

**COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES
(PYMES – POPAYAN)**



**Universidad
del Cauca**

Informe final de pasantía para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor Académico: Magíster, Reinaldo Erazo Rodríguez

MIGUEL ANGEL BAZAN SINISTERRA

EDINSON CERON GARZON

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

POPAYÁN

2014

ÍNDICE

ÍNDICE	2
1. CONTEXTUALIZACION DEL TRABAJO	8
1.1 PROBLEMATIZACIÓN	8
1.2 JUSTIFICACIÓN	9
1.3 OBJETIVOS	9
2. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA	11
2.1 MARCO TEÓRICO	11
2.2 MARCO CONTEXTUAL	13
2.3 MARCO LEGAL	16
3. CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA	17
4. DESARROLLO DEL TRABAJO	24
4.1 IDENTIFICACION DE LAS PYMES FAMILIARES	24
4.2 CARACTERIZACION DE LAS PYMES FAMILIARES	27
4.3 RESULTADOS INDIVIDUALES DE LA INVESTIGACION	28
4.4 RESULTADO GENERAL DE LA NVESTIGACION	76
4.5 ASPECTOS QUE INFLUYEN POSITIVA O NEGATIVAMENTE EN ESTAS ORGANIACIONES	118
4.6 RETROALIMENTACION - ENTREGRA DE RESULTADOS INDIVIDUALES A LAS EMPRESAS	122
5. CONCLUSIONES.....	124
6. RECOMENDACIONES	126
BIBLIOGRAFIA	127
ANEXO Nº 1.....	129
ANEXO Nº 3.....	130
ANEXO Nº 4.....	144

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, a mis padres y hermano por enseñarme el verdadero valor de la lucha, la disciplina y perseverancia para alcanzar las metas que se propone en la vida, por estar en los momentos difíciles apoyándome y motivándome para seguir adelante, por brindarme sus consejos, fortaleza y confianza para comprender mejor las cosas.

A todos los docentes de la Universidad del Cauca en especial a los de la Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas que compartieron sus conocimientos, dentro y fuera de clase, haciendo posible que mi formación profesional sea la más adecuada para el entorno donde me voy a desempeñar.

A mis amigos y compañeros, por ayudarme a seguir adelante y brindarme su apoyo durante estos cinco años, poniendo lo mejor de su energía y empeño por el bien de nuestra formación profesional, a quienes compartieron su confianza, tiempo, y los mejores momentos que viví durante esta etapa como estudiante de pregrado.

.....Edinson Cerón Garzón....

A la hora de agradecer son muchos los merecedores de un gracias y mucho más, pero tratare de expresar breve mente en estas líneas mis sinceras gracias a todos aquellos que participaron condicional e incondicionalmente de este trayecto de preparación que hoy culmina de manera satisfactoria y exitosa en mi vida; Doy gracias en primer lugar al todo poderoso porque sin él nada es posible, a mis padres quienes después de Dios sin ellos yo no sería posible y de igual forma nada de lo que hoy cosecho, infinitas gracias por las infinitas cosas que tendría que agradecerles, gracias a mis hermanos por su apoyo incondicional, a mis tíos, primos y demás personas cercanas por el apoyo recibido, a los profesores asesores de este trabajo y todos quienes colaboraron para que este fuese posible, quiero agradecer también de manera muy especial a una persona súper especial en mi vida H.M.V mi novia, por su apoyo incondicional en este recorrido y que espero la vida nos permita seguir recorriendo muchas cosas más juntos. A todos mil y mil gracias, espero la vida me permita poder retribuir de alguna manera toda la colaboración y el apoyo recibido.

Dios les bendiga y les guarde...

.....Miguel Ángel Bazán Sinisterra.....

DEDICATORIA

Este trabajo de grado está dedicado a DIOS, por darme la vida, la sabiduría, paciencia y fortaleza para afrontar de la mejor manera los momentos y circunstancias de mi vida.

Con todo mi amor para las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y llevarme de la mano cuando sentía que el camino terminaba, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento. Papá, mamá y hermano.

.....Edinson Cerón Garzón.....

INTRODUCCION

Las Empresas Familiares son las unidades económicas más antiguas del mundo. Nacieron hace miles de años, como elemento que testimonia la actividad económica de la familia.

Junto con la Revolución Industrial del siglo XVIII hace su aparición el empresario capitalista. Ante el crecimiento de este fenómeno económico, es que confiere importancia la Empresa Familiar. Siendo, desde el fin de la segunda guerra mundial hasta nuestros días, las responsables de prácticamente todos los milagros económicos.

Una Empresa Familiar sana y organizada abre los caminos hacia el éxito de una organización competitiva, que requiere un equipo directivo dinámico, actualizado, abierto al cambio organizativo y tecnológico, y consciente de la necesidad de considerar a los miembros de la organización como un recurso de primer orden al que hay que cuidar. Sin embargo, se puede afirmar que este suele ser uno de los puntos débiles de un elevado número de empresas que ha desaparecido o tienen problemas de supervivencia, en el presente trabajo se aborda dicho tema y se aplica el instrumento mapa de competitividad del BID para determinar el grado de competitividad de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) familiares de la ciudad de Popayán.

En el primer y segundo capítulo se abordara todo lo relacionado con la contextualización del trabajo (problema, justificación y objetivos) y contextualización teórica, (marco teórico, marco contextual y legal) en el marco contextual y legal se tocan temas sobre cómo están en la actualidad estas empresas en Colombia, así como la normatividad que las rige y la importancia de las misma en el tejido empresarial

En el capítulos tres se establecen la contextualización metodología, donde se tocan temas relacionados con la forma como se desarrolló la investigación y la herramienta que se utilizó para lograr obtener la información o datos que procesados se convierten en los resultados de este trabajo como bien se detallan en el capítulo cuatro, generando

a raíz de análisis e interpretaciones una serie de conclusiones y recomendaciones de la investigación que se referencias en los capítulos 5 y 6 respectivamente

1. CONTEXTUALIZACION DEL TRABAJO

1.1 PROBLEMATIZACIÓN

Descripción del Problema

Actualmente las Pymes familiares están inmersas en el mundo globalizado y sin fronteras ni límites que permite el desarrollo macroeconómico de los países a raíz de la buena competitividad de sus organizaciones.

La Superintendencia de Sociedades [SS], (2005) en estudio sociedades de familia dice que en Colombia el 70% de las empresas son familiares discriminadas de la siguiente manera; pequeña empresas 77,4%, micro 73,1%, mediana 67,3%, grande 46,8%.¹ Lo que vislumbra un panorama de un gran porcentaje de tejido empresarial colombiano conformado por empresas familiares aunque en su gran mayoría no logran sobrevivir en un mundo tan competido, según coleccionable “A Mejorar la Competitividad de las Mipymes”² *de 100 empresas familiares que se fundan en el mundo solo 30 llegan a la segunda generación y apenas 13 alcanzan a ser manejadas por los nietos de sus fundadores.* Lo cual evidencia bajos niveles de competitiva en gran parte de estas organizaciones mezclados con los conflictos familiares propios de las mismas.

La competitividad se vincula con el nivel de productividad con la que una nación, región, cluster u organización utiliza sus recursos naturales, humanos y capital, dado que la principal meta económica de una nación es producir un alto nivel de vida para sus ciudadanos. (Porter, 1991)

Se trata entonces de apoyar en la identificación del nivel de competitividad de las empresas familiares (Pymes - Popayán) para lo cual se determinara sus características

¹ Súper Intendencia de Sociedades

<http://www.supersociedades.gov.co/imagenes/SOCIED.DE.FLIA1.html>

² Bancoldex. Formación Empresarial - A Mejorar la Competitividad de las Mipymes. Disponible en http://www.bancoldex.com/documentos/4550_3_La_Empresa_de_Familia.pdf consultado sept. 02-2013

principales y demás factores que influyen o determinan el grado de competitividad de una organización

Definición

Carencia de una base de datos empresarial de pequeñas y medianas empresas (Pymes) familiares de la ciudad de Popayán en el Centro de Estudios y Servicios (CES) de la Universidad del Cauca y desconocimiento del grado de competitividad de este tipo de organizaciones, por lo cual se pretende aportar información relevante relacionada con el tema.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La competitividad de las pequeñas y medianas empresas (pymes) familiares de la ciudad de Popayán es un tema que reviste vital importancia toda vez que en la ciudad existe un número de estas empresas, y no existe en ninguno de los entes locales un estudio o base de datos donde se tenga información sobre el nivel de competitividad de estas organizaciones, que puedan servir para posteriores estudios o investigaciones, estudios de mercados, viabilidad, etc. que puedan dar un parte de seguridad del entorno a nuevos proyectos u organizaciones nacientes.

El trabajo tiene la intención de utilizar los conocimientos adquiridos (referentes al caso de estudio) en nuestro proceso de formación como administradores de empresas, y de igual forma se constituye en un aporte o producto académico de la universidad del cauca hacia la sociedad y el mundo empresarial.

1.3 OBJETIVOS

Objetivo general

Apoyar al grupo de investigación GICEA en alianza con el Centro de Estudios y Servicios (CES) de la Universidad del Cauca en la Identificación del grado de

competitividad de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) familiares de la ciudad de Popayán. Para obtener información sobre estas organizaciones que pueda servir como insumo a investigaciones futuras.

Objetivos específicos

1. Identificar las pequeñas y medianas empresas familiares de la ciudad de Popayán (Pymes)
2. Analizar las características de las pequeñas y medianas empresas familiares en Popayán (Pymes)
3. Evaluar el nivel de competitividad de las pequeñas y medianas empresas familiares de la ciudad de Popayán (Pymes), Aplicando el instrumento de mapa de competitividad del BID.
4. Determinar los aspectos o dimensiones que influyen positiva o negativamente en este tipo de organizaciones.

2. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA

2.1 MARCO TEÓRICO

Sin lugar a dudas, la Empresa Familiar es la organización comercial más antigua de la humanidad, y en definitiva son un baluarte para las economías de los países, en el caso colombiano no es la excepción de este tipo de compañías esta conformado el tejido empresarial, de tal forma consideramos de vital importancia encontrar la definición adecuada para el propósito de la presente investigación.

Gallo (1995 citado por Gómez 2006). Define las empresas familiares como aquellas donde: uno o dos familiares poseen más del 50 por ciento de la propiedad de la empresa. Existen miembros de la familia ocupando cargos directivos y/o ejecutivo en la empresa y lo miembros de la familia consideran que esa empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones.

Teniendo en cuenta que las empresas familiares a nivel mundial y en especial en Colombia son de gran importancia para la economía es un hecho que la supervivencia de estas empresas, en un entorno de continuos y vertiginosos cambios, depende principalmente de su capacidad de adaptación y su destreza para enfrentar el aumento de la intensidad y diversidad de la competencia.

El logro del éxito, por tanto, les obliga a mantenerse en constante adaptación frente a las variaciones del medio, convirtiéndose, la competitividad empresarial, en la única forma de entrar y/o mantenerse en un mundo muy competido. En este sentido es fundamental encontrar aportes o teoría que nos ayuden a tener un concepto mas claro de lo que es la competitividad de este tipo de organizaciones para lo cual citaremos a organizaciones y autores para cumplir con el propósito.

Competitividad.

CEPAL -series estudios y perspectivas N°19 p: 10 El escalafón global de competitividad departamental captura las interacciones entre seis factores estrechamente relacionados

con el desarrollo sostenible de las regiones: fortaleza de la economía, infraestructura, capital humano, ciencia y tecnología, finanzas públicas y medio ambiente.

BID (2001) concluye que los tres factores más importantes para la competitividad de los países incluyen: la calidad del ambiente macroeconómico, La calidad de las instituciones públicas y La capacidad tecnológica.

Mapa de competitividad del BID

Porter (1980), La competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. Para hablar de competitividad, continúa Porter, habría que irse a la empresa, y al sector, e identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen valor añadido y que ese valor se venda en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo.

No existe un consenso en cuanto a un concepto que defina de una manera específica la competitividad debido a la extensión de su significado que puede comprender cualquier actor del universo económico.

Hoy la competitividad es preocupación de todos los interesados desde el sector público hasta el privado, a nivel local, regional, nacional e internacional. Forma parte del nuevo Consenso Internacional, las organizaciones multilaterales y los gobiernos de todo el mundo reconocen su importancia en el crecimiento económico y en la reducción de la pobreza (ONUDI, 2007). Citado por (Saavedra y milla, 2012)

Competitividad empresarial

Una empresa es competitiva si es rentable a largo plazo en razón a un proceso de mejora continua en su accionar, contemplando la cohesión social y respetando el medio ambiente donde actúa.

Porter (1990) y Krugman (1994) señalan que las que compiten son las empresas no las naciones; a un país lo hacen competitivo las empresas competitivas que hay en este; por lo tanto, son estas la base de la competitividad.

La competitividad empresarial se deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de producción y de organización (reflejados en precio y en calidad del producto final) con relación a los de sus rivales en un mercado específico (Abdel & Romo, 2004)

“Es la capacidad de una empresa para, rivalizando con otras, alcanzar una posición competitiva favorable que permita la obtención de un desempeño superior a las empresas de la competencia” (Rubio & Aragón, 2006).

La competitividad de las empresas depende de factores en tres niveles: el primer nivel es la competitividad del país, que incluye variables como la estabilidad macroeconómica, la apertura y acceso a mercados internacionales o la complejidad de la regulación para el sector empresarial; el segundo nivel se refiere a la infraestructura regional; un tercer nivel que explica la competitividad de las empresas tiene que ver con lo que ocurre dentro de la propia empresa (Cervantes, 2005) citado por (Saavedra, 2012)

La competitividad de una empresa depende de la productividad, la rentabilidad, la posición competitiva, la participación en el mercado interno y externo, las relaciones inter-empresariales, el sector y la infraestructura regional. (Saavedra, 2012)

2.2 MARCO CONTEXTUAL

Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio. Art 25 Decreto 410 de 1971 código de comercio

La ley 590 del 2000 por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa en su artículo 2º modificado por el artículo 2º de

la ley 905 del 2004, y por el artículo 75 de la ley 1151 del 2007 el cual fue derogado por el artículo 276 de la ley 1450 del 2011 quedaría así:

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

1. Número de Trabajadores Permanentes.
2. Valor de las Ventas Brutas Anuales y/o Activos Totales.

El Gobierno Nacional reglamentará los rangos que aplicarán para las diferentes categorías empresariales, a saber: Microempresas, Pequeñas Empresas y Medianas Empresas.

PARÁGRAFO 1o. Los estímulos, beneficios, planes y programas consagrados en la presente ley se aplicarán igualmente a los artesanos colombianos y favorecerán el cumplimiento de los preceptos del Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades para la Mujer.

PARÁGRAFO 2o. Las definiciones contenidas en el artículo 2o de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 2o de la Ley 905 de 2004, continuarán vigentes hasta tanto entren a regir las normas reglamentarias que profiera el Gobierno Nacional en desarrollo de lo previsto en el presente artículo.

Dicho esto la definición de pequeña y mediana empresa en Colombia hasta la fecha está determinada por el artículo 2 de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 2 de la Ley 905 de 2004. El cual quedo de la siguiente manera.

Artículo 2º. Definiciones. Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:

1 Mediana empresa:

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o
- b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2 Pequeña empresa:

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores o,
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

3 Microempresa:

- a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o,
- b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes o,

Parágrafo. Los estímulos beneficios, planes y programas consagrados en la presente ley, se aplicaran igualmente a los artesanos Colombianos, y favorecerán el cumplimiento de los preceptos del plan nacional de igualdad de oportunidad para la mujer.

La definición de estas como empresas familiares está determinada por varios aspectos debido a que existen muchas definiciones diferentes las cuales aborda el tema ponderando entre si aspectos diferentes, no se ha podido aún lograr un concepto que defina de una manera universal que son las empresas familiares. Gallo (1995) define las empresas familiares *como aquellas donde uno o dos familiares poseen más del 50 por ciento de la propiedad de la empresa. Existen miembros de la familia ocupando cargos directivos y/o ejecutivo en la empresa y los miembros de la familia consideran que esa empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones.* para la FBN Colombia (Red de Empresas Familiares) se acoge a la definición que hace la FBN de España y define lo siguiente; *se denominan empresas de familia a aquellas en las que la mayoría de la propiedad está en manos de una o más familias,* aspecto en cual se observa gran coincidencia entre las distintas definiciones sobre empresas familiares, continúa argumentando la FBN que *la importancia creciente de estas empresas en el*

mundo, tanto a nivel económico como social, hace que en muchos sectores se hayan convertido en motores del tejido empresarial mostrando un alto grado de innovación y capacidad para emprender.

Como lo se mencionó anterior mente la [SS], dice que en Colombia el 70% de las empresas son familiares discriminadas de la siguiente manera; pequeña empresas 77,4%, micro 73,1%, mediana 67,3%, grande 46,8% se menciona también en aquel estudio que las empresas familiares están presentes en todas las actividades económicas y se muestran los departamentos con mayor porcentaje de empresas familiares en los cuales se observa el Valle con 75,8%, Santander con 75,7%, Atlántico con 73,3%, Antioquia con 67,8% y Bogotá D.C. con 67,3%.

Las empresas familiares conforman el mayor porcentaje del tejido empresarial de los países aunque debido a diferentes variables muchas de estas no logran sobrevivir o pasar a la segunda generación ya que tienen que afrontar situaciones en las cuales debe haber un serio compromiso y planeación por parte de la familia. Bancoldex.

2.3 MARCO LEGAL

Artículo 333. Constitución política de Colombia de 1991. La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley.

Artículos 10 y 25 del Decreto 410 de 1971 código de comercio

La ley 590 del 2000 por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa en su artículo 2º modificado por el artículo 2º de la ley 905 del 2004, y por el artículo 75 de la ley 1151 del 2007 el cual fue derogado por el artículo 276 de la ley 1450 del 2011.

3. CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA

METODOLOGÍA Y DISEÑO

Con respecto a las metodologías cualitativas, Eisenhardt (1989) y Yin (1989) señalan que la investigación basada en estudios de casos múltiples permite medir empíricamente una teoría o construir una nueva explicación teórica sobre un determinado fenómeno investigado. Para Yin (1989) el estudio de casos es una forma de investigación empírica que analiza un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto real, respondiendo específicamente a las preguntas ¿cómo? y ¿por qué?, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no son evidentes, y en el que es necesario usar diversas fuentes de evidencia.

Por su parte, Eisenhardt (1989) destaca la aplicabilidad del estudio de casos en situaciones donde se conoce poco sobre un fenómeno dado, en los estadios iniciales de la investigación sobre una nueva área temática, en el análisis de procesos de cambios longitudinales, y en dónde las perspectivas teóricas existentes parecen ser inadecuadas o tienen una escasa sustentación empírica.

Yin (1989) establece cuatro tipos básicos de estudios de casos, teniendo en cuenta el número de casos a estudiar y los diferentes niveles de análisis:

- a. Caso único con una unidad de análisis
- b. Casos múltiples con una unidad de análisis
- c. Caso único con múltiples unidades de análisis
- d. Casos múltiples con múltiples unidades de análisis

Para el desarrollo de este trabajo se utilizó el estudio de casos múltiples con una unidad de análisis, dentro de la tipología de casos que Yin (1989) establece, ya que el estudio de más de un caso contribuye a la confiabilidad y validez de la investigación, y aumenta la base de evidencia de las explicaciones generadas.

Selección de la muestra

Las empresas objeto de estudio se han seleccionado mediante un muestreo teórico, escogiéndose aquellos casos que ofrecieran mayor aprendizaje para el tema tratado, y que cumpliera o se ajustaran en mayor medida los parámetros definidos en esta investigación, el número de casos escogido fue de (8) empresas.

Son empresas familiares escogida a partir de la una base de datos de Pymes de la ciudad de Popayán, donde se identificaban pequeñas y medianas empresas.

¿Cómo se constituyó esta base de dato? La base de datos trabajada se constituyó a partir de datos e información que existía en el centro de estudios y servicios CES de la Universidad del Cauca donde se identificaban nombre de la empresa, número de empleados, monto de activos, dirección, teléfono, correo electrónico, nombre del representante legal, código CIIU y actividad económica, adiciones por observaciones de empresas existentes y operando, a raíz de conocimientos de experto y profesores del grupo de investigación GICEA conocedores del tejido empresarial de la ciudad y consulta de otras fuentes secundarias, como caja de compensación familiar del cauca, cámara de comercio del cauca, entre otras. Toda la información contenida en esta base de datos inicial fue depurada y verificada atreves de una serie de procesos y procedimiento en diferentes sesiones.

Una vez unificada la información, se procedió a organizarla inicialmente como pequeña, mediana o grande empresa según los parámetros que establece la ley. Ya con esto se obtuvo un bosquejo bruto de datos de empresas de la ciudad el cual fue sometido a varias sesiones de depuración y verificación en el grupo de investigación con los profesores investigadores y estudiantes participantes, donde se verificaba inicialmente con base en el conocimiento y la experiencia de los partícipes (profesores y estudiantes) y fuentes secundarias como directorio y demás guía locales, llamadas telefónicas la existencia y operación de dichas empresa, clasificación según parámetros legales como pequeña o mediana empresa con base en la información obtenida, se filtró y quitaron empresas que por su monto de activos, número de empleados se determinó que eran grandes empresas, de igual forma se omitieron empresas que por su connotación de bancos o filiales de grandes empresas de operación nacional se

determinó por parte de los investigadores que no eran empresas que aplicarían para ser objeto de estudio en esta investigación, luego de varias sesiones de reuniones de filtro, depuración y verificación finalmente se obtuvo la base de datos utilizada para el desarrollo de este trabajo.

La base de datos detalla lo siguiente unas disposiciones legales todo lo relacionado con micro, pequeña y mediana empresa dispuesto en la ley 590 del 2000 y todas sus modificaciones hechas hasta la fecha, listado de pequeñas y medianas empresas de la ciudad, el cual ante la dificultad para verificar o corroborar la información referente al número de empleados y monto de activos para su clasificación como pequeña o mediana con los parámetros que establece la ley, los investigadores decidieron cruzar la información es decir se utilizaron los dos criterios que dispone la ley y se hizo un filtro de la bases de datos que se detalla de la siguiente manera.

Se filtraron todas las empresas de acuerdo al número de empleados para ver según los parámetros establecidos cuales clasificaban como pequeñas empresas y cuales como mediana, y se constituyeron dos listados diferentes pequeñas y medianas, se repitió el ejercicio pero ahora tomando en cuenta el monto de activos y de igual forma se constituyeron dos listados pequeña y mediana. Una vez hecho esto se tomaron los dos listados de las pequeñas empresas y los dos listados de medianas empresas y se cruzaron de tal forma de ver cuales empresas coincidían o estaban en ambos listados y cuales no coincidían o estaban solo en uno de los listados, se tomó la decisión por parte de los investigadores de que para la constitución de la lista final o base de datos final tanto de pequeñas como de medianas, las empresas que coincidían o existían en ambos listados serían tomadas en cuenta y de igual forma las que no coincidían o no existían en ambos listados también serían adicionadas y tomadas en cuenta, de esta manera se constituyó la base de datos de pequeñas y medianas empresas de la ciudad Popayán con la cual se trabajó, el último paso fue verificar de que no hubieran dado la decisión de cruzar criterios, empresas repetidas o existentes tanto en el listado consolidado de pequeñas empresas y en el de medianas empresas, lo cual implicó hacer un cruce entre estos dos listados donde se detectaron algunas coincidencias y

fueron omitidas de uno de los dos listado de acuerdo al criterio y determinación de los investigadores.

Final mente se constituyeron los listados o base de datos de pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Popayán, en cual con la ayuda del conocimientos de expertos en el tema, de los investigadores y consultando fuentes secundarias se identificaron cuáles de esas empresas eran carácter familiares y se conformó una base de datos adicional de empresas familiares de Popayán de la cual se escogió la muestra teórica de (8) Para la aplicación del instrumento (mapa de competitividad del BID) y .se procedió a enviar un oficio dirigido a los gerentes de estas empresas solicitando su colaboración y participación con esta investiga oficios que al obtener una respuesta positiva se procedió a realizar las debidas entrevistas y encuestas directamente con los gerentes de dichas empresas. (ANEXO N° 1) carta solicitud de colaboración.

Instrumento de recolección de datos

La metodología del Mapa de Competitividad del BID, es un instrumento que se ha validado en diversas investigaciones, diagnóstica la competitividad de la empresa en forma interna, se encuentra conformado por cuestionarios y un software que permite obtener resultados de la medición a través de una matriz de calificación.

