

**DISEÑO DE UN MODELO BASE DE ESTRUCTURA
ORGANIZACIONAL PARA PYMES EXPORTADORAS DEL SECTOR
DE CONFECCIONES DE BARRANQUILLA,
CON ENFOQUE ASOCIATIVO**

CAROLINA BARRIOS VILLA
BELÉN LÓPEZ MORENO

Director
SANTIAGO SARMIENTO
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DEL NORTE
DIVISIÓN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BARRANQUILLA
2007

TABLA DE CONTENIDO

	Pág
INTRODUCCIÓN	7
1. PLANTEAMIENTO Y OBJETIVOS	9
1.1 <i>Antecedentes</i>	9
1.1.1 Generalidades de las Pymes	9
1.1.2 Cadena Textil - Confección	10
1.1.3 Comercio Exterior Textil - Confección	11
1.1.4 Competidor Mundial	12
1.1.5 Industria de Confecciones en Colombia	12
1.2 <i>Descripción del Problema</i>	14
1.3 <i>Formulación del Problema</i>	16
1.3.1 Problema General	16
1.3.2 Problemas Específicos	17
1.4 <i>Justificación</i>	17
1.5 <i>Alcance y Limitaciones</i>	17
1.5.1 Alcances y Límites	17
1.5.2 Temporal	18
1.5.3 Espacial	18
1.5.4 Núcleo del Conocimiento	18
1.5.5 Línea Temática	18
1.6 <i>Objetivos</i>	18
1.6.1 Objetivo General	18
1.6.2 Objetivos Específicos	18
2. MARCO TEÒRICO	19
2.1 <i>Estrategia y Estructura</i>	19
2.1.1 Consideraciones Generales	19
2.1.2 Enfoque Clásico de la Administración	19
2.1.3 Enfoque Contemporáneo del Concepto de Estrategia	22
2.1.4 Enfoque de Estructura Organizacional	28
2.2 <i>Pequeñas y Medianas Empresas</i>	41
3. DISEÑO METODOLÒGICO	47
3.1 <i>Tipo de Investigación</i>	47
3.2 <i>Población, Muestra y Unidad de Análisis</i>	47
3.2.1 Población	47
3.2.2 Muestra y Unidad de Análisis	47
3.3 Método De Recolección de Información y Análisis de Datos	48
3.4 Instrumentos	48
4. PRINCIPALES VARIABLES EXTERNAS QUE IMPACTAN EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES EXPORTADORAS DE CONFECCIONES	49
4.1 <i>Liberalización de Mercados</i>	49
4.2 <i>La Fuerza China</i>	50

4.3 <i>Revaluación del Peso</i>	50
4.4 <i>Internacionalización</i>	51
5. INFORMACIÓN ACTUAL DE LAS PYMES EXPORTADORAS DE CONFECCIONES DE BARRANQUILLA	52
5.1 <i>Evaluación Interna</i>	52
5.1.1 Misión, Visión, Políticas y Objetivos	52
5.1.2 Estrategias	52
5.1.3 Fortalezas y Debilidades	53
5.2 <i>Entorno</i>	54
5.2.1 Oportunidades y Amenazas	54
5.3 <i>Clientes</i>	54
5.3.1 Pymes Exportadoras	54
5.3.2 Pymes No Exportadoras	54
5.4 <i>Producto</i>	55
5.5 <i>Recurso Humano</i>	55
5.6 <i>Estructura Administrativa</i>	56
6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES EXPORTADORAS DE CONFECCIONES DE BARRANQUILLA	58
6.1 <i>Estrategias</i>	58
6.1.1 Orientación al Cliente	58
6.1.2 Mejoramiento Continuo	58
6.1.3 Calidad Total	59
6.1.4 Análisis del Entorno	59
6.1.5 Redes Empresariales	59
6.2 <i>Estructura Organizacional</i>	60
6.2.1 Tipo de Estructura	60
6.2.2 Áreas Funcionales Destacables	61
6.2.2.1 Área de Comercio Exterior	61
6.2.2.2 Área Técnica	62
6.2.2.3 Área de Operaciones	63
6.2.2.4 Área Comercial	64
6.2.2.5 Área Administrativa y Financiera	64
6.2.2.6 Áreas de Staff	66
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	67
8. BIBLIOGRAFIA	71
ANEXOS	73

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de las MiPymes de acuerdo a la ley 590 del 2000	Pág 42
--	-----------

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Cadena Fibra-Textil-Confección en Colombia	Pág 13
Figura 2. Modelo de las Siete Eses	30
Figura 3. Estructura Funcional	37
Figura 4. Estructura Divisional	38
Figura 5. Estructura Territorial o Geofigura	39
Figura 6. Estructura Matricial	40
Figura 7. Estructura organizacional propuesta	61

ANEXOS

Anexo A. Ley 905 de 2004.

Anexo B. Formato de Encuesta.

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo es fruto del esfuerzo y colaboración de muchas personas que aportaron de diferentes maneras para la consecución de este sueño:

A nuestras familias, quienes nos apoyaron en aquellos momentos de cansancio, especialmente cuando sentíamos que la elaboración de la tesis se alargaba más allá de los plazos fijados.

A nuestro director de tesis, Santiago Sarmiento, por su conocimiento y experiencia.

A la Universidad del Norte y a los compañeros de la Maestría, quienes nos brindaron su valiosa amistad y apoyo en el transcurso de nuestros estudios.

Y finalmente, y sobretodo a Dios, quien en definitiva nos dio la oportunidad de llevar a cabo la Maestría de Administración de Empresas de la Universidad del Norte.

INTRODUCCIÓN

En el contexto en que se desarrolla este estudio, Colombia está estableciendo alianzas estratégicas con otros países a través de acuerdos comerciales. Concientes de ello, muchos sectores empresariales se sienten amenazados. Uno de los sectores que durante muchos años ha sobrevivido a los vaivenes de la economía nacional es el de confecciones, el cual ha resurgido en los últimos años gracias al fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes). Sin embargo, ante la nueva competencia que se avecina, así como el impacto de variables económicas importantes como la revaluación de la moneda, se hace necesario evaluar las estrategias organizacionales de estas Pymes para enfrentar los nuevos retos.

El objetivo de este estudio es colaborar con el sector de confecciones de Barranquilla, a través de la determinación de un modelo base de estructura organizacional con enfoque asociativo, que permita a las Pymes exportadoras de esta ciudad competir en un entorno globalizado y cambiante.

El capítulo 1 trata del planteamiento, justificación y objetivos de este trabajo. En él se busca ilustrar al lector sobre el origen de la idea y los objetivos que se pretenden alcanzar. Como este proyecto busca la aplicación de teorías administrativas y de estrategia, se hace necesario presentar los conceptos más representativos de éstas, tal como se muestra en el capítulo 2.

Una encuesta, así como un estudio realizado por entidades reconocidas de la ciudad, entre Jiangsu (China) y Barranquilla y el departamento del Atlántico, fueron los instrumentos empleados para la recolección de información de apoyo para este trabajo. En el capítulo 3 se presenta la forma de selección de la muestra para la encuesta.

En el capítulo 4 se describen las principales variables económicas que deben tener en cuenta en su accionar, las Pymes exportadoras de confecciones, ya que su comportamiento influye en gran medida en la competitividad que este tipo de organizaciones pueda alcanzar.

Los resultados de la encuesta, así como los del estudio, se muestran en el capítulo 5. Esta información permitirá conocer en mayor detalle, la situación de las Pymes exportadoras del sector analizado en nuestra ciudad.

En el capítulo 6 se concentra la fortaleza del análisis realizado, ya que allí se plantea el modelo base de estructura organizacional que sugerimos para las Pymes de Barranquilla que quieran exportar competitivamente, soportado fuertemente por el concepto de asociatividad.

Al final se presentan las conclusiones y recomendaciones de este trabajo, junto con el material bibliográfico y anexos que sirvieron de apoyo para su realización.

1. PLANTEAMIENTO Y OBJETIVOS

1.1 ANTECEDENTES

1.1.1 Generalidades de las Pymes

Se mantiene la tendencia en la economía colombiana que durante las dos últimas décadas las Pymes han representado cerca del 93% de total de los establecimientos industriales, con mayor predominio de la pequeña empresa, concentrada en Bogotá, Valle, Antioquia y Atlántico. Estas empresas han contribuido con el 63% del empleo nacional, el 25% de las exportaciones totales y con el 50% de los salarios totales de la nación¹.

Sin embargo, el reconocimiento de la importancia de las Pymes dentro del desarrollo económico y social del país se ha hecho efectivo desde los años 80 en Colombia, así como en otros países del mundo. Esto se debe principalmente a cuatro aspectos en los cuales estas organizaciones contribuyen de manera importante²:

1. **Tecnológico:** Desempeñan un papel importante en los cambios que a partir de la innovación se producen.
2. **Dinamizador de Mercados:** Sirven de agentes de cambio y renovación al tejido industrial de los países.
3. **Empleo:** Uno de los mayores segmentos económicos generadores de empleo y competencia.
4. **Exportaciones:** Promotoras de nuevas formas de organización y gestión, orientadas hacia la competencia internacional.

En este mundo globalizado, la tecnología y las exportaciones se convierten en dos puntos clave para el desarrollo de las Pymes. La tecnología debe ser reconocida cada vez más por este tipo de organizaciones si se quiere competir de verdad. Va de la mano con la calidad, productividad y reducción de costos, que incrementan su atractivo frente al mundo.

Los tratados también son cruciales hoy por hoy. Teóricamente, buscan mayores oportunidades mediante la liberalización del comercio, incrementando los mercados para las Pymes del mundo entero, donde las de nuestro país tienen cabida.

1 MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO. Promoción del Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Colombiana. Bogotá: 2000. p.14 -27.

² PALLARES Zoilo. La pequeña y mediana industria frente al mundo. Bogotá: ACOPI, 1996. p. 25.

Sin embargo, otros países han logrado mejores desempeños de las Pymes, específicamente en las exportaciones, contribuyendo con porcentajes bastante altos: Taiwan (56 %), Italia (52 %), Corea (40 %)³. La queja principal de nuestros empresarios son las numerosas barreras externas e internas a la exportación, que han impedido un mayor dinamismo y sostenibilidad del sector.

El año 2002 no fue nada fácil para las Pymes en Colombia. Al igual que el resto de la industria, contó con una demanda interna muy reducida, alto índice de desempleo y deficiencia en el uso de la capacidad instalada. Sin embargo, el aspecto crediticio para éstas pudo destacarse como factor positivo. En ese año se duplicaron los créditos otorgados por el Fondo Nacional de Garantías (FNG), los cuales sumaron \$800.000 millones; así mismo, creció en un 30% los desembolsos de líneas de redescuento del Instituto de Fomento Industrial (IFI) y el número de operaciones en un 310%. Esto gracias al buen desempeño de las Pymes en el pago de los compromisos adquiridos⁴.

