%	2	100%	0	0%	6	55%	0	0%
PEQUEÑA	2	100%	0	0%	3	43%	0	0%	0	0%	0	0%	5	45%	0	0%
TOTAL	2	100%	0	0%	7	100%	0	0%	2	100%	0	0%	11	100%	0	0%

FUENTE: Información del autor

Gráfico N° 16 Evidencia qué estrategias utilizan para enfrentar la competencia



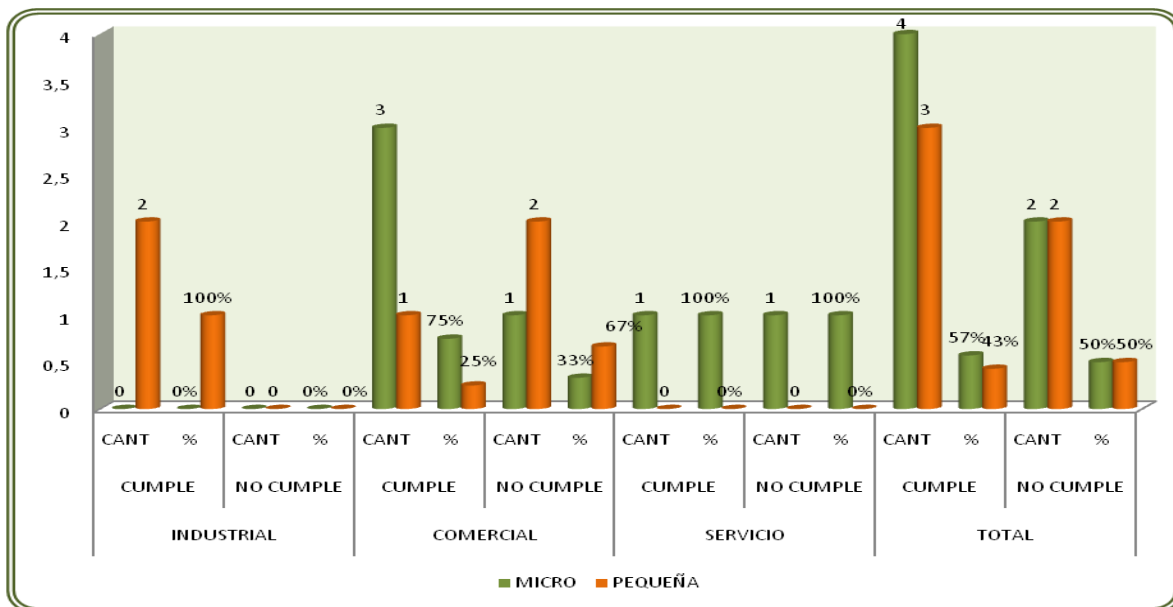
**Descripción:** El 100% de las empresas cotejadas demostraron evidencias de las estrategias para poder afrontar a la competencia.

Tabla N° 22 Las acciones publicitarias promocionales son motivadas por el reflejo de los movimientos de la competencia y siempre se busca estos por encima de ellos

22. Las acciones publicitarias y promocionales son motivadas por el reflejo de los movimientos de la competencia y siempre se busca estos por encima de ellos.																
INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL				
CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		
CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	
MICRO	0	0%	0	0%	3	75%	1	33%	1	100%	1	100%	4	57%	2	50%
PEQUEÑA	2	100%	0	0%	1	25%	2	67%	0	0%	0	0%	3	43%	2	50%
TOTAL	2	100%	0	0%	4	100%	3	100%	1	100%	1	100%	7	100%	4	100%

FUENTE: Información del autor

Gráfico N° 17. Las acciones publicitarias promocionales son motivadas por el reflejo de los movimientos de la competencia y siempre se busca estos por encima de ellos



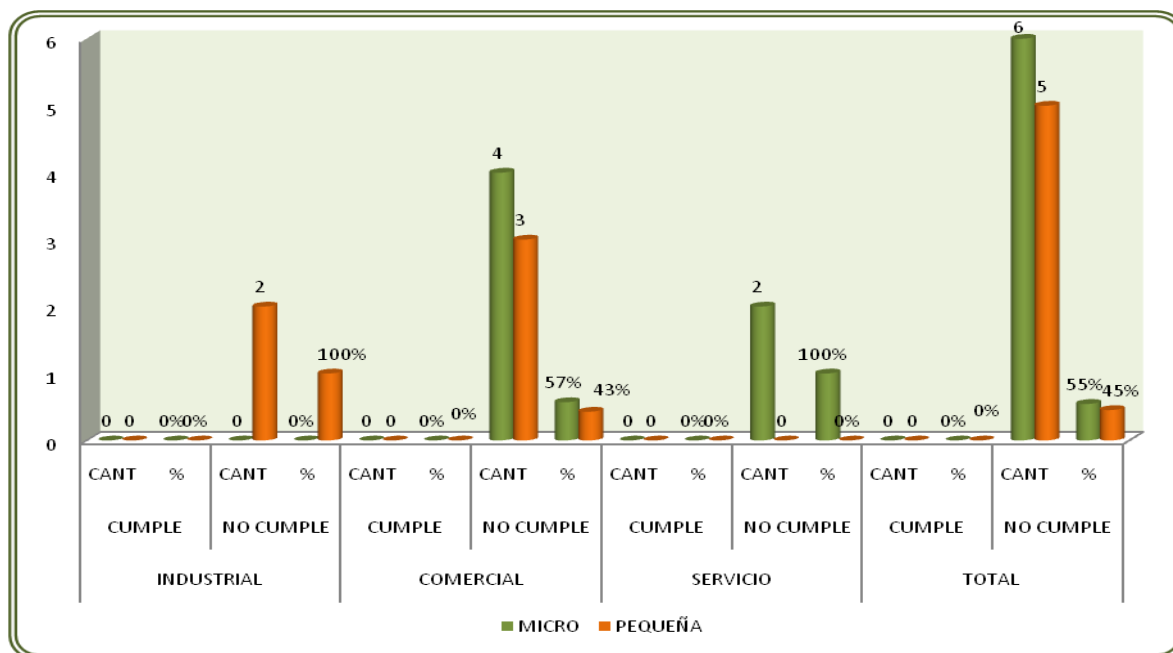
**Descripción:** Solo el 64% de las empresas imitan las acciones de la competencia y buscan estar por encima, esto corresponde en un 57% a los microempresarios y un 43% a los pequeños empresarios, de los cuales el sector industrial participa con un 100% de cumplimiento, el sector comercial presenta un 57% de cumplimiento y el sector servicios el 50%.

Tabla N° 23 Presentan una planta de proveedores que se involucran en todo el proceso productivo

23. Presentan una planta de proveedores que se involucran en todo el proceso productivo																
	INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL			
	CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE	
	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%
MICRO	0	0%	0	0%	0	0%	4	57%	0	0%	2	100%	0	0%	6	55%
PEQUEÑA	0	0%	2	100%	0	0%	3	43%	0	0%	0	0%	0	0%	5	45%
TOTAL	0	0%	2	1	0	0%	7	100%	0	0%	2	100%	0	0%	11	100%

FUENTE: Información del autor

Gráfico N° 18 Presentan una planta de proveedores que se involucran en todo el proceso productivo



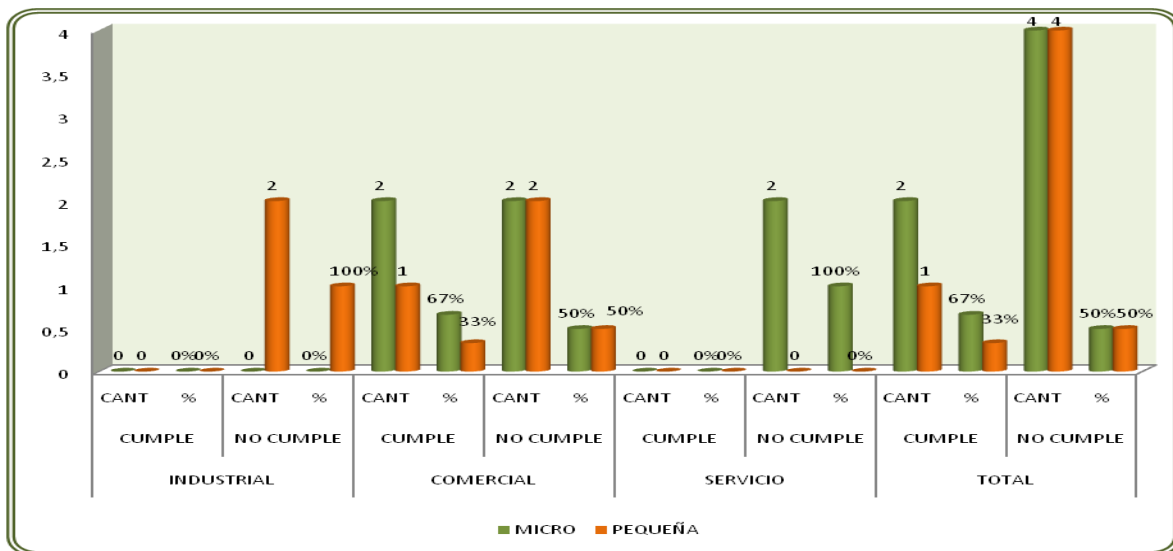
**Descripción:** Se evidencia que ninguna de las empresas cotejadas presenta una planta de proveedores que se involucra en el proceso productivo.

Tabla N° 24 Los productos que producen o comercializan los definen con base en las necesidades del mercado

24. Los productos que producen o comercializan los definen con base en las necesidades del mercado.																
	INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL			
	CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE	
	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%
MICRO	0	0%	0	0%	2	67%	2	50%	0	0%	2	100%	2	67%	4	50%
PEQUEÑA	0	0%	2	100%	1	33%	2	50%	0	0%	0	0%	1	33%	4	50%
TOTAL	0	0%	2	1	3	100%	4	100%	0	0%	2	100%	3	100%	8	100%

FUENTE: Información del autor

Gráfico N° 19 Los productos que producen o comercializan los definen con base en las necesidades del mercado



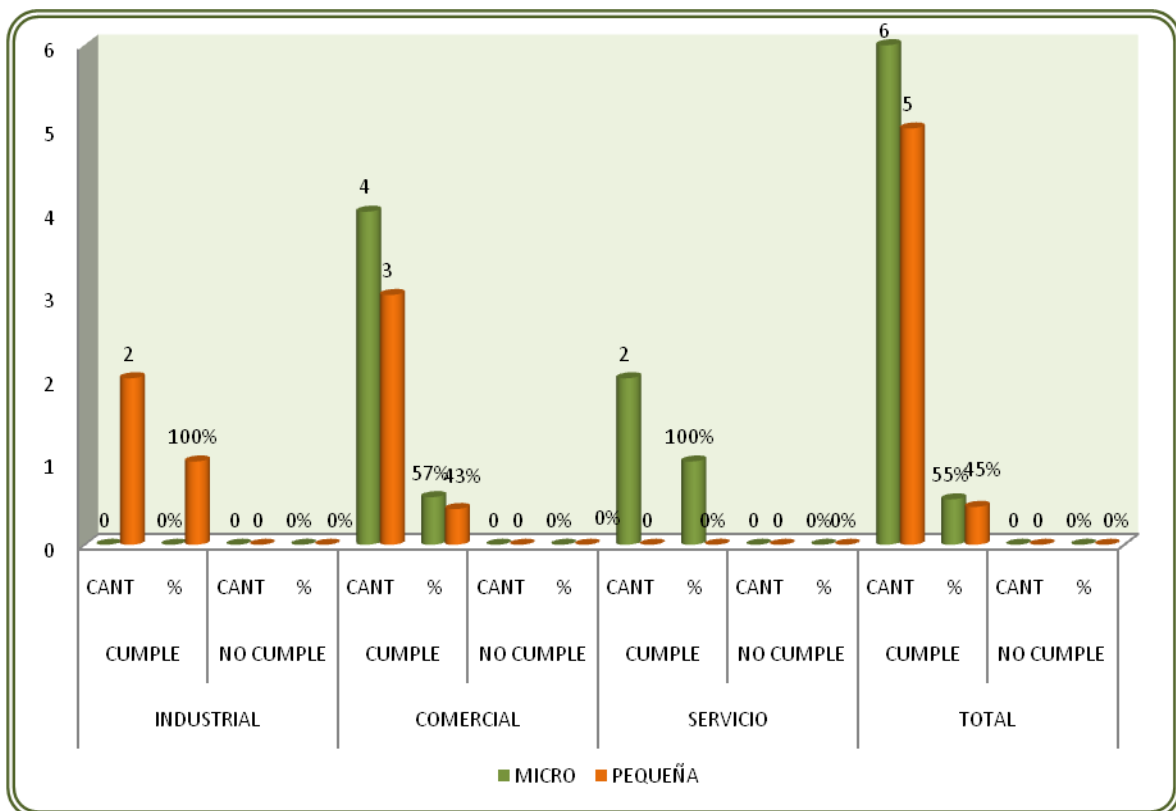
**Descripción:** Evidenciamos que el 27% de las empresas cotejadas están al tanto de las necesidades del mercado para producir o comercializar sus productos, el 73% restante no cumplen con este requerimiento. De las empresas que cumplen el 67% son microempresarios y el 33% restante son pequeños empresarios y todas pertenecen al sector comercial.