El resultado de la aplicación del instrumento permite determinar la competitividad global, por áreas y sub-áreas, (Varela y Jiménez, 2002; FOMIN, 2001; Franco, 2007 y Martínez y Álvarez, 2006).

El mapa está constituido por ocho áreas de la empresa (planeamiento estratégico, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental, sistemas de información), que se evalúan para determinar su competitividad. Cada área está conformada por subáreas y la calificación de cada una de ellas se hace a partir de una serie de preguntas relacionadas con el área respectiva.

Mapa de la empresa.

Con base en la calificación obtenida por la empresa en cada área y de acuerdo con el cálculo que internamente hace la herramienta, se determina el nivel de competitividad de la empresa

Mapa por áreas.

Éste muestra no sólo la evaluación de cada área, sino de cada uno de los puntos que se van a tratar, pues dentro del cuestionario un grupo de preguntas evalúa un punto fundamental de cada área.

Componente gráfico.

Muestra los resultados de manera gráfica tanto en términos globales como por cada una de las ocho áreas.

Mapa de competitividad del BID, variables internas

Variables	Indicadores
1.Planeación estratégica	1.1. Proceso de planeación estratégica 1. 2. Implementación de la estrategia
2.Producción y operaciones	2.1 Planificación y proceso de producción 2.2. Capacidad del proceso 2.3 Mantenimiento 2.4Investigación y desarrollo 2.5 Aprovechamiento 2.6 Manejo de inventarios 2.7 Ubicación e infraestructura
3.Aseguramiento de la Calidad	3.1 Aspectos generales de la calidad 3.2 Sistemas de calidad
4.Comercialización	4.1 Mercado nacional: mercadeo y ventas 4.2 Mercado nacional: servicios 4.3 Mercado nacional: distribución
5.Contabilidad y finanzas	5.1 Monitoreo de costos y contabilidad 5.2 Administración financiera 5.3 Normas legales y tributarias

6. Recursos humanos	6.1 Aspectos generales 6.2 Capacitación y promoción del personal 6.3 Cultura organizacional 6.4 Salud y seguridad industrial
7. Gestión ambiental	7.1 Política ambiental de la empresa 7.2 Estrategia para proteger el medioambiente 7.3 Concientización y capacitación del personal en temas ambientales 7.4 Administración del desperdicio
8. Sistemas de información	8.1 Planeación del sistema 8.2 Entradas 8.3 Procesos 8.4 Salidas

Fuente: Saavedra y Milla 2012

Numero de preguntas y ponderación que constituyen el instrumento a aplicar en cada área, a gerentes de las empresas encuestadas en modalidad de entrevista.

<i>Área</i>	<i>Preguntas</i>	<i>Ponderación</i>
Planeación estratégica	10	10%
Aseguramiento de calidad	7	7%
Cadena de valor	26	25%
Merchandising	16	16%
Contabilidad y finanzas	11	11%
Talento humano	14	14%
Gestión ambiental	9	9%
Sistemas de información	9	9%
TOTAL	102	100%

El formato y la escala de calificación para cada pregunta es de cero (0) a cinco (5) de la siguiente manera acorde al estado o situación en que se encuentre cada aspecto que se pregunte dentro de la empresa.

No existe	Existe	En proceso de documentación	Documentado	Documentado y difundido	<i>Documentado, difundido y actualizado</i>
<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>

4. DESARROLLO DEL TRABAJO

4.1 IDENTIFICACION DE LAS PYMES FAMILIARES

La definición de las pymes como empresas familiares está determinada por varios aspectos debido a que existen muchas definiciones diferentes las cuales abordan el tema ponderando entre si aspectos diferentes, no se ha podido aún lograr un concepto que defina de una manera universal que son las empresas familiares. Gallo (1995) define las empresas familiares *como aquellas donde uno o dos familiares poseen más del 50 por ciento de la propiedad de la empresa. Existen miembros de la familia ocupando cargos directivos y/o ejecutivo en la empresa y los miembros de la familia consideran que esa empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones.* Para la FBN Colombia (Red de Empresas Familiares) se acoge a la definición que hace la FBN de España y define lo siguiente; *se denominan empresas de familia a aquellas en las que la mayoría de la propiedad está en manos de una o más familias,* aspecto en cual se observa gran coincidencia entre las distintas definiciones sobre empresas familiares, por tanto las pymes familiares son empresas fundadas o creadas por miembros de una misma familia con un vínculo familiar cercano, gestionadas bajo una de las categorías o modelos propuestos por Alberto Gimeno, en un modelo capitán, emperador, equipo familiar, familia profesional, corporación, grupo de investigación familiar y que aun con el paso de los años continúan en manos o bajo la dirección de alguno de los miembros de la familiares (nuevas generaciones). A su vez estos con el mayor porcentaje de la propiedad de empresa.

La identificación de las pymes familiares de la ciudad de Popayán se realizó a partir de la construcción de una base de datos a la cual se le aplicó una serie de análisis y filtros cumpliendo determinados parámetros para lograr el objetivo

¿Cómo se constituyó esta base de dato? La base de datos trabajada se constituyó a partir de datos e información que existía en el centro de estudios y servicios CES de la Universidad del Cauca donde se identificaban nombre de la empresa, número de

empleados, monto de activos, dirección, teléfono, correo electrónico, nombre del representante legal, código CIIU y actividad económica, adiciones por observaciones de empresas existentes y operando, a raíz de conocimientos de experto y profesores del grupo de investigación GICEA conocedores del tejido empresarial de la ciudad y consulta de otras fuentes secundarias, como caja de compensación familiar del cauca, cámara de comercio del cauca, entre otras. Toda la información contenida en esta base de datos inicial fue depurada y verificada a través de una serie de procesos y procedimientos en diferentes sesiones.

Una vez unificada la información, se procedió a organizarla inicialmente como pequeña, mediana o grande empresa según los parámetros que establece la ley. Ya con esto se obtuvo un bosquejo bruto de datos de empresas de la ciudad el cual fue sometido a varias sesiones de depuración y verificación en el grupo de investigación con los profesores investigadores y estudiantes participantes, donde se verificaba inicialmente con base en el conocimiento y la experiencia de los participantes (profesores y estudiantes) y fuentes secundarias como directorio y demás guías locales, llamadas telefónicas la existencia y operación de dichas empresas, clasificación según parámetros legales como pequeña o mediana empresa con base en la información obtenida, se filtró y quitaron empresas que por su monto de activos, número de empleados se determinó que eran grandes empresas, de igual forma se omitieron empresas que por su connotación de bancos o filiales de grandes empresas de operación nacional se determinó por parte de los investigadores que no eran empresas que aplicarían para ser objeto de estudio en esta investigación, luego de varias sesiones de reuniones de filtro, depuración y verificación finalmente se obtuvo la base de datos utilizada para el desarrollo de este trabajo.

La base de datos detalla lo siguiente unas disposiciones legales todo lo relacionado con micro, pequeña y mediana empresa dispuesto en la ley 590 del 2000 y todas sus modificaciones hechas hasta la fecha, listado de pequeñas y medianas empresas de la ciudad, el cual ante la dificultad para verificar o corroborar la información referente al número de empleados y monto de activos para su clasificación como pequeña o mediana con los parámetros que establece la ley, los investigadores decidieron cruzar

la información es decir se utilizaron los dos criterios que dispone la ley y se hizo un filtro de la bases de datos que se detalla de la siguiente manera.

Se filtraron todas las empresas de acuerdo al número de empleados para ver según los parámetros establecidos cuales clasificaban como pequeñas empresas y cuales como mediana, y se constituyeron dos listados diferentes pequeñas y medianas, se repito el ejercicio pero ahora tomando en cuenta el monto de activos y de igual forma se constituyeron dos listados pequeña y mediana. Una vez hecho esto se tomaron los dos listados de las pequeña empresas y los dos listados de medianas empresas y se cruzaron de tal forma de ver cuales empresas coincidían o estaban en ambos listados y cuales no coincidían o estaban solo en uno de los listado, se tomó la decisión por parte de los investigadores de que para la constitución de las lista final o base de datos final tanto de pequeñas como de medianas, las empresas que coincidían o existían en ambos listados serian tomadas en cuenta y de igual forma las que no coincidían o no existían en ambos listado (existían en una sola lista) también serían adicionadas y tomadas en cuenta, de esta manera se constituyó la bases de datos de pequeñas y medianas empresas de la ciudad Popayán con la cual se trabajó, el último paso fue verificar de que no hubieran dada la decisión de cruzar criterios, empresas repetidas o existentes tanto en el listado consolidado de pequeñas empresas y en el de medianas empresas, lo cual implico hacer un cruce entre estos dos listado donde se detectaron algunas coincidencias y fueron omitidas de uno de los dos listado de acuerdo al criterio y determinación de los investigadores.

Final mente se constituyeron los listados o base de datos de pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Popayán, en cual con la ayuda del conocimientos de expertos en el tema, de los investigadores y consultando fuentes secundarias se identificaron cuáles de esas empresas eran carácter familiares y se conformó una base de datos adicional de empresas familiares de Popayán (ANEXO N° 2 CD-DIGITAL) de la cual se escogió la muestra para la aplicación del instrumento.

4.2 CARACTERIZACION DE LAS PYMES FAMILIARES

Al observar y analizar las empresas familiares de la ciudad nos encontramos en primer lugar que son empresas aun gestionadas y dirigidas por su fundador, se encuentran aún en su primera generación, (empresas que de acuerdo a los modelos de empresas familiares de Alberto Gimeno, operan con un modelo capitán), existiendo algunas excepciones en algunos casos que ya están en manos de la segunda generación y otros donde la segunda generación ya se está involucrando con el manejo de la empresa.

Son empresas de más de una década, fundadas generalmente con capital propio o mixto, que no responde a un patrón común en cuando a su forma jurídica, no coinciden un una sola forma jurídica en particular, existe diversidad en este tipo de empresa respecto a su forma jurídica, las forma jurídica que impera en estas organizaciones en orden descendente son las S.A.S, S.A., Persona natural y compañías Ltda.; La mayoría de estas organizaciones en la ciudad se dedican principalmente a la distribución y/o intermediación, con un grupo muy reducido que se dedica a la fabricación o producción y a la prestación de servicios.

El régimen imperante de este tipo de organización es el régimen común dada su forma jurídica y el volumen de sus ingresos. Cabe decir que entre otros aspectos se observó también que la mayoría de estas organizaciones de la ciudad carecen un plan de sucesión, son poco innovadoras y flexibles.

Puntual mente se observó lo siguiente relacionado con la forma jurídica se puede concluir que el 25% del total de las empresas encuestadas son Sociedades Anónimas S.A, el 37.5% son Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S), el 12.5% son compañía limitada (Ltda.) y el 25% son personas naturales; de igual manera el 75% de las organizaciones estudiadas se dedican a la distribución y el 25% restante a la fabricación. Concerniente al tipo de régimen de los 8 casos encuestadas 7 son de régimen común y 1 no tiene tipo de régimen, lo referente al tipo de financiamiento de las empresas en sus inicios el 62.5% financiamiento propio, el 25% financiamiento mixto y el 12.5% préstamo, la manera como comenzó la empresa el 50% individual, el 37.5%

familiar y el 12.5% sociedad y con relación a la tipología familiar el 75% modelo capital, el 12.5% modelo emprendedor y el otro 12.5% modelo equipo familiar, con respecto a tamaño de ventas el 25% se encuentra en el rango de (901) y (1300) SMMLV, el 12.5% en el rango de (501)y (900) SMMLV, el 12.5% no proporcionaron la información, el 25% en el rango más de (1300) SMMLV, el 12.5% en el rango de (100) y el 12.5% en el rango de (101) y (500) SMMLV

CARACTERIZACIÓN DE PYMES FAMILIARES DE LA CIUDAD DE POPAYÁN

<i>Forma jurídica</i>	S.A	S.A.S	Ltda.	Pna natural
	25%	37.5%	12.5%	25%
<i>Tipo de régimen</i>	Común		no tiene	
	87.5%		12.5%	
<i>Tipo de financiamiento inicio</i>	Propio	Mixto	Crédito	
	62.5%	25%	12.5%	
<i>Manera como comenzó la empresa</i>	individual	familiar	sociedad	
	50%	37.5%	12.5%	
<i>Tipología de empresa familiar</i>	Modelo capitán	Modelo emprendedor	Modelo equipo familiar	
	75%	12.5%	12.5%	

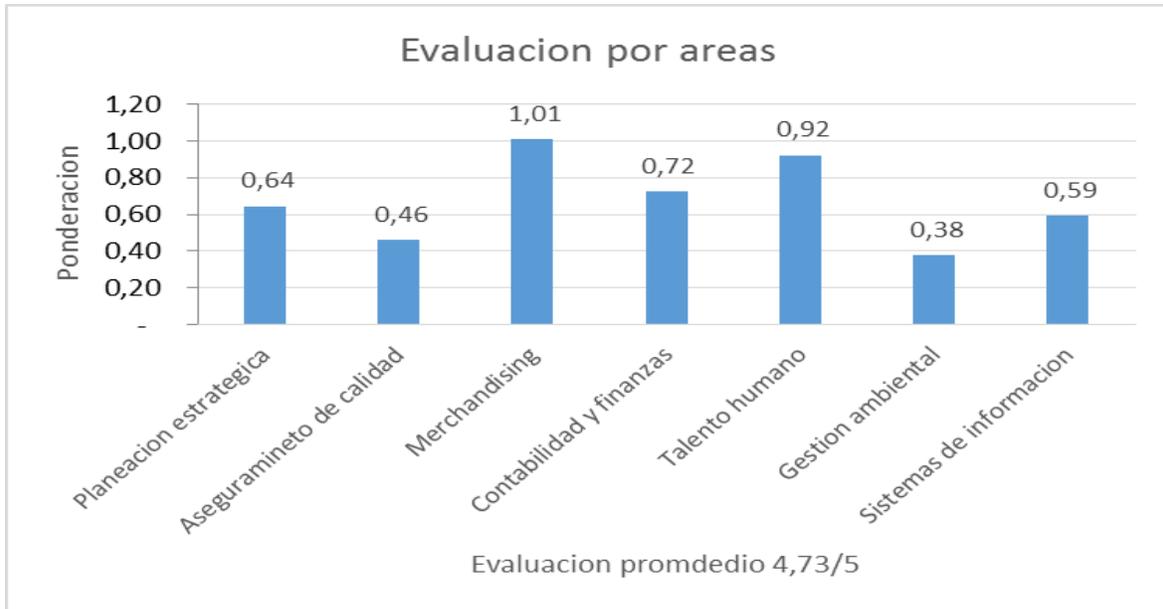
4.3 RESULTADOS INDIVIDUALES DE LA INVESTIGACION

El presente trabajo constituye una prueba piloto del grupo de investigación GICEA en alianza con el centro de estudios y servicios CES de la universidad del cauca, tendiente a observar pistas sobre el nivel de competitividad de las pymes familiares de la ciudad, observar la pertinencia de aplicar el instrumento (ANEXO N° 3) a las pymes dada la composición del mismo, (si dada la estructura de las empresas, el nivel de participación, disposición y compromiso de los gerentes se puede obtener información objetiva y

veraz), donde se observó poca participación y disposición a participar de las empresas, falta de tiempo de los entrevistados para culminar la encuesta de una manera objetiva y consiente, algunas disyuntiva acerca de algunos procesos o preguntas. La no disponibilidad de tiempo de los gerentes para este tipo de trabajos es notable ya que para obtener respuesta de los 8 casos que decidieron participar y colaborar con la investigación, se hizo necesario el envío o entrega de 17 solicitudes o cartas de las cuales efectivamente 8 dieron luz verde para el desarrollo del trabajo.

CASO N° 1

	Área	Nota inicial	Preguntas	Ponderación	Nota Ponderada
1	Planeación estratégica	4,9	10	13%	0,64
2	Aseguramiento de calidad	5	7	9%	0,46
3	Cadena de valor	NA	NA	NA	NA
4	Merchandising	4,8	16	21%	1,01
5	Contabilidad y finanzas	5	11	14%	0,72
6	Tnto humano	5	14	18%	0,92
7	Gestión ambiental	3,2	9	12%	0,38
8	Sistemas de información	5	9	12%	0,59
TOTAL			76	100%	4,73



PLANEAMINETO ESTRATEGICO

En términos generales la empresa cuenta con un planeamiento estratégico definido y actualizado, esto se debe a que se hizo todas las correcciones pertinentes para el proceso de certificación de la empresa lo cual le permitió fortalecer la estrategia básica de negocio, definir objetivos específicos, cuantificables y medibles y desarrollar un análisis DOFA para la empresa y el sector donde opera. Lo anterior permite analizar con frecuencia el sector donde opera la organización, formular estrategias competitivas utilizando la técnica de comparar la empresa con las mejores prácticas además el planeamiento estratégico ha determinado las pautas para la asignación de recursos en cada área del negocio con un seguimiento efectivo.

En esta área la empresa tiene un calificación de (4,9/5), lo cual representa una nota ponderada de 0,64 en relación al nivel competitivo de la organización.

ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

La gerencia general impulsa programas de calidad, capacita adecuadamente a sus empleados, los productos cumplen con las normas técnicas de calidad establecidas

para el sector e identifica las necesidades de los clientes, en el proceso de selección de materias primas o productos existen especificaciones técnicas y se aplican los controles necesarios para verificar la calidad y retroalimentar el proceso de selección y compra, además los resultados de las pruebas e inspecciones de los productos se mantiene hasta que estén listos para su entrega.

En esta área la empresa tiene una calificación de (5/5), la cual representa una nota ponderada de 0,46 relacionada con el nivel competitivo de la empresa.

MERCHANDISING

La organización cuenta con un plan de mercadeo anual, estricto y detallado, tiene definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización, la empresa conoce los segmentos de mercado en que compete, su participación, crecimiento y desarrolla estrategias comerciales para cada uno de ellos, dispone de información de sus competidores, los recursos asignados al mercadeo son adecuados y se usan de manera eficiente, dispone de un sistema de información y análisis que le permite obtener información actualizada sobre sus clientes, se evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias, el personal que tiene contacto con el cliente es consciente de su responsabilidad y tiene suficiente autonomía para atender adecuadamente sus necesidades, se tiene catálogos y especificaciones técnicas de los productos, posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente, la organización ha desarrollado un sistemas eficiente de distribución que permite llevar sus productos a sus clientes cuando y donde ellos lo necesiten.

Por lo general la empresa en esta área está cumpliendo con todas las especificaciones de competitividad establecidas sin embargo hay una falencia en el sistema de investigación que le permita conocer el nivel de satisfacción del cliente, es recomendable hacer el proceso de documentación hasta tenerlo documentado, difundido y actualizado.

La organización en esta área tiene una calificación de (4.8/5), lo que representa una nota ponderada de 1,01 con relación al nivel competitivo de la empresa.

CONTABILIDAD Y FINANZAS

En el área de Contabilidad y Finanzas se tiene un sistema de contabilidad y costos que prevé información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones, la gerencia recibe informes de los resultados contables en los diez primeros días del mes siguiente periódicamente, se preparan reportes de cuentas por cobrar organizados por periodos de antigüedad, se cuenta con un sistema para contabilizar y rotar sus inventarios, definir los costos de la empresa, existe una planeación financiera formal, se conoce la rentabilidad de cada producto o línea de productos, se compara mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se ha evaluado la inscripción de la empresa ante la Superintendencia de Industria y Comercio, Cámara de Comercio y la DIAN, tiene claramente definido el calendario tributario, se aplican los respectivos indicadores a sus declaraciones tributarias y se monitorean los resultados y se tiene una planificación tributaria definida. En general la organización en esta área tiene un nivel competitivo alto debido a que cumple con todas las reglamentaciones o normatividades establecidas en la parte de contabilidad y finanzas.

En esta área la empresa tiene una calificación de (5/5), lo que representa una nota ponderada de 0,72 con respecto al nivel competitivo de la compañía.

TALENTO HUMANO

La organización en el área de Talento Humano tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas, se cuenta con unas políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y aceptados por todo el personal, existe una junta directiva que lidera la empresa, se cumple con todos los requisitos legales vigentes, hay un programa definido para la capacitación de todo el personal y a todo el personal nuevo se le da una inducción, existe una buena comunicación oral o escrita a través de los diferentes niveles de la empresa, se logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia, el trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles, existen programas e incentivos para mejorar el clima laboral, la empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado, la planta, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador, existe un programa de seguridad industrial para

prevenir accidentes de trabajo, la organización lleva un registro de ausentismo ocasionado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas.

El área de talento humano obtuvo una calificación de (5/5), la cual representa una nota ponderada de 0,92, en relación con el nivel competitivo de la empresa.

GESTION AMBIENTAL

En el área de Gestión Ambiental la empresa tuvo en cuenta las regulaciones ambientales y el bienestar de sus trabajadores, se conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas, la cultura y la estrategia de la compañía involucra aspectos, impactos y riesgos ambientales, se definen y documentan las áreas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas como externas, la empresa trata de minimizar el consumo de energía, agua y materias primas contaminantes mediante la mejora del reciclaje, la sustitución de insumos y el mantenimiento preventivo.

La organización en esta área tiene falencias debido a que no tiene en cuenta las regulaciones ambientales para realizar cambios en su infraestructura física, además para la selección, instalación, operación y mantenimiento de los equipos no se realizan dichas consideraciones ambientales y la empresa no mide la cuantía de desperdicio. Por lo tanto es recomendable tener en cuenta o crear estos mecanismos para cumplir con la normatividad establecida y de esta manera aumentar el nivel competitivo de la organización.

En esta área la organización obtuvo una calificación de (3.2/5), lo que representa una nota ponderada de 0,38 al nivel competitivo de la empresa.

SISTEMAS DE INFORMACION

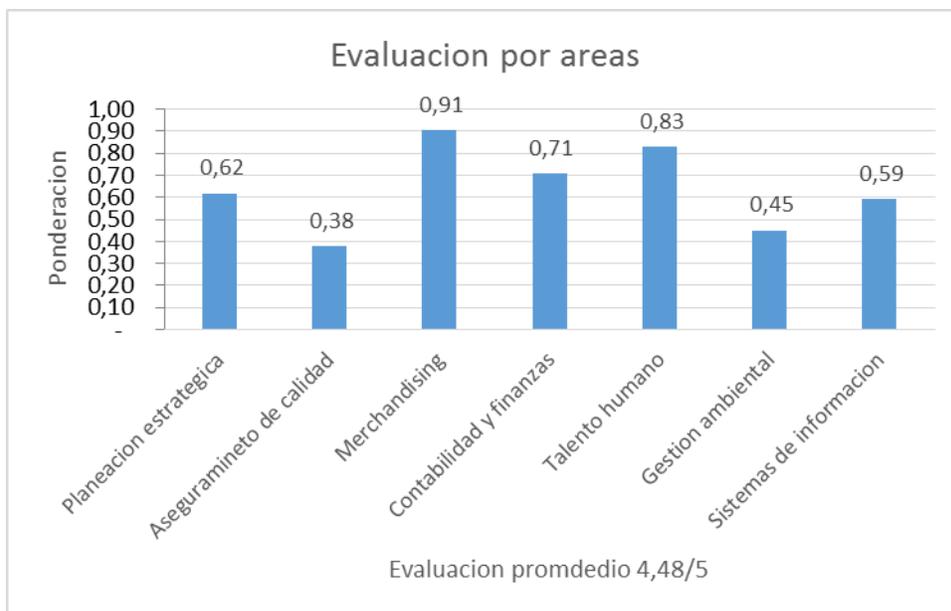
El sistema de información de la empresa está diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información de la gerencia y de todas las áreas en forma oportuna y confiable, está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos, el diseño técnico y funcional del sistema responde a las necesidades de información de la empresa y es

óptimo al tiempo de proceso y seguridad, se generan, archivan adecuadamente los documentos soportes en las diferentes áreas de la empresa, la empresa realiza sistemáticamente copias de respaldo de sus archivos más importantes y los almacena en sitios seguros, existen procedimientos de contingencia y manuales en caso de pérdidas de fluido eléctrico o fallas en el equipo de proceso, la información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones. La empresa en esta área tiene una calificación de (5/5), la cual representa una nota ponderada de 0,59 al nivel competitivo de la compañía.

En general la empresa cuenta con un nivel competitivo alto de (4.73/5), lo cual indica que tiene un desempeño adecuado en cada una de las áreas para cumplir con las exigencias y normatividades en cuanto a competitividad se refiere.