Las Pymes cuentan actualmente con oportunidades y amenazas evidentes. Las debilidades de gestión, la falta de capacitación de los empresarios y la globalización, representada con los acuerdos económicos mundiales, constituyen los puntos de tensión. Sin embargo, éstos últimos también se constituyen en fuente de oportunidades en la medida que le sea permitido y se sepan aprovechar.

Si bien es cierto que las Pymes han contribuido a las exportaciones, principalmente de las no tradicionales, su contribución promedio al total de las exportaciones es del 14%, muy por debajo de las mencionadas de Taiwan, Corea e Italia. Sin embargo, la importancia radica en que esta cifra está en aumento.

1.1.2 Cadena Textil - Confección

De acuerdo con los análisis que presenta el estudio sobre Retos y Desafíos⁵ la industria textil y de la confección agrupa actividades que van desde la producción de materia prima, que corresponde a fibras naturales y químicas, pasando por las industrias directamente relacionadas con los procesos textil y de confecciones, y las actividades de comercialización.

El comercio de la cadena textil – confecciones representa el 5.7% del total de las exportaciones mundiales, con una cifra cercana a los US\$350 billones, de los cuales un 55% corresponde al comercio de las confecciones y el resto al de textiles, con una tendencia de participación cada vez mayor del primer grupo.

³ PUYANA SILVA, David. La problemática de las Pymes en Colombia: Internacionalizarse o Morir. (Junio 22, 2002). Online: <http://www.usergioarboleda.edu.co/PyMEs/noticia1.htm>.

⁴ On Line: www.dinero.com

⁵ INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA. Agrocadenas Anuario. (Enero 2004). On Line: <http://www.agrocadenas.gov.co>.

Actualmente los países en desarrollo participan con el 50% de las exportaciones de textiles y con el 70% de las confecciones, diferencia que se sustenta en el hecho de que las confecciones son más intensivas en mano de obra, lo que les ha representado ventaja sobre los países industrializados. Sin embargo, entre los principales importadores y exportadores de textiles figuran siete países desarrollados. En cuanto a confecciones, cinco países desarrollados están entre los principales exportadores, y nueve de los diez más grandes importadores son también países desarrollados.

Las exportaciones de los países asiáticos representan el 40% de los textiles y el 41% de las confecciones. Los principales exportadores de textiles son: China, Hong Kong, Corea, Italia Taipei Chino, Alemania, Estados Unidos, Japón, Francia y Bélgica. Y los importadores: Estados Unidos, Hong Kong, China, Alemania, Reino Unido, Francia, Italia, Méjico, Japón y Canadá.

En cuanto a los principales exportadores de prendas de vestir están: China, Hong Kong, Italia, Méjico, Estados Unidos, Alemania, Turquía, Francia, India y Corea. Como importadores están: Estados Unidos, Japón, Alemania, Hong Kong, Reino Unido, Francia, Italia, Países Bajos, Bélgica y España.

1.1.3 Comercio Exterior Textil - Confección

La industria textil y de confecciones ha estado sometida a políticas de protección en el comercio internacional. Su comercio se ha sujetado a cuotas de exportación, negociadas entre los países industrializados importadores y los países en desarrollo exportadores.

Desde 1995, con el Acuerdo sobre los Textiles y el Vestido impulsado por la OMC, se ha venido dando un gran cambio en el comercio, pues antes de ello las exportaciones de los países en desarrollo estaban sujetas a contingentes. De acuerdo con el ATV, se suprimen definitivamente los contingentes a partir del 1 de enero de 2005, integrando el sector a las normas del GATT⁶.

Antes de 1995, se utilizaban restricciones cuantitativas cada vez que un incremento de las importaciones causara desorganización del mercado. Se espera que el desmonte total a las restricciones al comercio traiga beneficios a los países en desarrollo, que les permita aumentar su participación en el comercio mundial. No obstante, la competencia entre las empresas hará que solamente las más eficientes sobrevivan y mantengan su competitividad, que tendrá que sustentarse en la innovación. En la nueva economía, el activo más importante es el conocimiento, por encima de los activos físicos y financieros⁷.

⁶ General Agreement on Tariffs and Trade (Acuerdo General sobre Comercio y Aranceles)

⁷ Tomado del análisis del estudio Retos y Desafíos mencionado en la sección 1.1.2.

1.1.4 Competidor Mundial

La abundancia de mano de obra, con salarios bajos y economías de escala, convierten a China en el fabricante de textiles más grande del mundo. Si bien su nivel técnico estaba atrasado, desde hace cinco años inició un proceso de reestructuración tecnológica reemplazando la maquinaria obsoleta, al punto de convertirse en el gran comprador de maquinaria textil a Italia, Alemania y Francia, especialmente de máquina de tejeduría, de hilatura y de tejeduría de punto.

El sector textil y de la confección lo conforman 160.000 empresas y emplea a 13 millones de trabajadores y aspira producir 14 millones de toneladas de fibras y exportar 75 billones de dólares.

Estos factores, unidos al hecho de la terminación del ATV desde enero del 2005, con lo cual China empezó a vender a Estados Unidos adonde llega buena parte de nuestras exportaciones, productos más baratos, dan una visión de la realidad que está tomando el mercado y del grado de dificultad que van afrontando nuestras empresas en el contexto nacional e internacional⁸.

1.1.5 Industria de las Confecciones en Colombia

Clara Echeverri, Directora de Comercio Internacional de Inexmoda en su artículo *¿Tienen futuro nuestras Pymes de la confección?*, da un buen balance de esta industria. Comenta que el país cuenta con grandes fábricas, las cuales exportan unas, sus propias marcas, otras confeccionan para terceros mediante programas de paquete completo y otras a través de maquilas. Podría pensarse que el importante desempeño de este sector ha sido fruto casi en su totalidad del trabajo de las grandes compañías, sin embargo esto está lejano a la realidad. Este tipo de empresas representan en Colombia solo el 5%. La fortaleza de esta industria y su futuro está abanderado por las Pymes, las cuales representan el 55%. Las micro y demás empresas familiares cuentan también con un rol destacable, llevándose un 40% de la producción de prendas de vestir⁹.

Un fenómeno mundial ha cambiado un poco las condiciones de las Pymes en los últimos años. La transformación de una industria intensiva en mano de obra a una intensiva en capital, reflejado en las inversiones de maquinaria, instalaciones y tecnología ha impactado de manera negativa en la generación de empleo¹⁰.

⁸ Ibid.

⁹ ECHEVERRI Clara. *¿Tienen futuro nuestras pymes de la confección?* (Agosto de 2004). On Line: www.colombiamoda.com

¹⁰ GÓMEZ Ignacio. Un tema siempre actual. (Enero de 2002). On Line: <http://www.gestiopolis.com/canales5/mkp/igomeze/27.html>

En Colombia esta situación no es aún tan palpable y mucho menos para las confecciones, las cuales salen un poco mejor libradas debido a la gran cantidad de mano de obra que requiere para su operación y a su mayor participación en la industria textil (ver Figura 1).

Figura 1.

CADENA FIBRA- TEXTIL- CONFECCION COLOMBIA



Fuente: Dane - Proexport

Para diciembre de 2001 existían en nuestro país 749 establecimientos en operación, los cuales contribuyeron con 7,97% del total nacional para la generación de empleos directos y con el 30,25% del total nacional en contratos temporales¹¹.

Sin embargo, esta industria sigue enfrentando algunos de los problemas críticos vividos en la década de los 90. Como lo menciona Montserrat Van der Bruggen en su artículo *El Sector textil en Colombia*¹², la industria de la confección en nuestro país ha sido afectada en parte por las importaciones de saldos de ropa usada de países como Estados Unidos, además del contrabando y piratería de marcas. En esa década, el sector vio reducida sus exportaciones de US 439,8 millones en 1991 a US 278,6 millones en 1997, al mismo tiempo que las importaciones legales del país se aumentaban de US 23.5 millones a US 54.5 millones en 1997.

¹¹ La Globalización en la Cadena Fibra Textil Confección, Retos y Desafíos. (2003). Pág. 126. On Line: <http://textil-confeccion.com/TCGlobal.pdf>

¹² VAN DER BRUGGEN Montserrat. El Sector textil en Colombia. Bogotá 1998 – 1999. On Line: www.comercioexterior.ub.es/tesina/proyectos03-04/primer_proyecto/caicedo_alex.doc

La pérdida de competitividad del sector se debe también a las grandes debilidades que tiene frente a las potencias asiáticas. Si bien la mano de obra de los países latinos se caracteriza por su bajo costo, factor que se refleja en la competitividad del producto en el exterior, existen otros factores que a la larga generan mayor impacto, como lo es la productividad laboral de países como China y Hong Kong, mucho mayor que la nuestra y las reparticiones del valor bruto de la producción del cual nuestros empresarios, sector financiero y estado toman mayor partido.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El entorno, como consecuencia de la dinámica que vive el mundo siempre será cambiante, entre otras, influenciado por variables de tipo económico, social, político y cultural que en él intervienen. Como parte de esa dinámica de la economía, se encuentran los acuerdos entre mercados. Es así como aperturas, tratados de libre comercio, entre otros, han impactado mucho en todos los países donde se han hecho efectivos y son la aspiración de lograr en otros; por ejemplo, el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos para nuestro país.

Sin lugar a dudas son muchas las ventajas que se podrían alcanzar con acuerdos comerciales bien definidos, fortaleciéndose principalmente el sector exportador, el cual contaría con mayores y diversos mercados para la comercialización de sus productos. Sin embargo, una apertura exige preparación y competitividad, constituyéndose en el temor de la mayoría de los exportadores colombianos.

En el marco de un programa de sensibilización desarrollado por la Cámara de Comercio (Producaribe), la Gobernación del Atlántico, la Universidad Simón Bolívar¹³, la Universidad del Norte y la Zona Franca de Barranquilla, se elaboró un diagnóstico a un grupo de 80 empresas sector textil y de confecciones de diferentes tamaños en Barranquilla y del Departamento del Atlántico, con el fin de buscar la viabilidad competitiva del citado sector para afrontar con éxito los retos del TLC, arrojando los siguientes problemas estructurales de tipo general que se considera pertinente tenerlos en cuenta para la descripción del problema en el presente estudio:

- No existe una información bien configurada sobre el ciclo de vida del producto.
- La estadística de ventas no es analizada desde ángulos comerciales y de mercado.
- No existe enfoque de mercadeo, basado en la investigación.