Tabla N° 25 Los productos de la empresa abarcan un segmento de mercado

25. Los productos de la empresa abarcan un segmento de mercado.																
	INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL			
	CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE	
	CAN T	PORCE NT	CAN T	PORCE NT	CAN T	PORCE NT	CAN T	PORCE NT	CAN T	PORCE NT	CAN T	PORCE NT	CAN T	PORCE NT	CANT	PORCE NT
MICRO	0	0%	0	0%	4	57%	0	0%	2	100%	0	0%	6	55%	0	0%
PEQUEÑA	2	100%	0	0%	3	43%	0	0%	0	0%	0	0%	5	45%	0	0%
TOTAL	2	100%	0	0%	7	100%	0	0%	2	100%	0	0%	11	100%	0	0%

FUENTE: Información del autor

Gráfico N° 20 Los productos de la empresa abarcan un segmento de mercado



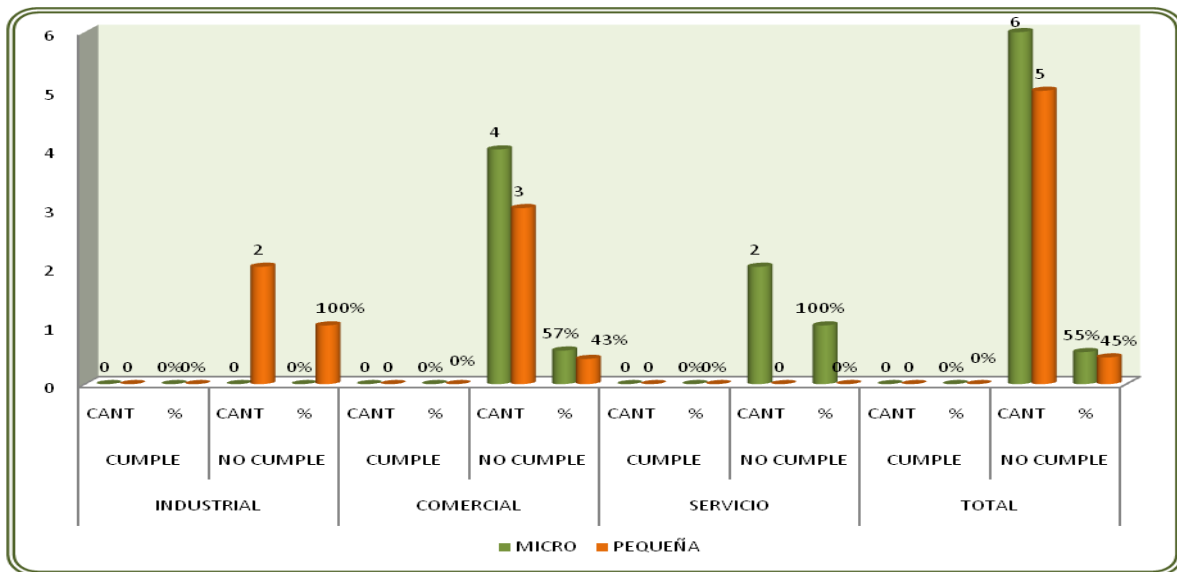
**Descripción:** Todas las empresas cotejadas abarcan en un 100% un segmento de mercado definido.

Tabla N° 26 Muestra el método que se utiliza para analizar los estados financieros

26. Muestra el método que se utiliza para analizar los estados financieros.																
	INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL			
	CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE	
	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%
MICRO	0	0%	0	0%	0	0%	4	57%	0	0%	2	100%	0	0%	6	55%
PEQUEÑA	0	0%	2	100%	0	0%	3	43%	0	0%	0	0%	0	0%	5	45%
TOTAL	0	0%	2	1	0	0%	7	100%	0	0%	2	100%	0	0%	11	100%

FUENTE: Información del autor

Gráfico N° 21 Muestra el método que se utiliza para analizar los estados financieros



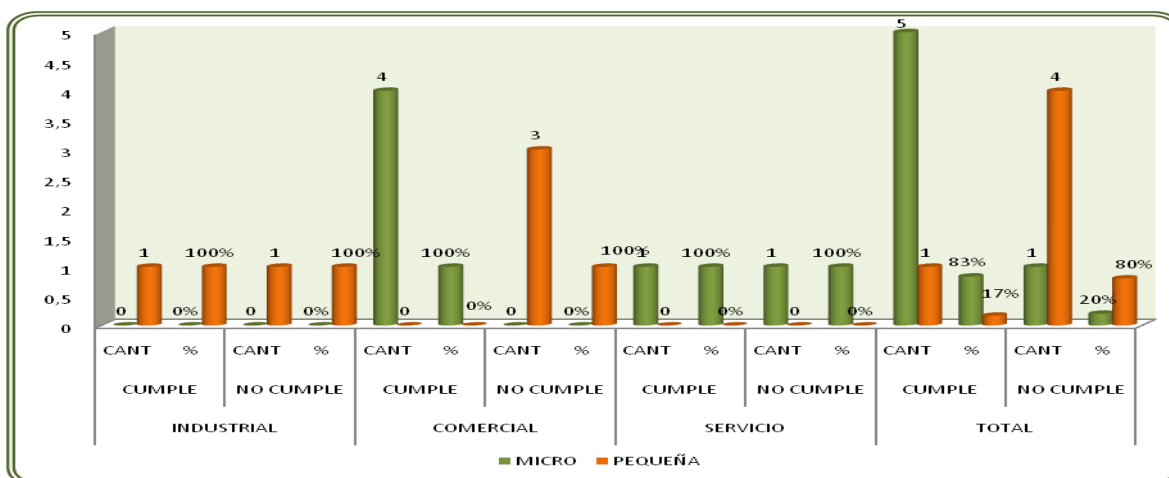
**Descripción:** Ninguna de las empresas confrontadas evidenció un método específico para analizar los estados financieros.

Tabla N° 27 El valor de la empresa lo establece con el balance general, revisando el estado de pérdidas y ganancias

27. El valor de la empresa lo establecen con el balance general, revisando el estado de pérdidas y ganancias.																
	INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL			
	CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE	
	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%
MICRO	0	0%	0	0%	4	100%	0	0%	1	100%	1	100%	5	83%	1	20%
PEQUEÑA	1	100%	1	100%	0	0%	3	100%	0	0%	0	0%	1	17%	4	80%
TOTAL	1	100%	1	1	4	100%	3	100%	1	100%	1	100%	6	100%	5	100%

FUENTE: Información del autor

Gráfico N° 22 El valor de la empresa lo establece con el balance general, revisando el estado de pérdidas y ganancias



**Descripción:** El 55% de las medianas empresas mostraron que esta es una manera correcta de valorar la empresa, el 45% restante no tiene esta consideración; de las empresas que tienen este cumplimiento el 83% son microempresas y el 17% restante son pequeños empresarios de los cuales el 17% pertenecen a la industria, otro 17% al sector servicios y el sector comercial participa con un 66% del mercado.

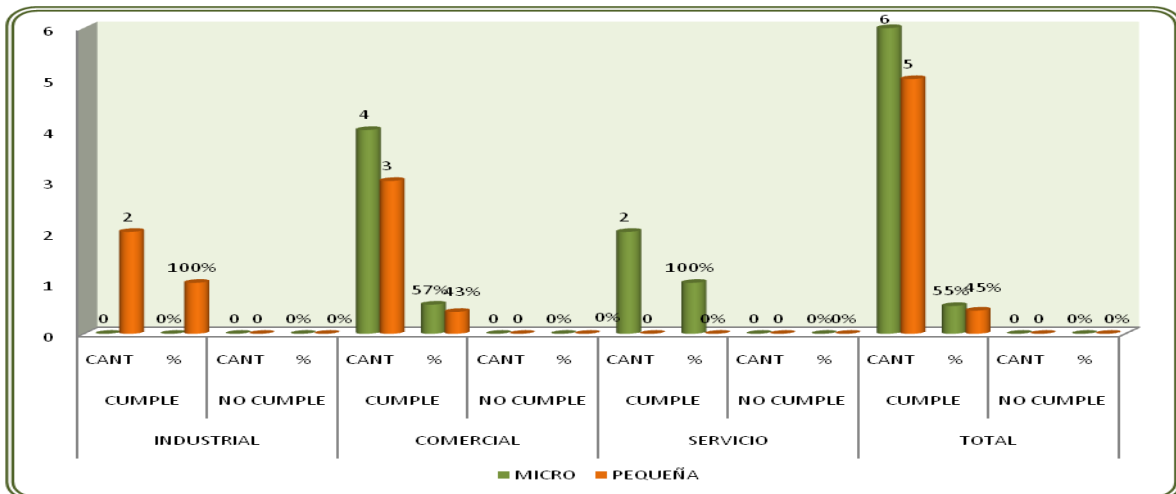


Tabla N° 28 Realizan sondeos de precios en el mercado que generan información que define el precio de venta en forma ocasional

28. Realizan sondeos de precios en el mercado que generan información que define el precio de venta en forma ocasional.																
	INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL			
	CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE	
	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%
MICRO	0	0%	0	0%	4	57%	0	0%	2	100%	0	0%	6	55%	0	0%
PEQUEÑA	2	100%	0	0%	3	43%	0	0%	0	0%	0	0%	5	45%	0	0%
TOTAL	2	100%	0	0%	7	100%	0	0%	2	100%	0	0%	11	100%	0	0%

FUENTE: Información del autor

Gráfico N° 23 Realizan sondeos de precios en el mercado que generan información que define el precio de venta en forma ocasional



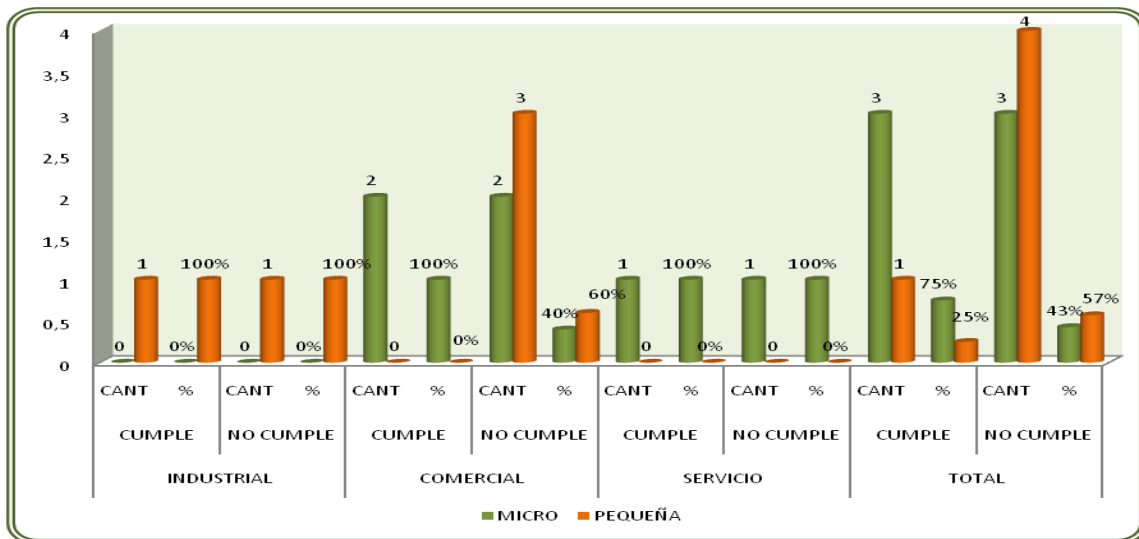
**Descripción:** Del total de las empresas medidas para este aspecto, el 100% demostraron realizar sondeos de precios en el mercado para estipular su precio de venta.

Tabla N° 29 Las compras son hechas de contado con el propósito de aprovechar los descuentos.

29. Las compras son hechas de contado con el propósito de aprovechar los descuentos comerciales.																
INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL				
CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		
CAN T	%	CAN T	%	CAN T	%	CAN T	%	CAN T	%	CAN T	%	CANT	%	CAN T	%	
MICRO	0	0%	0	0%	2	100%	2	40%	1	100%	1	100%	3	75%	3	43%
PEQUEÑA	1	100%	1	100%	0	0%	3	60%	0	0%	0	0%	1	25%	4	57%
TOTAL	1	100%	1	1	2	100%	5	100%	1	100%	1	100%	4	100%	7	100%

FUENTE: Información del autor

Gráfico N° 24 Las compras son hechas de contado con el propósito de aprovechar los descuentos



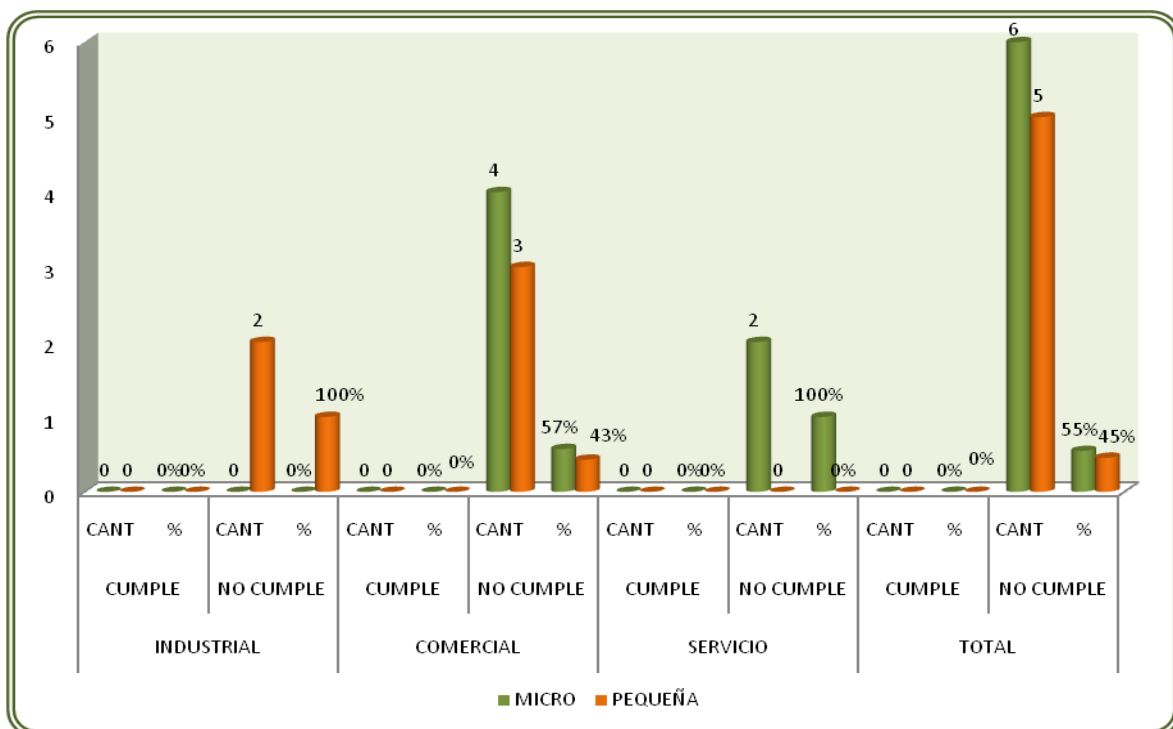
**Descripción:** Las empresas que compran de contado para aprovechar los descuentos comerciales equivalen al 36% de los cuales el 75% pertenecen a las microempresas y el 25% restante son las pequeñas empresas, de las que el 25% son industriales, 50% sector comercial y el 25% al sector servicios.