CASO N° 2

	Área	Nota Inicial	Preguntas	Ponderación	Nota Ponderada
1	Planeación estratégica	4,7	10	13%	0,62
2	Aseguramiento de calidad	4,1	7	9%	0,38
3	Cadena de valor	NA	NA	NA	NA
4	Merchandising	4,3	16	21%	0,91
5	Contabilidad y finanzas	4,9	11	14%	0,71
6	Talento humano	4,5	14	18%	0,83
7	Gestión ambiental	3,8	9	12%	0,45
8	Sistemas de información	5	9	12%	0,59
TOTAL			76	100%	4,48



PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

La empresa cuenta con un planeamiento estratégico definido y actualizado, tiene una estrategia básica de negocio escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla, se definen objetivos específicos, cuantificables y medibles, al planear se desarrolla un análisis DOFA para la empresa y el sector donde esta opera con la adecuada participación de las áreas, se analiza con frecuencia el sector donde opera la organización considerando entre otros factores: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos competidores, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones, el personal esta activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa, así como en los cambios que demanda la implementación de la estrategia y el direccionamiento estratégico da las pautas para la asignación general de recursos en cada área, con un seguimiento efectivo.

Esta área de la empresa tiene una calificación de (4.7/5), lo que representa una nota ponderada de 0.62 para el nivel competitivo de la organización.

ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

Los productos cumplen con las normas técnicas de calidad establecidas para el sector e identifica las necesidades de los clientes, en el proceso de selección de materias

primas o productos existen especificaciones técnicas y se aplican los controles necesarios para verificar la calidad y retroalimentar el proceso de selección y compra, además los resultados de las pruebas e inspecciones de los productos se mantiene hasta que estén listos para su entrega.

Esta área tiene deficiencias relacionadas a que la empresa le falta llegar hasta el proceso de documentado, difundido y actualizado lo relacionado con impulsar programas de calidad en la empresa y capacitar adecuadamente a sus empleados en aspectos de calidad y mejoramiento continuo así como las normas de calidad para todos los productos de la empresa y que deben ser conocidos por todo el personal responsable de su cumplimiento. Por lo tanto en esta área la empresa obtuvo una calificación de (4.1/5), lo que representa un nota ponderada de 0.38 al nivel de competitividad de la compañía.

MERCHANDISING

La empresa tiene un plan de mercadeo anual, estricto y detallado, tiene definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización, la empresa conoce los segmentos de mercado en que compite, su participación, crecimiento y desarrolla estrategias comerciales para cada uno de ellos, dispone de información de sus competidores, los recursos asignados al mercadeo son adecuados y se usan de manera eficiente, dispone de un sistema de información y análisis que le permite obtener información actualizada sobre sus clientes, se evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias, el personal que tiene contacto con el cliente es consciente de su responsabilidad y tiene suficiente autonomía para atender adecuadamente sus necesidades, se tiene catálogos y especificaciones técnicas de los productos, posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente, la organización ha desarrollado un sistemas eficiente de distribución que permite llevar sus productos a sus clientes cuando y donde ellos lo necesiten.

En general la organización en esta área cumple con todas las especificaciones de competitividad establecidas sin embargo hay una falencia en el sistema de investigación que le permita conocer el nivel de satisfacción del cliente, debido a que

está documentado pero es importante hacer el proceso completo, es decir que quede documentado, difundido y actualizado esto con el fin de cumplir con las exigencias para que sea aún más competitiva dicha área, por lo tanto es recomendable hacer todo el proceso en este ítem.

En el área de merchandising la organización obtuvo una calificación de (4.3/5). Lo que representa una nota ponderada de 0.91 para el nivel competitivo de la empresa.

CONTABILIDAD Y FINANZAS

La empresa cuenta con un sistema de contabilidad y costos que prevé información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones, existe una planeación financiera formal, se preparan reportes de cuentas por cobrar organizados por periodos de antigüedad, la gerencia recibe informes de los resultados contables en los diez primeros días del mes siguiente periódicamente, se cuenta con un sistema para contabilizar y rotar sus inventarios, definir los costos de la empresa, se compara mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se conoce la rentabilidad de cada producto o línea de productos, se ha evaluado la inscripción de la empresa ante la Superintendencia de Industria y Comercio, Cámara de Comercio y la DIAN, tiene claramente definido el calendario tributario, se aplican los respectivos indicadores a sus declaraciones tributarias y se monitorean los resultados y se tiene una planificación tributaria definida.

En el área de contabilidad y finanzas se obtuvo una calificación de (4.9/5), la cual representa una nota ponderada de 0.71 al nivel competitivo de la empresa.

TALENTO HUMANO

La compañía tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas, se cuenta con unas políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y aceptados por todo el personal, hay un programa definido para la capacitación de todo el personal y a todo el personal nuevo se le da una inducción, se cumple con todos los requisitos legales vigentes, existe una buena comunicación oral o escrita a través de los diferentes niveles de la empresa, se logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia, existen programas e

incentivos para mejorar el clima laboral, el trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles, la empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado, la planta, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador, existe un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, la organización lleva un registro de ausentismo ocasionado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas.

El área de talento humano obtuvo una calificación de (4.5/5), lo que representa una nota ponderada de 0.83 al nivel competitivo de la empresa.

GESTION AMBIENTAL

La organización conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas, la cultura y la estrategia de la compañía involucra aspectos, impactos y riesgos ambientales, se definen y documentan las áreas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas como externas, la empresa trata de minimizar el consumo de energía, agua y materias primas contaminantes mediante la mejora del reciclaje, la sustitución de insumos y el mantenimiento preventivo.

La organización en esta área tiene falencias, debido a que para el diseño de la planta la empresa no tuvo en cuenta las regulaciones ambientales, además para la selección, instalación, operación y mantenimiento de los equipos no se realizan dichas consideraciones ambientales. Por lo tanto esta área obtuvo una calificación de (3.8/5), lo que representa una nota ponderada de 0.45 al nivel competitivo de la organización.

SISTEMAS DE INFORMACION

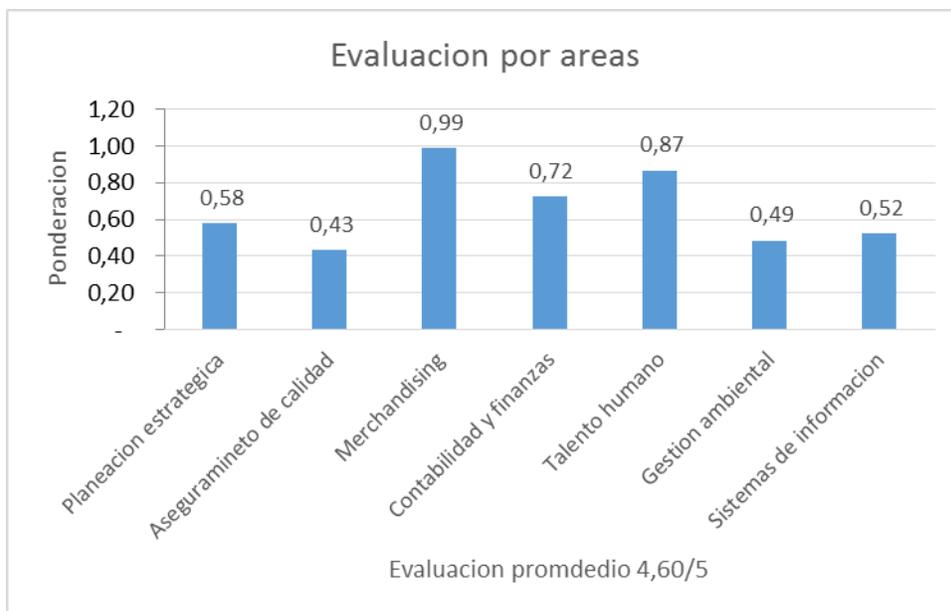
El sistema de información de la organización está diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información de la gerencia y de todas las áreas en forma oportuna y confiable, está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos, el diseño técnico y funcional del sistema responde a las necesidades de información de la empresa y es óptimo al tiempo de proceso y seguridad, se generan, archivan adecuadamente los documentos soportes en las diferentes áreas de la empresa, la empresa realiza

sistemáticamente copias de respaldo de sus archivos más importantes y los almacena en sitios seguros, existen procedimientos de contingencia y manuales en caso de pérdidas de fluido eléctrico o fallas en el equipo de proceso, la información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones. La empresa en esta área tiene una calificación de (5/5), lo que representa una nota ponderada de 0.59 al nivel competitivo de la compañía.

En general la organización obtuvo un nivel competitivo alto de (4.48/5), lo que indica que cumple con la normatividad y exigencia para tener el nivel competitivo adecuado.

CASO N° 3

	Área	Nota Inicial	Preguntas	Ponderación	Nota Ponderada
1	Planeación estratégica	4,4	10	13%	0,58
2	Aseguramiento de calidad	4,7	7	9%	0,43
3	Cadena de valor	NA	NA	NA	NA
4	Merchandising	4,7	16	21%	0,99
5	Contabilidad y finanzas	5	11	14%	0,72
6	Talento humano	4,7	14	18%	0,87
7	Gestión ambiental	4,1	9	12%	0,49
8	Sistemas de información	4,4	9	12%	0,52
TOTAL			76	100%	4,60



PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

La empresa cuenta con un planeamiento estratégico definido y actualizado, tiene una estrategia básica de negocio escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla, al planear se desarrolla un análisis DOFA para la empresa y el sector donde esta opera con la adecuada participación de las áreas, se definen objetivos específicos, cuantificables y medibles, se analiza con frecuencia el sector donde opera la organización considerando entre otros factores: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos competidores, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones, el personal esta activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa, así como en los cambios que demanda la implementación de la estrategia, todo lo anterior permite que el direccionamiento estratégico de las pautas para la asignación general de recursos en cada área, con un seguimiento efectivo. Sin embargo al formular las estrategias competitivas y comparar la empresa con las mejores prácticas se tiene solo documentado, es importante terminar con el proceso y llevarlo hasta documentado, difundido y actualizado para estar en un nivel óptimo

Esta área de la empresa tiene una calificación de (4.4/5), lo que representa una nota ponderada de 0.58 al nivel de competitividad de la compañía.

ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

En la compañía la gerencia general impulsa programas de calidad, capacita adecuadamente a sus empleados, los productos cumplen con las normas técnicas de calidad establecidas para el sector e identifica las necesidades de los clientes, en el proceso de selección de materias primas o productos existen especificaciones técnicas y se aplican los controles necesarios para verificar la calidad y retroalimentar el proceso de selección y compra, además los resultados de las pruebas e inspecciones de los productos se mantiene hasta que estén listos para su entrega. Sin embargo hay que hacer ajustes tales como llevar hasta el nivel de documentado, difundido y actualizado lo relacionado con la filosofía de impulsar programas de calidad en la empresa y el sistema de calidad que involucra los controles necesarios para identificar y medir defectos y sus causas en los procesos de producción.

Por lo tanto en esta área la organización obtuvo una calificación de (4.7/5), lo que viene a representar una nota ponderada de 0.43 al nivel de competitividad de la empresa.

MERCHANDISING

La organización tiene un plan de mercadeo anual, estricto y detallado, tiene definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización, los recursos asignados al mercadeo son adecuados y se usan de manera eficiente, dispone de un sistema de información y análisis que le permite obtener información actualizada sobre sus clientes, la empresa conoce los segmentos de mercado en que compite, su participación, crecimiento y desarrolla estrategias comerciales para cada uno de ellos, dispone de información de sus competidores, el personal que tiene contacto con el cliente es consciente de su responsabilidad y tiene suficiente autonomía para atender adecuadamente sus necesidades, se evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias, se tiene catálogos y especificaciones técnicas de los productos, posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente, la organización ha desarrollado un sistemas eficiente de distribución que permite llevar sus productos a sus clientes cuando y donde ellos lo necesiten.

La empresa en esta área obtuvo una calificación de (4.7/5), lo que representa una nota ponderada de 0.99 al nivel de competitividad de la empresa.

CONTABILIDAD Y FINANZAS

La empresa cuenta con un sistema de contabilidad y costos que prevé información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones, se preparan reportes de cuentas por cobrar organizados por periodos de antigüedad, existe una planeación financiera formal, la gerencia recibe informes de los resultados contables en los diez primeros días del mes siguiente periódicamente, se compara mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se cuenta con un sistema para contabilizar y rotar sus inventarios, definir los costos de la empresa, se conoce la rentabilidad de cada producto o línea de productos, se ha evaluado la inscripción de la empresa ante la Superintendencia de Industria y Comercio, Cámara de Comercio y la DIAN, tiene claramente definido el calendario tributario, se aplican los respectivos indicadores a sus declaraciones tributarias, se monitorean los resultados y se tiene una planificación tributaria definida.

En el área de contabilidad y finanzas la compañía obtuvo una calificación de (5/5), que viene representando una nota ponderada de 0.72 al nivel de competitividad de la empresa.

TALENTO HUMANO

La compañía tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas, existe un programa definido para la capacitación de todo el personal y a todo el personal nuevo se le da una inducción, se cuenta con unas políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y aceptados por todo el personal, se cumple con todos los requisitos legales vigentes, existe una buena comunicación oral o escrita a través de los diferentes niveles de la empresa, existen programas e incentivos para mejorar el clima laboral, el trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles, se logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia, la empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado, la planta, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un

ambiente seguro para el trabajador, existe un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, la organización lleva un registro de ausentismo ocasionado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas.

El área de talento humano obtuvo una calificación de (4.7/5). Lo que representa una nota ponderada de 0.87 al nivel de competitividad de la empresa.

GESTION AMBIENTAL

La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas, la cultura y la estrategia de la compañía involucra aspectos, impactos y riesgos ambientales, se definen y documentan las áreas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas como externas, la empresa trata de minimizar el consumo de energía, agua y materias primas contaminantes mediante la mejora del reciclaje, la sustitución de insumos y el mantenimiento preventivo, sin embargo es importante que se lleve al punto de documentado, difundido y actualizado lo relacionado con el diseño de la planta y el bienestar de sus trabajadores, esto con el fin de mejorar el grado de competitividad de la empresa en este aspecto.

La organización en esta área tiene una calificación de (4.1/5), lo que representa una nota ponderada de 0.49 al nivel de competitividad de la empresa.

SISTEMAS DE INFORMACION

El sistema de información está diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información de la gerencia y de todas las áreas en forma oportuna y confiable, está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos, el diseño técnico y funcional del sistema responde a las necesidades de información de la empresa y es óptimo al tiempo de proceso y seguridad, se generan, archivan adecuadamente los documentos soportes en las diferentes áreas de la empresa, la empresa realiza sistemáticamente copias de respaldo de sus archivos más importantes y los almacena en sitios seguros, la información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones, sin embargo le resta competitividad debido a que no existen

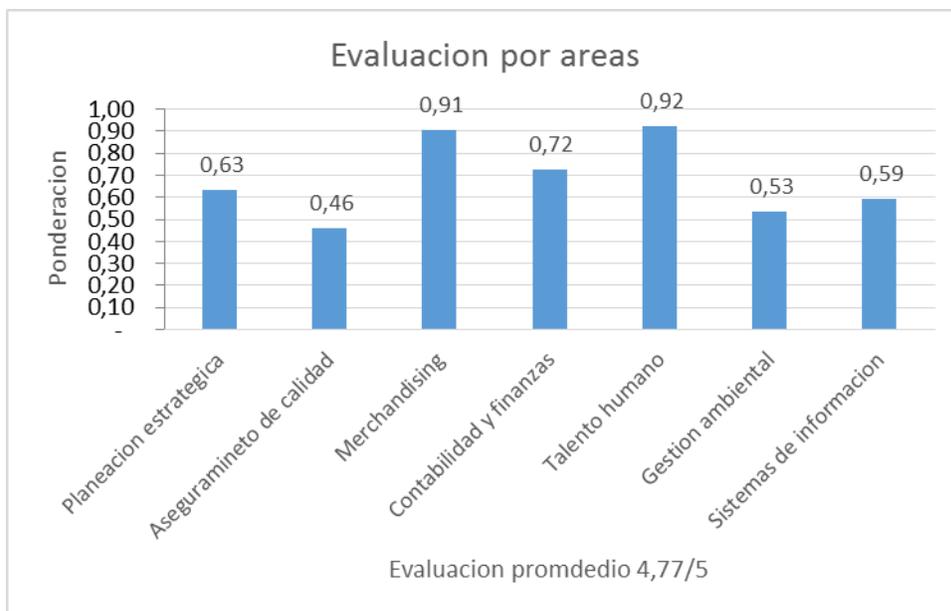
procedimientos de contingencia, manuales o automatizados, en caso de pérdida de fluido eléctrico o fallas en el equipo de procesos.

La empresa en esta área tiene una calificación de (4.4/5), lo que viene a representar una nota ponderada de 0.52 al nivel competitivo de la compañía.

En términos generales la empresa obtuvo un nivel de competitividad alto de (4.6/5), lo que indica que está cumpliendo con las reglamentaciones estipuladas para estar con un nivel competitivo pertinente

CASO N° 4

	Área	Nota Inicial	Preguntas	Ponderación	Nota Ponderada
1	Planeación estratégica	4,8	10	13%	0,63
2	Aseguramiento de calidad	5	7	9%	0,46
3	Cadena de valor	NA	NA	NA	NA
4	Merchandising	4,3	16	21%	0,91
5	Contabilidad y finanzas	5	11	14%	0,72
6	Talento humano	5	14	18%	0,92
7	Gestión ambiental	4,5	9	12%	0,53
8	Sistemas de información	5	9	12%	0,59
TOTAL			76	100%	4,77



PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

La empresa cuenta con un planeamiento estratégico definido y actualizado, tiene una estrategia básica de negocio escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla, se definen objetivos específicos, cuantificables y medibles, se analiza con frecuencia el sector donde opera la organización considerando entre otros factores: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos competidores, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones, al planear se desarrolla un análisis DOFA para la empresa y el sector donde esta opera con la adecuada participación de las áreas, el personal esta activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa, así como en los cambios que demanda la implementación de la estrategia y el direccionamiento estratégico da las pautas para la asignación general de recursos en cada área, con un seguimiento efectivo.

Esta área de la empresa tiene una calificación de (4.8/5), esto representa una nota ponderada de 0.63 al nivel de competitividad de la organización.

ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

La gerencia general tiene como filosofía impulsar programas de calidad para ello capacita adecuadamente a sus empleados, los productos o servicios cumplen con las

normas técnicas de calidad establecidas para el sector e identifica las necesidades de los clientes, las normas de calidad para todos los productos o servicios de la empresa están debidamente documentados y son conocidos por las personas responsables de su cumplimiento, en el proceso de selección de materias primas o productos existen especificaciones técnicas y se aplican los controles necesarios para verificar la calidad y retroalimentar el proceso de selección y compra, los resultados de las pruebas e inspecciones de los productos se mantiene hasta que estén listos para su entrega y el sistema de calidad identifica las necesidades del cliente y lo compara con el producto ofrecido por la empresa.

En esta área se obtuvo una calificación de (5/5), lo cual representa una nota ponderada de 0.46 al nivel de competitividad de la empresa.

MERCHANDISING

La organización cuenta con un plan de mercadeo anual, estricto y detallado, tiene definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización, la empresa conoce los segmentos de mercado en que compete, su participación, crecimiento y desarrolla estrategias comerciales para cada uno de ellos, dispone de información de sus competidores, los recursos asignados al mercadeo son adecuados y se usan de manera eficiente, dispone de un sistema de información y análisis que le permite obtener información actualizada sobre sus clientes, se evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias, el personal que tiene contacto con el cliente es consciente de su responsabilidad y tiene suficiente autonomía para atender adecuadamente sus necesidades, posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente, la organización ha desarrollado un sistemas eficiente de distribución que permite llevar sus productos a sus clientes cuando y donde ellos lo necesiten, sin embargo falta llegar al punto de documentado, difundido y actualizado el sistema de investigación que le permita conocer el nivel de satisfacción del cliente, disponer de catálogos y especificaciones técnicas de su servicios o productos, de igual manera la empresa en el interrogante ¿la empresa prefiere contratar vendedores con vínculo laboral en lugar de

independientes sin vínculo laboral. Responde que no existe. Todo lo anterior le resta nivel de competitividad de la organización.

La empresa en esta área tiene una calificación de (4.3/5), es decir representa una nota ponderada de 0.91 al nivel de competitividad de la compañía.

CONTABILIDAD Y FINANZAS

En el área de Contabilidad y Finanzas se tiene un sistema de contabilidad y costos que prevé información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones, la gerencia recibe informes de los resultados contables en los diez primeros días del mes siguiente periódicamente, se preparan reportes de cuentas por cobrar organizados por periodos de antigüedad, se cuenta con un sistema para contabilizar y rotar sus inventarios, definir los costos de la empresa, existe una planeación financiera formal, se conoce la rentabilidad de cada producto o línea de productos, se compara mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se ha evaluado la inscripción de la empresa ante la Superintendencia de Industria y Comercio, Cámara de Comercio y la DIAN, tiene claramente definido el calendario tributario, se aplican los respectivos indicadores a sus declaraciones tributarias y se monitorean los resultados y se tiene una planificación tributaria definida.

Esta área tiene una calificación de (5/5), esto representa una nota ponderada de 0.72 al nivel de competitividad de la empresa.

TALENTO HUMANO

La organización cuenta con unas políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y aceptados por todo el personal, existe una junta directiva que lidera la empresa, se cumple con todos los requisitos legales vigentes, hay un programa definido para la capacitación de todo el personal y a todo el personal nuevo se le da una inducción, existe una buena comunicación oral o escrita a través de los diferentes niveles de la empresa, se logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia, el trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles, existen programas e incentivos para mejorar el clima laboral, la empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado, la planta, los procesos y los equipos están diseñados para

procurar un ambiente seguro para el trabajador, existe un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, la organización lleva un registro de ausentismo ocasionado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas, de igual manera es importante llevar a documentado, difundido y actualizado el organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad estén claramente definidas, esto con el fin de aumentar el nivel de competitividad de esta área.

El área de talento humano obtuvo una calificación de (4.7/5), lo que viene a representar una nota ponderada de 0.92 al nivel de competitividad de la organización.

GESTION AMBIENTAL

En el área de Gestión Ambiental la organización tuvo en cuenta las regulaciones ambientales y el bienestar de sus trabajadores, la cultura y la estrategia de la compañía involucra aspectos, impactos y riesgos ambientales, se conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas, se definen y documentan las áreas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas como externas, la empresa trata de minimizar el consumo de energía, agua y materias primas contaminantes mediante la mejora del reciclaje, la sustitución de insumos y el mantenimiento preventivo.

La empresa en esta área le falta tener documentado, definido y lo relacionado con las regulaciones ambientales para realizar cambios en su infraestructura física.

La empresa obtuvo una calificación de (4.5/5), lo que representa una nota ponderada de 0.53 al nivel de competitividad de la organización.

SISTEMAS DE INFORMACION

El sistema de información de la empresa está diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información de la gerencia y de todas las áreas en forma oportuna y confiable, el diseño técnico y funcional del sistema responde a las necesidades de información de la empresa y es óptimo al tiempo de proceso y seguridad, se generan, archivan adecuadamente los documentos soportes en las

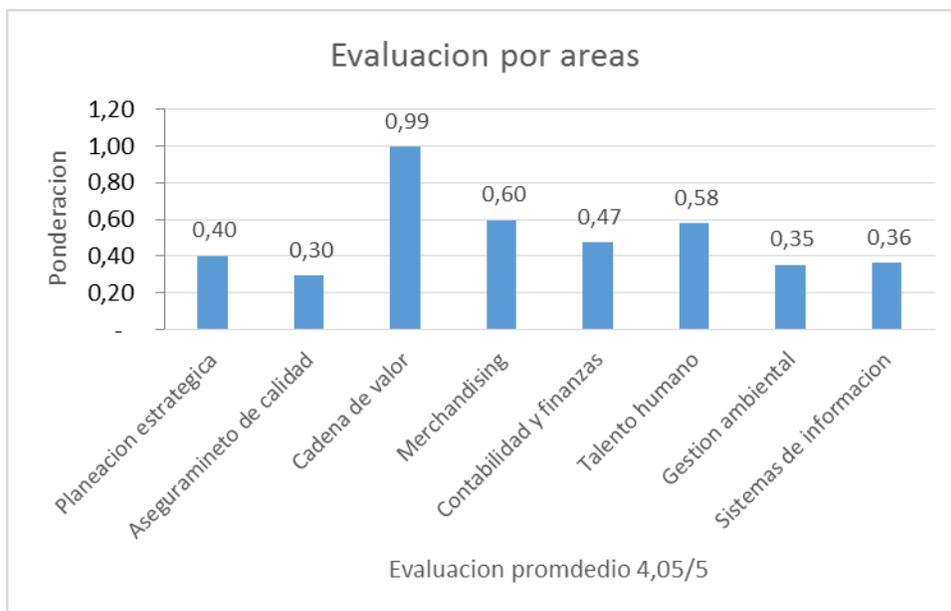
diferentes áreas de la empresa, está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos, la empresa realiza sistemáticamente copias de respaldo de sus archivos más importantes y los almacena en sitios seguros, la información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones y existen procedimientos de contingencia y manuales en caso de pérdidas de fluido eléctrico o fallas en el equipo de proceso.