¹³ UNIVERSIDAD SIMÓN BOLIVAR. Proyecto de mejoramiento de la productividad y competitividad de las PYMES del sector textil-confección del Departamento del Atlántico. Barranquilla: Universidad Simón Bolívar, 2006. p. 6-8

- Las políticas de diseño de las compañías están orientadas únicamente al logro de la venta más no a la investigación anticipada de conceptos y desarrollo, y no se tienen ofertas de productos acordes a las condiciones evolutivas y cambiantes del mercado.
- No existe metodología para estudiar al consumidor de moda teniendo en cuenta la definición del producto.
- No se tiene capacidad para planear con anticipación los requerimientos tecnológicos que exige el nuevo producto.
- El diseño no tiene conocimiento de los costos del producto, solamente relaciona los componentes del mismo sin tener en cuenta el precio límite al cual pueden llegar, por ello algunos productos no salen al mercado al no responder al costo que el cliente está dispuesto a asumir.
- No existe formato para desarrollo de muestras físicas.
- El diseño no especifica el producto en todos sus componentes tanto estéticos como técnicos, por consiguiente el producto está sujeto a cambios generados por otras personas dentro del proceso.
- No hay presupuestos de ventas, por lo tanto no hay flujo de caja a su vez no hay gestión financiera.
- Desconocen la curva de los mercados a los cuales venden, es decir no procesan la información de ventas para obtener esta herramienta, por lo tanto desconocen los intangibles de mercado al cual venden.
- No se efectúa la elaboración del pronóstico, por lo tanto no pueden estimar ni en pesos ni en unidades cuántas van a vender.
- No hay ninguna herramienta para la planificación de la producción.
- Las herramientas con que cuenta para la programación de la producción no se encuentran debidamente estructuradas, por lo tanto tienen desfases en la entrega de productos.
- Las herramientas para el control de la producción no existen, por lo tanto no hay control sobre esta parte del proceso.
- No hay claridad sobre costos en el cual incurren las empresas.

Se anota en el citado estudio, que *“pese a los resultados positivos alcanzados por los grupos de la confección, representados en maquiladores, diseñadores y marca*

propia, y pequeños productores (Pymes), se puede manifestar que dichos logros hasta el momento aun no son suficientes para ser competitivos en un mercado globalizado, por cuanto todos ellos muestran un desconocimiento de nuevas tecnologías en el sector, investigación de desarrollo de productos y visión segmentada del negocio, falta de enfoque sistémico y especialización”.

El sector de las confecciones y textiles en el Departamento del Atlántico se considera estratégico, ya que se caracteriza por ser intensivo en la generación de empleos directos e indirectos. Según algunas investigaciones realizadas al respecto, por la Cámara de Comercio de Barranquilla, se concluye que en el Departamento del Atlántico esta actividad participa con un 16% del total de empleos industriales, ocupando el segundo lugar, después de alimentos que le corresponde el 22%.

No obstante, por factores como la revaluación y la competencia internacional, entre otros aspectos, el sector de la confección, durante el año 2005 perdió aproximadamente 4.000 empleos directos, situación que ha afectado también a ciudades como Medellín, Cali y Manizales, lo que invita a que las empresas de la confección (grandes y Pymes), tanto en el Atlántico como en el resto del país, a tener que ajustar su producción a la realidad nacional e internacional del mercado, con mayor valor agregado, mejores diseños y calidad para competir.

Por último se destaca en el diagnóstico, que el sector de la confección y textiles en el Departamento del Atlántico entre los años 1999 y 2006, en términos de exportaciones registró un crecimiento del 17%, al pasar de USD \$82 a USD \$ 96 millones de un período a otro. La principal demanda de estos productos se concentra en un 46% hacia los Estados Unidos, y si se incluye la maquila el porcentaje alcanza el 69%. Luego sigue Venezuela y Alemania con el 8% cada uno; México, 7%; Reino Unido, 5%; Dinamarca, 4.9%, mientras que a Panamá se le atribuye un 3.6%.

Este panorama del sector de las confecciones, en particular en Barranquilla y el Atlántico, y en vista que las Pymes no están lo suficientemente bien organizadas y estructuradas refuerza aún más la tesis planteada en el presente estudio sobre la necesidad de implementar un modelo base de estructura organizacional con enfoque asociativo, que esté alineado a las estrategias a ejecutar en el sector exportador.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 Problema General

¿Cuál es el modelo base de estructura organizacional que mejor contribuiría a las Pymes exportadoras del sector de confecciones de Barranquilla, para ser competitivas en un entorno globalizado?

1.3.2 Problemas Específicos

- ¿Cuáles son los enfoques de estrategia y estructura organizacional que plantea la literatura?
- ¿Cuáles son las principales variables externas que impactan el desempeño de las Pymes exportadoras de confecciones?
- ¿Cuál es la situación actual de las Pymes de confecciones en Barranquilla?
- ¿Cuáles son las estrategias, estructura organizacional y áreas funcionales que podrían contribuir de mejor manera a la competitividad de las Pymes exportadoras del sector de confecciones de Barranquilla?

1.4 JUSTIFICACIÓN

Este trabajo pretende contribuir al desempeño de las Pymes del sector de confecciones de Barranquilla, así como a las personas que ya sea desde la academia o desde alguna otra posición, tengan interés por el tema. También se plantea como medio importante para aplicar y desarrollar el conocimiento y destreza adquirido durante la Maestría.

Fue escogido el sector de confecciones por su importancia actual, así como por el carácter de industria que tiene, donde su demanda importante de mano de obra, contribuye de forma considerable a la generación de empleo. Así mismo, se seleccionó la ciudad de Barranquilla por la facilidad de acceso a la información y por su ventaja estratégica natural, ya que consta de una buena red portuaria que facilita la logística de exportación, haciendo sus productos más competitivos.

Con el fin de adaptarnos a los cambios ya efectivos en nuestro país y de prepararnos mejor a los que están por venir, evitando impactos negativos en la economía y aprovechando cada vez más las ventajas que la interconexión mundial ofrece, se pretende desarrollar un modelo de estructura organizacional que lo haga posible. El objetivo es entonces encontrar las estrategias y áreas funcionales que permitan a las Pymes exportadoras barranquilleras del sector de confecciones, responder de mejor manera a los cambios del entorno.

1.5 ALCANCE Y LIMITACIONES

1.5.1 Alcances y Límites

Este estudio busca desarrollar un modelo base de estructura organizacional con enfoque asociativo, para Pymes exportadoras de confecciones en Barranquilla. El presente trabajo no pretende ser una comprobación ni un estudio explicativo para comprobar alguna hipótesis causal.

1.5.2 Temporal

El trabajo comprenderá las Pymes de confecciones de la ciudad de Barranquilla registradas en la Cámara de Comercio de la ciudad hasta el año 2006. Se selecciona este intervalo de tiempo para analizar la estructura organizacional con miras a los tratados de libre comercio.

1.5.3 Espacial

El marco de estudio lo constituye la ciudad de Barranquilla y el departamento del Atlántico por contar con ventajas comparativas en la Costa Atlántica.

1.5.4 Núcleo del Conocimiento

Teorías de desarrollo organizacional y planeación estratégica constituyen el núcleo del conocimiento de este trabajo.

1.5.5 Línea Temática

Desarrollo económico es la línea temática en la que se circunscribe este proyecto.

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 Objetivo General

Determinar un modelo base de estructura organizacional que contribuya de mejor manera a las Pymes exportadoras de confecciones de Barranquilla, para ser competitivas en un entorno globalizado.

1.6.2 Objetivos Específicos

- Explorar las distintas alternativas de estrategia y estructura organizacional que plantea la literatura.
- Identificar las principales variables externas que impactan el desempeño de las Pymes exportadoras de confecciones.
- Conocer la situación actual de las Pymes del sector de confecciones de Barranquilla.
- Proponer las estrategias, estructura organizacional y áreas funcionales que se consideran pueden contribuir de mejor manera a la competitividad de las Pymes exportadores del sector de confecciones de Barranquilla.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA BAJO LOS ENFOQUES DE LA LITERATURA

2.1.1 Consideraciones generales

Las empresas, como entes sociales que son, tienen objetivos y cuentan con recursos para llevarlos a cabo. Sin embargo, los recursos por sí solos no son suficientes para alcanzarlos. Es necesario que interactúen con las necesidades de la empresa y que pongan a su disposición lo mejor de cada una. Es decir, la empresa debe organizarse internamente con el fin de definir la forma en que las metas propuestas van a ser alcanzadas.

Se define entonces la organización como *“un esfuerzo conjunto, donde las actividades de un grupo de personas tienden a estar coordinadas”*¹⁴. Mónica Valledor la define también como *“un grupo humano deliberadamente constituido en torno a tareas comunes y en función de la obtención de objetivos específicos”*¹⁵.

2.1.2 Enfoque clásico de la Administración

Por su parte, la administración es concebida por algunos autores como:

“La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”. Koonts & O'Donnell.
“Administrar es preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar”. Henry Fayol.
“Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”. E.F.L. Brench.

De acuerdo a los planteamientos anteriores puede decirse que para que los objetivos de la organización se hagan efectivos, es necesario contar con la habilidad de la administración.

Según Adam Smith, la división del trabajo ofrece dos ventajas principales:

¹⁴ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. On Line:
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo6/Pages/6.8/68Organizacion.htm>, sección 6.8.1.

¹⁵ VALLEDOR Mónica. La estructura y el diseño organizacional. Página 1. On Line:
http://www.ipap.sg.gba.gov.ar/ic/dis_org/5.doc

- Si un puesto incluye pocas tareas es posible entrenar con facilidad el personal de reemplazo en caso de despidos, transferencias, etc. El mínimo esfuerzo de entrenamiento da por resultado menor costo de la capacitación.
- Cuando un puesto sólo incluye un número limitado de tareas, el elevado nivel de pericia mejora la calidad del producto o servicio.

Por su parte, Taylor considera que la organización debe girar en torno a la actividad fabril, por lo que los obreros constituyen la base de ésta. Según él, la organización está compuesta por tres niveles principales: obreros, supervisores y personas de la sala de planeación. Así mismo, propone cuatro principios para la dirección:

1. *“Los miembros de la dirección enfocan la ciencia de la ejecución de cada elemento del trabajo que reemplaza a los antiguos métodos empíricos”*.¹⁶
2. *“Los dirigentes escogen a sus obreros de manera científica, los capacitan, los instruyen a fin de posibilitarles realizar su pleno desarrollo, mientras que en el pasado, cada obrero escogía un trabajo y se capacitaba a sí mismo lo mejor que podía”*.¹⁷
3. *“Los dirigentes colaboran cordialmente con sus obreros con el objeto de tener la certeza de que el trabajo se ejecuta conforme a los principios de la ciencia que ha sido creada”*.¹⁸
4. *“El trabajo y la responsabilidad del trabajo se dividen de manera casi igual entre los miembros de la dirección y los obreros. Los miembros de la dirección se hacen cargo de todo trabajo para el que estén mejor calificados que los obreros, mientras que en el pasado, todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad que él implicaba eran de incumbencia de los obreros”*.¹⁹

Para Fayol, las actividades administrativas estaban compuestas por las siguientes fases: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Fayol analiza críticamente las operaciones que hasta el momento eran reconocidas en el marco de cualquier empresa y tal como lo menciona Omar Aktouf en su libro *La administración: Entre Tradición y Renovación*, argumenta que había quedado una por fuera y era la relacionada con las operaciones administrativas.