Tabla N° 30 Para facilitar el proceso de producción, involucra el concepto de maquilación como estrategia de negociación

30. Para facilitar el proceso de producción, involucra el concepto de maquilación, como estrategia de negociación.																
INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL				
CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		
CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	
MICRO	0	0%	0	0%	0	0%	4	57%	0	0%	2	100%	0	0%	6	55%
PEQUEÑA	0	0%	2	100%	0	0%	3	43%	0	0%	0	0%	0	0%	5	45%
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Información del autor

Gráfico N° 25 Para facilitar el proceso de producción, involucra el concepto de maquilación como estrategia de negociación



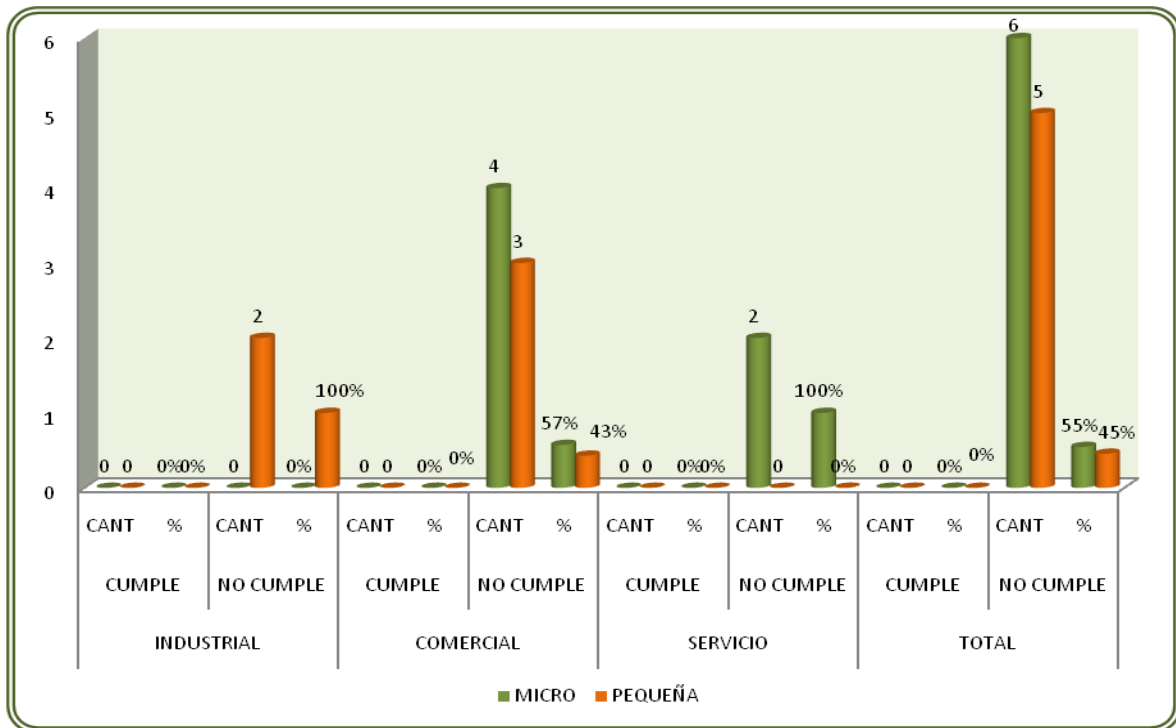
**Descripción:** El proceso de maquilación no se implementa en ninguna de las empresas confrontadas.

Tabla N° 31 La empresa realiza proceso de exportación del producto.

31. La empresa realiza proceso de exportación del producto.																
	INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL			
	CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE	
	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%
MICRO	0	0%	0	0%	0	0%	4	57%	0	0%	2	100%	0	0%	6	55%
PEQUEÑA	0	0%	2	100%	0	0%	3	43%	0	0%	0	0%	0	0%	5	45%
TOTAL	0	0%	2	100%	0	0%	7	100%	0	0%	2	100%	0	0%	11	100%

FUENTE: Información del autor

Gráfico N° 26 La empresa realiza proceso de exportación del producto.



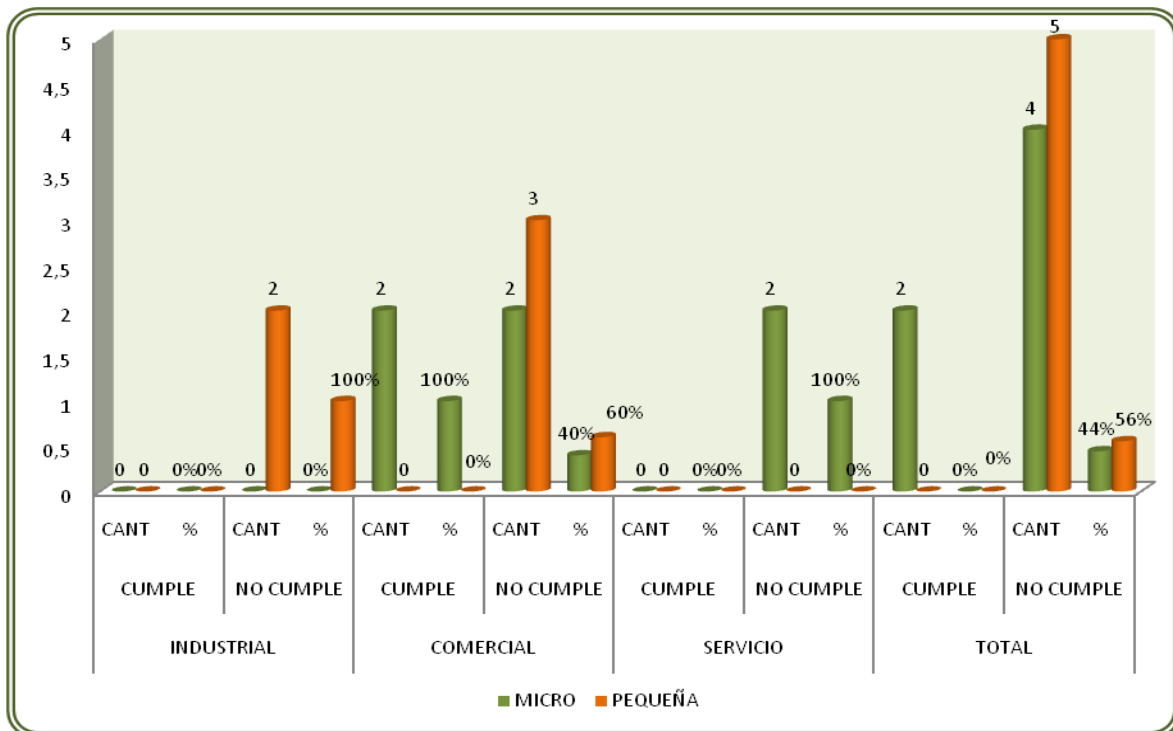
**Descripción:** De las empresas comparadas ninguna de ellas realiza el proceso de exportación.

Tabla N° 32 Existe un sistema de inventarios acorde con la normatividad contable

32. Existe un sistema de inventarios acorde con la normatividad contable.																
	INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL			
	CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE	
	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%
MICRO	0	0%	0	0%	2	100%	2	40%	0	0%	2	100%	2	0%	4	44%
PEQUEÑA	0	0%	2	100%	0	0%	3	60%	0	0%	0	0%	0	0%	5	56%
TOTAL	0	0%	2	1	2	100%	5	100%	0	0%	2	100%	2	0%	9	100%

FUENTE: Información del autor

Gráfico N° 27 Existe un sistema de inventarios acorde con la normatividad contable.



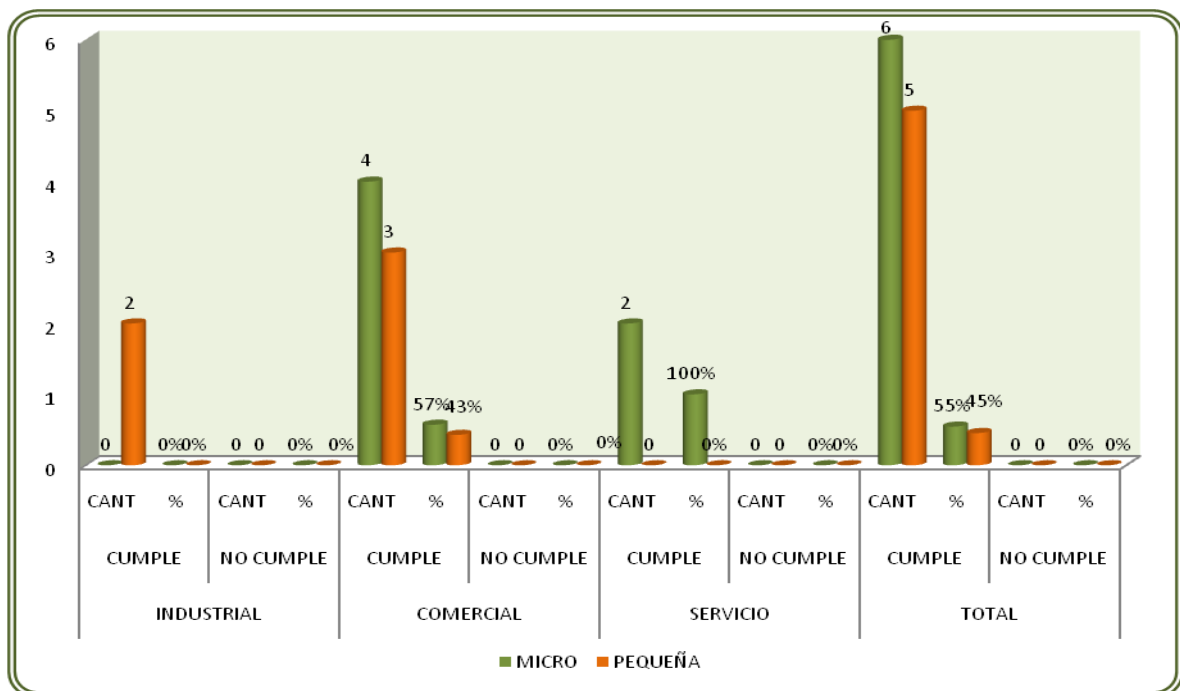
**Descripción:** El 18% de las empresas que se confrontaron comprobaron tener un sistema de inventarios, este porcentaje es del sector micro empresarial pertenecientes al sector comercial.

Tabla N° 33 Para establecer estrategias de mejoramiento del producto hacen proceso de observación de la competencia

33. Para establecer estrategias de mejoramiento del producto, hacen proceso de observación de la competencia.																
	INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL			
	CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE	
	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%
MICRO	0	0%	0	0%	4	57%	0	0%	2	100%	0	0%	6	55%	0	0%
PEQUEÑA	2	0%	0	0%	3	43%	0	0%	0	0%	0	0%	5	45%	0	0%
TOTAL	2	0%	0	0%	7	100%	0	0%	2	100%	0	0%	11	100%	0	0%

FUENTE: Información del autor

Gráfico N° 28 Para establecer estrategias de mejoramiento del producto hacen proceso de observación de la competencia



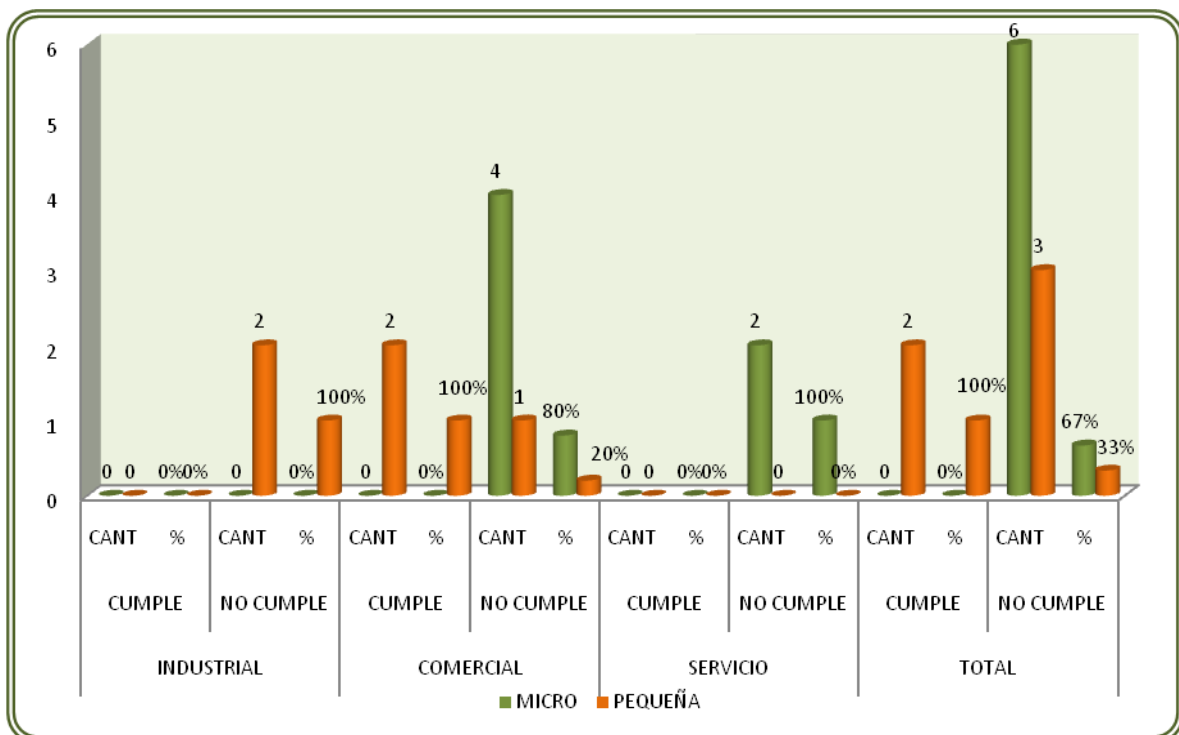
**Descripción:** El 100% de las empresas de muestra muestran tener estrategias de mejoramiento de producto a través de la observación de la competencia.