La empresa en esta área tiene una calificación de (5/5), esto representa una nota ponderada de 0.59 al nivel de competitividad de la compañía.

En general la empresa tiene un alto nivel de competitividad (4.77/5), lo que indica que está cumpliendo con las exigencias requeridas para estar con un nivel competitivo pertinente.

CASO Nº 5

	Área	Nota Inicial	Preguntas	Ponderación	Nota Ponderada
1	Planeación estratégica	4,1	10	10%	0,40
2	Aseguramiento de calidad	4,3	7	7%	0,30
3	Cadena de valor	3,9	26	25%	0,99
4	Merchandising	3,8	16	16%	0,60
5	Contabilidad y finanzas	4,4	11	11%	0,47
6	Talento humano	4,2	14	14%	0,58
7	Gestión ambiental	4	9	9%	0,35
8	Sistemas de información	4,1	9	9%	0,36
TOTAL			102	100%	4,05



PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

La empresa cuenta con un planeamiento estratégico definido y actualizado, tiene una estrategia básica de negocio escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla, se definen objetivos específicos, cuantificables y medibles, al planear se desarrolla un análisis DOFA para la empresa y el sector donde esta opera con la adecuada participación de las áreas, se analiza con frecuencia el sector donde opera la organización considerando entre otros factores: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos competidores, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones, el personal esta activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa, así como en los cambios que demanda la implementación de la estrategia y el direccionamiento estratégico da las pautas para la asignación general de recursos en cada área, con un seguimiento efectivo.

Esta área de la empresa tiene una calificación de (4.1/5), lo que representa una nota ponderada de 0.40 al nivel de competitividad de la organización.

CADENA DE VALOR

El proceso de producción de la empresa es adecuado para fabricar productos con calidad y costos competitivos, es suficientemente flexible para permitir cambios en los

productos a ser fabricados en función de satisfacer las necesidades de los clientes, el planeamiento de producción está basado en pronósticos de ventas la empresa tiene medidas de control para el flujo de producción, para conocer el estado y avance de las órdenes de producción, la maquinaria y la tecnología de la empresa le permite fabricar productos competitivos, a nivel nacional en calidad y precio, se conoce la capacidad de producción de su maquinaria y equipo por cada línea de producción y de su recurso humano y define el rango deseado de su utilización, se realiza un programa de mejoramiento preventivo a todos los equipos y maquinaria, los resultados son debidamente documentados, se mantiene un inventario de partes y repuestos claves para equipos críticos los operarios de los equipos participan de su mantenimiento, se tiene establecido un programa de mantenimiento bajo el concepto del mantenimiento predictivo y productivo, la organización tiene seguro contra incendio y otras calamidades devastadoras, así como lucro cesante adecuado, la innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera de vital importancia para su supervivencia, existe un proceso formal de investigación de nuevas materias primas y procesos de producción, existen criterios formales para la planificación de la compra de materias primas, materiales y repuestos, se tiene un sistema de abastecimiento flexible y eficiente que satisfaga las necesidades de la planta, la empresa tiene un plan de contingencia de materias primas críticas, tecnologías críticas y personal crítico que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos comerciales, como resultado de negociaciones con los proveedores se han programado las estrategias de materias primas para mantener el inventario en un nivel óptimo según las necesidades, hay un nivel óptimo de inventarios de materias primas, productos en proceso y producto terminado para reducir las pérdidas originadas por el mal manejo, el sistema de almacenamiento y administración de inventarios garantiza adecuados niveles de rotación, uso y control de estos, con periodicidad programada se compara inventario físico de materia prima, materiales y productos terminados con el inventario llevado en el kardex, la ubicación de la planta es ideal para el abastecimiento de materias primas, mano de obra y para la distribución del producto terminado, además la infraestructura e instalaciones de la planta son adecuadas para atender sus necesidades actuales y futuras, de igual forma falta llegar al punto de

documentado, difundido y actualizado lo relacionado con: un programa escrito y detallado de adquisición de maquinaria y tecnología para ser ejecutado en el futuro previsible, los planes de contingencia para ampliar su capacidad de producción más allá de su potencial actual para responder a una demanda superior a su capacidad de producción, un programa escrito y detallado de adquisición de equipo y tecnología y modernización de su proceso de producción, un programa de seguimiento a las tecnologías claves para su negocio, además no cumple lo relacionado con el criterio usado para seleccionar proveedores de materias primas y materiales es en un orden, 1 calidad, 2 servicio, 3 precio, 4 condiciones de pago.

El área de cadena de valor obtuvo una calificación de (3.9/5), lo que viene a representar una nota ponderada de 0.99 al nivel de competitividad de la empresa.

ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

La gerencia general tiene como filosofía impulsar programas de calidad para ello capacita adecuadamente a sus empleados, los productos o servicios cumplen con las normas técnicas de calidad establecidas para el sector e identifica las necesidades de los clientes, las normas de calidad para todos los productos o servicios de la empresa están debidamente documentados y son conocidos por las personas responsables de su cumplimiento, en el proceso de selección de materias primas o productos existen especificaciones técnicas y se aplican los controles necesarios para verificar la calidad y retroalimentar el proceso de selección y compra, los resultados de las pruebas e inspecciones de los productos se mantiene hasta que estén listos para su entrega y el sistema de calidad identifica las necesidades del cliente y lo compara con el producto ofrecido por la empresa.

En esta área de la empresa la calificación obtenida es de (4.3/5), lo cual representa una nota ponderada de 0.30 al nivel de competitividad de la organización.

MERCHANDISING

La organización tiene un plan de mercadeo anual, estricto y detallado, tiene definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización, la empresa conoce los segmentos de mercado en que compete, su participación,

crecimiento y desarrolla estrategias comerciales para cada uno de ellos, los recursos asignados al mercadeo son adecuados y se usan de manera eficiente, dispone de un sistema de información y análisis que le permite obtener información actualizada sobre sus clientes, se evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias, el personal que tiene contacto con el cliente es consciente de su responsabilidad y tiene suficiente autonomía para atender adecuadamente sus necesidades, posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente, la organización ha desarrollado un sistemas eficiente de distribución que permite llevar sus productos a sus clientes cuando y donde ellos lo necesiten, La empresa tiene un sistema de investigación que le permite conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toman acciones con base en su análisis, sin embargo le falta por llegar al punto de documentado, definido y actualizado los siguientes aspectos: catálogos y especificaciones técnicas de los productos e información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios).

La organización en esta área tiene una calificación de (3.8/5), lo cual representa una nota ponderada de 0.60 al nivel de competitividad de la empresa.

CONTABILIDAD Y FINANZAS

La organización cuenta con un sistema de contabilidad y costos que prevé información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones, existe una planeación financiera formal, se preparan reportes de cuentas por cobrar organizados por periodos de antigüedad, la gerencia recibe informes de los resultados contables en los diez primeros días del mes siguiente periódicamente, se cuenta con un sistema para contabilizar y rotar sus inventarios, definir los costos de la empresa, se compara mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se conoce la rentabilidad de cada producto o línea de productos, se ha evaluado la inscripción de la empresa ante la Superintendencia de Industria y Comercio, Cámara de Comercio y la DIAN, tiene claramente definido el calendario tributario, se aplican los respectivos indicadores a sus declaraciones tributarias y se monitorean los resultados y se tiene una planificación tributaria definida.

En esta área se obtuvo una calificación de (4.4/5), esto viene a representar una nota ponderada de 0.47 al nivel de competitividad de la empresa.

TALENTO HUMANO

La compañía tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas, se cuenta con unas políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y aceptados por todo el personal, hay un programa definido para la capacitación de todo el personal y a todo el personal nuevo se le da una inducción, se cumple con todos los requisitos legales vigentes, existe una buena comunicación oral o escrita a través de los diferentes niveles de la empresa, se logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia, existen programas e incentivos para mejorar el clima laboral, el trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles, la empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado, la planta, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador, existe un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, la organización lleva un registro de ausentismo ocasionado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas.

El área de talento humano tiene una calificación de (4.2/5), la cual representa una nota ponderada de 0.58 al nivel de competitividad de la empresa.

GESTION AMBIENTAL

La organización en el diseño de la planta tuvo en cuenta las regulaciones ambientales y el bienestar de sus trabajadores, conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas, la cultura y la estrategia de la compañía involucra aspectos, impactos y riesgos ambientales, se definen y documentan las áreas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas como externas, la empresa trata de minimizar el consumo de energía, agua y materias primas contaminantes mediante la mejora del reciclaje, la sustitución de insumos y el mantenimiento preventivo, para la selección, instalación, operación y mantenimiento de los equipos se realizaron consideración, sin embargo falta llevar al punto de

documentado, difundido y actualizado lo relacionado con considerar las regulaciones ambientales cuando desarrolla nuevos productos o realiza cambios en su infraestructura física.

La empresa en esta área tiene una calificación de (4/5), lo que representa una nota ponderada de 0.35 al nivel de competitividad de la empresa.

SISTEMAS DE INFORMACION

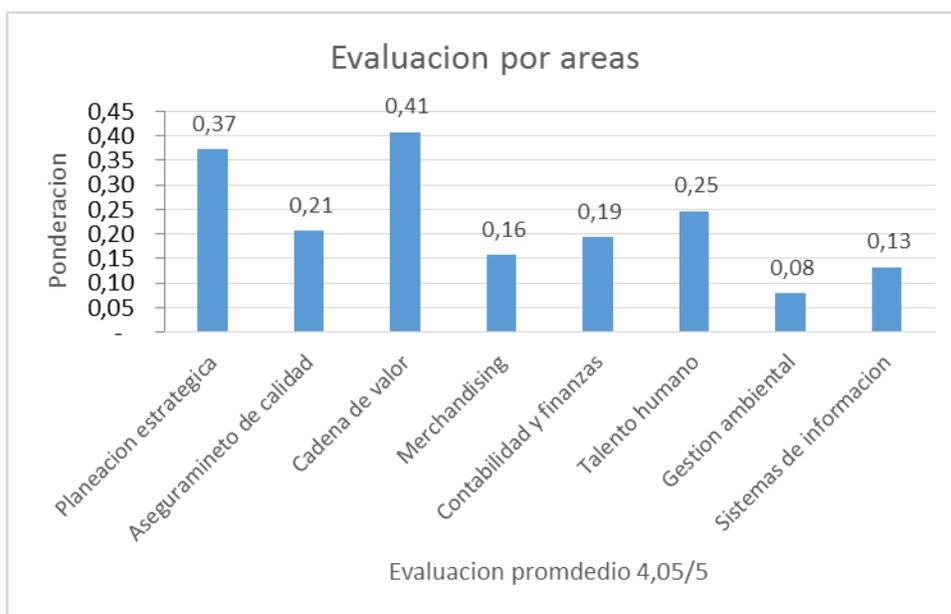
El sistema de información de la organización está diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información de la gerencia y de todas las áreas en forma oportuna y confiable, el diseño técnico y funcional del sistema responde a las necesidades de información de la empresa y es óptimo al tiempo de proceso y seguridad, se generan, archivan adecuadamente los documentos soportes en las diferentes áreas de la empresa, está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos, la empresa realiza sistemáticamente copias de respaldo de sus archivos más importantes y los almacena en sitios seguros, la información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones existen procedimientos de contingencia y manuales en caso de pérdidas de fluido eléctrico o fallas en el equipo de proceso.

Esta área tiene una calificación de (4.1/5), la cual representa una nota ponderada de 0.36 al nivel de competitividad de la empresa.

En general la empresa tiene un alto nivel competitivo (4.05/5), lo cual establece que está cumpliendo con las especificaciones requeridas para estar con un nivel competitivo pertinente.

CASO Nº 6

	Área	Nota Inicial	Preguntas	Ponderación	Nota Ponderada
1	Planeación estratégica	3,8	10	10%	0,37
2	Aseguramiento de calidad	3	7	7%	0,21
3	Cadena de valor	1,6	26	25%	0,41
4	Merchandising	1	16	16%	0,16
5	Contabilidad y finanzas	1,8	11	11%	0,19
6	Talento humano	1,8	14	14%	0,25
7	Gestión ambiental	0,9	9	9%	0,08
8	Sistemas de información	1,5	9	9%	0,13
TOTAL			102	100%	1,80



PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

La organización cuenta con un Planeación Estratégica definida y actualizada, se definen objetivos específicos, cuantificables y medibles, al planear se desarrolla un

análisis DOFA para la empresa y el sector donde esta opera con la adecuada participación de las áreas, se analiza con frecuencia el sector donde opera la organización considerando entre otros factores: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos competidores, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones, el personal esta activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa, así como en los cambios que demanda la implementación de la estrategia, sin embargo teniendo en cuenta que le falta llegar al punto de documentado, difundido y actualizado lo relacionado con una estrategia básica de negocio escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla, además no existe un direccionamiento estratégico que de las pautas para la asignación general de recursos en cada área, con un seguimiento efectivo.

Esta área de la empresa tiene una calificación de (3.8/5), lo que representa una nota ponderada de 0.37 al nivel de competitividad de la organización.

CADENA DE VALOR

La empresa tiene un proceso de producción suficientemente flexible para permitir cambios en los productos a ser fabricados en función de satisfacer las necesidades de los clientes, se conoce la capacidad de producción de su maquinaria y equipo por cada línea de producción y de su recurso humano y define el rango deseado de su utilización, la empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad de producción más allá de su potencial actual para responder a una demanda superior a su capacidad de producción, el sistema de almacenamiento y administración de inventarios garantiza adecuados niveles de rotación, uso y control de estos, de igual forma la mayoría de los componentes de esta área se encuentran en una calificación de 1 (existe) muy bajo como es el caso del proceso de documentación o documentado como es el caso de: el proceso de producción de la empresa es adecuado para fabricar productos con calidad y costos competitivos, el planeamiento de producción está basado en pronósticos de ventas la empresa tiene medidas de control para el flujo de producción, para conocer el estado y avance de las órdenes de producción, se realiza un programa de mejoramiento preventivo a todos los equipos y maquinaria, los resultados son debidamente documentados, se mantiene un inventario de partes y

repuestos claves para equipos críticos los operarios de los equipos participan de su mantenimiento, se tiene establecido un programa de mantenimiento bajo el concepto del mantenimiento predictivo y productivo, la organización tiene seguro contra incendio y otras calamidades devastadoras, así como lucro cesante adecuado, la innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera de vital importancia para su supervivencia, se dispone de un programa de seguimiento de las tecnologías claves para su negocio, existen criterios formales para la planificación de la compra de materias primas, materiales y repuestos, la empresa tiene un plan de contingencia de materias primas críticas, tecnologías críticas y personal crítico que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos comerciales, el criterio usado para seleccionar proveedores de materias primas y materiales es en un orden, 1 calidad, 2 servicio, 3 precio, 4 condiciones de pago, la maquinaria y la tecnología de la empresa le permite fabricar productos competitivos, a nivel nacional en calidad y precio, hay un nivel óptimo de inventarios de materias primas, productos en proceso y producto terminado para reducir las pérdidas originadas por el mal manejo, con periodicidad programada se compara inventario físico de materia prima, materiales y productos terminados con el inventario llevado en el kardex. Además hay interrogantes o factores de calificación que no existen tales como: existe un proceso formal de investigación de nuevas materias primas y procesos de producción, se tiene un sistema de abastecimiento flexible y eficiente que satisfaga las necesidades de la planta, la ubicación de la planta es ideal para el abastecimiento de materias primas, mano de obra y para la distribución del producto terminado, la infraestructura e instalaciones de la planta son adecuadas para atender sus necesidades actuales y futuras.

En esta área la empresa tiene una calificación muy baja de (1.6/5), lo que representa una nota ponderada de 0.41 al nivel de competitividad de la compañía.

ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

La gerencia general tiene como filosofía impulsar programas de calidad para ello capacita adecuadamente a sus empleados, el sistema de calidad involucra los controles necesarios para identificar y medir defectos y sus causas en los procesos de producción, los retroalimenta para implementar acciones correctivas y les hace

seguimiento, el proceso de selección de materias primas o productos existen especificaciones técnicas y se aplican los controles necesarios para verificar la calidad y retroalimentar el proceso de selección y compra, los resultados de las pruebas e inspecciones de los productos se mantiene hasta que estén listos para su entrega.

En esta área la calificación de (3/5), lo que representa una nota ponderada de 0.21 al nivel de competitividad de la empresa esto se debe a que tres factores de calificación uno se encuentra documentado (Las normas de calidad para todos los productos de la empresa están debidamente documentados y son conocidos por las personas responsables de su cumplimiento), otro existe (el sistema de calidad identifica las necesidades de cliente y lo compara con el producto ofrecido por la empresa para proponer mejoras o rediseños) y el ultimo no existe (Los productos de la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector).

MERCHANDISING

La organización en esta área obtuvo una calificación muy baja (1/5), lo que representa una nota ponderada de 0.16 al nivel de competitividad de la empresa esto se debe a lo siguiente:

- 1 Los siguientes ítems de calificación se encuentran en 1 (existen); la empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios, las estrategias, objetivos y precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, la oferta, la demanda y la situación competitiva, los recursos asignados al mercadeo (material publicitario, comisiones, etc.) son adecuados y se usan de manera eficiente, se dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos, la empresa prefiere contratar vendedores con vínculo laboral en lugar de independientes sin vínculo laboral.
- 2 De igual manera hay unos que se encuentran en la calificación 3 (o en proceso de documentación) como es el caso de: el proceso de planeamiento genera un plan de mercado anual, estricto y detallado, con responsables e índices de gestión claramente definidos, la empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización, conoce los

segmentos del mercado en que compite, su participación, crecimiento y rentabilidad y desarrolla estrategias comerciales para cada uno de ellos, la empresa establece objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento, evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias, el personal que tiene contacto con el cliente es consciente de sus responsabilidades y tiene suficiente autonomía para atender adecuadamente sus necesidades.

- 3 Por ultimo hay unos que se encuentran en la calificación 0 (no existen), como es el caso de: los productos nuevos (menores de tres años) han generado un porcentaje importante de las ventas y de las utilidades totales de la empresa, la empresa dispone de un sistema de información y análisis que le permite obtener información actualizada sobre sus clientes, sobre sus necesidades, y los factores que guían sus decisiones de compra, La empresa tiene un sistema de investigación que le permite conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis, posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente que apoya el cumplimiento de los objetivos de la empresa, La empresa ha desarrollado un sistema eficiente de distribución que permite llevar sus productos a sus clientes cuando y donde ellos lo necesiten.

CONTABILIDAD Y FINANZAS

La gerencia recibe informes de los resultados contables en los diez primeros días del mes siguiente periódicamente se preparan reportes de cuentas por cobrar organizados por periodos de antigüedad. Sin embargo la empresa se encuentra en un nivel de calificación 1 (existe) en lo relacionado a que la empresa tiene una planeación financiera formal (presupuesto de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.), se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas, la empresa evalúa la utilidad de sus inversiones, en equipo y otros activos fijos, y en general de inversiones, ha evaluado la inscripción de la empresa ante la superintendencia de industria y comercio, cámara de comercio y la DIAN a la luz de su

objeto social, se tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa, con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos, la empresa aplica los respectivos indicadores a sus declaraciones tributarias y se monitorean los resultados, tiene una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones.

La empresa en esta área tiene una calificación muy mala de (1.8/5), lo que representa una nota ponderada de 0.19 al nivel de competitividad de la organización.

TALENTO HUMANO

La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado, la planta, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador, sin embargo la empresa se encuentra en un nivel de calificación 1 (existe) muy bajo en los siguientes aspectos: un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas, políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y aceptados por todo el personal, un programa definido para la capacitación de todo el personal y a todo el personal nuevo se le da una inducción, cumple con todos los requisitos legales vigentes, una buena comunicación oral o escrita a través de los diferentes niveles de la empresa, se logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia, el trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles, un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, la organización lleva un registro de ausentismo ocasionado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas, además se encuentra en solo documentado lo relacionado a programas e incentivos para mejorar el clima laboral.

El área de talento humano obtuvo una calificación muy baja de (1.8/5), lo cual representa una nota ponderada de 0.25 al nivel de competitividad de la empresa.

GESTION AMBIENTAL

La organización se encuentra en un nivel bajo con una calificación de 1 (existe) en las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas, la cultura y la estrategia de la compañía involucra aspectos, impactos y riesgos ambientales, para la selección, instalación, operación y mantenimiento de los

equipos se realizaron consideraciones, trata de minimizar el consumo de energía, agua y materias primas contaminantes mediante la mejora del reciclaje, la sustitución de insumos y el mantenimiento preventivo, para la selección, instalación, operación y mantenimiento de los equipos se realizaron consideración, de igual forma carece de aspectos relacionados con responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas como externas, el diseño de la planta tuvo en cuenta las regulaciones ambientales y el bienestar de sus trabajadores, la empresa mide el desempeño ambiental frente a metas y estándares pre acordados.

La empresa en esta área tiene una calificación muy baja de (0.9/5), lo que viene representando una nota ponderada de 0.08 al nivel de competitividad de la empresa.

SISTEMAS DE INFORMACION

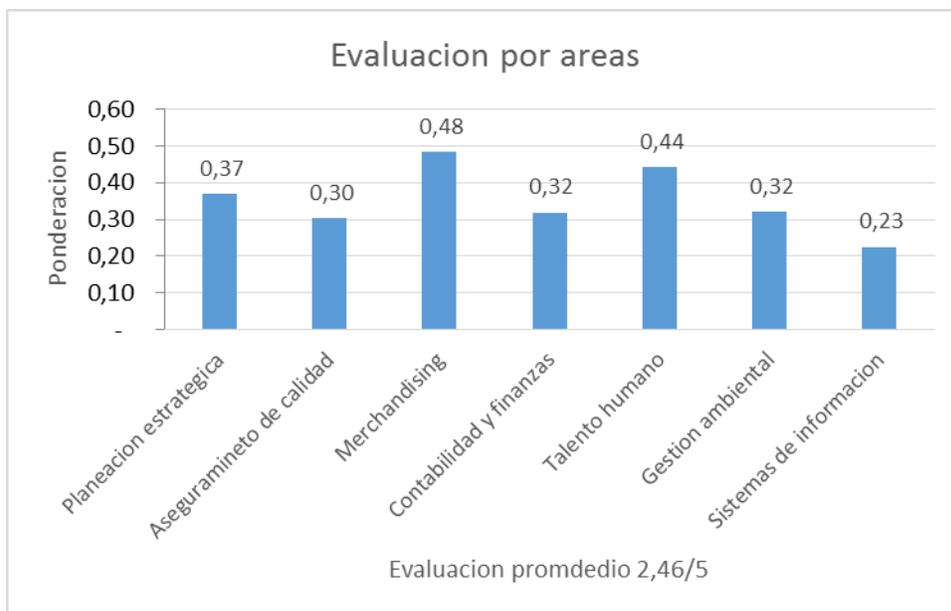
En la organización la gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el proceso de la toma de decisiones, sin embargo la empresa se encuentra en una carencia en lo que compete a la actualización en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos, el diseño técnico y funcional del sistema responde a las necesidades de información de la empresa y es óptimo con relación al tiempo de proceso y seguridad, en generar, archivar adecuadamente los documentos soportes en las diferentes áreas de la empresa, la captura de información genera operaciones simultáneas en las diferentes áreas de la empresa evitando la doble digitación de las transacciones en los diferentes sistemas, la información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones, de igual forma se encuentra en solo documentado lo referente a el sistema de información de la organización está diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información de la gerencia y de todas las áreas en forma oportuna y confiable, existen procedimientos de contingencia y manuales en caso de pérdidas de fluido eléctrico o fallas en el equipo de proceso.

La empresa en esta área obtuvo una calificación muy baja de (1.5/5), esto representa una nota ponderada de 0.13 al nivel de competitividad de la organización.

En términos generales la empresa obtuvo una calificación (1.8/5), lo cual da como resultado un nivel de competitividad muy bajo, teniendo en cuenta que las áreas de cadena de valor, merchandising, contabilidad y finanzas, talento humano, gestión ambiental y sistemas de información, tienen muchas falencias como se mencionó anteriormente.