¹⁶ AKTOUF, Omar. *La Administración: Entre Tradición y Renovación*. Santiago de Cali: Artes Gráficas del Valle, 2001. p. 68

¹⁷ *Ibíd.*, Pág. 69.

¹⁸ *Ibíd.*, Pág. 69.

¹⁹ *Ibíd.*, Pág. 76.

Aktouf en su libro expresa que según Fayol, todas las organizaciones deben cumplir con seis grupos de operaciones y no cinco; éstas son:

1. Operaciones técnicas (producción, fabricación, transformación)
2. Operaciones comerciales (compras, ventas, transacciones)
3. Operaciones financieras (gestión y gerencia de capitales)
4. Operaciones de seguridad (protección de bienes y servicios)
5. Operaciones de contabilidad (inventario, balance, precio de retorno, estadística)
6. Operaciones administrativas (previsión, organización, mando, coordinación y control)

Por otra parte Weber encuentra en la burocracia, las características ideales de la organización, mientras Mayo habla sobre la organización informal y su importancia dentro de la organización formal de la empresa.

Sin duda la administración es pieza clave en el rumbo de una organización, pero ¿cómo trabaja? Si analizamos la forma de administración de estos autores, vemos que todos están guiados por un objetivo que cumplir, que se materializa con la estrategia y estructura que adoptan.

Aparece entonces dos conceptos importantes: *estrategia y estructura*.

El concepto de estrategia tiene sus orígenes en el ámbito de la guerra. Hace muchos años, ésta era exclusiva de los militares los cuales debían combinar una serie de habilidades y destrezas para poder dirigir una operación, es decir, debían tomar una serie de decisiones y asumir una serie de posiciones que definían el éxito de su operación; en otras palabras, adoptaban estrategias.

A lo largo de la historia muchas personas han decidido aventurarse a dar un concepto de lo que para ellos es estrategia. A continuación se mencionan algunas ideas planteadas por personas destacadas en la guerra:

- Sun Tzu (año 500 a.c): Se mencionan algunas citas de su obra *El arte de la Guerra*, que muestran su idea de estrategia a través del espejo de la guerra:
 - “*El supremo arte de la guerra es someter al enemigo sin pelear*”
 - “*El supremo refinamiento en el arte de la guerra es combatir los planes del enemigo....*”

- *“Los que son expertos en el arte de la guerra someten al ejército enemigo sin combate”*
 - *“Conoce al enemigo y concóctete a ti mismo y en cien batallas no correrás jamás el más mínimo peligro”*
 - *“Cuando no conozcas al enemigo pero te conozcas a ti mismo, las probabilidades de victoria o de derrota son iguales”²⁰*
- Kart Von Clausewitz (1780-1831): Estas son algunas citas de su libro *“De la Guerra”*.
- *“La estrategia es el uso del encuentro (combate) para alcanzar el objetivo de la guerra y la táctica es el uso de las fuerzas militares en el combate”*
 - *“En la estrategia no vemos con nuestros propios ojos ni siquiera la mitad de las cosas que vemos en la táctica, ya que todo debe ser conjeturado y supuesto”*
 - *“La guerra no es simplemente un acto político, sino un verdadero instrumento político, una combinación de las relaciones políticas, una gestión de las mismas con otros medios”.*
 - *“La incertidumbre es la dificultad de ver claramente, constituye una de las más potentes fricciones en la guerra y hace que las cosas aparezcan con visos distintos a lo que habíamos imaginado”*
 - *“Al hablar de destrucción de fuerzas enemigas hemos de observar que nada nos obliga a limitar este concepto a las fuerzas físicas, sino que, por el contrario, deben comprenderse en ellas, necesariamente las morales”²¹*

2.1.3 Enfoque contemporáneo del concepto de Estrategia

El concepto de estrategia trascendió luego a la organización y han sido también varios los que han emitido un concepto. Claudia Moreno, en su trabajo *Estrategias*²², ha reunido muchos de éstos personajes entre los que se destacan:

- Peter Drucker: La estrategia de la organización es la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio?, ¿Qué debería ser?

²⁰ SALAZAR Roberto. Estrategia y Estrategas. On Line:
www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/estrate.htm.

²¹ Ibíd.

²² MORENO Claudia, Estrategia. On Line:
www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/estrategia.htm

- Dan Schandel y Charles Hofer: Crearon una definición compuesta de administración estratégica basada en el principio de que el diseño general de una organización puede describirse sólo si agrega el logro de los objetivos a la política y la estrategia, como factores clave en el proceso de la gestión estratégica.
- Alfred Chandler: Define a la estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas.
- Kenneth Andrews: Considera la estrategia como el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecida de tal modo que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.
- Igor Ansoff: Plantea la estrategia como el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado, tal que definan la esencia de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro.
- Henry Mintzberg: Identifica cinco definiciones de estrategia:
 - Estrategia como Plan: Es un curso de acción que funciona como guía para el abordaje de situaciones. Este plan precede a la acción y se desarrolla de manera consciente.
 - Estrategia como Pauta de Acción: Funciona como una maniobra para ganar a un oponente.
 - Estrategia como Patrón: Funciona como modelo en un flujo de acciones. Se refiere al comportamiento deseado, y por lo tanto la estrategia debe ser consistente con el comportamiento, sea ésta intencional o no.
 - Estrategia como Posición: La estrategia es una posición con respecto a un medio ambiente organizacional. Funciona como mediadora entre la organización y su medio ambiente.
 - Estrategia como Perspectiva: La estrategia como perspectiva corresponde a una visión más amplia, implica que no solo es una posición sino también una forma de percibir el mundo. La estrategia es un concepto, una abstracción en la mente de los actores. Lo importante es que la perspectiva es compartida por y entre los miembros de la organización, a través de sus intenciones y acciones.
- Michael Porter: Propuso un enfoque estratégico interesante, al plantear que la capacidad de una organización para competir en un mercado dado está

determinada por los recursos técnicos y económicos de la organización, así como por cinco fuerzas del entorno (*Amenaza de nuevas entradas, poder de negociación de los compradores o clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre los competidores*) cada una de las cuales amenaza la empresa de la organización y la lleva a un mercado nuevo. Porter dice que el gerente estratégico debe analizar dichas fuerzas y proponer un programa para influir o defenderse de ellas. El propósito es encontrarle a la organización un nicho lucrativo y defendible.

Cada vez es más evidente la importancia de la estrategia. ¿Pero cómo escoger la adecuada? Esta es sin duda una pregunta “de millón”. Si bien es cierto que existen conceptos y metodologías que proporcionan información importante y evidencian situaciones en las organizaciones que permitirían una mejor decisión frente a una estrategia, el éxito no está asegurado. Su adopción y aplicación depende del recurso humano y del entorno, elementos imposibles de controlar.

Sin embargo, para administrar es necesario definir objetivos y planear los métodos y recursos para lograrlos. Para ello es necesario adoptar una estrategia que fundamentada, guíe un curso de acción.

Aunque no existe una receta que garantice su éxito, ésta no depende solamente de la buena suerte o intuición de quien la adopta. Desde sus orígenes, se planteó casi como una ciencia, como un elemento clave y de importancia para la operación militar. Hoy día su importancia no ha disminuido, por el contrario, en el mundo competitivo actual, una estrategia define la existencia o desaparición definitiva en el mercado, es decir, la globalización ha elevado tanto el nivel de competitividad, que un error en la estrategia no permite muchas veces una segunda oportunidad, de allí la importancia de adoptar la mejor para la organización.

Es necesario que todos en la empresa contribuyan al logro de los objetivos de la estrategia. De acuerdo a las diferentes posiciones dentro de ella, la estrategia se puede definir con el objetivo de que todas vayan encaminadas hacia el mismo fin. De esta manera se tiene la siguiente jerarquización:

- *“Estrategia de Empresa: Permite considerar a la organización en relación con su entorno y plantear qué actividades se quieren desarrollar y cuál es la combinación más apropiada de éstas.*
- *Estrategia de Negocios: Hace referencia a la forma cómo se debe desarrollar la actividad o actividades correspondientes a la unidad económica, es decir, cómo se puede competir mejor en un entorno competido.*

- *Estrategia Funcional: Se refiere a la manera cómo se deben utilizar los recursos y habilidades en cada área funcional de una actividad, con el fin de maximizar la productividad*²³.

A continuación se mencionan otras estrategias²⁴:

- Estrategia de Crecimiento:
 - Crecimiento estable: Busca seguir con los objetivos y productos o servicios existentes en los mismos mercados.
 - Crecimiento real: A partir de la diversificación, busca una tasa de crecimiento superior a la de sus mercados.
- Estrategia de Estabilidad y Supervivencia: Aplicada en épocas de crisis o inestabilidad que busca reconducir la empresa a una nueva etapa de crecimiento:
 - Estrategia de saneamiento: Intenta frenar el declive de las ventas y beneficios; su adopción es válida cuando la etapa de crisis apenas inicia.
 - Estrategia de cosecha: Dirigida a la generación de recursos que permita a la empresa iniciar el saneamiento y reemprender el crecimiento. Aplica para las empresas que con declive en ventas pero sin llegar a pérdidas o a estado de insolvencia.
 - Estrategia de liquidación: Su objetivo es no continuar con la empresa y proceder a su venta o liquidación total.
 - Estrategia de desinversión: Busca corregir resultados, obtener recursos financieros y/o disminuir costos que permitan para afrontar las deudas y aumentar eficiencia, mediante la venta o liquidación de algunas actividades o partes de la empresa.
- Estrategia de Diversificación: Consiste en adicionar una actividad nueva a las existentes:
 - Concéntrica o relacionada: Busca aprovechar alguna fortaleza ya existente para constituir la en una ventaja competitiva.
 - Relacionada horizontal: Abarca productos y mercados similares a los que se tienen o al desarrollo de nuevos con base en tecnología similar a la que posee la empresa.