Tabla N° 34 Implementaron negociaciones de su producto por internet

34.Implementaron negociaciones de su producto por internet																
	INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL			
	CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE	
	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%
MICRO	0	0%	0	0%	0	0%	4	80%	0	0%	2	100%	0	0%	6	67%
PEQUEÑA	0	0%	2	100%	2	100%	1	20%	0	0%	0	0%	2	100%	3	33%
TOTAL	0	0%	2	1	2	100%	5	100%	0	0%	2	100%	2	100%	9	100%

FUENTE: Información del autor

Gráfico N° 29 Implementaron negociaciones de su producto por internet



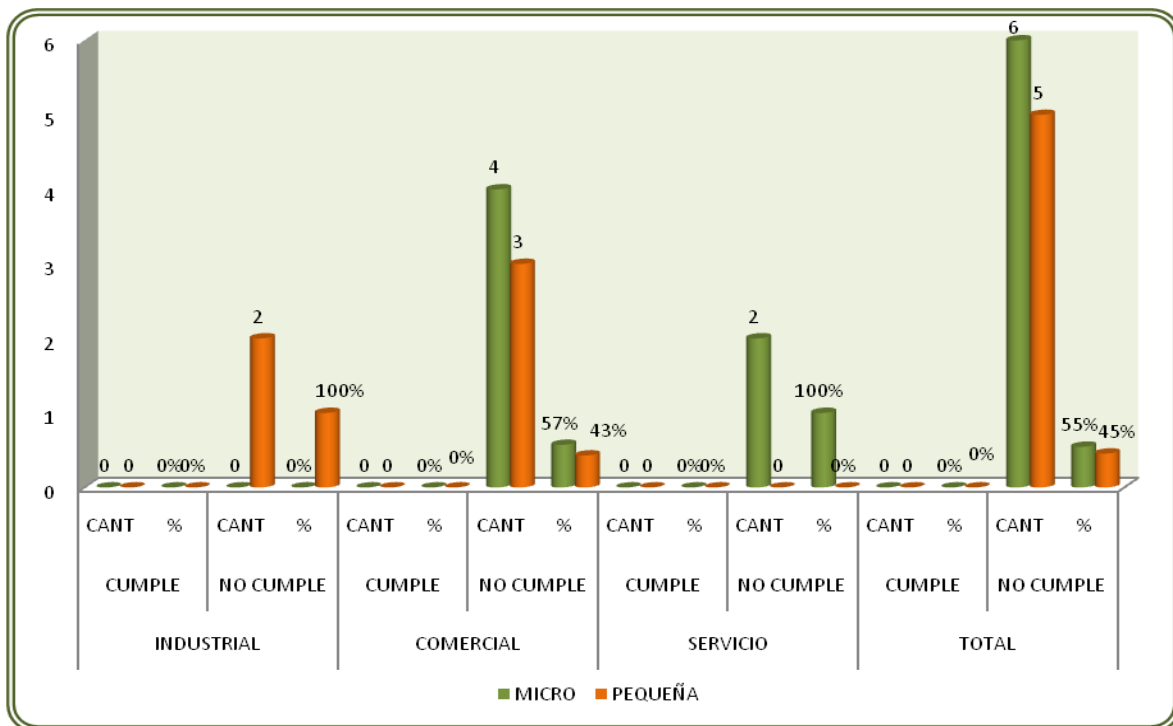
**Descripción:** El 18% manifestó haber realizado negociaciones de producto por internet, correspondientes al sector comercial, el 72% restante manifiesta no haber realizado alguna negociación por internet.

Tabla N° 35 Se evidencia un mecanismo para la distribución de utilidades

35. se evidencia un mecanismo para la distribución de utilidades																
	INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL			
	CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE	
	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%
MICRO	0	0%	0	0%	0	0%	4	57%	0	0%	2	100%	0	0%	6	55%
PEQUEÑA	0	0%	2	100%	0	0%	3	43%	0	0%	0	0%	0	0%	5	45%
TOTAL	0	0%	2	1	0	0%	7	100%	0	0%	2	100%	0	0%	11	100%

FUENTE: Información del autor

Gráfico N° 30 Se evidencia un mecanismo para la distribución de utilidades



**Descripción:** Ninguna empresa de las confrontadas evidenció un mecanismo de distribución de utilidades.

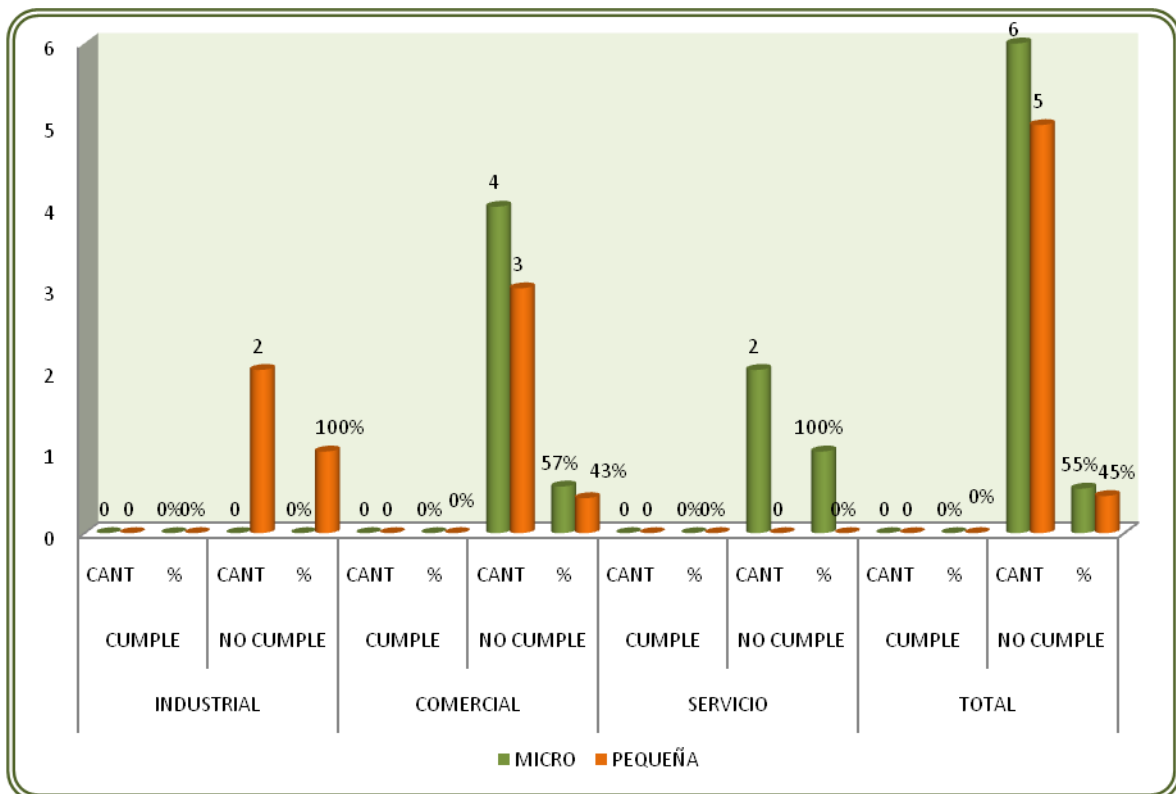


Tabla N° 36 Ha realizado despido de empleados en el último año.

36. Ha realizado despido de empleados en el último año.																
	INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL			
	CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE	
	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%
MICRO	0	0%	0	0%	0	0%	4	57%	0	0%	2	100%	0	0%	6	55%
PEQUEÑA	0	0%	2	100%	0	0%	3	43%	0	0%	0	0%	0	0%	5	45%
TOTAL	0	0%	2	1	0	0%	7	100%	0	0%	2	100%	0	0%	11	100%

FUENTE: Información del autor

Gráfico N° 31 Ha realizado despido de empleados en el último año.



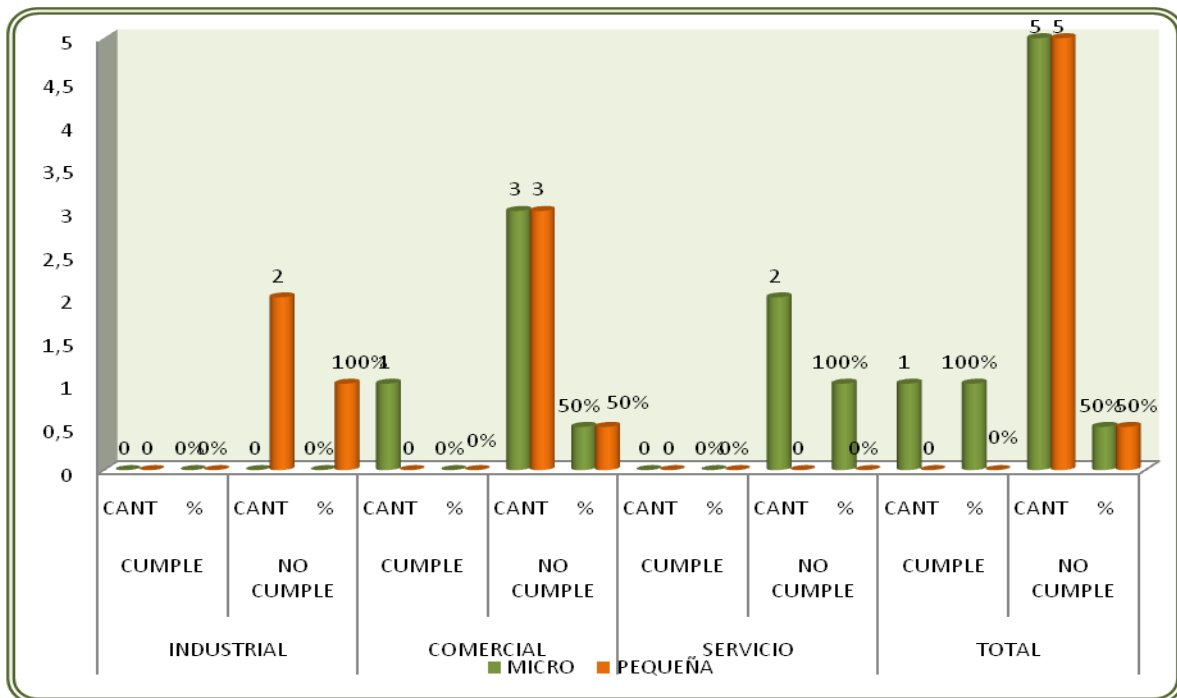
**Descripción:** El 100% no ha realizado despido de trabajadores en el último año

Tabla N° 37 Hace promoción interna de empleados para cubrir una vacante

37. Hace promoción interna de empleados para cubrir una vacante.																
	INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL			
	CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE	
	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%
MICRO	0	0%	0	0%	1	0%	3	50%	0	0%	2	100%	1	100%	5	50%
PEQUEÑA	0	0%	2	100%	0	0%	3	50%	0	0%	0	0%	0	0%	5	50%
TOTAL	0	0%	2	1	1	0%	6	100%	0	0%	2	100%	1	100%	10	100%

FUENTE: Información del autor

Gráfico N° 32 Hace promoción interna de empleados para cubrir una vacante



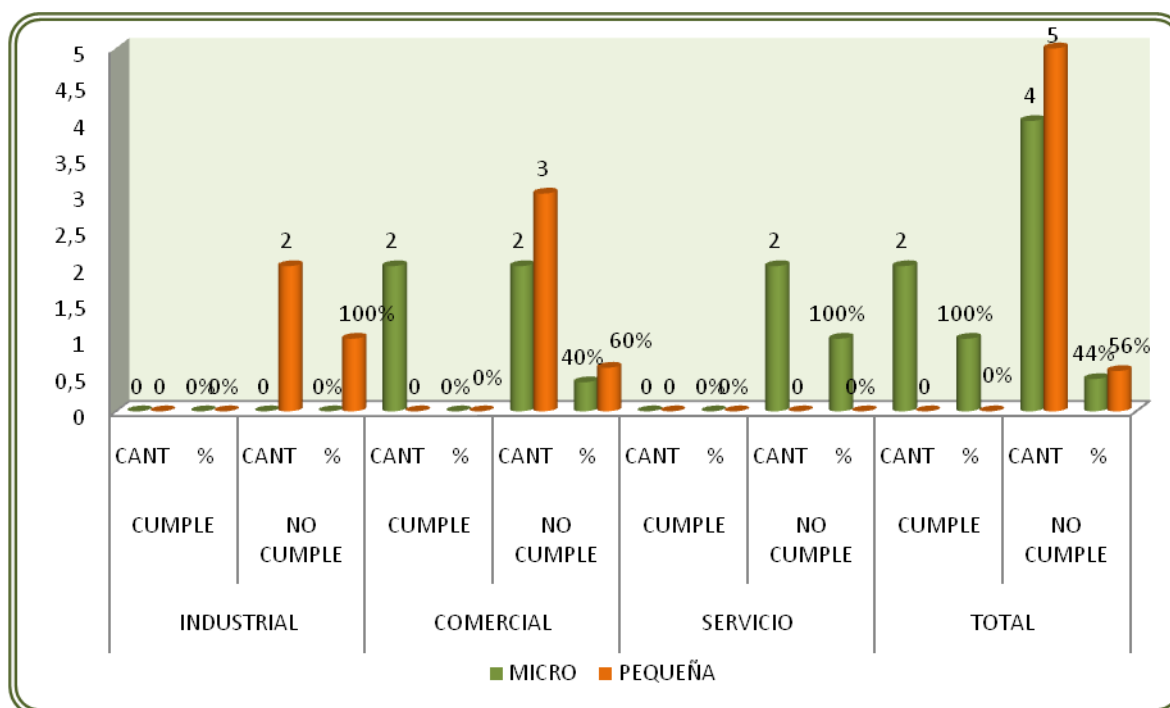
**Descripción:** El 9% del total de empresas comparadas ha realizado promoción interna de empleados para cubrir vacantes, este porcentaje se encuentra en un 100% en las microempresas del sector comercial.

Tabla N° 38 Tiene definido el manual de funciones.

38. Tiene definido el manual de funciones.																
	INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL			
	CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE	
	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%
MICRO	0	0%	0	0%	2	0%	2	40%	0	0%	2	100%	2	100%	4	44%
PEQUEÑA	0	0%	2	100%	0	0%	3	60%	0	0%	0	0%	0	0%	5	56%
TOTAL	0	0%	2	1	2	0%	5	100%	0	0%	2	100%	2	100%	9	100%

FUENTE: Información del autor

Gráfico N° 33 Tiene definido el manual de funciones.