CASO N° 7

	Área	Nota Inicial	Preguntas	Ponderación	Nota Ponderada
1	Planeación estratégica	2,8	10	13%	0,37
2	Aseguramiento de calidad	3,3	7	9%	0,30
3	Cadena de valor	NA	NA	NA	NA
4	Merchandising	2,3	16	21%	0,48
5	Contabilidad y finanzas	2,2	11	14%	0,32
6	Talento humano	2,4	14	18%	0,44
7	Gestión ambiental	2,7	9	12%	0,32
8	Sistemas de información	1,9	9	12%	0,23
TOALES			76	100%	2,46



PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

La organización cuenta con un planeación estratégica definida y actualizada, al planear se desarrolla un análisis DOFA para la empresa y el sector donde esta opera con la adecuada participación de las áreas, el planeamiento estratégico da las pautas para la asignación general de recursos en cada área, con un seguimiento efectivo.

Esta área de la empresa tiene una calificación baja de (2.8/5), lo que representa una nota ponderada de 0.37 al nivel de competitividad de la organización, esto se debe a lo siguiente a que se encuentra en una calificación de 1 (existe) lo relacionado con una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla, espacios para que todos se involucren con la plantación estratégica, el planeamiento estratégico es el resultado de un trabajo en equipo y participan en su elaboración quienes son responsables por su ejecución y cumplimiento, objetivos específicos, cuantificables y medibles, junto con un plazo de tiempo definido para su ejecución, por parte de las personas responsables del área involucrada. Además se encuentra en proceso de documentado factores como: se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando entre otros factores: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos competidores, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones, las estrategias competitivas, se utiliza la técnica de comparar la

empresa con mejores prácticas, el personal esta activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa, así como en los cambios que demanda la implementación de la estrategia. En términos generales lo anterior son los factores que determinan el bajo nivel competitivo de la organización.

ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

Los productos de la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector, el sistema de calidad identifica las necesidades de cliente y lo compara con el producto ofrecido por la empresa para proponer mejoras o rediseños, el sistema de calidad involucra los controles necesarios para identificar y medir defectos y sus causas en los procesos de producción, los retroalimenta para implementar acciones correctivas y les hace seguimiento, en el proceso de selección de materias primas existen especificaciones técnicas y se aplican los controles necesarios para verificar la calidad y retroalimentar el proceso de selección y compra, los resultados de las pruebas e inspecciones de la materia prima se mantienen hasta que los productos estén listos para su entrega.

En esta área la compañía obtuvo una calificación media de (3.3/5), lo que representa una nota ponderada de 0.30 al nivel de competitividad de la empresa, esto se debe a que se encuentran con una calificación de 1 (existe) lo relacionado con la filosofía de impulsar programas de calidad en la empresa y para ello capacita adecuadamente a sus empleados en aspectos de calidad y mejoramiento continuo, las normas de calidad para todos los productos de la empresa están debidamente documentados y son conocidos por las personas responsables de su cumplimiento.

MERCHANDISING

La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización, conoce los segmentos del mercado en que compite, su participación, crecimiento y rentabilidad y desarrolla estrategias comerciales para cada uno de ellos, dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios), las estrategias, objetivos y precios de la empresa están determinados con base en el

conocimiento de sus costos, la oferta, la demanda y la situación competitiva, la organización dispone de un sistema de información y análisis que le permite obtener información actualizada sobre sus clientes, sobre sus necesidades, y los factores que guían sus decisiones de compra, el personal que tiene contacto con el cliente es consciente de sus responsabilidades y tiene suficiente autonomía para atender adecuadamente sus necesidades, la empresa ha desarrollado un sistema eficiente de distribución que permite llevar sus productos a sus clientes cuando y donde ellos lo necesiten

La compañía en esta área obtuvo una calificación baja de (2.3/5), lo que representa una nota ponderada de 0.48 al nivel de competitividad de la empresa esto se debe a que los siguientes factores se encuentran en una calificación de 1 (existe): el proceso de planeamiento genera un plan de mercado anual, estricto y detallado, con responsables e índices de gestión claramente definidos, la empresa establece objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento, los recursos asignados al mercadeo (material publicitario, comisiones, etc.) son adecuados y se usan de manera eficiente, evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias, un sistema de investigación que le permite conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis, posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente que apoya el cumplimiento de los objetivos de la empresa, además la empresa obtuvo una calificación de 0 (no existe) en los siguientes aspectos: los productos nuevos (menores de tres años) han generado un porcentaje importante de las ventas y de las utilidades totales de la empresa, la empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos, prefiere contratar vendedores con vínculo laboral en lugar de independientes sin vínculo laboral. Por estos factores mencionados la compañía obtuvo una calificación baja de su nivel de competitividad en esta área.

CONTABILIDAD Y FINANZAS

La organización ha evaluado la inscripción de la empresa ante la superintendencia de industria y comercio, cámara de comercio y la DIAN a la luz de su objeto social, se tiene

claramente definido el calendario tributario de la empresa, con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos, la empresa aplica los respectivos indicadores a sus declaraciones tributarias y se monitorean los resultados, tiene una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones.

La empresa en esta área tiene una calificación baja de (2.2/5), lo que representa una nota ponderada de 0.32 al nivel de competitividad de la organización, esto se debe a que se encuentra en la calificación 1 (existe) lo relacionado con el sistema de contabilidad y costos prevé información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones, la empresa conoce la rentabilidad de cada producto o línea de productos, además obtuvo una calificación de 0 (no existe) en lo referente a la gerencia general recibe los informes de los resultados contables en los diez primeros días del mes siguiente periódicamente (quincenal o mensualmente) se preparan reporte de cuentas por cobrar organizados por periodos de antigüedad, la empresa tiene una planeación financiera formal (presupuesto de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.), se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas, la empresa evalúa la utilidad de sus inversiones, en equipo y otros activos fijos, y en general de inversiones. Estos factores son los responsables del bajo nivel de competitividad de esta área.

TALENTO HUMANO

La empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes (ISS u otra EPS, SENA, caja de compensación reglamento de trabajo, reglamento de seguridad industrial, etc.), existe una buena comunicación oral o escrita a través de los diferentes niveles de la compañía, logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia, el trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa, la empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, los documenta cuando ocurren y toma las acciones preventivas y/o correctivas.

El área de talento humano obtuvo una calificación baja de (2.4/5), lo cual representa una nota ponderada de 0.44 al nivel de competitividad de la empresa, esto se debe a

que la empresa en esta área se encuentra en un nivel de calificación de 1 (existe) en lo referente a políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y aceptados por todo el personal, un programa definido para la capacitación de todo el personal y a todo el personal nuevo se le da una inducción, la empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral, tiene un programa de salud ocupacional implementado. Además obtuvo una calificación de 0 (no existe) en lo relacionado con un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas, registro de ausentismo ocasionado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas, las habilidades personales, las calificaciones, el deseo de superación, la creatividad y la productividad son criterios claves para la remuneración y promoción del personal así como para la definición de la escala salarial. Todo lo anterior contribuyo a que esta área obtuviera un bajo desempeño en el nivel competitivo de la organización.

GESTION AMBIENTAL

En el diseño de la planta, la empresa tuvo en cuenta las regulaciones ambientales y el bienestar de sus trabajadores, conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas, la cultura y la estrategia de la compañía involucra aspectos, impactos y riesgos ambientales, para la selección, instalación, operación y mantenimiento de los equipos se realizaron consideración.

La empresa en esta área tiene una calificación baja de (2.7/5), lo que viene representando una nota ponderada de 0.32 al nivel de competitividad de la empresa, esto está relacionado a que obtuvo una calificación de 1 (existe) en lo referente a que la empresa ha medido la cuantía de desperdicio, sabe en qué etapa del proceso es generado y ha formulado planes para reducirlo, además tiene una calificación de 0 (no existe) en lo que se refiere a que la empresa mide el desempeño ambiental frente a metas y estándares pre acordados, la empresa considera las regulaciones ambientales cuando desarrolla nuevos productos o realiza cambios en su infraestructura física, definen y documentan las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas

como externas. Todo lo anterior fue las causas para que esta área obtuviera una baja calificación en lo referente al nivel competitivo de la compañía.

SISTEMAS DE INFORMACION

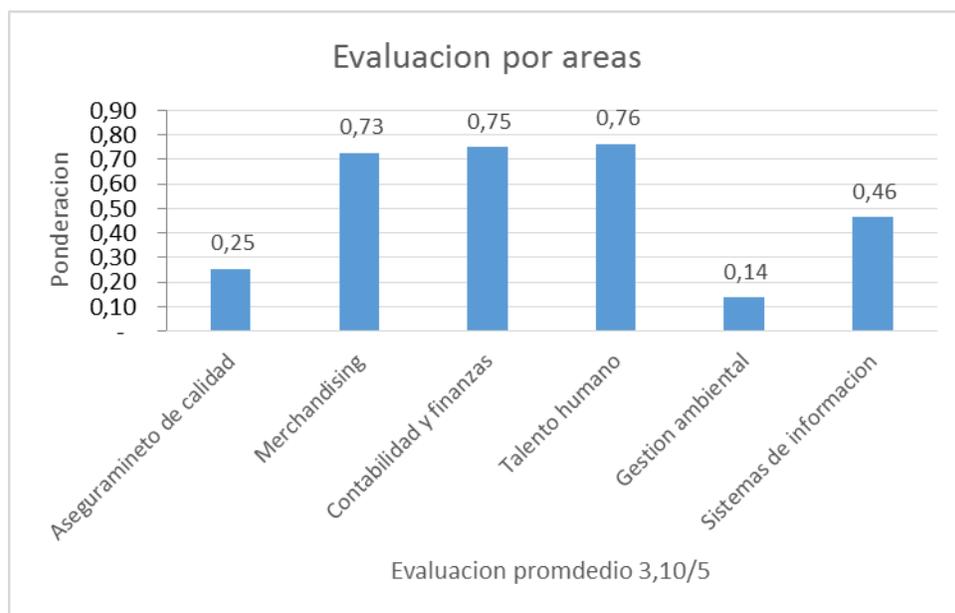
El sistema de información de la empresa está diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información de la gerencia y de todas las áreas en forma oportuna y con fiabilidad, la información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones, la gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el proceso de la toma de decisiones.

La organización en esta área obtuvo una calificación muy baja de (1.9/5), lo que viene a representar una nota ponderada de 0.23 al nivel de competitividad de la empresa, esto se debe a que se encuentra en un nivel de calificación de 1 (existe) lo relacionado con que la empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos, la captura de información genera operaciones simultáneas en las diferentes áreas de la empresa evitando la doble digitación de las transacciones en los diferentes sistemas, además obtuvo una calificación de 0 (no existe) en lo referente a que se generan, archivan adecuadamente los documentos soportes en las diferentes áreas de la empresa, como política, la empresa realiza sistemáticamente copias de respaldo de sus archivos más importantes y los almacena en sitios seguros, procedimientos de contingencia, manuales o automatizados, en caso de pérdidas de fluido eléctrico fallas en el equipo de proceso. Por estos motivos la organización obtuvo un nivel muy bajo de competitividad.

En términos generales la empresa obtuvo una calificación (2.46/5), lo cual da como resultado un nivel de competitividad bajo, teniendo en cuenta que las áreas planeamiento estratégico, merchandising, contabilidad y finanzas, talento humano, gestión ambiental y sistemas de información, tienen muchas falencias como se mencionó anteriormente.

CASO Nº 8

	Área	Nota Inicial	Preguntas	Ponderación	Nota Ponderada
1	Planeación estratégica	NA	NA	NA	NA
2	Aseguramiento de calidad	2,4	7	11%	0,25
3	Cadena de valor	NA	NA	NA	NA
4	Merchandising	3	16	24%	0,73
5	Contabilidad y finanzas	4,5	11	17%	0,75
6	Talento humano	3,6	14	21%	0,76
7	Gestión ambiental	1	9	14%	0,14
8	Sistemas de información	3,4	9	14%	0,46
TOALES			66	100%	3,10



PLANEACION ESTRATEGICA

Esta área aunque si existe como tal en la empresa, para este caso en específico no aplica debido a el reciente cambio (menos de 5 meses) de razón social de la empresa y adhesión a una empresa chilena fuerte en el mercado, (de 3 que incursionan fuerte

mente en Colombia en este mercado) como opción más viable y factible para continuar de alguna manera en el negocio, al esta adherirse como parte funcional de otra empresa quedo bajo los lineamientos y planes estratégicos de la mismas y por su tan reciente e inesperado cambio no se tiene con certeza y claridad sobre cuál es el rumbo a la ruta a seguir o adherirse en esta área.

ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

Los productos de la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector, el sistema de calidad identifica las necesidades de cliente y lo compara con el producto ofrecido por la empresa para proponer mejoras o rediseños.

La organización en esta área obtuvo una calificación baja de (2.4/5), lo que representa una nota ponderada de 0.25 al nivel de competitividad de la empresa, esto se debe a que tiene una calificación de 3 (documentado) lo relacionado con la gerencia general tiene como filosofía impulsar programas de calidad en la empresa y para ello capacita adecuadamente a sus empleados en aspectos de calidad y mejoramiento continuo, las normas de calidad para todos los productos de la empresa están debidamente documentados y son conocidos por las personas responsables de su cumplimiento, además tiene una calificación de 1 (existe) en lo referente a el sistema de calidad involucra los controles necesarios para identificar y medir defectos y sus causas en los procesos de producción, los retroalimenta para implementar acciones correctivas y les hace seguimiento, en el proceso de selección de materias primas existen especificaciones técnicas y se aplican los controles necesarios para verificar la calidad y retroalimentar el proceso de selección y compra, los resultados de las pruebas e inspecciones de la materia prima se mantienen hasta que los productos estén listos para su entrega.

MARCHANDISING

El proceso de planeamiento genera un plan de mercado anual, estricto y detallado, con responsables e índices de gestión claramente definidos, la empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización, conoce los segmentos del mercado en que compite, su participación,

crecimiento y rentabilidad y desarrolla estrategias comerciales para cada uno de ellos, la organización establece objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento.

En el área de merchandising la compañía obtuvo una calificación media de (3/5), lo que viene a representar una nota ponderada de 0.73 al nivel de competitividad de la empresa, esto se debe a que se encuentra en documentado lo relacionado a la disposición de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios), los recursos asignados al mercadeo (material publicitario, comisiones, etc.) son adecuados y se usan de manera eficiente, disponer de un sistema de información y análisis que le permite obtener información actualizada sobre sus clientes, sobre sus necesidades, y los factores que guían sus decisiones de compra, la empresa prefiere contratar vendedores con vínculo laboral en lugar de independientes sin vínculo laboral. De igual forma se encuentra en proceso de documentación lo referente al personal que tiene contacto con el cliente es consciente de sus responsabilidades y tiene suficiente autonomía para atender adecuadamente sus necesidades, la empresa tiene un sistema de investigación que le permite conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis. Además en la empresa no existe registro relacionados a que los productos nuevos (menores de tres años) han generado un porcentaje importante de las ventas y de las utilidades totales de la empresa, la empresa no dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos. Los anteriores factores fueron los responsables de una calificación media en el nivel de competitividad de esta área de la compañía.

CONTABILIDAD Y FINANZAS

La organización en esta área obtuvo una calificación alta de (4.5/5), lo que representa una nota ponderada de 0.75 al nivel de competitividad de la empresa, esto se debe a que el sistema de contabilidad y costos prevé información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones, la gerencia general recibe los informes de los resultados contables en los diez primeros días del mes siguiente periódicamente (quincenal o mensualmente) se preparan reporte de cuentas por cobrar organizados por

periodos de antigüedad, tiene un sistema establecido para contabilizar y rotar sus inventarios existe un sistema claro para definir los costos de la empresa, dependiendo de las características de los productos y de los procesos, tiene una planeación financiera formal (presupuesto de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.), conoce la rentabilidad de cada producto o línea de productos, se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas, evalúa la utilidad de sus inversiones, en equipo y otros activos fijos, y en general de inversiones, se ha evaluado la inscripción de la empresa ante la superintendencia de industria y comercio, cámara de comercio y la DIAN a la luz de su objeto social, tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa, con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos, aplica los respectivos indicadores a sus declaraciones tributarias y se monitorean los resultados, tiene una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones.

TALENTO HUMANO

La empresa tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas, tiene unas políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal, existe una junta directiva que lidera la empresa, La empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes (ISS u otra EPS, SENA, caja de compensación reglamento de trabajo, reglamento de seguridad industrial, etc.), tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.), La planta, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador, tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, los documenta cuando ocurren y toma las acciones preventivas y/o correctivas, la empresa lleva un registro de ausentismo ocasionado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas.

La compañía en esta área obtuvo una calificación media de (3.6/5), lo que representa una nota ponderada de 0.76 al nivel de competitividad de la empresa, esto se debe a

que se encuentra solo documentado lo referente a las habilidades personales, las calificaciones, el deseo de superación, la creatividad y la productividad son criterios claves para la remuneración y promoción del personal así como para la definición de la escala salarial, tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y a todo el personal nuevo se le da una inducción a la empresa, existe una buena comunicación oral o escrita a través de los diferentes niveles de la compañía, la empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia, el trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa, la empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral.

GESTION AMBIENTAL

La empresa en esta área obtuvo una calificación muy baja de (1/5), lo que viene a representar una nota ponderada de 0.14 al nivel de competitividad de la compañía, esto se debe a que se encuentra en proceso de documentación lo referente a la cultura y la estrategia de la compañía involucra aspectos, impactos y riesgos ambientales, la empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas, definen y documentan las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas como externas, además no existe lo referente a que en el diseño de la planta, la empresa tuvo en cuenta las regulaciones ambientales y el bienestar de sus trabajadores, la empresa no mide el desempeño ambiental frente a metas y estándares pre acordados, la compañía no ha medido la cuantía de desperdicio, sabe en qué etapa del proceso es generado y ha formulado planes para reducirlo.

SISTEMAS DE INFORMACION

El sistema de información de la empresa está diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información de la gerencia y de todas las áreas en forma oportuna y confiable, se generan, archivan adecuadamente los documentos soportes en las diferentes áreas de la empresa, la captura de información genera operaciones simultáneas en las diferentes áreas de la empresa evitando la doble digitación de las

transacciones en los diferentes sistemas, como política, la empresa realiza sistemáticamente copias de respaldo de sus archivos más importantes y los almacena en sitios seguros, la información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones.

En esta área la organización obtuvo una calificación media de (3.4/5), lo cual viene a representar una nota ponderada de 0.46 al nivel de competitividad de la empresa, esto se debe a que se encuentra en proceso de documentación lo referente a que la empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos, además esta solo documentado lo relacionado con el diseño técnico y funcional del sistema responde a las necesidades de información de la empresa y es óptimo con relación al tiempo de proceso y seguridad, existen procedimientos de contingencia, manuales o automatizados, en caso de pérdidas de fluido eléctrico fallas en el equipo de proceso, la gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el proceso de la toma de decisiones.

En términos generales la empresa obtuvo un nivel de competitividad medio de (3.1/5), esto se debe a que la calificación obtenida en las áreas de aseguramiento de calidad y gestión ambiental fue baja.

4.4 RESULTADO GENERAL DE LA INVESTIGACION

PLANEAMIENTOS ESTRATEGICO

Estadísticos					
	N		Media	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos			
PE1.1PROCESO	7	1	4.86	4	5
PE1.2PROCESO	7	1	3.86	1	5
PE1.3PROCESO	7	1	4.00	1	5
PE1.4PROCESO	7	1	4.14	1	5
PE1.5PROCESO	7	1	4.29	1	5
PE1.6PROCESO	7	1	4.57	4	5
PE1.7PROCESO	7	1	4.57	3	5
PE1.8PROCESO	7	1	3.43	1	5
PE1.9IMPLEMENTACION	7	1	4.57	3	5
PE1.10IMPLEMENTACION	7	1	3.86	0	5

En términos generales las empresas están en un nivel bueno en el área de Planeamiento Estratégico, con un promedio general de 4,2 a excepción de una que no realiza o ha realizado planeamiento estratégico por motivo de una transición de su modelo de negocio que dio origen a una nueva empresa. Los aspectos en los que sobresalen las empresas, en un estado de documentado y difundido y documentado, difundido y actualizado es que todas han realizado un proceso de planeamiento estratégico en los dos últimos años, Al planear se desarrolla un análisis DOFA para la empresa y el sector donde esta opera con la adecuada participación de las áreas el cual se encuentra.

A continuación se detallan en las tablas todas preguntas de esta área, porcentaje valido y respectivo estado en que se encuentran cada pregunta dentro de las empresas.

PE1.1 PROCESO ¿La empresa ha realizado un proceso de planeamiento estratégico en los dos últimos años?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Documentado y difundido	1	12.5	14.3	14.3
	Documentado, difundido y actualizado	6	75.0	85.7	100.0
	Total	7	87.5	100.0	
Perdidos	NO APLICA	1	12.5		
Total		8	100.0		

PE1.2 PROCESO ¿La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Existe	1	12.5	14.3	14.3
	En proceso de documentación	1	12.5	14.3	28.6
	Documentado y difundido	1	12.5	14.3	42.9
	Documentado, difundido y actualizado	4	50.0	57.1	100.0
	Total	7	87.5	100.0	
Perdidos	NO APLICA	1	12.5		
Total		8	100.0		

PE1.3 PROCESO ¿Se está dando espacios para que todos se involucren con la plantación estratégica?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Existe	1	12.5	14.3	14.3
	Documentado y difundido	3	37.5	42.9	57.1
	Documentado, difundido y actualizado	3	37.5	42.9	100.0
	Total	7	87.5	100.0	
Perdidos	NO APLICA	1	12.5		
Total		8	100.0		

PE1.4 PROCESO ¿El planeamiento estratégico es el resultado de un trabajo en equipo y participan en su elaboración quienes son responsables por su ejecución y cumplimiento?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Existe	1	12.5	14.3	14.3
	Documentado y difundido	2	25.0	28.6	42.9
	Documentado, difundido y actualizado	4	50.0	57.1	100.0
	Total	7	87.5	100.0	
Perdidos	NO APLICA	1	12.5		
Total		8	100.0		

PE1.5 PROCESO ¿Se define objetivos específicos, cuantificables y medibles, junto con un plazo de tiempo definido para su ejecución, por parte de las personas responsables del área involucrada?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Existe	1	12.5	14.3	14.3
	Documentado y difundido	1	12.5	14.3	28.6
	Documentado, difundido y actualizado	5	62.5	71.4	100.0
	Total	7	87.5	100.0	
Perdidos	NO APLICA	1	12.5		
Total		8	100.0		

PE1.6 PROCESO ¿Al planear se desarrolla un análisis DOFA para la empresa y el sector donde esta opera con la adecuada participación de las áreas?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Documentado y difundido	3	37.5	42.9	42.9
	Documentado, difundido y actualizado	4	50.0	57.1	100.0
	Total	7	87.5	100.0	
Perdidos	NO APLICA	1	12.5		
Total		8	100.0		

PE1.7 PROCESO ¿Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando entre otros factores: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos competidores, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Documentado	1	12.5	14.3	14.3
	Documentado y difundido	1	12.5	14.3	28.6
	Documentado, difundido y actualizado	5	62.5	71.4	100.0
	Total	7	87.5	100.0	
Perdidos	NO APLICA	1	12.5		
Total		8	100.0		

PE1.8 PROCESO ¿Al formular las estrategias competitivas, se utiliza la técnica de comparar la empresa con mejores prácticas?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Existe	1	12.5	14.3	14.3
	Documentado	3	37.5	42.9	57.1
	Documentado y difundido	1	12.5	14.3	71.4
	Documentado, difundido y actualizado	2	25.0	28.6	100.0
	Total	7	87.5	100.0	
Perdidos	NO APLICA	1	12.5		
Total		8	100.0		

PE1.9 IMPLEMENTACION ¿El personal esta activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa, así como en los cambios que demanda la implementación de la estrategia?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Documentado	1	12.5	14.3	14.3
	Documentado y difundido	1	12.5	14.3	28.6
	Documentado, difundido y actualizado	5	62.5	71.4	100.0
	Total	7	87.5	100.0	
Perdidos	NO APLICA	1	12.5		
Total		8	100.0		

PE1.10IMPLEMENTACION ¿El planteamiento estratégico de las pautas para la asignación general de recursos en cada área del negocio de la empresa, con un seguimiento efectivo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No existe	1	12.5	14.3	14.3
	Documentado y difundido	3	37.5	42.9	57.1
	Documentado, difundido y actualizado	3	37.5	42.9	100.0
	Total	7	87.5	100.0	
Perdidos	NO APLICA	1	12.5		
Total		8	100.0		

CADENA DE VALOR

Estadísticos					
	N		Media	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos			
CV2.1PLANIFICACION	2	6	3.00	1	5
CV2.2PLANIFICACION	2	6	1.50	0	3
CV2.3PLANIFICACION	2	6	4.50	4	5
CV2.4PLANIFICACION	2	6	3.00	1	5
CV2.5PLANIFICACION	2	6	2.50	0	5
CV2.6CAPACIDAD	2	6	4.50	4	5
CV2.7CAPACIDAD	2	6	3.50	2	5
CV2.8MANTENIMIENTO	2	6	3.00	1	5
CV2.9MANTENIMIENTO	2	6	2.50	1	4
CV2.10MANTENIMIENTO	2	6	4.00	3	5
CV2.11MANTENIMIENTO	2	6	3.50	3	4
CV2.12MANTENIMIENTO	2	6	3.00	1	5
CV2.13ID	2	6	2.50	1	4
CV2.14ID	2	6	2.00	0	4
CV2.15ID	2	6	2.00	1	3
CV2.16ID	2	6	2.50	2	3
CV2.17APROVISIONAMIENTO	2	6	3.00	1	5
CV2.18APROVISIONAMIENTO	2	6	2.00	0	4
CV2.19APROVISIONAMIENTO	2	6	3.00	2	4
CV2.20APROVISIONAMIENTO	2	6	.50	0	1
CV2.21MI	2	6	2.50	1	4

CV2.22MI	2	6	2.50	1	4
CV2.23MI	2	6	4.00	4	4
CV2.24MI	2	6	2.50	1	4
CV2.25UI	2	6	2.00	0	4
CV2.26UI	2	6	2.50	0	5

En lo referente a esta área solo dos de las empresas manejan cadena de valor, lo que supone una fuerte utilización de un modelo de negocio basado en la intermediación el cual por su naturaleza no se hace necesario el manejo de esta área en las empresas. Los resultados obtenidos para esta esta área muestran aspectos fuerte como que los proceso de producción son suficientemente flexible para permitir cambios en los productos a ser fabricados en función de satisfacer las necesidades de los clientes, las empresas conocen la capacidad de producción de su maquinaria y equipo por cada línea de producción y de su recurso humano y define el rango deseado de su utilización, El sistema de almacenamiento y administración de inventarios garantiza adecuados niveles de rotación, uso y control de estos, se observan también aspectos débiles como la no documentación del criterio usado para seleccionar proveedores de materias primas y materiales

A continuación se detallan en las tablas todas preguntas de esta área, porcentaje valido y respectivo estado en que se encuentran cada pregunta dentro de las empresas.