²³ SARMIENTO Santiago, JAIMES Hernando. Estrategias empresariales en épocas de crisis. Barranquilla, 2000. Trabajo de grado. Universidad del Norte. Maestría de Administración de Empresas

²⁴ *Ibíd.*, Pág. 3 - 13

- Integración vertical: Mayor control de todo el sistema. Puede ser integración hacia atrás, controlando proveedores, o hacia delante, controlando actividades de algunos clientes.
- Conglomerada o no relacionada: Actividades nuevas que no se relacionan con las existentes antes de la diversificación. Potencialmente riesgosa; se desarrolla generalmente mediante un proceso de crecimiento extremo o de fusiones o absorciones.
- Estrategias de Posicionamiento: Busca posicionar la imagen del producto o servicio en la mente del consumidor:
 - Liderazgo en costos: Mediante costos más bajos que los competidores que se traducirían en mejores precios; aplicable a nichos de mercado.
 - Diferenciación: Mediante características que el consumidor perciba como únicas.
- Estrategias por Horizonte de Mercado: Depende de los segmentos de mercado hacia los que se orienta la empresa:
 - Especialización: Concentración en un segmento del mercado.
 - Segmentación: Existe diferenciación por parte de la empresa en el producto o servicio ofrecido según el mercado atendido.
 - Global: Oferta única a todos los clientes; abarca gran cantidad de consumidores.
- Estrategias por Dirección de Competencia: Se refiere a la forma cómo se dirigen las estrategias:
 - Ofensiva: Utilizada en contra de la organización líder. Como desventaja sobresale su alto costo y la posibilidad de reacción de la compañía líder. Se clasifica a su vez así: guerra relámpago, ataque frontal y ataque de flanco o lateral.
 - Defensiva: Empleada por las empresas líderes para afianzar su posición o evitar la entrada o ascenso de competidores. Se clasifica a su vez así: defensa de la posición, defensa móvil, defensa preventiva y defensa de contraofensiva.

Para lograr ser efectivas, estas estrategias acompañan la posición ofensiva o defensiva con otras estrategias tales como:

- Mejoramiento continuo: Acción de supervivencia y crecimiento que busca la satisfacción del cliente mediante la entrega de un producto o servicio mejorado.

- Servicio al cliente: Basada en una gestión orientada específicamente en el cliente y su satisfacción.
 - Innovación: Centrada en la búsqueda de nuevos medios para crear ventajas competitivas.
 - Reestructuración operativa y financiera: Estudio de procesos operativos y financieros en búsqueda de mejoras en la ejecución de las actividades, encaminadas a reducir gastos.
 - Tecnológica: Ofrecer mayor cantidad y calidad de bienes y servicios.
 - Productividad: Aumento de productividad mediante combinación de alternativas como análisis del valor del producto, revisión y mejora de procesos, reorganización y administración participativa.
- Estrategias de Externalización o Enlace:
 - Alianza estratégica: Cooperación entre compañías que pueden ser competidoras con el fin de compartir costos fijos y riesgos asociados al desarrollo de nuevos productos o procesos, o para unir activos y habilidades complementarias.
 - Joint Venture: Alianza en la que dos o más empresas tienen acciones en una nueva. El porcentaje de participación no necesariamente tiene que ser igual entre todos los accionistas.
 - Adquisición: Compra de la totalidad de un negocio; incluye instalaciones, maquinaria, personal.
 - Subsidiaria: Empresa donde más del 50% pertenece a una compañía matriz.
 - Franquicia: Empresa con licencia otorgada por el franquiciatario para el uso de la marca o nombre comercial, así como los conocimientos y experiencias de la empresa franquiciante, para la efectiva y consistente operación del negocio.
 - Licencia: Convenio donde un licenciado compra los derechos para fabricar en su país los productos de una compañía determinada. El licenciado aporta la mayor parte del capital para poner en marcha la operación.
 - Estrategia de Reducción de Costos: Busca reducir costos en situaciones de crisis. El recorte se centra en los costos controlables:
 - Downsizing: Estrategia de reestructuración o reducción de tamaño de una empresa, generalmente mediante reducción de personal.
 - Rediseño de Procesos: Contempla a su vez la siguiente clasificación:

- ⇒ Innovación no radical: Basada en cambios graduales y continuos con la implementación de mecanismos que faciliten la revisión sistemática. Se clasifica también en:
 - Modernización: Hace referencia a reducción de despilfarros y a la atención a aspectos que conduzcan a la mejoría del rendimiento y calidad.
 - Mejoramiento continuo: Eliminar burocracia, duplicación de actividades, simplificar procesos, evaluar valor agregado, entre otras.
 - Gestión de calidad total: Aplicación del principio de calidad total que pretende satisfacer necesidades y expectativas de clientes, procesos y tareas.
- ⇒ Innovación radical: Busca reorganizar la organización teniendo en consideración la influencia del entorno. Se destaca:
 - Reingeniería de procesos o negocios: Revisión y rediseño de procesos con el fin de obtener mejoras en áreas críticas de la organización.
- Outsourcing: Contratación de una empresa externa y experta en algunas tareas que la organización considere no llevar directamente con el fin de aumentar la eficiencia y eficacia.
- Benchmarking: Proceso de comparación constante de funciones, productos y/o procesos propios con los de las mejores organizaciones en su género.

2.1.4 Enfoque de estructura organizacional

La literatura plantea conceptos de estructura, convirtiéndola también en punto clave a la hora de administrar.

La tesis de Alfred Chandler²⁵ se enfoca a que las organizaciones pasan por tres etapas de desarrollo: de la estructura de una unidad, a la estructura funcional y, de ahí, a la estructura pluridivisional. Al principio, las organizaciones son pequeñas. Por regla general, se ubican en un solo lugar, tienen un solo producto, así como una sola persona que toma las decisiones emprendedoras. Sin embargo, la organización crece; el aumento de volumen y de locales crea con el tiempo nuevos retos. Entonces la organización se convierte en una empresa unitaria, con varias unidades de campo y una oficina administrativa que se encarga de la coordinación, especialización y estandarización entre las unidades.

El siguiente paso es la integración vertical. La organización conserva el producto original, pero amplía su alcance y lucha por lograr economías de escala mediante

²⁵ STONER, James y otros. Administración. México: Editorial Prentice Hall, 1996. p.315-317.

la adquisición de un proveedor de materias primas y componentes o un distribuidor de bienes terminados. Sin embargo, la integración vertical crea problemas nuevos cuando los bienes y materiales pasan por las diversas funciones de la organización. Por consiguiente, la organización se convierte en una organización funcional, con subdivisiones para finanzas, comercialización, producción y otras, así como sistemas formales para presupuestación y planificación.

En la tercera etapa, la organización se expande a diferentes industrias y diversifica sus productos. Este fenómeno plantea un reto considerable: seleccionar los productos e industrias en los que se invertirá el capital de la organización. El resultado es la empresa pluridivisional, que opera así como un grupo de empresas más pequeñas. Las divisiones de productos, asumen las responsabilidades de las decisiones de las operaciones a corto plazo y la oficina central conserva la responsabilidad de las decisiones estratégicas, con un horizonte de tiempo más largo.

Chandler observó que con frecuencia, la transición de una estructura organizacional a otra se demoraba y era muy dolorosa y llegó a la conclusión de que las organizaciones no cambian fácilmente de estructura porque los emprendedores fundadores se destacan en cuanto a estrategia pero, carecen de interés y conocimientos sobre la estructura de la organización.

Raymond Miles y Charles Snow han realizado muchos estudios para analizar la concordancia entre la estrategia, la estructura y los procesos administrativos de la organización; es decir, el equilibrio entre estar alineado con su ambiente y el mantener interrelaciones internas estables. Argumentan que las organizaciones que tienen éxito logran que su estrategia encaje con el ambiente de sus mercados, y apoyan sus estrategias con estructuras y procesos administrativos debidamente diseñados; mientras que las organizaciones que tienen menos éxito suelen exhibir poco ajuste, externa o internamente, o los dos.

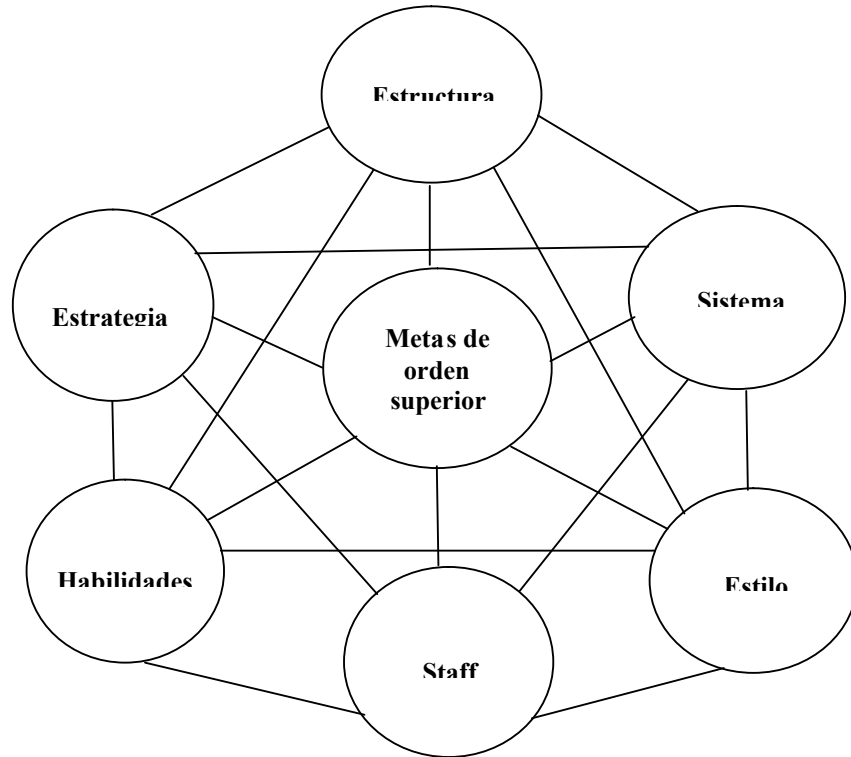
McKinsey & Co., empresa líder en consultoría a nivel mundial propuso el *Modelo de las Siete Eses* que agrega una perspectiva contemporánea al problema de la estructura de la organización. Ellos anotaron que si se descuida algunos de los siete factores básicos (estrategia, habilidades, estructura, sistemas, estilo, integración del personal y metas en orden superior), el esfuerzo por cambiar se podría convertir en un proceso lento y doloroso, incluso sentenciado a muerte.

Según Waterman refiriéndose al modelo plantea que es *“un marco para el cambio que identifica a siete factores clave que pueden afectar de manera negativa, el éxito del cambio en una organización”*

Señalan McKinsey & Co, que en el ambiente complejo y siempre cambiante de hoy, una organización con éxito puede efectuar cambios estructurales temporales,

para enfrentarse a tareas estratégicas específicas, sin abandonar, las divisiones estructurales básicas de toda la organización.