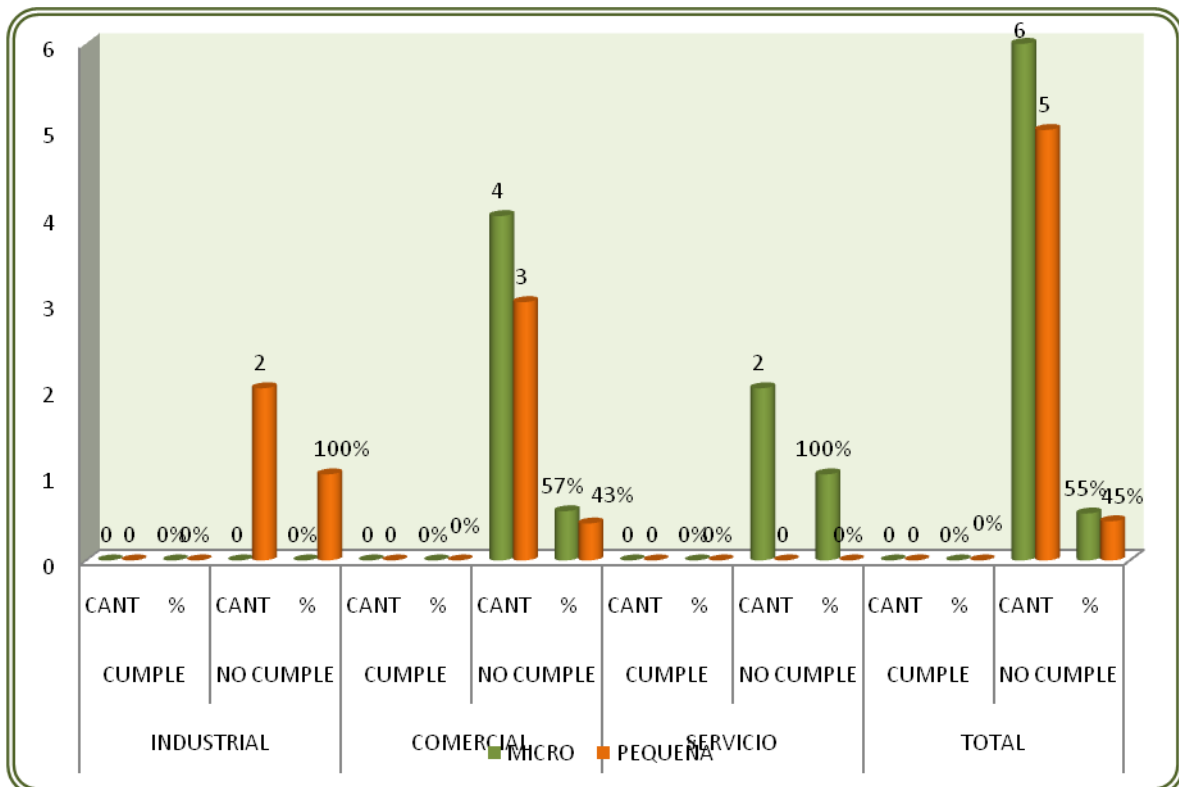
**Descripción:** El 18% tiene definido un manual de funciones, mientras que el 82% restante no tiene evidencia de ello; el 100% de los que evidencian poseer el manual de Funciones son microempresarios pertenecientes al sector comercial.

Tabla N° 39 La empresa tiene certificado de calidad.

39. La empresa tiene certificado de calidad.																
	INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL			
	CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE	
	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%
MICRO	0	0%	0	0%	0	0%	4	57%	0	0%	2	100%	0	0%	6	55%
PEQUEÑA	0	0%	2	100%	0	0%	3	43%	0	0%	0	0%	0	0%	5	45%
TOTAL	0	0%	2	1	0	0%	7	100%	0	0%	2	100%	0	0%	11	100%

FUENTE: Información del autor

Gráfico N° 34 La empresa tiene certificado de calidad



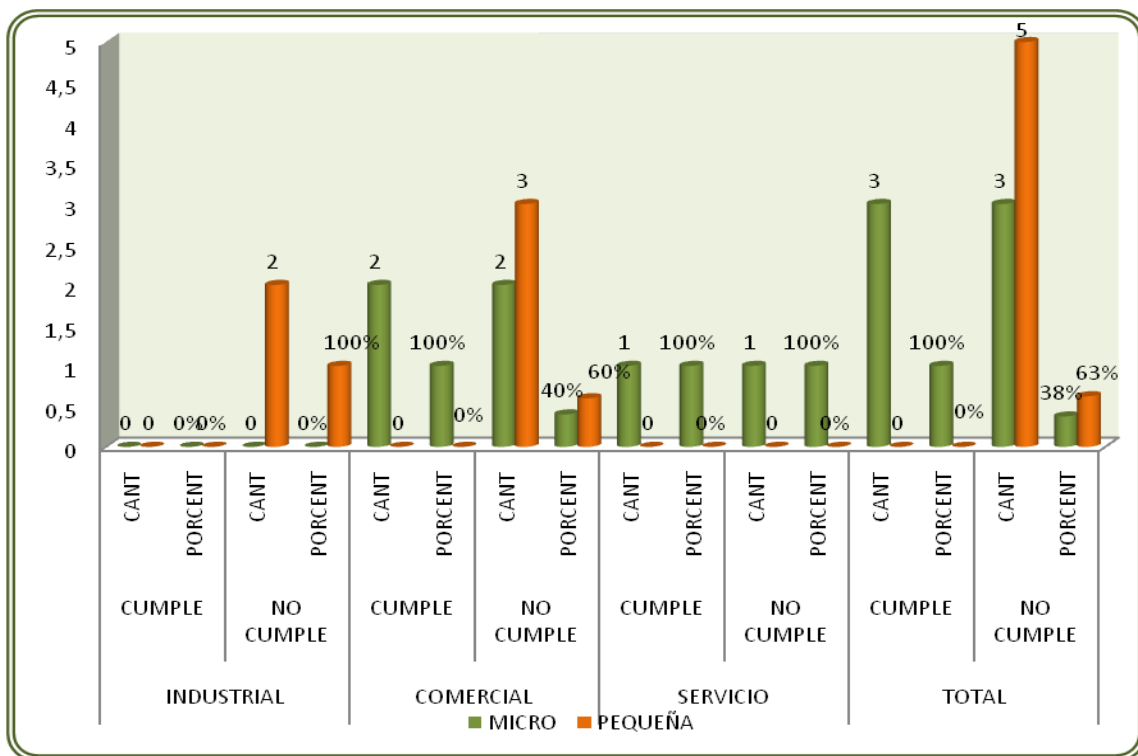
**Descripción:** El 100% de las empresas demostró no poseer un certificado de calidad.

Tabla N° 40 El proceso de producción o comercialización está tecnificado

40. El proceso de producción o comercialización esta tecnificado.																
	INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL			
	CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE	
	CAN T	PORCE NT	CAN T	PORCE NT	CAN T	PORCE NT	CAN T	PORCE NT	CAN T	PORCE NT	CAN T	PORCE NT	CAN T	PORCE NT	CAN T	PORCE NT
MICRO	0	0%	0	0%	2	100%	2	40%	1	100%	1	100%	3	100%	3	38%
PEQUEÑA	0	0%	2	100%	0	0%	3	60%	0	0%	0	0%	0	0%	5	63%
TOTAL	0	0%	2	1	2	100%	5	100%	1	100%	1	100%	3	100%	8	100%

FUENTE: Información del autor

Gráfico N° 35 El proceso de producción o comercialización está tecnificado



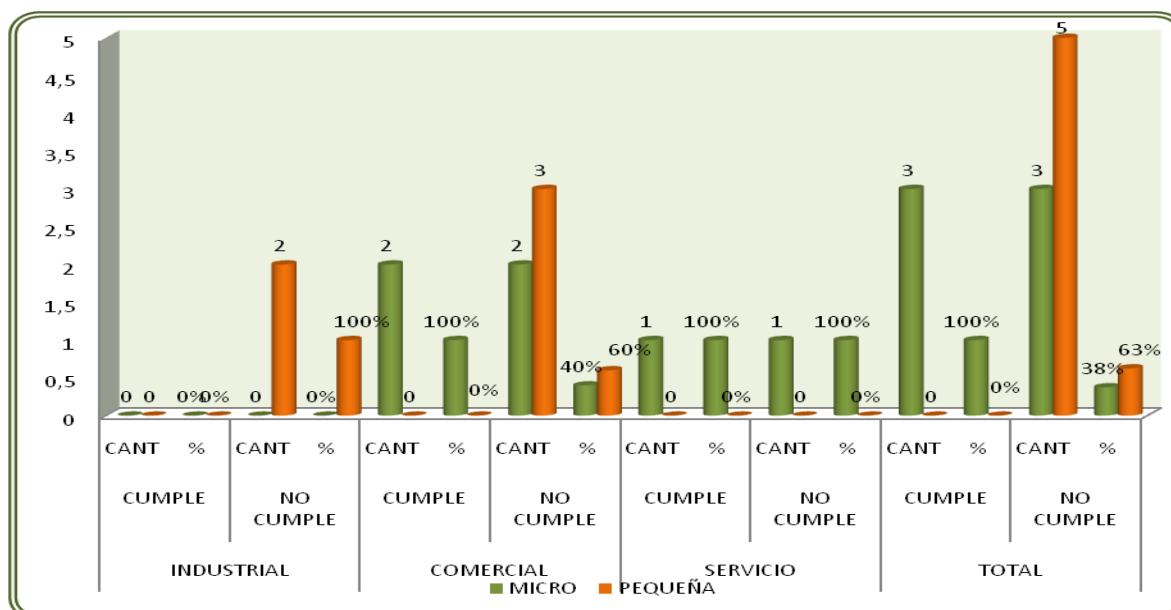
**Descripción:** 27% de las empresas evidencia algún grado de tecnificación. Estas se encuentran en el sector micro-empresarial, de las cuales el 67% es comercial y el 33% de servicios.

Tabla N° 41 Participa en ferias internacionales para conocer las tendencias de la tecnología.

41. Participa en ferias internacionales para conocer las tendencias de la tecnología.																
	INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL			
	CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE	
	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%
MICRO	0	0%	0	0%	2	100%	2	40%	1	100%	1	100%	3	100%	3	38%
PEQUEÑA	0	0%	2	100%	0	0%	3	60%	0	0%	0	0%	0	0%	5	63%
TOTAL	0	0%	2	1	2	100%	5	100%	1	0%	1	100%	3	100%	8	100%

FUENTE: Información del autor

Gráfico N° 36 Participa en ferias internacionales para conocerlas tendencias de la tecnología



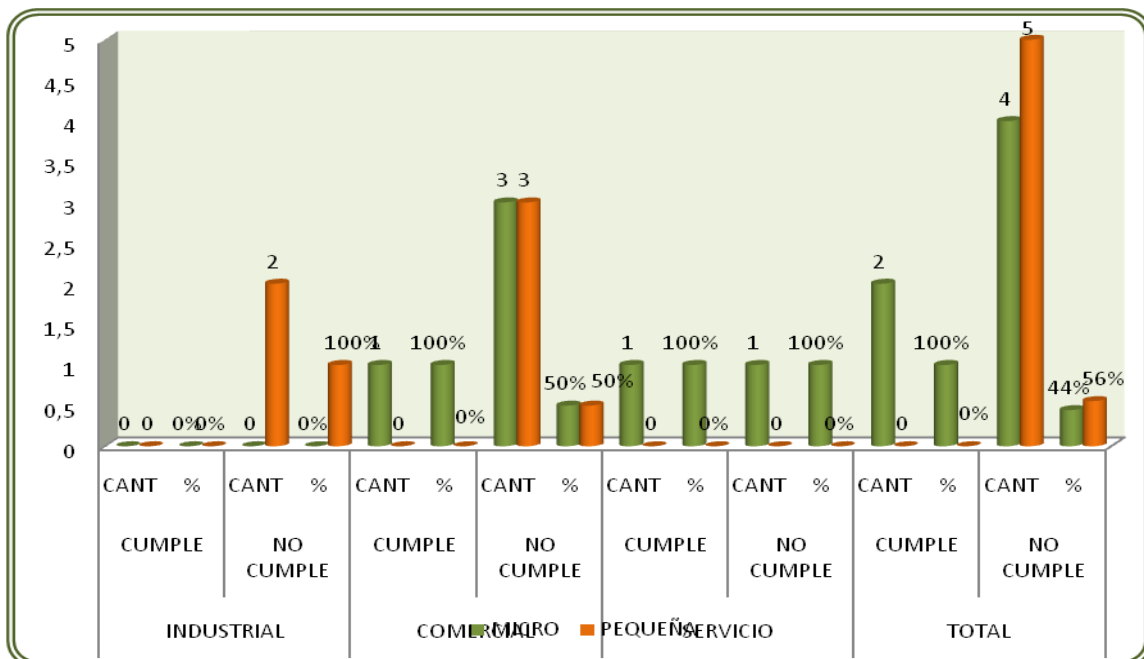
**Descripción:** Solo el 27% de las empresas participan en ferias y eventos internacionales, correspondientes al sector micro empresarial, de las cuales el 675 son comerciales y el 33% corresponden al sector servicios.

Tabla 42. Muestre las evidencias de los diferentes comités que presenta la empresa

42. Muestre las evidencias de los diferentes comités que presenta la empresa.																
	INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL			
	CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE	
	CAN T	%	CAN T	%	CAN T	%	CAN T	%	CAN T	%	CANT	%	CAN T	%	CAN T	%
MICRO	0	0%	0	0%	1	100%	3	50%	1	100%	1	100%	2	100%	4	44%
PEQUEÑA	0	0%	2	100%	0	0%	3	50%	0	0%	0	0%	0	0%	5	56%
TOTAL	0	0%	2	1	1	100%	6	100%	1	100%	1	100%	2	100%	9	100%

FUENTE: Información del autor

Gráfico N° 37 Muestre las evidencias de los diferentes comités que presenta la empresa



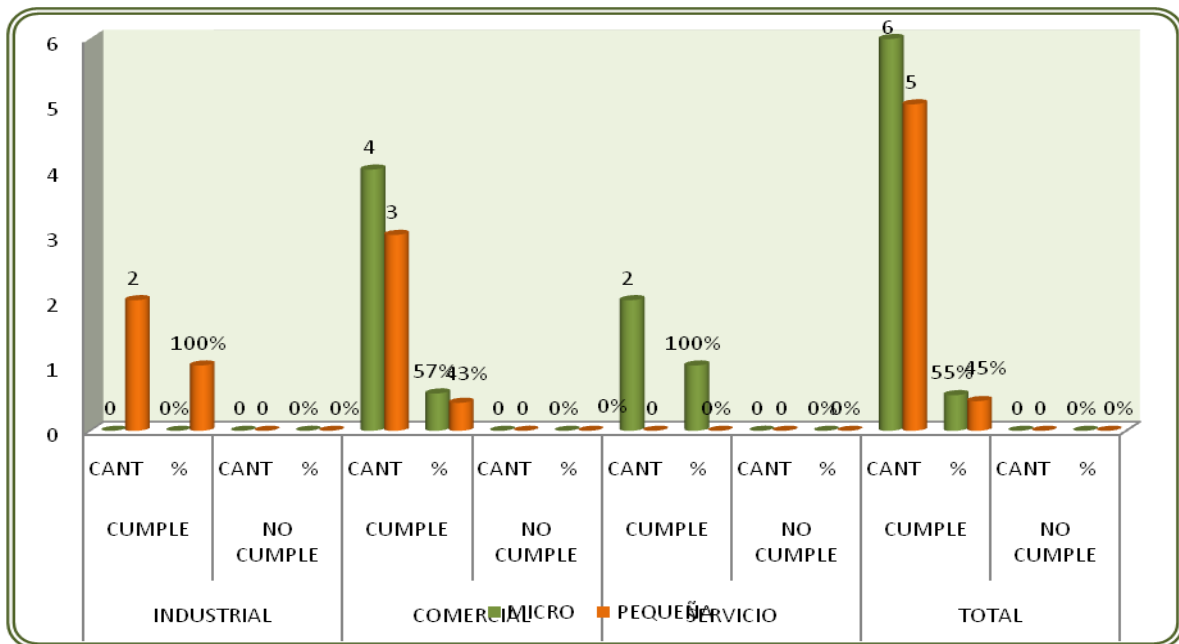
**Descripción:** Se evidencia por parte de los empresarios que un 18% de ellos realizan comités de evaluación para apreciar el comportamiento de la empresa, dicho porcentaje corresponde a la microempresa de las que el 50% es comercial y el 50% restante pertenece al sector servicios.