CV2.1PLANIFICACION ¿El proceso de producción de la empresa es adecuado para fabricar productos con calidad y costos competitivos?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Existe	1	12.5	50.0	50.0
	Documentado, difundido y actualizado	1	12.5	50.0	100.0
	Total	2	25.0	100.0	
Perdidos	NO APLICA	6	75.0		
Total		8	100.0		

CV2.2PLANIFICACION ¿La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de maquinaria y tecnología para ser ejecutado en el futuro previsible?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No existe	1	12.5	50.0	50.0
	Documentado	1	12.5	50.0	100.0
	Total	2	25.0	100.0	
Perdidos	NO APLICA	6	75.0		
Total		8	100.0		

CV2.3PLANIFICACION ¿El proceso de producción es suficientemente flexible para permitir cambios en los productos a ser fabricados en función de satisfacer las necesidades de los clientes?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Documentado y difundido	1	12.5	50.0	50.0
	Documentado, difundido y actualizado	1	12.5	50.0	100.0
	Total	2	25.0	100.0	
Perdidos	NO APLICA	6	75.0		
Total		8	100.0		

CV2.4PLANIFICACION ¿El planeamiento de producción está basado en pronósticos de ventas la empresa tiene medidas de control para el flujo de producción, para conocer el estado y avance de las órdenes de producción?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Existe	1	12.5	50.0	50.0
	Documentado, difundido y actualizado	1	12.5	50.0	100.0
	Total	2	25.0	100.0	
Perdidos	NO APLICA	6	75.0		
Total		8	100.0		

CV2.5PLANIFICACION ¿La maquinaria y la tecnología de la empresa le permiten fabricar productos competitivos, a nivel nacional en calidad y precio?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No existe	1	12.5	50.0	50.0
	Documentado, difundido y actualizado	1	12.5	50.0	100.0
	Total	2	25.0	100.0	
Perdidos	NO APLICA	6	75.0		
Total		8	100.0		

CV2.6CAPACIDAD ¿La empresa conoce la capacidad de producción de su maquinaria y equipo por cada línea de producción y de su recurso humano y define el rango deseado de su utilización?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Documentado y difundido	1	12.5	50.0	50.0
	Documentado, difundido y actualizado	1	12.5	50.0	100.0
	Total	2	25.0	100.0	
Perdidos	NO APLICA	6	75.0		
Total		8	100.0		

CV2.7CAPACIDAD ¿La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad de producción más allá de su potencial actual para responder a una demanda superior a su capacidad de producción?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En proceso de documentación	1	12.5	50.0	50.0
	Documentado, difundido y actualizado	1	12.5	50.0	100.0
	Total	2	25.0	100.0	
Perdidos	NO APLICA	6	75.0		
Total		8	100.0		

CV2.8MANTENIMIENTO ¿Se realiza un programa de mejoramiento preventivo a todos los equipos y maquinaria, los resultados son debidamente documentados?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Existe	1	12.5	50.0	50.0
	Documentado, difundido y actualizado	1	12.5	50.0	100.0
	Total	2	25.0	100.0	
Perdidos	NO APLICA	6	75.0		
Total		8	100.0		

CV2.9MANTENIMIENTO ¿La empresa mantiene un inventario de partes y repuestos claves para equipos críticos los operarios de los equipos participan de su mantenimiento?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Existe	1	12.5	50.0	50.0
	Documentado y difundido	1	12.5	50.0	100.0
	Total	2	25.0	100.0	
Perdidos	NO APLICA	6	75.0		
Total		8	100.0		

CV2.10MANTENIMIENTO ¿La empresa establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del mantenimiento predictivo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Documentado	1	12.5	50.0	50.0
	Documentado, difundido y actualizado	1	12.5	50.0	100.0
	Total	2	25.0	100.0	
Perdidos	NO APLICA	6	75.0		
Total		8	100.0		

CV2.11 MANTENIMIENTO ¿La empresa establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del mantenimiento productivo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Documentado	1	12.5	50.0	50.0
	Documentado y difundido	1	12.5	50.0	100.0
	Total	2	25.0	100.0	
Perdidos	NO APLICA	6	75.0		
Total		8	100.0		

CV2.12 MANTENIMIENTO ¿La empresa tiene seguro contra incendio y otras calamidades devastadoras, así como lucro cesante adecuado?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Existe	1	12.5	50.0	50.0
	Documentado, difundido y actualizado	1	12.5	50.0	100.0
	Total	2	25.0	100.0	
Perdidos	NO APLICA	6	75.0		
Total		8	100.0		

CV2.13 ID ¿La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera de vital importancia para su supervivencia?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Existe	1	12.5	50.0	50.0
	Documentado y difundido	1	12.5	50.0	100.0
	Total	2	25.0	100.0	
Perdidos	NO APLICA	6	75.0		
Total		8	100.0		

CV2.14ID ¿Existe un proceso formal de investigación de nuevas materias primas y procesos de producción?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No existe	1	12.5	50.0	50.0
	Documentado y difundido	1	12.5	50.0	100.0
	Total	2	25.0	100.0	
Perdidos	NO APLICA	6	75.0		
Total		8	100.0		

CV2.15ID ¿La empresa dispone de un programa de y seguimiento y seguimiento a las tecnologías claves para su negocio?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Existe	1	12.5	50.0	50.0
	Documentado	1	12.5	50.0	100.0
	Total	2	25.0	100.0	
Perdidos	NO APLICA	6	75.0		
Total		8	100.0		

CV2.16ID ¿La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de equipo y tecnología y modernización de su proceso de producción?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En proceso de documentación	1	12.5	50.0	50.0
	Documentado	1	12.5	50.0	100.0
	Total	2	25.0	100.0	
Perdidos	NO APLICA	6	75.0		
Total		8	100.0		

CV2.17 APROVISIONAMIENTO ¿Existen criterios formales para la planificación de la compra de materias primas, materiales y repuestos?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Existe	1	12.5	50.0	50.0
	Documentado, difundido y actualizado	1	12.5	50.0	100.0
	Total	2	25.0	100.0	
Perdidos	NO APLICA	6	75.0		
Total		8	100.0		

CV2.18 APROVISIONAMIENTO ¿Existe un sistema de abastecimiento flexible y eficiente que satisfaga las necesidades de la planta?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No existe	1	12.5	50.0	50.0
	Documentado y difundido	1	12.5	50.0	100.0
	Total	2	25.0	100.0	
Perdidos	NO APLICA	6	75.0		
Total		8	100.0		

CV2.19 APROVISIONAMIENTO ¿La empresa tiene un plan de contingencia de materias primas críticas, tecnologías críticas y personal crítico que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos comerciales?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En proceso de documentación	1	12.5	50.0	50.0
	Documentado y difundido	1	12.5	50.0	100.0
	Total	2	25.0	100.0	
Perdidos	NO APLICA	6	75.0		
Total		8	100.0		

CV2.20APROVISIONAMIENTO ¿En general, el criterio usado para seleccionar proveedores de materias primas y materiales es en un orden, 1 calidad, 2 servicio, 3 precio, 4 condiciones de pago?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No existe	1	12.5	50.0	50.0
	Existe	1	12.5	50.0	100.0
	Total	2	25.0	100.0	
Perdidos	NO APLICA	6	75.0		
Total		8	100.0		

CV2.21MI ¿Como resultado de negociaciones con los proveedores se han programado las estrategias de materias primas para mantener el inventario en un nivel óptimo según las necesidades?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Existe	1	12.5	50.0	50.0
	Documentado y difundido	1	12.5	50.0	100.0
	Total	2	25.0	100.0	
Perdidos	NO APLICA	6	75.0		
Total		8	100.0		

CV2.22MI ¿Hay un nivel óptimo de inventarios de materias primas, productos en proceso y producto terminado para reducir las pérdidas originadas por el mal manejo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Existe	1	12.5	50.0	50.0
	Documentado y difundido	1	12.5	50.0	100.0
	Total	2	25.0	100.0	
Perdidos	NO APLICA	6	75.0		
Total		8	100.0		

CV2.23MI ¿El sistema de almacenamiento y administración de inventarios garantiza adecuados niveles de rotación, uso y control de estos?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Documentado y difundido	2	25.0	100.0	100.0
Perdidos	NO APLICA	6	75.0		
Total		8	100.0		

CV2.24MI ¿Con periodicidad programada se compara inventario físico de materia prima, materiales y productos terminados con el inventario llevado en el kardex?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Existe	1	12.5	50.0	50.0
	Documentado y difundido	1	12.5	50.0	100.0
	Total	2	25.0	100.0	
Perdidos	NO APLICA	6	75.0		
Total		8	100.0		

CV2.25UI ¿La ubicación de la planta es ideal para el abastecimiento de materias primas, mano de obra y para la distribución del producto terminado?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No existe	1	12.5	50.0	50.0
	Documentado y difundido	1	12.5	50.0	100.0
	Total	2	25.0	100.0	
Perdidos	NO APLICA	6	75.0		
Total		8	100.0		

CV2.26UI ¿La infraestructura e instalaciones de la planta son adecuadas para atender sus necesidades actuales y futuras?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No existe	1	12.5	50.0	50.0
	Documentado, difundido y actualizado	1	12.5	50.0	100.0
	Total	2	25.0	100.0	
Perdidos	NO APLICA	6	75.0		
Total		8	100.0		

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Estadísticos					
	N		Media	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos			
AC3.1AG	8	0	3.88	1	5
AC3.2AG	8	0	3.63	1	5
AC3.3SISTEMAS	8	0	4.13	0	5
AC3.4SISTEMAS	8	0	4.13	1	5
AC3.5SISTEMAS	8	0	4.25	4	5
AC3.6SISTEMAS	8	0	4.13	1	5
AC3.7SISTEMAS	8	0	4.13	1	5

La calidad es un aspecto muy importante en un mundo sin barreras y súper competitivo como lo es el mundo de hoy, en este aspecto las empresas encuestadas con un promedio general de 4 denotan un buen nivel o estado de estas prácticas, teniendo como aspecto más fuerte el hecho de que sus sistemas de calidad involucran los controles necesarios para identificar y medir defectos y sus causas en los procesos de producción, los retroalimenta para implementar acciones correctivas y les hace seguimiento. A continuación se detallan en las tablas todas preguntas de esta área, porcentaje valido y respectivo estado en que se encuentran cada pregunta.

AC3.1AG ¿La gerencia general tiene como filosofía impulsar programas de calidad en la empresa y para ello capacita adecuadamente a sus empleados en aspectos de calidad y mejoramiento continuo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Existe	1	12.5	12.5	12.5
	Documentado	2	25.0	25.0	37.5
	Documentado y difundido	1	12.5	12.5	50.0
	Documentado, difundido y actualizado	4	50.0	50.0	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

AC3.2AG ¿Las normas de calidad para todos los productos de la empresa están debidamente documentados y son conocidos por las personas responsables de su cumplimiento?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Existe	1	12.5	12.5	12.5
	Documentado	3	37.5	37.5	50.0
	Documentado y difundido	1	12.5	12.5	62.5
	Documentado, difundido y actualizado	3	37.5	37.5	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

AC3.3SISTEMAS ¿Los productos de la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No existe	1	12.5	12.5	12.5
	Documentado y difundido	2	25.0	25.0	37.5
	Documentado, difundido y actualizado	5	62.5	62.5	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

AC3.4SISTEMAS ¿El sistema de calidad identifica las necesidades de cliente y lo compara con el producto ofrecido por la empresa para proponer mejoras o rediseños?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Existe	1	12.5	12.5	12.5
	Documentado y difundido	3	37.5	37.5	50.0
	Documentado, difundido y actualizado	4	50.0	50.0	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

AC3.5SISTEMAS ¿El sistema de calidad involucra los controles necesarios para identificar y medir defectos y sus causas en los procesos de producción, los retroalimenta para implementar acciones correctivas y les hace seguimiento?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Documentado y difundido	6	75.0	75.0	75.0
	Documentado, difundido y actualizado	2	25.0	25.0	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

AC3.6SISTEMAS ¿En el proceso de selección de materias primas existen especificaciones técnicas y se aplican los controles necesarios para verificar la calidad y retroalimentar el proceso de selección y compra?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Existe	1	12.5	12.5	12.5
	Documentado y difundido	3	37.5	37.5	50.0
	Documentado, difundido y actualizado	4	50.0	50.0	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

AC3.7SISTEMAS ¿Los resultados de las pruebas e inspecciones de la materia prima se mantienen hasta que los productos estén listos para su entrega?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Existe	1	12.5	12.5	12.5
	Documentado y difundido	3	37.5	37.5	50.0
	Documentado, difundido y actualizado	4	50.0	50.0	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

MERCHANDISING

Estadísticos					
	N		Media	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos			
M4.1MV	8	0	3.88	1	5
M4.2MV	8	0	4.25	2	5
M4.3MV	8	0	4.25	2	5
M4.4MV	8	0	3.88	1	5
M4.5MV	8	0	3.63	1	5
M4.6MV	8	0	4.13	1	5
M4.7MV	7	1	3.00	0	5
M4.8MV	8	0	3.50	1	5
M4.9MV	8	0	3.75	0	5
M4.10MV	8	0	3.88	1	5
M4.11SERVICIO	8	0	4.13	2	5
M4.12SERVICIO	8	0	2.38	0	4
M4.13SERVICIO	8	0	2.75	0	5
M4.14DISTRIBUCION	8	0	3.50	0	5
M4.15DISTRIBUCION	8	0	4.00	0	5
M4.16DISTRIBUCION	8	0	2.75	0	5

En lo referente a esta área las empresas presentan falencias en lo referente a sistemas de investigación que le permita conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis, disposición de catálogos y

especificaciones técnicas de sus productos, se observa también que las empresas la empresa no prefiere contratar vendedores con vínculo laboral en lugar de independientes sin vínculo laboral lo cual es positivo o negativo para la competitividad de la empresa dependiendo la naturaleza y modelo de negocio de esta.

A continuación se detallan en las tablas todas preguntas de esta área, porcentaje valido y respectivo estado en que se encuentran cada pregunta dentro de las empresas.

M4.1MV ¿El proceso de planeamiento genera un plan de mercado anual, estricto y detallado, con responsables e índices de gestión claramente definidos?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Existe	1	12.5	12.5	12.5
	En proceso de documentación	1	12.5	12.5	25.0
	Documentado y difundido	2	25.0	25.0	50.0
	Documentado, difundido y actualizado	4	50.0	50.0	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

M4.2MV ¿La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En proceso de documentación	1	12.5	12.5	12.5
	Documentado y difundido	3	37.5	37.5	50.0
	Documentado, difundido y actualizado	4	50.0	50.0	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

M4.3MV ¿La empresa conoce los segmentos del mercado en que compite, su participación, crecimiento y rentabilidad y desarrolla estrategias comerciales para cada uno de ellos?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En proceso de documentación	1	12.5	12.5	12.5
	Documentado y difundido	3	37.5	37.5	50.0
	Documentado, difundido y actualizado	4	50.0	50.0	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

M4.4MV ¿La empresa establece objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Existe	1	12.5	12.5	12.5
	En proceso de documentación	1	12.5	12.5	25.0
	Documentado y difundido	2	25.0	25.0	50.0
	Documentado, difundido y actualizado	4	50.0	50.0	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

M4.5MV ¿La empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios)?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Existe	1	12.5	12.5	12.5
	Documentado	2	25.0	25.0	37.5
	Documentado y difundido	3	37.5	37.5	75.0
	Documentado, difundido y actualizado	2	25.0	25.0	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

M4.6MV ¿Las estrategias, objetivos y precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, la oferta, la demanda y la situación competitiva?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Existe	1	12.5	12.5	12.5
	Documentado y difundido	3	37.5	37.5	50.0
	Documentado, difundido y actualizado	4	50.0	50.0	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

M4.7MV ¿Los productos nuevos (menores de tres años) han generado un porcentaje importante de las ventas y de las utilidades totales de la empresa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No existe	2	25.0	28.6	28.6
	Documentado	2	25.0	28.6	57.1
	Documentado, difundido y actualizado	3	37.5	42.9	100.0
	Total	7	87.5	100.0	
Perdidos	NO APLICA	1	12.5		
Total		8	100.0		

M4.8MV ¿Los recursos asignados al mercadeo (material publicitario, comisiones, etc.) son adecuados y se usan de manera eficiente?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Existe	2	25.0	25.0	25.0
	Documentado	1	12.5	12.5	37.5
	Documentado y difundido	2	25.0	25.0	62.5
	Documentado, difundido y actualizado	3	37.5	37.5	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

M4.9MV ¿La empresa dispone de un sistema de información y análisis que le permite obtener información actualizada sobre sus clientes, sobre sus necesidades, y los factores que guían sus decisiones de compra?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No existe	1	12.5	12.5	12.5
	Documentado	2	25.0	25.0	37.5
	Documentado y difundido	1	12.5	12.5	50.0
	Documentado, difundido y actualizado	4	50.0	50.0	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

M4.10MV ¿La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Existe	1	12.5	12.5	12.5
	En proceso de documentación	1	12.5	12.5	25.0
	Documentado y difundido	2	25.0	25.0	50.0
	Documentado, difundido y actualizado	4	50.0	50.0	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

M4.11SERVICIO ¿El personal que tiene contacto con el cliente es consciente de sus responsabilidades y tiene suficiente autonomía para atender adecuadamente sus necesidades?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En proceso de documentación	2	25.0	25.0	25.0
	Documentado y difundido	1	12.5	12.5	37.5
	Documentado, difundido y actualizado	5	62.5	62.5	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

M4.12SERVICIO ¿La empresa tiene un sistema de investigación que le permite conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No existe	1	12.5	12.5	12.5
	Existe	1	12.5	12.5	25.0
	En proceso de documentación	2	25.0	25.0	50.0
	Documentado	2	25.0	25.0	75.0
	Documentado y difundido	2	25.0	25.0	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

M4.13SERVICIO ¿La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No existe	2	25.0	25.0	25.0
	Existe	1	12.5	12.5	37.5
	Documentado	2	25.0	25.0	62.5
	Documentado, difundido y actualizado	3	37.5	37.5	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

M4.14DISTRIBUCION ¿La empresa posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente que apoya el cumplimiento de los objetivos de la empresa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No existe	1	12.5	12.5	12.5
	Existe	1	12.5	12.5	25.0
	Documentado y difundido	3	37.5	37.5	62.5
	Documentado, difundido y actualizado	3	37.5	37.5	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

M4.15DISTRIBUCION ¿La empresa ha desarrollado un sistema eficiente de distribución que permite llevar sus productos a sus clientes cuando y donde ellos lo necesiten?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No existe	1	12.5	12.5	12.5
	Documentado y difundido	3	37.5	37.5	50.0
	Documentado, difundido y actualizado	4	50.0	50.0	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

M4.16DISTRIBUCION ¿La empresa prefiere contratar vendedores con vínculo laboral en lugar de independientes sin vínculo laboral?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No existe	2	25.0	25.0	25.0
	Existe	1	12.5	12.5	37.5
	Documentado	1	12.5	12.5	50.0
	Documentado y difundido	2	25.0	25.0	75.0
	Documentado, difundido y actualizado	2	25.0	25.0	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

CONTABILIDAD Y FINANZAS

Estadísticos					
	N		Media	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos			
CF5.1MCC	8	0	4.00	1	5
CF5.2MCC	8	0	4.00	0	5
CF5.3MCC	8	0	4.13	2	5
CF5.4AF	8	0	3.50	0	5
CF5.5AF	8	0	4.00	1	5
CF5.6AF	8	0	3.63	0	5
CF5.7AF	8	0	3.63	0	5
CF5.8NLT	8	0	4.50	1	5
CF5.9NLT	8	0	4.50	1	5
CF5.10NLT	8	0	4.38	1	5
CF5.11NLT	8	0	4.38	1	5

En términos generales esta área con un promedio de 4 se encuentra en niveles de competitividad buenos porque suple la necesidad básica y legal para el funcionamiento de la empresa; se deben mejorar aspectos como una planeación financiera formal, presupuesto de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, que por la naturaleza de algunas empresas no se realiza de manera formal.

A continuación se detallan en las tablas todas preguntas de esta área, porcentaje válido y respectivo estado en que se encuentran cada pregunta dentro de las empresas.