Figura 2. Modelo de las Siete Eses



Para Henry Mintzberg (1998), *“La estructura organizacional puede definirse como el conjunto de medios que maneja la organización con el objetivo de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas”*²⁶.

A partir de este concepto, la estructura organizacional se plantea como una medida bastante racional, regida por una serie de normas y objetivos que cumplir que especifican unos roles, algo que perfectamente se podría plasmar en un papel y difundir para su mayor claridad. Esto es lo que se conoce como estructura formal.

Según aparece en la sección 6.2.1 del documento publicado en www.virtual.unal.edu.co, este tipo de estructura se basa en aspectos como la división del trabajo, especialización, jerarquía de los niveles en la organización, autoridad, responsabilidad, coordinación, entre otros. Afirma además, que *“la organización formal consta de un cierto número de escalas jerárquicas, niveles funcionales establecidos en el organigrama, que hace énfasis en las funciones y*

²⁶ VALLEDOR, Mónica. Op.cit

*en las tareas. La organización formal comprende la estructura organizacional, la filosofía, las directrices, las normas y los reglamentos de la organización, al igual que las rutinas y los procedimientos que se manejan en la misma*²⁷.

Es claro entonces que la estructura formal no abarca al sistema organizacional en su totalidad. Por fuera de ésta quedan diversos aspectos que surgen de manera espontánea, sin reglas, jerarquías e imposiciones, fruto de las relaciones e interacciones de las personas que conforman la organización. Esto es lo que se conoce como estructura informal.

Según Sayles (1958), el carácter informal de una organización lo otorga las relaciones sociales y personales que no están prescritas por la organización formal; de manera similar opina Gouldner (1959), el cual dice que ésta implica al mismo tiempo²⁸:

- Modelos de comportamiento no prescritos por la organización.
- Estructuras sociales que se elaboran por fuera de la estructura formal de la organización.
- Todo tipo de relación primaria entre individuos de una misma organización.

La estructura es el reflejo de la organización de las personas para la ejecución de tareas. Como sistema abierto que es, la organización depende además de las variables internas, de variables que impone el medio. Dependiendo de la posición que cada una adopte frente a la relación entre éstas, organizará el recurso humano para emprender los objetivos.

Los niveles de la organización se clasifican según el nivel en el que se implante: organización en el nivel global, organización en niveles departamentales y organización en niveles de tareas y operaciones²⁹:

- Organización en el nivel global: como su nombre lo dice, se encarga de organizar la empresa en su totalidad y se divide en tres clases: la primera organización lineal, la segunda organización funcional y la tercera línea- staff. Este tipo de organización se denomina diseño organizacional.
 - Organización Lineal: Se basa en el principio de unidad de mando. Es la forma de organización más antigua y se caracteriza por trabajar bajo el

²⁷ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Op. Cit

²⁸ ZAPATA Álvaro. De la estructura funcional a la organización virtual. En: Compilación de Teoría Administrativa. Barranquilla: Uninorte, 2004. p.41.

²⁹ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Op. Cit.

esquema de autoridad única basada en la jerarquía, por sus canales formales de comunicación, la centralización de las decisiones, es decir, por su estructura piramidal.

Si bien su carácter simple contribuye a la clara delimitación de las responsabilidades y a su fácil implementación y estabilidad, posee algunas desventajas; éstas son el mando autocrático, la inflexibilidad y el lento flujo de la información a medida que crece la empresa. Es por ello que este tipo de organización podría ser aplicable sin grandes estragos a las empresas pequeñas u otras que estén en su etapa inicial de formación.

- Organización Funcional: Su eje principal es la especialización de las funciones, acompañado de líneas directas de comunicación y descentralización de las decisiones.

Ofrece como ventaja la supervisión técnica mediante la especialización de los órganos y comunicación directa. Sin embargo, dicha especialización puede llegar a generar competencia insana y la comunicación directa, dilución de la autoridad de mando. Es aplicable en empresas pequeñas o cuando es necesario delegar de manera transitoria la autoridad sobre un órgano especializado para implementar un proyecto o evaluar alguna actividad.

- Organización Línea – Staff: Es la maximización de las ventajas de los tipos de organizaciones anteriores y reducción de sus desventajas, predominando en el fondo las características de la organización lineal. Es decir, es una estructura lineal que permite la separación de órganos operacionales (de línea) y órganos de apoyo (staff), así como la coexistencia de la jerarquía de mando y la especialización técnica.

Dentro de sus ventajas está la capacidad de ofrecer asesoría, manteniendo el principio de unidad de mando y coordinación de la línea y staff., aunque a su vez podría ser generador de conflictos entre los órganos operativos y de asesoría. Hoy día está dentro de los tipos de organización más utilizados por las empresas.

- Organización en el nivel departamental: su área de trabajo son los diferentes departamentos de la organización y es denominada diseño departamental o departamentalización.
- Organización en el nivel de tareas y operaciones: es la organización que se enfoca hacia las tareas, actividades y operaciones de la empresa es denominada diseño de cargos o tareas”.

“La estructura puede considerarse como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización”³⁰, por lo que ejerce gran influencia sobre las personas. Ésta constituye los aspectos estáticos mientras que los procesos que ocurren a través de ella, los aspectos dinámicos.

El medio ambiente, el tamaño y la tecnología son considerados los determinantes de la estructura organizacional³¹:

- Medio ambiente. Lawrence y Lorsch (1967) argumentan la necesidad de que exista una diferenciación y una especialización de funciones que permita una adaptación al ambiente. Por su parte, Thomson (1967) propone un concepto similar al anterior, ya que menciona el establecimiento de límites alrededor de las unidades homogéneas, limitando un poco a la organización en su esfuerzo por considerar los factores ambientales que requieran acciones coordinadas.

Burns y Stalker (1961) hablan de estructuras mecánicas cuando se encuentran rodeadas de un ambiente simple y de estructuras orgánicas cuando el ambiente es complejo y variable, siendo estas últimas menos definidas y rígidas, más conducentes a comunicaciones multidireccionales y más flexibles.

- Tamaño. En la literatura existe un gran debate entre la influencia del tamaño en la estructura organizacional.

El grupo Aston encontró una relación estrecha entre el tamaño y el control. Consideraba que un tamaño mayor resultaba de una mayor división del trabajo, afectando así la configuración organizacional interna, generando una mayor segmentación y un aumento en el componente administrativo. De este lado del debate se encontraba Child (1972), quien hipotetizó que un aumento en el tamaño disminuiría el control personal e incrementaría el componente administrativo.

Por otra parte, Hage y Airen (1967), así como Haas y Johnson (1967), encontraron hallaron una débil relación entre el tamaño de la organización y las características estructurales. Kimberley (1976) y Aldrich (1972) han cuestionan la causalidad entre el tamaño y la estructura.

- Tecnología. Joan Woodward (1965) lideró el estudio que concluyó con la influencia de la tecnología en la definición de la estructura, encontrando que firmas con tecnología similar tienen estructuras organizacionales similares. Sus ideas fueron apoyadas por Aldrich (1972) y Khandwaalla (1974) quienes encontraron relación entre estos dos conceptos, a diferencia del grupo Aston

³⁰ *Ibíd.*, sección 6.2.1

³¹ ZAPATA Álvaro. *Op.cit.* p. 30 - 36

quien considera al tamaño, la variable dominante en la estructura, descartando como significativo, cualquier impacto de la tecnología.

Según GID, 1983, las siguientes son las funciones principales de la estructura organizacional³²:

- División del trabajo
- Departamentalización
- Esfera de control
- Delegación

Ampliándose aún más, si se tiene en cuenta conceptos como poder, autoridad, responsabilidad, comunicación, centralización y descentralización. A continuación se detallan las funciones principales:

- División del trabajo. Relacionada con la especialización del trabajo y asociada a la diferenciación vertical. La división del trabajo consiste en definir la naturaleza y contenido de cada puesto de trabajo y se efectúa según la especialización que requiere una actividad o grupo de actividades para ser ejecutadas en forma eficiente.
- Departamentalización. Hace referencia a la diferenciación horizontal y surge al momento de combinar las tareas o puestos definidos en la división anterior, con el fin de lograr una ejecución más ventajosa. Como resultado surgen las áreas o departamentos.
- Esfera de control. Define el número de puestos que debe tener un grupo de trabajo específico. Las actividades interpersonales del líder de un departamento o grupo no se limitan a los subordinados que le son asignados normalmente, sino también a todas las personas que tienen acceso a él. Según GID (1983: 256) es necesario que se cumplan las siguientes variables para establecer con éxito la esfera de control: similitud de funciones, proximidad con los subordinados, complejidad de las funciones, dirección y control, coordinación requerida, importancia, complejidad y tiempo requerido para planeación y asistencia organizacional recibida por el supervisor.
- Delegación. Menciona la delegación de autoridad al administrador de grupo asignado, en la cual se define el alcance en la toma de decisiones y utilización de recursos sin depender de la aprobación superior.

³² ZAPATA Álvaro. Op. Cit. p. 55 - 58

Además de las funciones de la estructura organizacional, ésta se constituye por una serie de principios y características que la hacen determinante a la hora de administrar:³³.

- **Carácter específico.** Toda estructura debe ser concebida y diseñada a la medida de la organización, en función de sus características específicas.
- **Carácter dinámico.** Toda organización debe prepararse permanentemente, previendo el desarrollo futuro, sin que ello signifique sobredimensionar sus partes. Es decir, la organización debe prepararse para que pueda lograr un crecimiento armónico y sólido.
- **Carácter humano.** Durante el proceso de diseño de la estructura, debe existir una interacción constante entre la forma de organización y la personalidad y aptitudes de cada uno de los integrantes de la empresa. El carácter humano se vincula estrechamente con el carácter dinámico.
- **Es ascenso en la organización.** El hombre generalmente quiere ascender dentro de la organización. Para ello es necesario que se evalúen sus capacidades y vocación con el fin de evitar que vaya a un terreno que no domina, que excede sus capacidades o con el cual no es afín, que lo llevaría muy seguramente al fracaso.
- **Orientación hacia los objetivos organizacionales.** La organización tiene objetivos, así como los tiene cada subsistema que la conforma, los cuales deberán ser concurrentes con los del sistema en su totalidad. Para que el accionar de la organización sea efectivo, los objetivos de ésta deben prevalecer sobre los departamentales.
- **Asignación de responsabilidades.** La responsabilidad requerida para una función es coextensiva con la autoridad necesaria para desempeñarla; para que haya responsabilidad debe existir la correspondiente autoridad.
- **Unidad de mando.** Este principio establece que ning{un empleado o funcionario, en el cumplimiento de sus funciones, responderá a más de un superior, en consecuencia, recibirá todas las instrucciones sólo o por intermedio de dicho superior.
- **El alcance del control y la segmentación de la estructura organizacional.** Toda persona tiene una capacidad limitada para realizar sus tareas. Las unidades o los individuos que dependen de un supervisor, no deben exceder del número que éste puede coordinar y dirigir efectivamente.