Tabla 43. La empresa presenta procesos de subcontratación

43.La empresa presenta procesos de subcontratación.																
	INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL			
	CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE	
	CAN T	%	CAN T	%	CAN T	%	CANT	%	CANT	%	CAN T	%	CAN T	%	CAN T	%
MICRO	0	0%	0	0%	4	57%	0	0%	2	100%	0	0%	6	55%	0	0%
PEQUEÑA	2	100%	0	0%	3	43%	0	0%	0	0%	0	0%	5	45%	0	0%
TOTAL	2	100%	0	0	7	100%	0	0%	2	100%	0	0%	11	100%	0	0%

FUENTE: Información del autor

Gráfico N° 38 la empresa presenta procesos de subcontratación



**Descripción:** el 100% de ellas realizan algún tipo de subcontratación.

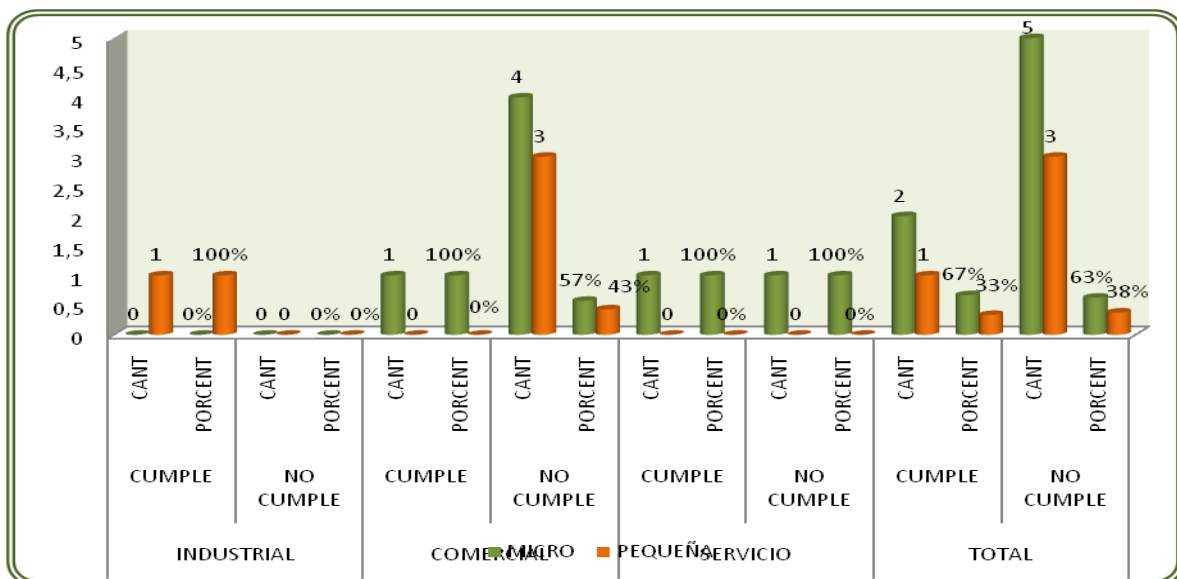


Tabla 44. Realizan reuniones para analizar el cumplimiento de los objetivos planteados

44. Realizan reuniones para analizar el cumplimiento de los objetivos planteados.																
INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL				
CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		
CANT	PORCENT	CA	PORCENT	CA	PORCENT	CA	PORCENT	CA	PORCENT	CA	PORCENT	CA	PORCENT	CA	PORCENT	
MICRO	0	0%	0	0%	1	100%	4	57%	1	100%	1	100%	2	67%	5	63%
PEQUEÑA	1	100%	0	0%	0	0%	3	43%	0	0%	0	0%	1	33%	3	38%
TOTAL	1	100%	0	0%	1	100%	7	100%	1	100%	1	100%	3	100%	8	100%

FUENTE: Información del autor

Gráfico N° 39 Realizan reuniones para analizar el cumplimiento de los objetivos propuestos



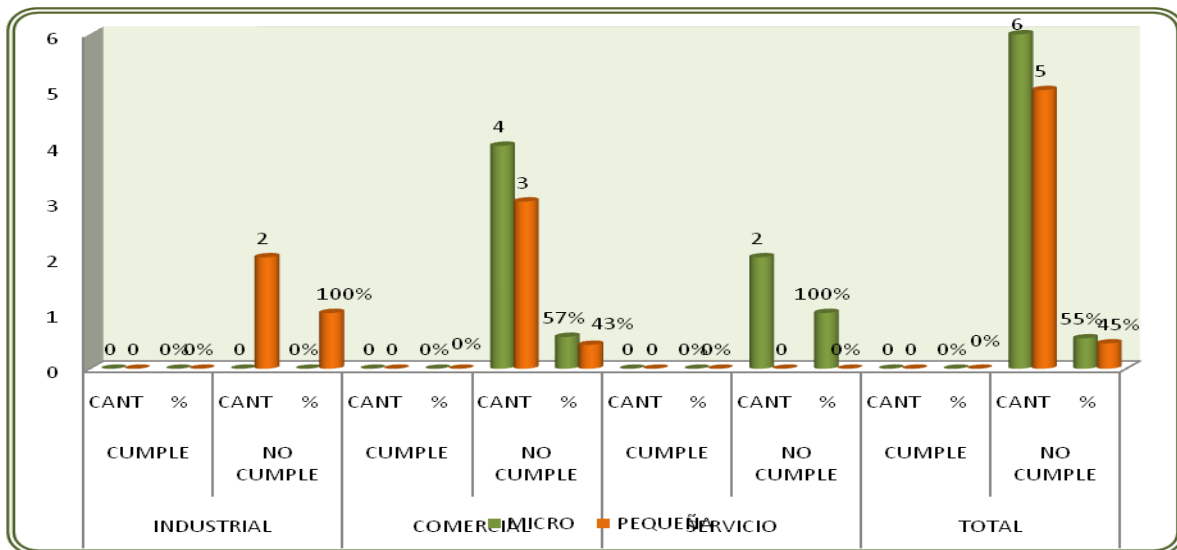
**Descripción:** El 27% de las empresas realizan reuniones para analizar el cumplimiento de los objetivos planteados, de las cuales el 67% son microempresarios y el 33% restante son pequeños empresarios.

Tabla 45. Existe una persona encargada del servicio al cliente.

45. Existe una persona encargada del servicio al cliente.																
	INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL			
	CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE	
	CANT T	%	CANT T	%	CANT T	%	CANT T	%	CANT T	%	CANT T	%	CANT T	%	CANT T	%
MICRO	0	0%	0	0%	0	0%	4	57%	0	0%	2	100%	0	0%	6	55%
PEQUEÑA	0	0%	2	100%	0	0%	3	43%	0	0%	0	0%	0	0%	5	45%
TOTAL	0	0%	2	1	0	0%	7	100%	0	0%	2	100%	0	0%	11	100%

FUENTE: Información del autor

Gráfico N° 40 Existe una persona encargada del servicio al cliente



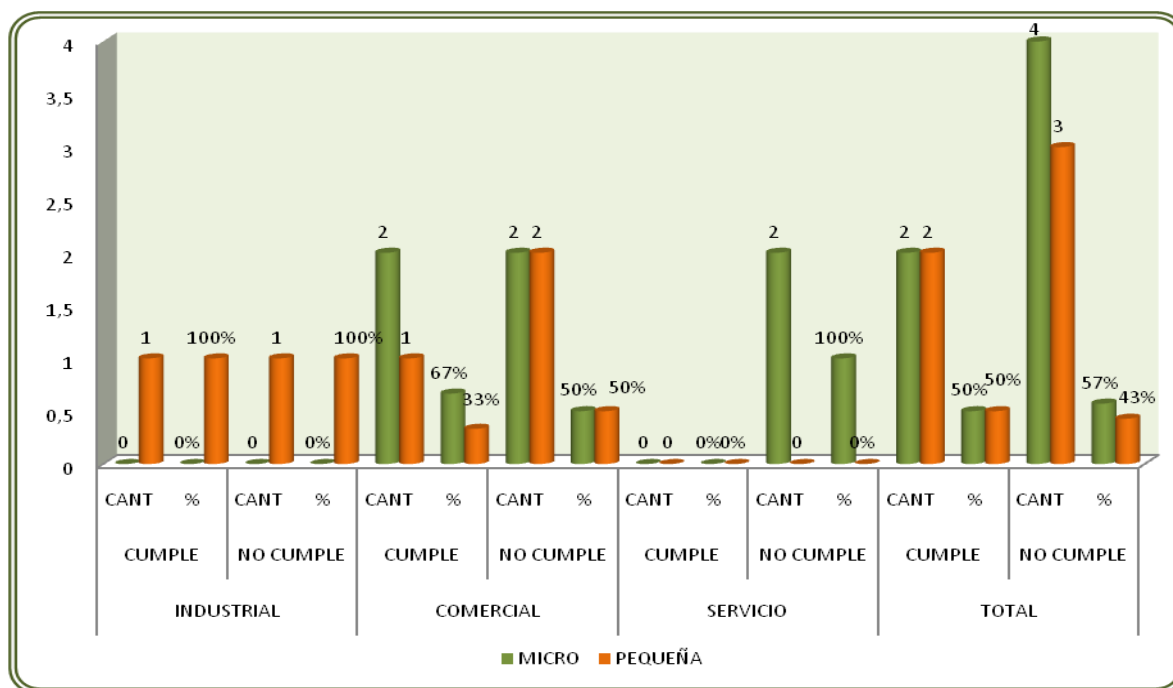
**Descripción:** El 100% de los empresarios cotejados no poseen personal encargado del servicio al cliente.

Tabla 46. Existen estrategias para prestar servicio al cliente

46. Existen estrategias para prestar servicio al cliente.																
	INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL			
	CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE	
	CAN T	%	CAN T	%	CAN T	%	CAN T	%	CAN T	%	CAN T	%	CAN T	%	CANT	%
MICRO	0	0%	0	0%	2	67%	2	50%	0	0%	2	100%	2	50%	4	57%
PEQUEÑA	1	100%	1	100%	1	33%	2	50%	0	0%	0	0%	2	50%	3	43%
TOTAL	1	100%	1	1	3	100%	4	100%	0	0%	2	100%	4	100%	7	100%

FUENTE: Información del autor

Gráfico N° 41 Existen estrategias para prestar servicio al cliente



**Descripción:** 36% afirma tener estrategias para prestar un servicio al cliente, el 64% restante no posee estrategia alguna; de los que cumplen el 50% son microempresarios y el 50% restante son pequeños empresarios donde el 35% pertenecen al sector industrial y el 75% restante son del sector comercial.

## 8. ANALISIS DE LA INFORMACION

### *8.1. Análisis general*

El resultado en n las pregunta 1, 2 y 3 demuestra la falta de capacidad que tienen las micro y pequeñas empresas para analizar el entorno aspecto fundamental dentro de la planeación estratégica propio de cualquier modelo administrativo, esto significa que se trabaja por instinto, o con ideas propias.

Esta situación se ratifica con la pregunta N° 4 donde las decisiones se toman por intuición propia mas no por reacción del mercado, solo el 36% tienen en cuenta la experiencia y la competencia para la toma de decisiones económicas, propias del sistema americano.

Con la pregunta 5 se puede demostrar la necesidad que tienen los micro y pequeños empresarios de mantener información sobre el mercado meta, equivalentes a un 54%, aspecto característico del modelo americano.

Con la pregunta 7 se puede observar la intención que presentan las empresas de implementar un plan estratégico, ya que el 63% de ellas publican la Misión y la Visión empresarial, pero no hay un seguimiento a los planes propuestos puesto que solo el 18% evidenció indicadores de gestión a esos planes, demostrando que las cosas se hacen pero no hay un seguimiento y control hacia ellas. Con la pregunta 9 se demuestra la especialización del sistema de producción, aspecto característico del modelo americano.

No hay evidencias de involucrar a los proveedores y distribuidores en el proceso administrativo de la empresa señalado en la pregunta 10, 11, y 17 situación necesaria para el modelo europeo.

Una característica del modelo americano es el apalancamiento financiero, solo el 36% toma créditos bancarios; la pregunta 14 muestra que no hay procesos de capacitación del empleado aspecto fundamental del modelo japonés y europeo.

Con la pregunta 16 y 17 se enfatiza la aplicación del modelo americano en el sentido de que las empresas manifiestan tener estrategias definidas para enfrentar la competencia.

Con la pregunta 18 se observa como las empresas se alejan del concepto europeo y japonés ya que su sistema de producción no tiene en cuenta los criterios del cliente, pero si se enfatiza el modelo americano con la pregunta 19 ya que se concentra en un mercado específico.

El desarrollo de la planeación estratégica hace referencia al manejo de la información y análisis de los resultados para demostrar el alcance de los planes propuestos, esto no lo desarrollan las micro y pequeñas empresas como lo demuestra la pregunta número 20.

Con la pregunta 22 se refleja un aspecto competitivo propio del modelo americano para definir el precio de venta.

Con la pregunta 23 se ve como se asemejan al modelo americano trabajando con apalancamiento financiero a través de los proveedores puesto que el 64% hacen créditos con ellos.

No existe sistema de subcontratación ni de maquilación del modelo de producción, aspecto característico del modelo europeo.

Con la pregunta 25 se coteja la carencia del modelo europeo y japonés puesto que los empresarios no buscan la internacionalización de los mercados, esto también se observa en la pregunta 28.

No hay un mecanismo claro de distribución de utilidades aspecto fundamental en los 3 modelos.

Al no tener definidos los manuales de funciones ni la promoción interna de empleados de acuerdo a las preguntas 32 y 31 se muestra la ausencia del modelo europeo, de igual forma es muy importante para el modelo japonés y el europeo la certificación de calidad situación que no tienen los empresarios cotejados tal como lo demuestran las preguntas 33 y 34.

Por último con la pregunta 39 y 40 se indaga sobre el servicio al cliente situación importante para el modelo europeo, que no manejan las empresas pereiranas.