CF5.1MCC ¿El sistema de contabilidad y costos prevé información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Existe	1	12.5	12.5	12.5
	Documentado	1	12.5	12.5	25.0
	Documentado y difundido	2	25.0	25.0	50.0
	Documentado, difundido y actualizado	4	50.0	50.0	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

CF5.2MCC ¿La gerencia general recibe los informes de los resultados contables en los diez primeros días del mes siguiente periódicamente (quincenal o mensualmente) se preparan reporte de cuentas por cobrar organizados por periodos de antigüedad?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No existe	1	12.5	12.5	12.5
	Documentado y difundido	3	37.5	37.5	50.0
	Documentado, difundido y actualizado	4	50.0	50.0	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

CF5.3MCC ¿La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar y rotar sus inventarios existe un sistema claro para definir los costos de la empresa, dependiendo de las características de los productos y de los procesos?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En proceso de documentación	1	12.5	12.5	12.5
	Documentado	1	12.5	12.5	25.0
	Documentado y difundido	2	25.0	25.0	50.0
	Documentado, difundido y actualizado	4	50.0	50.0	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

CF5.4AF ¿La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuesto de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.)?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No existe	1	12.5	12.5	12.5
	Existe	1	12.5	12.5	25.0
	Documentado y difundido	3	37.5	37.5	62.5
	Documentado, difundido y actualizado	3	37.5	37.5	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

CF5.5AF ¿La empresa conoce la rentabilidad de cada producto o línea de productos?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Existe	1	12.5	12.5	12.5
	Documentado	1	12.5	12.5	25.0
	Documentado y difundido	2	25.0	25.0	50.0
	Documentado, difundido y actualizado	4	50.0	50.0	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

CF5.6AF ¿Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No existe	1	12.5	12.5	12.5
	Existe	1	12.5	12.5	25.0
	Documentado y difundido	2	25.0	25.0	50.0
	Documentado, difundido y actualizado	4	50.0	50.0	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

CF5.7AF ¿La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones, en equipo y otros activos fijos, y en general de inversiones?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No existe	1	12.5	12.5	12.5
	Existe	1	12.5	12.5	25.0
	Documentado y difundido	2	25.0	25.0	50.0
	Documentado, difundido y actualizado	4	50.0	50.0	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

CF5.8NLT ¿Se ha evaluado la inscripción de la empresa ante la superintendencia de industria y comercio, cámara de comercio y la DIAN a la luz de su objeto social?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Existe	1	12.5	12.5	12.5
	Documentado, difundido y actualizado	7	87.5	87.5	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

CF5.9NLT ¿Se tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa, con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Existe	1	12.5	12.5	12.5
	Documentado, difundido y actualizado	7	87.5	87.5	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

CF5.10NLT ¿La empresa aplica los respectivos indicadores a sus declaraciones tributarias y se monitorean los resultados?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Existe	1	12.5	12.5	12.5
	Documentado y difundido	1	12.5	12.5	25.0
	Documentado, difundido y actualizado	6	75.0	75.0	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

CF5.11NLT ¿La empresa tiene una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Existe	1	12.5	12.5	12.5
	Documentado y difundido	1	12.5	12.5	25.0
	Documentado, difundido y actualizado	6	75.0	75.0	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

TALENTO HUMANO

Estadísticos					
	N		Media	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos			
TH6.1AP	8	0	3.25	0	5
TH6.2AP	8	0	3.63	1	5
TH6.3AP	8	0	3.50	0	5
TH6.4AP	8	0	4.50	1	5
TH6.5CPP	8	0	3.75	1	5
TH6.6CPP	8	0	3.38	0	5
TH6.7CO	8	0	4.00	1	5
TH6.8CO	8	0	4.00	1	5
TH6.9CO	8	0	3.88	1	5
TH6.10CO	8	0	3.75	1	5
TH6.11SSI	8	0	4.13	1	5
TH6.12SSI	8	0	4.75	4	5
TH6.13SSI	8	0	4.13	1	5
TH6.14SSI	8	0	3.63	0	5

Las empresas realizan buena prácticas en el área de talento humano referentes a capacitación y promoción del personal, cultura organización, salud y seguridad industrial, pero en términos generales se observan falencias de implementación, documentación, difusión y actualización de algunas prácticas que no existen y otras que están sin documentar.

A continuación se detallan en las tablas todas preguntas de esta área, porcentaje valido y respectivo estado en que se encuentran cada pregunta dentro de las empresas.

TH6.1AP ¿La empresa tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No existe	1	12.5	12.5	12.5
	Existe	2	25.0	25.0	37.5
	Documentado y difundido	1	12.5	12.5	50.0
	Documentado, difundido y actualizado	4	50.0	50.0	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

TH6.2AP ¿La empresa tiene unas políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Existe	2	25.0	25.0	25.0
	Documentado y difundido	3	37.5	37.5	62.5
	Documentado, difundido y actualizado	3	37.5	37.5	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

TH6.3AP ¿Existe una junta directiva que lidera la empresa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No existe	1	12.5	12.5	12.5
	Existe	1	12.5	12.5	25.0
	Documentado	1	12.5	12.5	37.5
	Documentado y difundido	1	12.5	12.5	50.0
	Documentado, difundido y actualizado	4	50.0	50.0	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

TH6.4AP ¿La empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes (ISS u otra EPS, SENA, caja de compensación reglamento de trabajo, reglamento de seguridad industrial, etc.)?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Existe	1	12.5	12.5	12.5
	Documentado, difundido y actualizado	7	87.5	87.5	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

TH6.5CPP ¿La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y a todo el personal nuevo se le da una inducción a la empresa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Existe	1	12.5	12.5	12.5
	En proceso de documentación	1	12.5	12.5	25.0
	Documentado	1	12.5	12.5	37.5
	Documentado y difundido	1	12.5	12.5	50.0
	Documentado, difundido y actualizado	4	50.0	50.0	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

TH6.6CPP ¿Las habilidades personales, las calificaciones, el deseo de superación, la creatividad y la productividad son criterios claves para la remuneración y promoción del personal así como para la definición de la escala salarial?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No existe	1	12.5	12.5	12.5
	Existe	1	12.5	12.5	25.0
	Documentado	1	12.5	12.5	37.5
	Documentado y difundido	2	25.0	25.0	62.5
	Documentado, difundido y actualizado	3	37.5	37.5	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

TH6.7CO ¿Existe una buena comunicación oral o escrita a través de los diferentes niveles de la compañía?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Existe	1	12.5	12.5	12.5
	Documentado	1	12.5	12.5	25.0
	Documentado y difundido	2	25.0	25.0	50.0
	Documentado, difundido y actualizado	4	50.0	50.0	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

TH6.8CO ¿La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Existe	1	12.5	12.5	12.5
	Documentado	1	12.5	12.5	25.0
	Documentado y difundido	2	25.0	25.0	50.0
	Documentado, difundido y actualizado	4	50.0	50.0	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

TH6.9CO ¿El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Existe	1	12.5	12.5	12.5
	Documentado	1	12.5	12.5	25.0
	Documentado y difundido	3	37.5	37.5	62.5
	Documentado, difundido y actualizado	3	37.5	37.5	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

TH6.10CO ¿La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Existe	1	12.5	12.5	12.5
	Documentado	2	25.0	25.0	37.5
	Documentado y difundido	2	25.0	25.0	62.5
	Documentado, difundido y actualizado	3	37.5	37.5	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

TH6.11SSI ¿La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.)?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Existe	1	12.5	12.5	12.5
	Documentado y difundido	3	37.5	37.5	50.0
	Documentado, difundido y actualizado	4	50.0	50.0	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

TH6.12SSI ¿La planta, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Documentado y difundido	2	25.0	25.0	25.0
	Documentado, difundido y actualizado	6	75.0	75.0	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

TH6.13SSI ¿La empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, los documenta cuando ocurren y toma las acciones preventivas y/o correctivas?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Existe	1	12.5	12.5	12.5
	Documentado y difundido	3	37.5	37.5	50.0
	Documentado, difundido y actualizado	4	50.0	50.0	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

TH6.14SSI ¿La empresa lleva un registro de ausentismo ocasionado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No existe	1	12.5	12.5	12.5
	Existe	1	12.5	12.5	25.0
	Documentado y difundido	2	25.0	25.0	50.0
	Documentado, difundido y actualizado	4	50.0	50.0	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

GESTION AMBIENTAL

	Estadísticos				
	N		Media	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos			
GA7.1POLITICAS	7	1	3.00	0	5
GA7.2POLITICAS	8	0	4.13	1	5
GA7.3POLITICAS	8	0	4.00	1	5
GA7.4POLITICAS	8	0	2.38	0	5
GA7.5EPM	7	1	2.29	0	5
GA7.6EPM	7	1	2.71	0	5
GA7.7CC	8	0	3.13	0	5
GA7.8AD	8	0	3.63	1	5
GA7.9AD	8	0	3.00	0	5

En términos generales las empresas realizan parcialmente prácticas aceptables de gestión ambiental referentes a políticas, estrategia para proteger al medio ambiente, concientización y capacitación y administración del desperdicio; estas prácticas de gestión ambiental en la mayoría de casos solo existen y no están documentadas, difundidas y actualizadas, así como tampoco existen o se desarrollan algunos aspectos o practicas importantes referentes al temas.

A continuación se detallan en las tablas todas preguntas de esta área, porcentaje valido y respectivo estado en que se encuentran cada pregunta dentro de las empresas.

GA7.1POLITICAS ¿En el diseño de la planta, la empresa tuvo en cuenta las regulaciones ambientales y el bienestar de sus trabajadores?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No existe	2	25.0	28.6	28.6
	Documentado	1	12.5	14.3	42.9
	Documentado y difundido	2	25.0	28.6	71.4
	Documentado, difundido y actualizado	2	25.0	28.6	100.0
	Total	7	87.5	100.0	
Perdidos	NO APLICA	1	12.5		
Total		8	100.0		

GA7.2POLITICAS ¿La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Existe	1	12.5	12.5	12.5
	En proceso de documentación	1	12.5	12.5	25.0
	Documentado, difundido y actualizado	6	75.0	75.0	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

GA7.3POLITICAS ¿La cultura y la estrategia de la compañía involucra aspectos, impactos y riesgos ambientales?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Existe	1	12.5	12.5	12.5
	En proceso de documentación	1	12.5	12.5	25.0
	Documentado y difundido	1	12.5	12.5	37.5
	Documentado, difundido y actualizado	5	62.5	62.5	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

GA7.4POLITICAS ¿La empresa mide el desempeño ambiental frente a metas y estándares preacordados?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No existe	3	37.5	37.5	37.5
	En proceso de documentación	1	12.5	12.5	50.0
	Documentado y difundido	3	37.5	37.5	87.5
	Documentado, difundido y actualizado	1	12.5	12.5	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

GA7.5EPM ¿La empresa considera las regulaciones ambientales cuando desarrolla nuevos productos o realiza cambios en su infraestructura física?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No existe	2	25.0	28.6	28.6
	Existe	1	12.5	14.3	42.9
	Documentado	2	25.0	28.6	71.4
	Documentado y difundido	1	12.5	14.3	85.7
	Documentado, difundido y actualizado	1	12.5	14.3	100.0
	Total	7	87.5	100.0	
Perdidos	NO APLICA	1	12.5		
Total		8	100.0		

GA7.6EPM ¿Para la selección, instalación, operación y mantenimiento de los equipos se realizaron consideraciones?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No existe	2	25.0	28.6	28.6
	Existe	1	12.5	14.3	42.9
	Documentado y difundido	2	25.0	28.6	71.4
	Documentado, difundido y actualizado	2	25.0	28.6	100.0
	Total	7	87.5	100.0	
Perdidos	NO APLICA	1	12.5		
Total		8	100.0		

GA7.7CC ¿Se definen y documentan las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas como externas?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No existe	2	25.0	25.0	25.0
	En proceso de documentación	1	12.5	12.5	37.5
	Documentado y difundido	2	25.0	25.0	62.5
	Documentado, difundido y actualizado	3	37.5	37.5	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

GA7.8AD ¿La empresa trata de minimizar el consumo de energía, agua y materias primas contaminantes mediante la mejora de sus procesos productivos, el reciclaje, la sustitución de insumos, el mantenimiento preventivo y el uso de otras tecnologías?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Existe	1	12.5	12.5	12.5
	Documentado	2	25.0	25.0	37.5
	Documentado y difundido	3	37.5	37.5	75.0
	Documentado, difundido y actualizado	2	25.0	25.0	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

GA7.9AD ¿La empresa ha medido la cuantía de desperdicio, sabe en qué etapa del proceso es generado y ha formulado planes para reducirlo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No existe	1	12.5	12.5	12.5
	Existe	1	12.5	12.5	25.0
	En proceso de documentación	1	12.5	12.5	37.5
	Documentado	1	12.5	12.5	50.0
	Documentado y difundido	2	25.0	25.0	75.0
	Documentado, difundido y actualizado	2	25.0	25.0	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

SISTEMAS DE INFORMACION

Estadísticos					
	N		Media	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos			
SI8.1PLANTACION	8	0	4.50	3	5
SI8.2PLANTACION	8	0	3.38	0	5
SI8.3PLANTACION	8	0	3.75	0	5
SI8.4ENTRADAS	8	0	3.50	0	5
SI8.5ENTRADAS	8	0	3.63	0	5
SI8.6PROCESOS	8	0	3.88	0	5
SI8.7PROCESOS	8	0	3.25	0	5
SI8.8SALIDAS	8	0	4.00	0	5
SI8.9SALIDAS	8	0	4.50	3	5

En términos generales las empresas manejan sistemas de información acorde con los requerimientos de la empresa, a pesar de que algunos aspectos de planeación, entradas, procesos, y salidas no existan o no se desarrollen en la empresa, las prácticas que se desarrollan o consideran en esta área en un gran porcentaje de las empresas necesita llevarse al estado de documentado, difundido y actualizado.

A continuación se detallan en las tablas todas preguntas de esta área, porcentaje valido y respectivo estado en que se encuentran cada pregunta dentro de las empresas.

SI8.1PLANTACION ¿El sistema de información de la empresa está diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información de la gerencia y de todas las áreas en forma oportuna y confiable?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Documentado	1	12.5	12.5	12.5
	Documentado y difundido	2	25.0	25.0	37.5
	Documentado, difundido y actualizado	5	62.5	62.5	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

SI8.2PLANTACION ¿La empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No existe	1	12.5	12.5	12.5
	Existe	1	12.5	12.5	25.0
	En proceso de documentación	1	12.5	12.5	37.5
	Documentado y difundido	1	12.5	12.5	50.0
	Documentado, difundido y actualizado	4	50.0	50.0	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

SI8.3PLANTACION ¿El diseño técnico y funcional del sistema responde a las necesidades de información de la empresa y es óptimo con relación al tiempo de proceso y seguridad?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No existe	1	12.5	12.5	12.5
	Documentado	2	25.0	25.0	37.5
	Documentado y difundido	1	12.5	12.5	50.0
	Documentado, difundido y actualizado	4	50.0	50.0	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

SI8.4ENTRADAS ¿Se generan, archivan adecuadamente los documentos soportes en las diferentes áreas de la empresa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No existe	2	25.0	25.0	25.0
	Documentado y difundido	2	25.0	25.0	50.0
	Documentado, difundido y actualizado	4	50.0	50.0	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

SI8.5ENTRADAS ¿La captura de información genera operaciones simultáneas en las diferentes áreas de la empresa evitando la doble digitación de las transacciones en los diferentes sistemas?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No existe	1	12.5	12.5	12.5
	Existe	1	12.5	12.5	25.0
	Documentado y difundido	2	25.0	25.0	50.0
	Documentado, difundido y actualizado	4	50.0	50.0	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

SI8.6PROCESOS ¿Cómo política, la empresa realiza sistemáticamente copias de respaldo de sus archivos más importantes y los almacena en sitios seguros?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No existe	1	12.5	12.5	12.5
	Documentado	1	12.5	12.5	25.0
	Documentado y difundido	2	25.0	25.0	50.0
	Documentado, difundido y actualizado	4	50.0	50.0	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

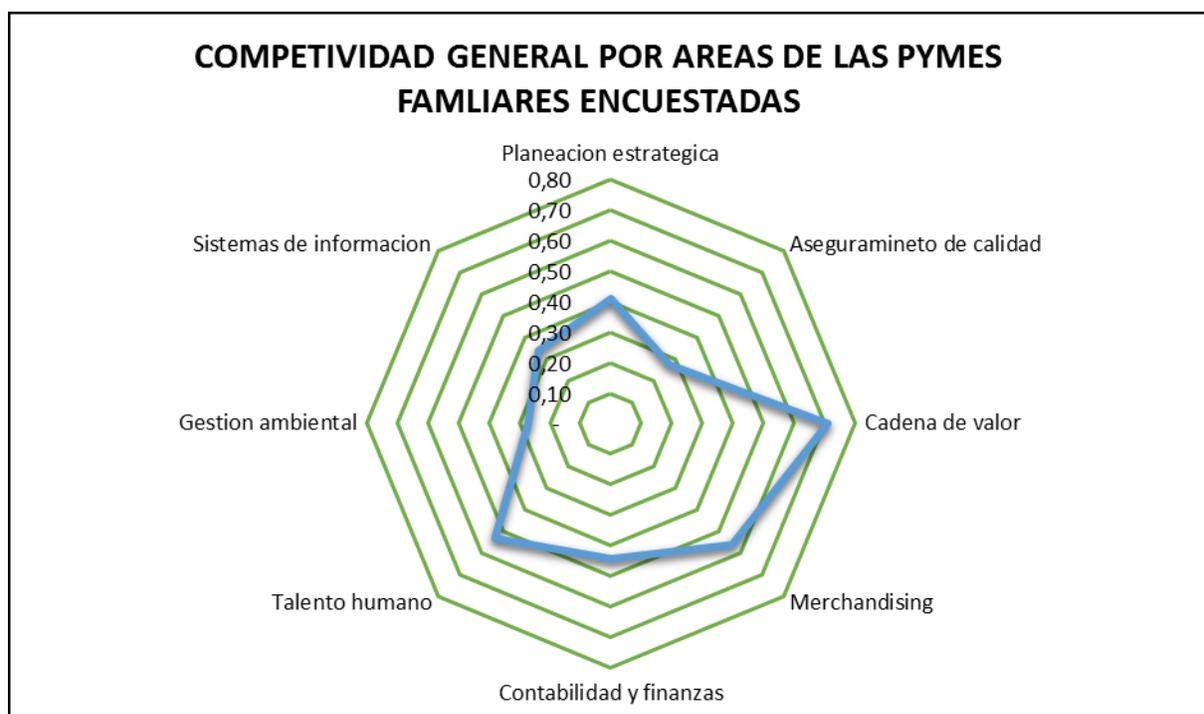
SI8.7PROCESOS ¿Existen procedimientos de contingencia, manuales o automatizados, en caso de pérdidas de fluido eléctrico fallas en el equipo de proceso?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No existe	2	25.0	25.0	25.0
	Documentado	2	25.0	25.0	50.0
	Documentado, difundido y actualizado	4	50.0	50.0	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

SI8.8SALIDAS ¿La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No existe	1	12.5	12.5	12.5
	Documentado y difundido	3	37.5	37.5	50.0
	Documentado, difundido y actualizado	4	50.0	50.0	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

SI8.9SALIDAS ¿La gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el proceso de la toma de decisiones?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Documentado	1	12.5	12.5	12.5
	Documentado y difundido	2	25.0	25.0	37.5
	Documentado, difundido y actualizado	5	62.5	62.5	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES FAMILIARES ENCUESTADAS

COMPETITIVIDAD GENERAL DE LAS PYMES FAMILIARES ENCUESTADAS					
Área		Nota inicial	Preguntas	Ponderación	Nota Ponderada
1	Planeación estratégica	4,2	10	9,8%	0,41
2	Aseguramiento de calidad	4	7	6,9%	0,27
3	Cadena de valor	2,8	26	25,5%	0,71
4	Merchandising	3,6	16	15,7%	0,56
5	Contabilidad y finanzas	4,1	11	10,8%	0,44
6	Talento humano	3,9	14	13,7%	0,54
7	Gestión ambiental	3,1	9	8,8%	0,27
8	Sistemas de información	3,8	9	8,8%	0,34
TOALES			102	100%	2,84



Como se puede observar el nivel de competitividad de las pymes familiares encuetadas se encuentran en niveles de competitividad bajos, tienen niveles buenos de

competitividad en algunas áreas como planeación estratégica, contabilidad y finanzas y aseguramiento de la calidad.

4.5 ASPECTOS QUE INFLUYEN POSITIVA O NEGATIVAMENTE EN ESTAS ORGANIACIONES

Los aspectos que influyen positiva o negativamente a una organización pueden ser de diferentes latitudes y presentarse en cualquier nivel de la compañía, sin embargo para este caso de estudio están relacionados con planeación estratégica, aseguramiento de calidad, cadena de valor, merchandising, contabilidad y finanzas, talento humano, gestión ambiental y sistemas de información.

En planeación estratégica los factores que influyen positiva o negativamente están relacionados con los siguientes aspectos: si hay un un proceso de planeamiento estratégico, una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla, espacios para que todos se involucren con la plantación estratégica, el planeamiento estratégico es el resultado de un trabajo en equipo, definición de objetivos específicos, cuantificables y medibles, junto con un plazo de tiempo definido para su ejecución, análisis DOFA para la empresa y el sector donde esta opera con la adecuada participación de las áreas, analizar con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando entre otros factores: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos competidores, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones, al formular las estrategias competitivas, se utiliza la técnica de comparar la empresa con mejores prácticas, etc.

En el caso de las empresas que fueron objeto de estudio se puede determinar que hay una tendencia favorable en planeamiento estratégico esto se debe a que hay un adecuado manejo de los factores que influyen en esta área de la organización.

En aseguramiento de calidad los factores que influyen positiva o negativamente a la compañía son los siguientes: si la gerencia general tiene como filosofía impulsar programas de calidad en la empresa, las normas de calidad para todos los productos de la empresa están debidamente documentados y son conocidos por las personas

responsables de su cumplimiento, los productos de la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector, el sistema de calidad identifica las necesidades de cliente y lo compara con el producto ofrecido por la empresa para proponer mejoras o rediseños, el sistema de calidad involucra los controles necesarios para identificar y medir defectos y sus causas en los procesos de producción, en el proceso de selección de materias primas existen especificaciones técnicas y se aplican los controles necesarios para verificar la calidad y retroalimentar el proceso de selección y compra, etc.

En esta área se puede inferir que la tendencia de las organizaciones es hacia un buen nivel de desempeño en cada uno de los factores anteriormente mencionados, lo cual permite que influya de manera positiva a las compañías involucradas en este estudio.

En relación a cadena de valor las empresas estudiadas presentan una tendencia hacia un nivel de bajo desempeño en los factores que influyen positiva o negativamente a la organización, lo cual ayuda a establecer que esta área influye negativamente a las compañías, esto se debe a que les falta mejorar en aspectos relacionados con: el proceso de producción adecuado para fabricar productos con calidad y costos competitivos, proceso de producción flexible para permitir cambios en los productos a ser fabricados en función de satisfacer las necesidades de los clientes, la maquinaria y la tecnología de la empresa le permiten fabricar productos competitivos, a nivel nacional en calidad y precio, incorporar la innovación en los diferentes procesos de la empresa y considerarla de vital importancia para su supervivencia, un plan de contingencia de materias primas críticas, tecnologías críticas y personal crítico que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos comerciales, un sistema de almacenamiento y administración de inventarios que garantice adecuados niveles de rotación, uso y control de estos.

Con respecto a Merchandising se puede determinar que hay una influencia positiva y una tendencia a mejorar, lo cual nos permite establecer que las organizaciones están cumpliendo con la mayoría de los factores involucrados en esta área, además se puede establecer que se destacan en factores tales como: el proceso de planeamiento genera un plan de mercado anual, estricto y detallado, con responsables e índices de gestión claramente definidos, las empresas tienen claramente definido su mercado objetivo, sus

estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización, conocen los segmentos del mercado en que compete, su participación, crecimiento y rentabilidad y desarrollan estrategias comerciales para cada uno de ellos, evalúan periódicamente sus mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias, han desarrollado un sistema eficiente de distribución que permite llevar sus productos a sus clientes cuando y donde ellos lo necesiten, etc.

En contabilidad y finanzas las empresas tienen una tendencia de mejorar en los factores involucrados en esta área, a pesar de que tienen un alto nivel de desempeño en factores relacionados con: un sistema de contabilidad y costos que prevé información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones, un sistema establecido para contabilizar y rotar sus inventarios existe un sistema claro para definir los costos de la empresa, dependiendo de las características de los productos y de los procesos, se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas, las empresas tienen una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones, etc.

Relacionado con talento humano los factores que influyen de manera positiva o negativamente en las organizaciones, se puede establecer que tienen un desempeño adecuado, lo cual permite establecer que hay una tendencia a cumplir con la mayoría de los factores que influyen en esta área, destacándose lo relacionado a factores tales como: las empresa tienen unas políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal, cumplen con todos los requisitos legales vigentes (ISS u otra EPS, SENA, caja de compensación reglamento de trabajo, reglamento de seguridad industrial, etc.), tienen un programa definido para la capacitación de todo su personal y a todo el personal nuevo se le da una inducción a la empresa, buena comunicación oral o escrita a través de los diferentes niveles de la compañía, tienen un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, los documenta cuando ocurren y toma las acciones preventivas y/o correctivas, etc.

En relación a gestión ambiental la tendencia de las empresas es a mejorar en varios de los factores que influyen en esta área, esto se debe a que se le está dando la importancia que tiene esta área en los últimos años o década, cabe destacar que las organizaciones cumplen con factores relacionados a que las empresas conocen las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas, tratan de minimizar el consumo de energía, agua y materias primas contaminantes mediante la mejora de sus procesos productivos, el reciclaje, la sustitución de insumos, el mantenimiento preventivo y el uso de otras tecnologías, etc.