³³ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Op. Cit. sección 6.4.

Desde luego que en niveles inferiores de la estructura, cuando se supervisan tareas manuales, repetitivas y/o de gran simplicidad, la cantidad de personas que dependen de un jefe o capataz puede ser mayor, sin que se resienta la eficiencia. Pero el alcance del control no debe enunciarse solo como un máximo, sino también como un mínimo. En efecto, el caso extremo de un único subalterno implica un esquema ineficiente, donde se desaprovecha el potencial humano, se tiende a diluir o bifurcar inadecuadamente las responsabilidades y logra un alargamiento de las líneas de comunicación.

- Vinculación de los procesos de planeamiento y control con la estructura organizacional. El planeamiento y el control se hacen por responsable, imponiendo una vinculación de estos procesos con la estructura organizacional.
- Complejidad de la organización. Pfiffner, John y Lane argumentaban que no debía permitirse llevar a la organización a un sistema demasiado complejo. Sin embargo, el entorno de hoy día, diversificación y globalización creciente de los negocios, han dificultado esto un poco.
- Las estructuras paralineales. Las organizaciones suelen presentar diversas estructuras, permanentes o transitorias, que escapan a la línea, pero que tienen asignado algún papel dentro de su funcionamiento. Tales son los comités, las reuniones, los asistentes, etc. (que reúnen a funcionarios jerárquicos, principalmente del más alto nivel). Como excepciones, puede mencionarse la conveniencia de las reuniones periódicas ya que en la mayoría de los casos no se alcanzan los objetivos propuestos.

Con el fin de contrarrestar esto, existen los círculos de calidad o grupos de participación que se centran en el personal que hace las tareas (operarios y empleados) y sus propósitos son tanto la resolución de los problemas que se presentan en los sectores en que éstos trabajan, como su involucramiento y participación, facilitando así el proceso de influencia. Las consecuencias derivadas de la implementación de círculos de calidad suelen traducirse en ventajas tales como: incrementar la efectividad del trabajo en equipo, aumentar la motivación, fomentar el compromiso con el trabajo, mejorar las comunicaciones, o sea, proceder a una mejor formación del personal.

- La estructura organizacional y la organización informal. Al momento de definir la estructura organizacional es necesario considerar la organización informal. Debe haber un constante ajuste entre ambas y aquí el buen criterio de los directivos juega un papel fundamental. Es conveniente adecuar la estructura formal en función de la informal o por lo menos, rediseñarla de forma tal que no resulte conflictiva con ésta.

El tema de estructura organizacional ha sido estudiado desde hace muchos años y diferentes propuestas del mismo han sido el reflejo de diversas corrientes de la administración. Las estructuras clásicas son representadas por personajes como Taylor, Fayol, Weber. *“Ellos pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización, en sus acciones, eran guiados por un sentimiento de obligación en la organización y por una serie de reglas y reglamentos racionales”*.³⁴

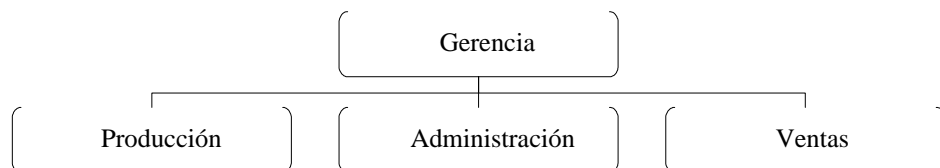
A continuación se mencionan algunas estructuras tradicionales tomadas de los documentos, *El diseño de estructura como instrumento del cambio organizacional*, de Eixarch Damián y *De la estructura funcional a la organización virtual*, de Zapata Álvaro:

- Funcional

Busca integrar las funciones comunes (Figura 3)³⁵.

Se caracteriza por tener buenos resultados con tecnología rutinaria. La autoridad radica en los jefes funcionales. Entre sus principales fortalezas está el trabajar bajo economía de escala y alta especialización, mientras entre sus debilidades se destaca, su centralización, mala coordinación entre departamentos, baja creatividad e innovación, pocos productos o servicios.

Figura 3. Estructura Funcional



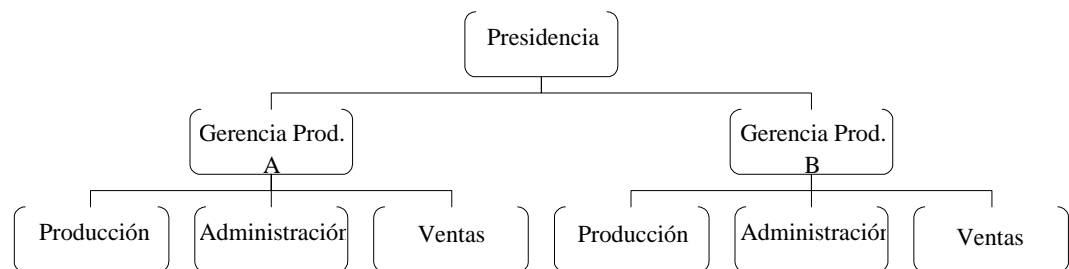
³⁴ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Op.cit. sección 6.9.1.

³⁵ EIXARCH, Damián. El diseño de estructura como instrumento del cambio organizacional. On Line: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/eixarch1.htm>

- Divisional

Las actividades se agrupan por producto o por unidad estratégica de negocio (Figura 4)³⁶. Se caracteriza por responder bien ante entornos de moderada incertidumbre, ya que cada línea es una pequeña organización en contacto directo con el entorno. La autoridad radica en el gerente de producto o UEN³⁷. Entre sus principales fortalezas está su capacidad para adaptarse a cambios rápidos, así como la descentralización para la toma de decisiones; entre sus debilidades se encuentran, la eliminación de economía de escala, mala coordinación entre líneas de producto o UEN, disminuye la competencia y dificulta la interacción interna.

Figura 4. Estructura Divisional



- Territorial o GeoFigura

El agrupamiento de las actividades se basa en el mercado, en la ubicación de los clientes. El área geoFigura puede significar país, ciudad, región, o cualquier subdivisión que sea requerida (Figura 5)³⁸.

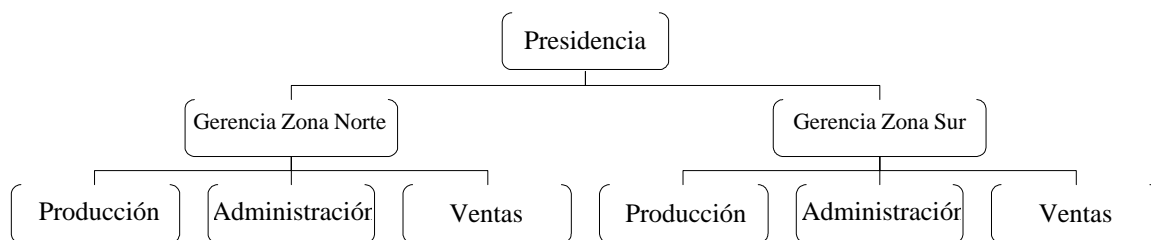
La autoridad recae sobre el gerente de la zona. Entre sus fortalezas está en que hace énfasis en los mercados y problemas locales, mejora la coordinación en una región, aprovecha las economías de las operaciones locales, mejora las comunicaciones con los clientes, proporciona terreno de capacitación para los futuros gerentes generales. Entre sus debilidades está la dispersión física de las actividades que dificulta la coordinación centralizada, requiere mayor personal con habilidades de gerente, agrava los problemas de control de la alta dirección.

³⁶ *Ibíd.*

³⁷ Unidad Estratégica de Negocio

³⁸ *Ibíd.*, Pág. 33

Figura 5. Estructura Territorial o Geofigura



- **Matricial**

Es una especie de combinación de las estructuras funcional y divisional, que aprovecha las fortalezas y minimiza las debilidades de cada una, otorgándole un carácter flexible que la distingue, así los empleados son simultáneamente miembros de una función y de un proyecto (ver figura 7)³⁹.

Se plantea como una mejor forma de enfrentar el crecimiento, cambios del mercado y tecnología, así como la proliferación de productos y servicios, restricciones financieras y de recursos humanos, requerimientos de procesamiento de información y nuevas reglamentaciones gubernamentales.

*“La existencia de un sistema de autoridad doble es una característica distintiva de la organización matricial. En este tipo de estructura organizativa, el personal estará bajo la autoridad de dos gerentes, uno en su departamento funcional y otro en la unidad de proyecto o producto”*⁴⁰(GID, 1983: 262).

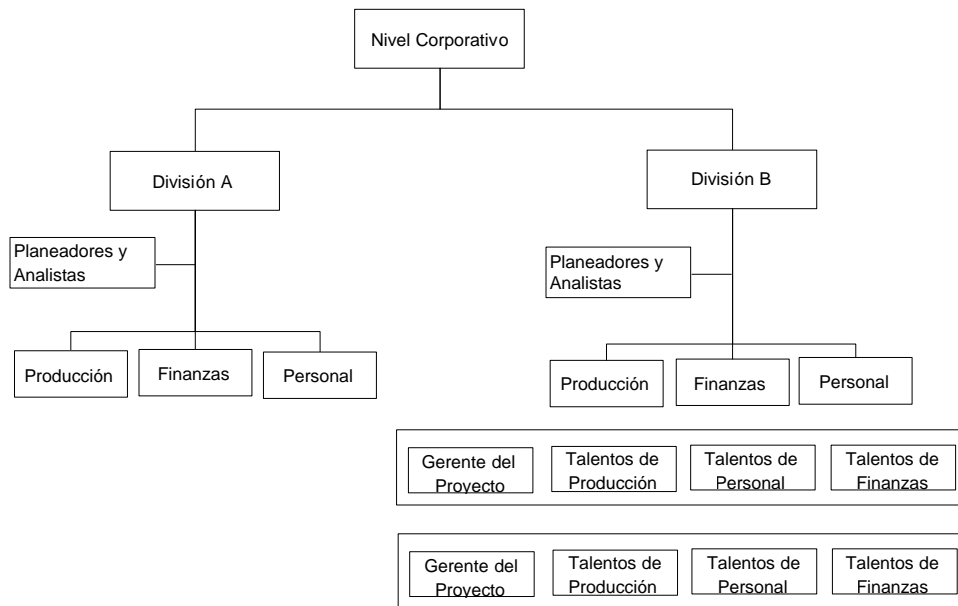
Entre sus fortalezas está su orientación hacia los resultados finales, uso eficiente de los recursos, flexibilidad en las condiciones de cambio e incertidumbre, excelencia técnica, promueve la interacción interdisciplinaria, oportunidad para el desarrollo personal, permite delegación de toma de decisiones por parte de la alta gerencia, fomenta la motivación y compromiso.