## ***8.2. Análisis de los objetivos específicos***

- ❖ Definir las características de los modelos administrativos existentes Americano, Europeo y japonés

	Modelo Americano	Modelo Europeo	Modelo Japones
Mision	Especializacion Integracion Horizontal	Diversificacion Integracion Integracion vertical	Especializacion Diversificacion Integracion Integracion Horizontal
Objetivos	Dar utilidades Crecer	Sobrevivir Dar utilidades Crecer	Aprender Crecer Dar utilidades Expandirse Dominar
Estrategias	Productividad Eficiencia Calidad Investigacion Desarrollo Competitividad Desequilibrio Gran participacion Ser lider	Innovacion Multiples productos Calidad Servicio de Opcion	Copiar Calidad total Innovacion Productividad Factor clave de éxito
Tacticas	Apalancamiento de produccion Apalancamiento financiero Motivacion y liderazgo Administracion por objetivos  Cicrulos de calidad Estructura formal organica matricial Guerra de mercadotecnia Diferenciacion	Division del proceso prod. en pequeñas unidades Apalancamiento operacional Apalancamiento de mercadeo Muchos productos, bajo punto equilibrio  Capital multinacional Subcontratar Integrar Transferencia tecnologica Intercambiar tecnologia	Apalancamiento operacional Apalancamiento Cicrulos de calidad  Just in time Flexibles system manufacturing Inversiones y compras masivas Subcontratar Exportar Dumping

- ❖ Clasificar las micro y pequeñas del municipio de Pereira de acuerdo con el renglón económico y el modelo administrativo adoptados.

Las microempresas del municipio de Pereira se clasifican en comerciales, industriales y de servicios. Para efectos del estudio realizado se analizan las empresas comerciales (67%) y de servicios (33%), ya que según las fichas de cotejo realizadas a las empresas de la ciudad de Pereira, no aparecen microempresas industriales analizadas.

El modelo administrativo adoptado por ellas preferiblemente es el método americano, ya que transmiten a su entorno los principales elementos de la misión que son la especialización en una línea de producto específica y un proceso de integración horizontal en el cual la empresa se enfoca en completar sus líneas de producto con otros semejantes, (sobre todo en los procesos de maquilación) en y dar utilidades.

Las microempresas establecen sus estrategias sobre la base de productividad, eficiencia, y calidad del producto, ya que uno de los aspectos más importantes a resaltar es el análisis de la competencia (67%) y ofrecer a sus clientes estrategias de servicio al cliente (33%).

Con respecto a las microempresas, se pudo establecer que ninguna de ellas analiza el entorno no tiene consideración de variables microeconómicas y macroeconómicas dentro del manejo administrativo de la empresa, condición fundamental para desarrollar la planeación estratégica; sin embargo hacen un intento por conocer el mercado por medio de información suministrada por publicaciones y revistas especializadas.

Son muy pocas las microempresas que en su proceso de toma de decisiones realizan un análisis profundo de la competencia, tema fundamental dentro del modelo americano.

Las empresas comparadas intentan adaptar una organización en las empresas mediante la implementación del plan estratégico en el cual el 64% define y publica la misión y la visión de las empresas, de las cuales el 57% son microempresarios, pero no realizan un seguimiento de sus acciones en cuanto a la publicación de su misión y visión empresarial..

Las líneas del producto son evidentes tal como lo hace el modelo americano, donde la especialización es un factor fundamental del entorno productivo; no existe control de los proveedores en su sistema de producción o distribución. Esto muestra la inclinación general por el modelo americano.

Las microempresas no implementan apalancamiento financiero ni de producción; de igual forma no tienen estrategias de motivación para el empleado ni estrategias de motivación



hacia ellos, además se pudo encontrar que no manejan un buen sistema interno de información financiera que permita controlar y planear los procesos de la empresa; su única preocupación es el pago tributario.

Las pequeñas empresas del municipio de Pereira se clasifican en comerciales, industriales y de servicios. Para efectos del estudio realizado se analizan las empresas industriales (40%) y comerciales (60%), ya que según las fichas de cotejo realizadas, , no aparecen pequeñas empresas de servicios analizadas.

Las pequeñas empresas establecen sus estrategias sobre la base de imitar a la competencia y a ubicarse en igualdad de condiciones a ellas.

Son muy pocas las pequeñas empresas que en su proceso de toma de decisiones realiza un análisis profundo de la competencia, este es un aspecto fundamental dentro del modelo americano.

De las líneas del producto son evidentes tal como lo hace el modelo americano, donde la especialización es un factor fundamental del entorno productivo; no existe control de los proveedores en su sistema de producción o distribución; esto muestra la inclinación por el modelo americano.

Las pequeñas empresas no implementan apalancamiento financiero ni de producción; de igual forma no tienen estrategias de motivación del empleado ni estrategias de motivación hacia ellos, además se pudo encontrar que no manejan un buen sistema interno de información financiera que permita controlar y planear los procesos de la empresa; su única preocupación es el pago tributario.

- ❖ Establecer la forma de aplicación del modelo administrativo adoptado por las micro y pequeñas empresas del municipio de Pereira.

Se establece con base en la ficha de cotejo que las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Pereira no presentan una tendencia sobre el manejo de un modelo administrativo específico.

Sin embargo se ha podido determinar que cumplen con algunas características propias de cada modelo específicamente el americano.

No hay evidencias sobre un dominio tecnológico ni una implementación absoluta de un sistema de gestión de calidad, ni de internacionalización de sus mercados por lo que se concluye, que el modelo japonés no se refleja en las micro y pequeñas empresas del municipio de Pereira.

De igual forma no existe evidencia sobre algunas características que demuestren una aproximación por la implementación del modelo europeo en cuanto a que no hay servicio de opciones, los proveedores no se involucran durante el proceso productivo, no hay preocupación por implementar un sistema de gestión de la calidad, no hay diversificación en líneas de producción ni mucho menos apalancamientos operativos ni marginales entre otros.

En cuanto al modelo americano hay una mayor aproximación reflejada en el cumplimiento de algunos aspectos que forman de dicho modelo como es el de: niveles de endeudamiento, especialización en sus líneas de producción, estar pendiente de las

acciones de la competencia, no compartir información con proveedores y distribuidores, las utilidades como indicador de gestión. Estas situaciones están dentro del modelo americano, esto las cumplen cuatro empresas confrontadas que equivalen al 36% de la muestra.

Por lo tanto el 64% de las empresas no identifican la implementación de un modelo administrativo.

## 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### *9.1 Conclusiones*

- El sector productivo de Pereira tiene una mayor participación de microempresas inclinadas al sector comercial, ellas intentan formalizar sus procesos y definir un buen sistema administrativo que las conduzcan a un buen manejo, su intento fracasa cuando no formalizan sus procesos o cuando simplemente los redactan o implementan por imagen comercial.

No se evidencia un modelo administrativo específico que dirija la empresa, pero si implementan algunos aspectos que los ubican en el modelo americano pero consideramos que su principal aspecto para el manejo de la empresa es empírico; por lo tanto se concluye que las microempresas de la ciudad de Pereira no implementan un plan estratégico.

- Es representativo el porcentaje de incidencia que tienen las empresas en el sistema productivo de la ciudad de Pereira, sin embargo se visualiza la misma tendencia que presentan las microempresas en cuanto a que no presentan un modelo administrativo definido, no hay una formalización de los procesos ni mucho menos analizan la información financiera que induzcan a tener una planeación certera y eficaz en el mercado, sin embargo su inclinación administrativa es hacia el modelo americano aunque la mayor proporción está dada hacia un manejo empírico.

- La manera más eficiente, efectiva y eficaz de manejar una empresa es a través de la implementación del plan estratégico; para hacerlo se deben de realizar unos pasos

fundamentales que son en su orden análisis de entorno, definición de misión, planteamiento de objetivos, generación de estrategias y tácticas y estipular políticas, esto obliga a que exista una formalización del sistema administrativo independientemente del tamaño o sector al que la empresa pertenezca.

Las pequeñas empresas y microempresas de la ciudad de Pereira no desarrollan la planeación estratégica lo que imposibilita la implementación de un modelo administrativo expuesto en la presente investigación, esto se da por la excesiva centralización de funciones y de toma de decisiones, por el intento de ser más prácticos se olvidan del manejo administrativo lo que más dificulta a la buena administración de las empresas es que este tipo de compañías son de carácter familiar lo que impide que adapten un modelo administrativo eficaz .

- No hay evidencia sobre la implementación de la cultura SHUHARI, no presentan un dominio tecnológico ni una implementación absoluta de un sistema de gestión de la calidad, ni de internacionalización de sus mercados; de igual forma no existe evidencia sobre algunas características que demuestren una aproximación por la implementación del modelo europeo ya que no hay prueba alguna en lo referente a: servicio de opciones, no se involucran los proveedores dentro del proceso productivo, no hay preocupación por implementar un sistema de gestión de la calidad, no hay diversificación en líneas de producción ni apalancamientos operativos ni marginales entre otros.

El 36% de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Pereira involucran algunos conceptos del modelo americano.

- Se determina que el modelo administrativo que deben adoptar las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Pereira debe cumplir los siguientes aspectos: formalización de los procesos y el re direccionamiento administrativo efectuando el desarrollo de la planeación estratégica en las empresas, hacer que el plan estratégico coincida con la realidad empresarial y no crearlo a través de criterios teóricos y literales de condiciones extranjeras, es importante que se implemente un proceso de sensibilización hacia los propietarios para hacerles entender sobre la importancia de la implementación de un modelo administrativo.

El modelo administrativo fundamentado en el plan estratégico debe ser practico y sencillo adaptado a las necesidades propias de la región dirigido hacia las tendencias de mercado nacional e internacional, la visión se debe centrar en sobrevivir, crecer e internacionalización.

Los objetivos deben enmarcar la diversificación, calidad y servicio de opciones y las estrategias deben ser la productividad, la subcontratación y el dominio de los factores claves de éxito, y las tácticas no necesariamente se deben copiar de forma textual como lo argumentas los diferentes modelos administrativos sino que deben ser desarrollados con base en la realidad y con los recursos que tienen las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Pereira.

Este modelo propuesto es una combinación de los 3 modelos existentes adaptados a la realidad regional.

- Con el trabajo de investigación se demostró que la hipótesis planteada es falsa, ya que las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Pereira son administradas bajo el modelo empírico.

## **9.2. Recomendaciones**

1. Realizar un proceso de sensibilización con los micro y pequeños empresarios de la ciudad de Pereira, para que entiendan la importancia de adoptar un modelo administrativo diferente al modelo empírico que actualmente desarrollan.

2. Proceso de sensibilización a los empresarios de la ciudad de Pereira, para que no se vea el plan estratégico como algo teórico y desgastante, sino un aspecto útil para manejar administrativamente la empresa.

3. El desarrollo empresarial se maneja bajo un sistema abierto por lo que las micro y pequeños empresarios tienen que analizar su entorno e involucrar este análisis dentro del proceso de planeación.

4. Las micro y pequeñas empresas deben implementar un proceso de apertura a nuevos mercados utilizando las nuevas tecnologías que se están ofreciendo como es el caso de la internet, es necesario descentralizar las decisiones y el manejo de la empresa.

5. Implementar un sistema financiero de información dentro de la planeación haciéndoles entender a los empresarios, que la contabilidad no es únicamente para los cálculos tributarios.

6. Es necesario incluir el servicio de opciones dentro de la empresa a través de la comunicación directa con el cliente y la diversificación de las líneas de producción.

7. Es importante implementar crear un sistema de capacitación y motivación al empleado que se traduzca en bienestar social. Los empresarios deben entender que el empleado es el talento humano que dinamiza la gestión empresarial.



## 10. REFERENCIAS

- CERTO, S. (2000). *Administración Moderna*. Bogotá: Pearson Education.
- CHIAVENATO, I. (2000). *Introducción general a la teoría de la empresa*. México: McGraw Hill.
- DRUKER, P. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Bogotá: Grupo editorial Norma.
- GIRALDO, B. (2005). *Estadística de la Microempresa en Colombia, análisis comparativo 1990-2005*. Bogotá: Corporación para el desarrollo de la Microempresa.
- KOONTZ, H & WEIHRICH, H. (2004). *Administración, una perspectiva global*. México: McGraw Hill.
- MORALES, E. (1992). *La gerencia del futuro*. Bogotá: Mundo Editores.
- RIES, A & TROUT, J. (2003). *La guerra de la mercadotecnia*. México: McGraw Hill.
- ROBBINS, S & COULTER, M. (2000). *Administration*. México: Pearson Education.
- SERNA, H. (1997). *Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión & Teoría y metodología*. Bogotá: 3R Editores.
- CARDENAS, J. (2005). *II foro de la Microempresa "Como Enfrentar Los Desafíos"*. 2014, de Propais Sitio web: [http://propais.org.co/biblioteca/memorias/foro/memo\\_2.pdf](http://propais.org.co/biblioteca/memorias/foro/memo_2.pdf).

## 11. GLOSARIO

**APALANCAMIENTO:** es la relación entre capital propio y crédito invertido en una operación financiera. Al reducir el capital inicial que es necesario aportar, se produce un aumento de la rentabilidad. El incremento del apalancamiento también aumenta los riesgos de la operación, dado que provoca menor flexibilidad o mayor exposición a la insolvencia o incapacidad de atender los pagos.

**BENCHMARKETING:** es el proceso de comparar y medir las operaciones de una organización o sus procesos internos/externos contra los de un reconocido líder de mercado, tanto interior como exterior al mercado de referencia.

**CONOCIMIENTO:** es el estado de quien conoce o sabe algo.

**DIVERSIFICACION:** es el proceso por el cual una empresa pasa a ofertar nuevos productos y entra en nuevos mercados, por la vía de las adquisiciones corporativas o invirtiendo directamente en nuevos negocios.

**DUMPING:** es la práctica internacional de comercio en el que una empresa fija un precio inferior para los bienes exportados que para los mismos bienes vendidos en el país.

**EFICACIA:** se define como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

**EFICIENCIA:** Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

**EMPRESA:** es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales.

**ESPECIALIZACION:** son los estudios que se desarrollan con posterioridad a una licenciatura, diplomatura o pregrado y posibilitan el perfeccionamiento en la misma ocupación, profesión, disciplina o áreas complementarias o afines.

**HIPOTESIS:** es una proposición aceptable (o conjunto de proposiciones) que ha sido formulada a través de la recolección de información y datos, aunque no está confirmada más allá de toda duda, pero que sirve para responder de forma tentativa a un problema con base científica.

**INNOVACION:** es la creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado, es su aplicación exitosa de forma comercial. No sólo hay que inventar algo, sino, por ejemplo, introducirlo. La innovación exige la conciencia y el equilibrio para transportar las ideas, del campo imaginario o ficticio, al campo de las realizaciones e implementaciones.

**INTEGRACION:** es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de una organización social.

- Es la función administrativa que se ocupa de dotar de personal a la estructura de la organización, a través de una adecuada y efectiva selección de personas que han de ocupar los puestos dentro de la estructura.