En el área de sistemas de información las organizaciones tienen un buen nivel competitivo, por ende la tendencia es a ir mejorando factores de esta área que les permita tener un mayor grado de competitividad, por lo cual los factores que dan soporte a la tendencia de esta área son los siguientes: el sistema de información de las empresas está diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información de la gerencia y de las áreas en forma oportuna y confiable, están actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos, se generan, archivan adecuadamente los documentos soportes en las diferentes áreas de la empresa, como política, las organizaciones realiza sistemáticamente copias de respaldo de sus archivos más importantes y los almacena en sitios seguros, etc.

otros factores que pueden influir en este tipo de organizaciones familiares y que de alguna manera son responsables del nivel de competitividad de estas: su naturaleza como empresa familiar aun gestionada o dirigida por su fundador, ser empresas donde el empresario familiar desea transmitir su empresa a la generación siguiente pero al mismo tiempo se niega a soltar las riendas de la empresa y generalmente se presentan rupturas debido a que el empresario familiar no siempre consigue superar o realizar con éxito una debida planificación la sucesión, entrenar a la siguiente generación y dejar su puesto en el momento oportuno permitiéndole a la empresa tomar un nuevo aire y una visión un poco más joven, abierta y emprendedora, garantizar que el sucesor familiar sea competente, conseguir recursos financieros externos o establecer alianzas con

otras empresas sin perder el control efectivo de la empresa, su inflexibilidad, carente innovación y emprendimiento.

Todos los factores pueden influir positiva o negativamente en la organización, la organizaciones no están aisladas siempre están permeadas por el entorno y todo lo que las rodea o interviene en ese entorno puede influir en ellas de alguna manera, ahora que esa influencia sea positiva o negativa depende de la capacidad de gestión, innovación, visión, flexibilidad y adaptación de la de organización o la gerencia, del buen o mal desempeño, que esta realice para el manejo efectivo de esos factores, desarrollar, evaluar, mitigar o potencializarlo acorde con la organización, con lo que más le favorezca a la organización para cumplir efectivamente con su objeto social

Aspectos que influyen en la competitividad de las organizaciones	Positiva	Negativamente
Planeación estratégica	x	x
Aseguramiento de calidad	x	X
Cadena de valor	x	X
Merchandising	x	X
Contabilidad y finanzas	x	X
Talento humano	x	X
Gestión ambiental	x	X
Sistemas de información	x	X

4.6 RETROALIMENTACION - ENTREGRA DE RESULTADOS INDIVIDUALES A LAS EMPRESAS

Se entregaron los resultados individuales a cada empresas, el resultado constituye un diagnóstico para cada una de las empresas el cual les puede servir o darle indicios para hacer una revisión más consiente y profunda de cómo está verdaderamente la

organización, adelantar procesos de mejora, para la toma de decisiones. ANEXO N° 4
formato carta de entrega oficial de los resultados.

5. CONCLUSIONES

Las empresas familiares de la ciudad son empresas de más de una década que aún no adoptan o se identifican con ningún modelo, no están conscientes, de la magnitud de la importancia de estas organizaciones en el tejido empresarial de las regiones y de los países. Son empresas dirigidas por sus fundadores o dueños, que en la gran mayoría de casos carecen o tienen deficiencias en aspectos como planificación de la sucesión, innovación y flexibilidad. Debido a que la gran mayoría de estas empresas se dedican principalmente a la distribución y/o intermediación.

Procesados y analizados cada uno de los casos individual y general se puede considerar en términos generales que el nivel de competitividad de las empresas encuestadas se encuentra en niveles bajos, que muy fácilmente podrían acarrear la salida del mercado de empresas ante la ofensiva de algún competidor nuevo o existente en una situación propia de un mercado competido (donde el menos competitivo o débil queda fuera del mercado) o le conduce a cambios estructurales, desaparición de la empresa, cambio de razón social y/o adición al competidor fuerte. Como sucedió en uno de los casos estudiados. En términos individuales algunas empresas de acuerdo al diagnóstico tienen niveles de competitividad buenos.

El Mapa de competitividad del BID es una herramienta muy completa y útil para elaborar diagnósticos en pequeña y mediana empresa donde se quiera obtener una visión global de la compañía esto si se realiza con un serio y responsable compromiso de toda la empresa, la gerencia, departamentos o dependencias y todo los involucrados para realizar un recorrido minucioso por cada una de las áreas. Y así obtener un diagnóstico más acertado sobre el nivel de competitividad de la empresa.

Los aspectos que influyen positiva o negativamente en este tipo de organización pueden ser de diferentes latitudes y presentarse en cualquier nivel de la compañía, sin

embargo para este caso de estudio los que tienen influencia directa con el nivel de competitividad de estas, están relacionados con planeación estratégica, aseguramiento de calidad, cadena de valor, merchandising, contabilidad y finanzas, talento humano, gestión ambiental y sistemas de información.

Todos los factores pueden influir positiva o negativamente en la organización, la organizaciones no están aisladas siempre están permeadas por el entorno y todo lo que las rodea o interviene en ese entorno puede influir en ellas de alguna manera, que la influencia sea positiva o negativa depende de la capacidad de gestión, innovación, visión, flexibilidad y adaptación de la de organización, del buen o mal desempeño, que esta realice en el manejo efectivo de esos factores.

6. RECOMENDACIONES

Es importante que exista una total colaboración por parte de la gerencia con el personal que realiza el estudio para que este proceso sea lo más eficiente posible y de igual forma se obtenga un diagnóstico de acuerdo al estado actual en el que se encuentre la empresa lo más acertado posible.

Es importante identificar bien el tipo y tamaño de empresas a las cuales se va tomar como objeto de estudio y realizar la debida adaptación y consideraciones necesarias del instrumento de acuerdo a lo que se quiere obtener

Dado el formato o la escala de calificación para cada pregunta, el resultado en términos numéricos debe tener una interpretación adecuada ya que para el tipo de empresas que se está evaluando el sistema de calificación puede ser muy bajo sin significar en algunos casos que la empresa posea problemas graves que coloquen en riesgo o afecten su nivel de competitividad en el mercado, por consiguiente es conveniente hacer una buena lectura de los datos cuantitativos considerando una correcta interpretación de la escala de calificaciones que va de cero a cinco para cada pregunta.

Realizar, implementar y hacer el debido seguimiento a planes de mejoramiento para las empresas, destinados a mejorar los aspectos deficientes en cada una de sus áreas de acuerdo con el diagnóstico y por consiguiente mejorar los niveles de competitividad de las empresas.

El estudio aquí realizado es un estudio de casos exploratorio para el cual se estudiaron 8 casos entre pequeñas y medianas empresas familiares de la ciudad de Popayán, dada la naturaleza o tipología del estudio no es prudente emitir aseveraciones o juicios generalizados para todos las pymes familiares y no familiares de la ciudad basados en el presente estudio. El presente estudio puede ser considerado de acuerdo a la necesidad y criterio del investigador para dar paso a nuevas o futuras investigación

BIBLIOGRAFIA

Bancoldex. Formación Empresarial - *A Mejorar la Competitividad de las Mipymes*, consultado agosto 28 del 2013 en:

http://www.bancoldex.com/documentos/4550_3_La_Empresa_de_Familia.pdf

Bermeo J. s.f. Recopilación normas APA, *Principios generales*

BID, *Mapa de competitividad*.

Constitución política de Colombia 1991, Bogotá, Colombia.

Decreto 410 de 1971 Código de comercio, Bogotá, Colombia.

FBN Colombia (Red de Empresas Familiares) consultado agosto 27 del 2013 en:

<http://www.fbncolombia.org/>

Gallo (1995) Citado por Gómez G. (2006), *¿son iguales todas las empresas familiares? caminos por recorrer* p.26, Bogotá, Colombia, grupo editorial Norma

Ley 590 de 2000; la ley 1450 del 2011 aún sin reglamentación, Bogotá, Colombia

Parra R. y Ramírez J. (2009) -series estudios y perspectivas N°19 *El escalafón global de competitividad departamental*, p: 10, Bogotá, Colombia, editorial Naciones unidas, Santiago de Chile, consultado agosto 26 del 2013 en:

<http://www.cepal.org/colombia/noticias/documentosdetrabajo/5/35725/LCL2684-P.pdf>

Porter, M. (1980). "*Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability*", Financial Analysts Journal, 36 (4), pp. 30-41

Ramírez A. s.f. *Metodología de la investigación científica, Enfoque teórico y epistemológico, Enfoque práctico, Estadísticas de análisis*, consultado agosto 24 del 2013 disponible en:

<http://javeriana.edu.co/fear/ecologia/documents/ALBERTORAMIREZMETODOLOGIAD ELAINVESTIGACIONCIENTIFICA.pdf>

Superintendencia de sociedades (2005) *Sociedades de familia en Colombia* consultado agosto 27 del 2013 en:

<http://www.supersociedades.gov.co/imagenes/SOCIED.DE.FLIA1.html>

YIN, R.K., 1989. *Case study research. Design and methods*. Newbury Park- California: Sage publications.

EISENHARDT, K.M., 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Modelos de empresa familiar: soluciones prácticas para la familia empresaria (en papel)
ALBERTO GIMENO deusto s.a. ediciones, 2009 isbn 9788423426904

ANEXO N° 1

Popayán, ----- 2014

Señor:

Popayán



Cordial saludo

El semillero de investigación GEYCO, perteneciente al grupo GICEA, de la Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas de la Universidad del Cauca, viene adelantando el trabajo de investigación denominado “Propuesta de un modelo de competencias gerenciales para las PYMES de la ciudad de Popayán, basado en la competitividad”, para tal fin los estudiantes, EDINSON CERÓN GARZÓN, identificado con cedula de ciudadanía No. 94.063.555 de Cali (Valle), celular No. 3208673683 y MIGUEL ANGEL BAZÁN S. con cedula de ciudadanía No. 1.144.141.032 de Cali (Valle), celular No. 3102711175, ambos estudiantes de último semestre del programa Administración de Empresas de la Universidad del Cauca, están realizando una encuesta para desarrollar dicho trabajo.

Por tal motivo, se solicita de manera respetuosa su colaboración y apoyo para realizar este ejercicio, dando respuesta a las preguntas consignadas en el cuestionario. Cabe decir que cualquier información detallada por usted, será de uso confidencial y utilizado exclusivamente para efectos de la investigación.

Finalmente, los resultados de la misma se le entregaran cuando se termine el proceso de sistematización a través del grupo de investigación.

Por su atención, nuestros agradecimientos por su compromiso que nos permite tener una mirada de nuestras organizaciones.

Universitariamente,

REINALDO ERAZO RODRIGUEZ
Docente FCCEA
Investigador principal

FRANKLIN MOSQUERA PISSO
Docente FCCEA
Investigador principal

ANEXO N° 3

CUESTIONARIO MAPA DE COMPETITIVIDAD DEL BID

Este cuestionario consta de 102 preguntas dirigidas a cada una de las áreas y subáreas de la empresa, (Planeamiento estratégico, cadena de valor, aseguramiento de la calidad, merchandising, mercado de exportación, contabilidad y finanzas, talento humano, gestión ambiental y sistema de información) calificando de cero a cinco el nivel en el que se encuentra la empresa esta calificación corresponde a lo siguiente:

No existe	Existe	En proceso de documentación	Documentado	Documentado y difundido	Documentado, difundido y actualizado
0	1	2	3	4	5

Teniendo en cuenta lo anterior califique de cero a cinco las siguientes preguntas:

1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

No.	Preguntas	Nivel en el que se encuentra la empresa
	Proceso	
1.1	¿La empresa ha realizado un proceso de planeamiento estratégico en los dos últimos años?	
1.2	¿La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla?	
1.3	¿Se está dando espacios para que todos se involucren con la plantación estratégica?	

1.4	¿El planeamiento estratégico es el resultado de un trabajo en equipo y participan en su elaboración quines son responsables por su ejecución y cumplimiento?	
1.5	¿Se define objetivos específicos, cuantificables y medibles, junto con un plazo de tiempo definido para su ejecución, por parte de las personas responsables del área involucrada?	
1.6	¿Al planear se desarrolla un análisis DOFA para la empresa y el sector donde esta opera con la adecuada participación de las áreas?	
1.7	¿Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando entre otros factores: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos competidores, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones?	
1.8	¿Al formular las estrategias competitivas, se utiliza la técnica de comparar la empresa con mejores prácticas?	
	Implementación	
1.9	¿El personal esta activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa, así como en los cambios que demanda la implementación de la estrategia?	
1.10	¿El planteamiento estratégico de las pautas para la asignación general de recursos en cada área del negocio de la empresa, con un seguimiento efectivo?	
	PROMEDIO	

CADENA DE VALOR

No.	Preguntas	Nivel en el que se encuentra la empresa
	Planificación	
2.1	¿El proceso de producción de la empresa es adecuado para fabricar productos con calidad y costos competitivos?	
2.2	¿La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de maquinaria y tecnología para ser ejecutado en el futuro previsible?	
2.3	¿El proceso de producción es suficientemente flexible para permitir cambios en los productos a ser fabricados en función de satisfacer las necesidades de los clientes?	
2.4	¿El planeamiento de producción está basado en pronósticos de ventas la empresa tiene medidas de control para el flujo de producción, para conocer el estado y avance de las órdenes de producción?	
2.5	¿La maquinaria y la tecnología de la empresa le permiten fabricar productos competitivos, a nivel nacional en calidad y precio?	
	Capacidad	
2.6	¿La empresa conoce la capacidad de producción de su maquinaria y equipo por cada línea de producción y de su recurso humano y define el rango deseado de su utilización?	
2.7	¿La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad de producción mas allá de su potencial actual para responder a una demanda superior a su capacidad de producción?	

	Mantenimiento	
2.8	¿Se realiza un programa de mejoramiento preventivo a todos los equipos y maquinaria, los resultados son debidamente documentados?	
2.9	¿La empresa mantiene un inventario de partes y repuestos claves para equipos críticos los operarios de los equipos participan de su mantenimiento?	
2.10	¿La empresa establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del mantenimiento predictivo?	
2.11	¿La empresa establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del mantenimiento productivo?	
2.12	¿La empresa tiene seguro contra incendio y otras calamidades devastadoras, así como lucro cesante adecuado?	
	Investigación y Desarrollo	
2.13	¿La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera de vital importancia para su supervivencia?	
2.14	¿Existe un proceso formal de investigación de nuevas materias primas y procesos de producción?	
2.15	¿La empresa dispone de un programa de y seguimiento y seguimiento a las tecnologías claves para su negocio?	
2.16	¿La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de equipo y tecnología y modernización de su proceso de producción?	
	Aprovisionamiento	
2.17	¿Existen criterios formales para la planificación de la compra de materias primas, materiales y repuestos?	
2.18	¿Existe un sistema de abastecimiento flexible y eficiente que satisfaga las necesidades de la planta?	
2.19	¿La empresa tiene un plan de contingencia de materias primas críticas, tecnologías críticas y personal crítico que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos	

	comerciales?	
2.20	¿En general, el criterio usado para seleccionar proveedores de materias primas y materiales es en un orden, 1 calidad, 2 servicio, 3 precio, 4 condiciones de pago?	
	Manejo de inventarios	
2.21	¿Como resultado de negociaciones con los proveedores se han programado las estrategias de materias primas para mantener el inventario en un nivel óptimo según las necesidades?	
2.22	¿Hay un nivel óptimo de inventarios de materias primas, productos en proceso y producto terminado para reducir las perdidas originadas por el mal manejo?	
2.23	¿El sistema de almacenamiento y administración de inventarios garantiza adecuados niveles de rotación, uso y control de estos?	
2.24	¿Con periodicidad programada se compara inventario físico de materia prima, materiales y productos terminados con el inventario llevado en el kardex?	
	Ubicación de infraestructura	
2.25	¿La ubicación de la planta es ideal para el abastecimiento de materias primas, mano de obra y para la distribución del producto terminado?	
2.26	¿La infraestructura e instalaciones de la planta son adecuadas para atender sus necesidades actuales y futuras?	
	PROMEDIO	

2. ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

No.	Preguntas	Nivel en el que se encuentra la empresa
	Aspectos generales	
3.1	¿La gerencia general tiene como filosofía impulsar programas de calidad en la empresa y para ello capacita adecuadamente a sus empleados en aspectos de calidad y mejoramiento continuo?	
3.2	¿Las normas de calidad para todos los productos de la empresa están debidamente documentados y son conocidos por las personas responsables de su cumplimiento?	
	Sistemas	
3.3	¿Los productos de la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector?	
3.4	¿El sistema de calidad identifica las necesidades de cliente y lo compara con el producto ofrecido por la empresa para proponer mejoras o rediseños?	
3.5	¿El sistema de calidad involucra los controles necesarios para identificar y medir defectos y sus causas en los procesos de producción, los retroalimenta para implementar acciones correctivas y les hace seguimiento?	
3.6	¿En el proceso de selección de materias primas existen especificaciones técnicas y se aplican los controles necesarios para verificar la calidad y retroalimentar el proceso de selección y compra?	
3.7	¿Los resultados de las pruebas e inspecciones de la materia prima se mantienen hasta que los productos estén listos para su entrega?	
	PROMEDIO	

3. MERCHANDASING

No.	Preguntas	Nivel en el que se encuentra la empresa
	Mercadeo y ventas	
4.1	¿El proceso de planeamiento genera un plan de mercado anual, estricto y detallado, con responsables e índices de gestión claramente definidos?	
4.2	¿La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización?	
4.3	¿La empresa conoce los segmentos del mercado en que compete, su participación, crecimiento y rentabilidad y desarrolla estrategias comerciales para cada uno de ellos?	
4.4	¿La empresa establece objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento?	
4.5	¿La empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios)?	
4.6	¿Las estrategias, objetivos y precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, la oferta, la demanda y la situación competitiva?	
4.7	¿Los productos nuevos (menores de tres años) han generado un porcentaje importante de las ventas y de las utilidades totales de la empresa?	
4.8	¿Los recursos asignados al mercadeo (material publicitario, comisiones, etc.) son adecuados y se usan de manera eficiente?	
4.9	¿La empresa dispone de un sistema de información y análisis que le permite obtener información actualizada sobre sus clientes, sobre sus necesidades, y los factores	

	que guían sus decisiones de compra?	
4.10	¿La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias?	
	Servicios	
4.11	¿El personal que tiene contacto con el cliente es consciente de sus responsabilidades y tiene suficiente autonomía para atender adecuadamente sus necesidades?	
4.12	¿La empresa tiene un sistema de investigación que le permite conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis?	
4.13	¿La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos?	
	Distribución	
4.14	¿La empresa posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente que apoya el cumplimiento de los objetivos de la empresa?	
4.15	¿La empresa ha desarrollado un sistema eficiente de distribución que permite llevar sus productos a sus clientes cuando y donde ellos lo necesiten?	
4.16	¿La empresa prefiere contratar vendedores con vínculo laboral en lugar de independientes sin vínculo laboral?	
	PROMEDIO	

4. CONTABILIDAD Y FINANZAS

No.	Preguntas	Nivel en el que se encuentra la empresa
	Monitoreo de costos y contabilidad	
5.1	¿El sistema de contabilidad y costos prevé información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones?	
5.2	¿La gerencia general recibe los informes de los resultados contables en los diez primeros días del mes siguiente periódicamente (quincenal o mensualmente) se preparan reporte de cuentas por cobrar organizados por periodos de antigüedad?	
5.3	¿La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar y rotar sus inventarios existe un sistema claro para definir los costos de la empresa, dependiendo de las características de los productos y de los procesos?	
	Administración financiera	
5.4	¿La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuesto de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.)?	
5.5	¿La empresa conoce la rentabilidad de cada producto o línea de productos?	
5.6	¿Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas?	
5.7	¿La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones, en equipo y otros activos fijos, y en general de inversiones?	
	Normas legales y tributarias	
5.8	¿Se ha evaluado la inscripción de la empresa ante la superintendencia de industria y comercio, cámara de	

	comercio y la DIAN a la luz de su objeto social?	
5.9	¿Se tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa, con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos?	
5.10	¿La empresa aplica los respectivos indicadores a sus declaraciones tributarias y se monitorean los resultados?	
5.11	¿La empresa tiene una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones?	
	PROMEDIO	

5. TALENTO HUMANO

No.	Preguntas	Nivel en el que se encuentra la empresa
	Aspectos generales	
6.1	¿La empresa tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas?	
6.2	¿La empresa tiene unas políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal?	
6.3	¿Existe una junta directiva que lidera la empresa?	
6.4	¿La empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes (ISS u otra EPS, SENA, caja de compensación reglamento de trabajo, reglamento de seguridad industrial, etc.)?	
	Capacitación y promoción del personal	
6.5	¿La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y a todo el personal	

	nuevo se le da una inducción a la empresa?	
6.6	¿Las habilidades personales, las calificaciones, el deseo de superación, la creatividad y la productividad son criterios claves para la remuneración y promoción del personal así como para la definición de la escala salarial?	
	Cultura organizacional	
6.7	¿Existe una buena comunicación oral o escrita a través de los diferentes niveles de la compañía?	
6.8	¿La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia?	
6.9	¿El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa?	
6.10	¿La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral?	
	Salud y seguridad industrial	
6.11	¿La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.)?	
6.12	¿La planta, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador?	
6.13	¿La empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, los documenta cuando ocurren y toma las acciones preventivas y/o correctivas?	
6.14	¿La empresa lleva un registro de ausentismo ocasionado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas?	
	PROMEDIO	

6. GESTION AMBIENTAL

No.	Preguntas	Nivel en el que se encuentra la empresa
	Políticas	
7.1	¿En el diseño de la planta, la empresa tuvo en cuenta las regulaciones ambientales y el bienestar de sus trabajadores?	
7.2	¿La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas?	
7.3	¿La cultura y la estrategia de la compañía involucran aspectos, impactos y riesgos ambientales?	
7.4	¿La empresa mide el desempeño ambiental frente a metas y estándares pre-acordados?	
	Estrategia para proteger al medio ambiente	
7.5	¿La empresa considera las regulaciones ambientales cuando desarrolla nuevos productos o realiza cambios en su infraestructura física?	
7.6	¿Para la selección, instalación, operación y mantenimiento de los equipos se realizaron consideraciones?	
	Concientización y capacitación	
7.7	¿Se definen y documentan las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas como externas?	
	Administración del desperdicio	
7.8	¿La empresa trata de minimizar el consumo de energía, agua y materias primas contaminantes mediante la mejora de sus procesos productivos, el reciclaje, la sustitución de insumos, el mantenimiento preventivo y el	

	uso de otras tecnologías?	
7.9	¿La empresa ha medido la cuantía de desperdicio, sabe en qué etapa del proceso es generado y ha formulado planes para reducirlo?	
	PROMEDIO	

7. SISTEMAS DE INFORMACION

No.	Preguntas	Nivel en el que se encuentra la empresa
	Plantación	
8.1	¿El sistema de información de la empresa está diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información de la gerencia y de todas las áreas en forma oportuna y confiable?	
8.2	¿La empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos?	
8.3	¿El diseño técnico y funcional del sistema responde a las necesidades de información de la empresa y es óptimo con relación al tiempo de proceso y seguridad?	
	Entradas	
8.4	¿Se generan, archivan adecuadamente los documentos soportes en las diferentes áreas de la empresa?	
8.5	¿La captura de información genera operaciones simultáneas en las diferentes áreas de la empresa evitando la doble digitación de las transacciones en los diferentes sistemas?	
	Procesos	
8.6	¿Cómo política, la empresa realiza sistemáticamente copias de respaldo de sus archivos más importantes y los almacena en sitios seguros?	
8.7	¿Existen procedimientos de contingencia, manuales o	

	automatizados, en caso de pérdidas de fluido eléctrico fallas en el equipo de proceso?	
	Salidas	
8.8	¿La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones?	
8.9	¿La gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el proceso de la toma de decisiones?	
	PROMEDIO	

ANEXO N° 4

Popayán, ----- 2014

Señor:

Popayán



Cordial saludo

El semillero de investigación GEYCO, perteneciente al grupo de investigación GICEA, de la Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas de la Universidad del Cauca, que se encuentra adelantando el trabajo de investigación denominado “Propuesta de un modelo de competencias gerenciales para las PYMES de la ciudad de Popayán, basado en la competitividad”, cumpliendo con su compromiso adquirido con las empresas que aceptaron colaborar y participar en la investigación (Competitividad de las Empresas familiares PYMES – POPAYAN) adelantada por el grupo de investigación hace entrega, de los resultados individuales obtenidos para cada empresa en un ejercicio de retroalimentación para uso y utilización de estos por parte de la empresa en los procesos o ejercicios que lo considere pertinente, cabe decir que los resultados aquí plasmados están basado exclusivamente en la información proporcionada por la empresa.

Por su atención, nuestros agradecimientos por su compromiso que nos permite tener una mirada de nuestras organizaciones.

Universitariamente,

REINALDO ERAZO RODRIGUEZ
Docente FCCEA
Investigador principal

FRANKLIN MOSQUERA PISSO
Docente FCCEA
Investigador principal