- Función a través de la cual el administrador elige y se allega de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes, comprende los recursos materiales y humanos.

**INTERNACIONALIZACION:** es el proceso de diseño de un producto para que el mismo pueda adaptarse a varios idiomas y regiones sin cambios de ingeniería.

**JUSTO A TIEMPO:** Es una filosofía industrial, que considera la reducción o eliminación de todo lo que implique desperdicio en las actividades de compras, fabricación, distribución y apoyo a la fabricación (actividades de oficina) en un negocio.

**MODELO PEDAGOGICO:** son diseños educativos, que proporcionan una guía explícita sobre la mejor forma de favorecer los aprendizajes, la adquisición de nuevos conocimientos y el desarrollo en diferentes áreas. La concepción de un modelo pedagógico permite abordar la complejidad de la realidad educativa, al tiempo que propone procedimientos de intervención en la misma dado que se convierte en un instrumento que facilita el análisis de la realidad del contexto educativo con el propósito de contribuir en su transformación.

**MAPA CONCEPTUAL:** es una estrategia de aprendizaje dentro del constructivismo que produce aprendizajes significativos al relacionar los conceptos. Se caracteriza por su simplificación, jerarquización e impacto visual.

**OPERACIONALIDAD:** es una demostración de un proceso - tal como una variable, un término, o un objeto en términos de proceso o sistema específico de pruebas de validación, usadas para determinar su presencia y cantidad.

**ORGANIZACIÓN:** es un grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión.

**OUTSOURSING:** Es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un suplidor, la clave de esta definición es el aspecto de la transferencia de control.

- Es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.

- Es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para un negocio, a un proveedor más especializado para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades para el cumplimiento de una misión.

**PLAN ESTRATEGICO:** es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo; plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director.

**PROBLEMA:** Es la diferencia existente entre una situación deseada y una situación actual; suele ser un asunto del que se espera una rápida y efectiva solución.

TACTICA: es un método empleado con el fin de alcanzar un objetivo. En el ámbito militar se entiende como *táctica* a una acción o método empleado para lograr enfrentarse al enemigo con éxito en batalla.

TECNICA: es un procedimiento o conjunto de reglas, normas o protocolos, que tienen como objetivo obtener un resultado determinado, ya sea en el campo de la ciencia, de la tecnología, del arte, del deporte, de la educación o en cualquier otra actividad.

## ANEXOS

- Anexo N° 1. Ley 590 de 2000

Constitución de Las Micro y Pequeñas Empresas en Colombia.

### ANTECEDENTES:

El Consejo Superior de la Microempresa fue creado por la ley 590 de julio de 2000 (comúnmente llamada ley Mipyme), con la que se dictaron disposiciones “para promover el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa”<sup>1</sup>.

Es necesario precisar que el Consejo Superior de la Microempresa es **un organismo asesor** adscrito al Ministerio de Comercio Industria y Turismo<sup>1</sup>.

Además de la creación del CSM, la ley Mipyme estableció otras instancias y políticas para el desarrollo de este sector:

- Creación del “Consejo Superior de la Pequeña y la Mediana empresa”.
- Creación del “fondo Fomipyme”, un importante instrumento de cofinanciación para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa del país.
- Establecimiento de incentivos fiscales para la creación de Mipymes, facultando a los entes territoriales para establecer regímenes impositivos especiales (períodos de exclusión, tarifas inferiores, etc.).
- Establecimiento de incentivos parafiscales para la creación de Mipymes. Reduciendo los aportes (SENA, ICBF y Cajas de Compensación) durante los tres primeros años de operación de estas empresas.

---

<sup>1</sup> Ley 590 de julio 10 de 2000.

- Se adoptaron medidas tendientes a crear un ambiente atractivo para que las entidades financieras y las ONG's especializadas en crédito microempresarial dirigieran sus recursos a este segmento (garantías, cobro de honorarios y comisiones, etc.)
- La Superbancaria (hoy Superfinanciera), con base en la ley Mipyme y a través de las Circulares Externas No. 50/2001 y 11/2002, estableció la modalidad de microcrédito.

#### Contexto

Con la puesta en marcha de la Ley 590 de 2000 se contemplaron aspectos referentes al marco institucional, el acceso a los mercados financieros y de bienes y servicios, el desarrollo tecnológico y el talento humano y estímulo a la creación de empresas<sup>2</sup>.

En el capítulo II de la Ley 590 de 2000, titulado Marco Institucional, se crea el Consejo Superior de la Microempresa y para el efecto relacionamos los artículos alusivos, así:

Artículo 5°. Del consejo superior de microempresa. El Consejo Superior de Microempresa, adscrito al Ministerio de Desarrollo Económico, estará integrado por:

1. El Ministro de Desarrollo Económico o el Viceministro, quien lo presidirá.
2. El Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural o, en su defecto, el Viceministro correspondiente.
3. El Ministro de Trabajo y Seguridad Social o en su defecto el Director Nacional del Sena.
4. El Ministro de Medio Ambiente o, en su defecto, el Viceministro Correspondiente.
5. El Director del Departamento Nacional de Planeación; en su defecto el Subdirector.
6. Un representante de las Universidades, designado por el Ministro de Desarrollo.
7. Dos Representantes de las asociaciones de microempresarios, designados por el Ministro de Desarrollo Económico.

---

<sup>2</sup> María T. Victoria P. La relación entre la política para promover el desarrollo de las Mipymes en Colombia y los modelos de desarrollo e institucionalización. Economía, Gestión y Desarrollo N° 1, Cali, Agosto de 2003.



8. Dos representantes de las organizaciones no gubernamentales de apoyo a las Microempresas, designados por el Ministro de Desarrollo Económico.

9. Un representante de los Consejos Regionales para las Micro, pequeñas y medianas empresas, designado por los mismos consejos.

10. Un representante de los alcaldes de aquellos municipios en los cuales se encuentre en funcionamiento un plan de desarrollo integral de las microempresas.

11. Un representante de los gobernadores de aquellos departamentos en los cuales se encuentre en funcionamiento un plan de desarrollo integral de las microempresas.

Parágrafo 1°. La Secretaría Técnica Permanente del Consejo estará a cargo del Director General de Industria del Ministerio de Desarrollo Económico.

Parágrafo 2°. Cuando el Consejo lo estime conveniente, podrá citar a sus reuniones a representantes de otros organismos estatales o a particulares.

La Ley 905 de 2004 modificó varios componentes de la Ley Mipyme, incluye en el CSM un representante de las entidades financieras especializadas en microcrédito, pero a diferencia de los demás representantes del sector privado, el de los bancos es escogido por la Asobancaria ( en el caso de las ONG's microfinancieras los representantes son designados por el Ministro de Comercio Industria y Turismo ....., lo cual en nuestro criterio debería obedecer al mismo criterio vigente para las entidades reguladas).

Cabe mencionar que actualmente los microempresarios cuentan sólo con un representante (Asjoyería)<sup>3</sup>. La otra vacante se espera que pronto sea cubierta, pues en el despacho del Viceministro de Desarrollo Empresarial se está adelantando un proceso de selección de este miembro del CSM.

En la actualidad las ONG's son representadas por la Fundación Mario Santo Domingo y Actuar Antioquia, respectivamente.

Artículo 6°. Funciones del Consejo Superior de la Microempresa. El Consejo Superior de Microempresa tendrá las siguientes funciones:

---

<sup>3</sup> Gremio que no es precisamente el principal representante de los microempresarios nacionales.

- a) Contribuir a la definición y formulación de políticas generales de fomento de la microempresa.
- b) Apoyar la articulación de los diferentes programas de fomento de la microempresa, que se ejecuten dentro del marco general de la política del Gobierno.
- c) Procurar el establecimiento de medidores o indicadores de impacto de los programas de fomento a la microempresa.
- d) Contribuir a la definición y formulación de políticas de desarrollo tecnológico, transferencia de tecnología y mejoramiento de la competitividad de microempresas.
- e) Colaborar en la evaluación periódica de los programas de fomento de la microempresa y proponer correctivos.
- f) Asesorar al Ministerio de Desarrollo Económico en la estructuración de los programas de fomento de la microempresa.
- g) Fomentar, en coordinación con el consejo superior de pequeña y mediana empresa, la conformación y la operación de Consejos Regionales de Micro, pequeñas y medianas empresas, así como la formulación de políticas regionales de desarrollo para dichas empresas.
- h) Fomentar la conformación y la operación de Consejos Departamentales para el Desarrollo Productivo, así como la formulación de políticas departamentales de desarrollo de las microempresas, en pro de la competitividad y estimulando cadenas de valor a niveles sub-regional y sectorial dentro del marco del Plan Nacional de Desarrollo.
- i) Propiciar la conformación de Comités Municipales para el fomento de las microempresas y para la promoción de proyectos e inversiones empresariales.
- j) Procurar la activa cooperación entre los sectores público y privado en la ejecución de los programas de promoción de las microempresas.

- k) Adoptar sus estatutos internos.
  
- l) Promover la concertación, con Alcaldes y Gobernadores, de planes integrales de apoyo a la Microempresa
  
- m) Las demás compatibles con su naturaleza, establecidas por la ley o mediante decreto expedido por el Gobierno Nacional en ejercicio de las facultades permanentes consagradas en el numeral 16 del artículo 189 de la Constitución Política, orientadas al fomento de las microempresas en Colombia.

Una mirada a los artículos enunciados arriba, obliga a hacer otra observación relevante:

Las funciones de definición, formulación, ejecución de políticas están centralizadas en el Ministerio<sup>4</sup>. (Ministerio de Comercio Industria y Turismo).

Es claro que la intención de centralizar el manejo de las políticas de promoción y fomento de la Mi pymes, no es otra que la de generar una mayor coordinación y subsanar los problemas del modelo anterior (Corpomixta).

En este punto es necesario aclarar que la Corporación para el Desarrollo de la Microempresa no desapareció de escena. La CDM participa en el Consejo Superior de la Microempresa pero en calidad de invitada permanente. Además, como lo expresó un funcionario del

*“El Consejo Superior de la Microempresa (CSM) y la Corporación para el Desarrollo de la Microempresa (CDM) coexisten con funciones diferentes. El CSM, es un organismo asesor para el diseño de políticas, programas y proyectos, en tanto que la CDM se encarga del apoyo directo a la microempresa”<sup>1</sup>.*

Ministerio de Comercio:

Por supuesto el Consejo Superior de la Microempresa es una instancia de gran valor en lo concerniente al desarrollo del sector micro empresarial, pues se está partiendo del reconocimiento de su importancia dentro de la economía colombiana, y la afortunada intención de alcanzar la mayor cobertura de las políticas de apoyo a la microempresa.

Con la expedición de la Ley 590, también se pusieron en marcha los Consejos Regionales de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa como mecanismo de articulación de la política de

---

<sup>4</sup> Ibid.

apoyo nacional con la regional; esto se hace a través de informes que los Consejos Regionales presentan ante el Consejo Superior (todos hacen parte del Sistema Nacional de Mi pymes, creado por la Ley 905 de 2004). Actualmente existen 32 Consejos Regionales. En la Ley 509 estos Consejos tan sólo son enunciados, sin embargo, en las modificaciones hechas por la Ley 905 se describe su estructura:

Parágrafo 1° (Artículo 3°). Créase el Consejo Regional de Pequeña y Mediana Empresa, el cual estará conformado así:

1. El Gobernador del departamento o su delegado.
2. Un representante de la Corporación Autónoma Regional.
3. El Director de Planeación Departamental.
4. El Director Regional del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA.
5. Un representante de la Asociación Colombiana de Pequeña y Mediana Empresa, ACOPI.
6. Un representante de la Federación de Comerciantes, Fenalco.
7. Un representante de la Cámara de Comercio. En el caso de existir dos o más cámaras de comercio en una misma región dicho representante será elegido entre ellos.
8. Un representante de los alcaldes municipales de cada departamento, el cual será elegido entre ellos mismos.
9. Un representante de las Asociaciones de Pymes de la región.
10. Dos (2) empresarios Pymes de la región designados por el Gobernador y los demás que considere pertinente el Gobernador.
11. Dos (2) representantes de las Asociaciones de Microempresarios.

Conviene volver a destacar de esta nueva estructura la iniciativa de articular las políticas nacionales con las regionales, canalizando a través del Consejo Superior de la Microempresa las recomendaciones y contribuciones que surgen de los diferentes Consejos Regionales.

Incluso, el CSM a través de una resolución de 2001 invita a que la formulación de las políticas de fomento a la microempresa, se enriquezcan con aportes a nivel municipal:

Por medio de la cual se fijan pautas para la conformación de los comités municipales para el fomento de las microempresas (Consejo superior de la microempresa. 2001).

En el articulado de dicha resolución figura:

Objeto: Los comités municipales para el fomento de las microempresas propenderán por el desarrollo y el fortalecimiento de tales empresas en el nivel municipal, y su articulación con las políticas, programas y acciones sectoriales en los niveles nacional y regional.

Los comités municipales para el fomento de las microempresas promoverán el acercamiento entre las diferentes empresas, organizaciones y entidades municipales, así como el impulso de proyectos e inversiones empresariales dentro del marco de las políticas nacionales y regionales.

Con lo que se genera un escenario de acercamiento y difusión que permite además de democratizar las políticas, ampliar la cobertura de las mismas.

Para el sector de las instituciones microfinancieras, seguramente el pronunciamiento más reconocido del Consejo Superior de la Microempresa sea la resolución N° 01 de 2007:

“Por la cual se fijan las tarifas máximas a cobrar por concepto de honorarios y comisiones en los créditos a microempresarios (Consejo superior de la microempresa. 2007).

En la que se resuelve entre otros, el cobro de la comisión mipyme en dos escalas (4.5 y 7.5%) y la obligación de reportar en los primeros 15 días de cada mes calendario, mediante comunicación dirigida a la Secretaría Técnica del Consejo Superior de la Microempresa, que las tarifas cobradas por concepto de los honorarios y comisiones a que se refiere esta resolución, corresponden a las actividades por las cuales se autoriza su cobro. La no remisión de esta certificación o el cobro de la tarifa plena sin hacer las actividades exigidas por la ley, generará el incumplimiento de la presente resolución, haciendo que la entidad pueda estar incurriendo en cobros de conceptos que puedan reputarse como intereses.

También es reconocida la importancia de los aportes del CSM en la formulación del reciente CONPES 3484. Documento que merece un análisis aparte:

Política nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas: un esfuerzo público-privado.

Es conveniente saber que el Consejo Superior de la Microempresa se reúne por ley cada tres meses y las discusiones de los diferentes aspectos relacionados con la microempresa, se discuten en mesas temáticas específicas.