Entre sus debilidades se destaca, posibilidad de falta de unidad de mando, confusión de poder y autoridad, problemas grupales, mayores costos representados en más directivos staff o mayor tiempo en coordinación de las actividades.

³⁹ ZAPATA Álvaro. Op. Cit. p.85

⁴⁰ Ibíd, Pág 83

Figura 6. Estructura Matricial



Generalmente, el proceso mediante el cual se adopta el tipo de organización matricial se da de manera evolutiva. El proceso inicia con una organización funcional o por producto en las cuales comienza a trabajar con comisiones especiales hasta conformar departamentos de gerencia de producto o proyectos. Los pasos son⁴¹:

- *“Comisión especial. Se crean para lograr un objetivo particular. Cuando la comisión cumple con su fin, se disuelve y los miembros retornan a su asignación original.*
- *Equipos de proyectos. Los equipos se reúnen con regularidad para resolver los asuntos interdepartamentales y lograr la coordinación. Cuando los miembros del equipo no participan en asuntos relacionados con el proyecto o producto, trabajan en sus cargos normales.*
- *Gerentes de producto. Los gerentes dependen de la alta gerencia, pero no ejercen autoridad formal sobre los miembros del equipo. Deben hacer uso de su pericia técnica y capacidad persuasiva para influir en los miembros del equipo.*

⁴¹ ZAPATA Álvaro. Op. Cit. p. 87

- *Departamentos de gerencia de producto. A cada gerente de producto se le asigna un departamento y se le designan gerentes secundarios para cada línea de producto”.*

Hasta el momento se ha mencionado la estrategia y la estructura, ambos como piezas importantes dentro del desempeño de una organización, pero ¿lo son de la misma manera?

Chandler (1962) es quizá uno de los promotores de este debate. Según él, “la estrategia es la determinación de las metas y objetivos a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos, necesarios para llevar a cabo las metas propuestas”, mientras que *“la estructura es el diseño de la organización, a través del cual es administrada la empresa”*⁴².

Según esto, Chandler prioriza la concepción de la estrategia y concibe a la estructura solo como medio para llevarla a cabo. A pesar de lo coherente que podría resultar su planteamiento, surgieron otros autores (Child, 1972; Galbraith and Nathanson, 1978, Fredrickson 1986), que mostraron una perspectiva diferente. Según éstos, *“la estructura tiene efectos determinantes por sí misma y dichos efectos no han sido ampliamente reconocidos e investigados”*⁴³. Argumentan además, que limitaciones en la estructura en sí y los recursos con los que se cuenta, pueden imposibilitar el alcance de las metas; es decir, priorizan la estructura con la cual se debería definir la estrategia. Existen también otras posiciones al respecto. Tal es el caso de Mintzberg quien argumenta que cada una de ellas preside y sigue a la otra; que es como un sistema integrado, no una definición de secuencia arbitraria.

Para el desarrollo de este trabajo, optaremos por el pensamiento de Chandler, ya que nuestro primer paso será conocer las estrategias que desarrollan o pretenden desarrollar las pymes exportadores de confecciones en Barranquilla y a partir de allí, definir un modelo de estructura adecuado. Sin embargo, no nos alejamos del planteamiento de Mintzberg quien aconseja ver la estructura y estrategia, como un sistema integrado, con dependencia fuerte entre ambas.

2.2 PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES)

Básicamente la definición de Pequeñas y Medianas empresas (Pymes) depende mucho de la legislación de cada país. Entre los conceptos utilizados para definir las se encuentra el suministrado por la OIT⁴⁴, según la cual *“no hay una definición de la Pyme universalmente reconocida y probablemente no es casual.*

⁴² HARRIS, Ira y RUFFIEL, Timothy. *“The Strategy / Structure debate: An examination of the performance implications”*.

⁴³ Ibid

⁴⁴ Organización Internacional del Trabajo

No hay una única definición que pueda englobar todos los aspectos de lo qué es una pequeña o mediana empresa, no las diferencias entre empresas, sectores o países con distinto grado de desarrollo". Otro organismo internacional, el C.E.D⁴⁵, considera a una empresa como Pyme si además de tener un tamaño relativamente pequeño dentro de la industria en la que actúa, su capital es aportado por el propietario, quien a su vez es su gerente.

La Pyme en Colombia, aparece alrededor de 1930 poco después de la crisis de 1929 debido a que como no se podían importar productos de los Estados Unidos, se hizo necesario buscar alternativas para el creciente mercado nacional. Muchos de los primeros fundadores de las Pymes colombianas fueron extranjeros, expatriados de Europa, Norte de África y de América del Norte, quienes vieron en Colombia la oportunidad de establecerse. Curiosamente una de las ciudades en donde las Pymes se desarrollaron inicialmente fue Barranquilla. Entre las empresas que inicialmente fueron Pymes se encuentran: Maizena y Carulla⁴⁶, quienes cumplen más de 50 años en el mercado nacional.

En Colombia, el concepto de Pyme está enmarcado en los postulados de la ley 590 del 2000 emitida por el gobierno colombiano más conocida como la ley MiPyme. Se definen en ella a las MiPymes o Pymes como⁴⁷: *“toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana”*. A su vez clasificó a la Micro, Pequeña y Mediana empresa como unidades de explotación económica que cumplen con las características que se presenta en la siguiente tabla, la cual fue construida a partir de los datos que se encuentran en el artículo 2 de la ley 590 del 2000:

Tabla 2. Clasificación de las MiPymes en Colombia de acuerdo a la ley 590 del 2000

Tipo de Organización	Número de Trabajadores	Valor de Activos Totales
Mediana Empresa	Entre 51 y 200 Trabajadores	Entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
Pequeña Empresa	Entre 11 y 50 trabajadores	Mayores de 501 y menores de 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
Microempresa	No superior a 10 trabajadores	Menos de 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

⁴⁵ Committee for Economic Development

⁴⁶ Información suministrada por Dr. Alfredo de la Espriella en una charla

⁴⁷ COLOMBIA. Ministerio de Comercio Industria y Turismo. On Line: www.mincomercio.gov.co. Ley 590 del 2000, Artículo 2.

Desde 1970 hasta estos momentos, las pequeñas y medianas empresas han venido jugando un papel importante dentro del contexto de la economía colombiana, indudablemente por su contribución a la generación de empleo, a la producción manufacturera y a la demanda de bienes y servicios, así como también al mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados. Buscando fomentar y dar un mejor marco legal, el gobierno colombiano promulgó la Ley 590 del 2000 con los siguientes objetivos⁴⁸:

- Incentivar la creación de empresas con el fin de disminuir índices de desempleo (tanto a nivel rural como de ciudad).
- Fomentar el desarrollo regional.
- Aprovechar los pequeños capitales.
- Creación de nuevos mercados y productos para aumentar el Producto Interno Bruto (PIB).
- Formulación y ejecución de proyectos que favorezcan la competitividad de las empresas del país.

Esta ley obliga a que entidades estatales tales como el Instituto de Fomento Industrial, el Fondo Nacional de Garantías, el Sena, Colciencias, Bancoldex y Proexport establezcan dependencias especializadas para este tipo de empresas⁴⁹.

En cuanto a la normatividad legal en la constitución de empresas, la ley establece que básicamente una Pyme puede crearse ante las cámaras de comercio locales con el registro Mercantil que tendrá validez para todos los trámites, gestiones y obligaciones en materia tributaria, arancelaria y sanitaria.

Es importante resaltar que la Ley MiPymes, contiene normas claras que identifican los beneficios para las nuevas empresas. Los aportes parafiscales destinados al SENA⁵⁰, el ICBF⁵¹ y las cajas de compensación familiar, a cargo de las micros, pequeñas y medianas empresas, se les reduce en el 75% para el primer año, el 50% para el segundo año, y el 25% para el tercer año de funcionamiento.

No se consideran como nuevas MiPymes, ni gozarán de los beneficios previstos en la norma, las empresas que se hayan creado con anterioridad al 12 de Julio de 2002, aunque sean objeto de reforma estatutaria o de procesos de fusión con otras MiPymes.

⁴⁸ Ibíd., Artículo 1

⁴⁹ Ibíd., Artículo 7

⁵⁰ Servicio Nacional de Aprendizaje

⁵¹ Instituto Colombiano de Bienestar Familiar

Por otra parte, la ley dice que los entes territoriales, es decir los municipios y departamentos, establecerán regímenes especiales de impuestos, tasas y contribuciones; los Alcaldes y Gobernadores podrán rebajarlos o en otro caso, establecer períodos de exoneración. También la ley establece que todo Gobierno tendrá la obligación de incluir en su plan de desarrollo, políticas y planes de acción anual para este sector, y al iniciar cada período presidencial, deberá realizar un CONPES frente a la pequeña y mediana empresa.

Las características de las Pymes pueden clasificarse de acuerdo a la producción, administración, tecnología, mercadeo y ventas e estructura administrativa. Entre los aspectos relevantes para cada uno de estos ítems se tiene:

- Producción
 - Ausencia de un sistema complejo de maquinaria con poca presencia de tecnología de punta.
 - La división del trabajo al interior de la empresa es mezclada, es decir al haber poco personal éste hace varias tareas a la vez.
 - Sus principales costos se evidencian en la materia prima y en la mano de obra
- Administración
 - De acuerdo a un estudio realizado por la ACOPI⁵² y el SENA el tamaño promedio de las Pymes es de 35 trabajadores.
 - La forma de constitución de la sociedad en forma jurídica es la sociedad limitada y la persona natural, con un promedio de vida en el mercado de 13 años.
 - El nivel de experiencia de los administradores o gerentes es de 10 años y en su mayoría son sus fundadores o propietarios.
 - Se labora en un solo turno de trabajo por lo que sub-utiliza su capacidad instalada en el caso de ser Pymes industriales.
 - Informal:
 - Sin principios organizacionales en términos de administración.
 - No hay asignación de actividades administrativas y contables.
 - Mezcla entre funciones de producción y de administración.
 - No hay especialización en tareas por parte del personal.
 - Simple o sencilla
 - Aparece la noción de orden y de control a través de contabilidad simple.
 - Procesos de producción y comercialización más ordenados.

⁵² Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Empresas

- Complejo
 - División y especialización del trabajo.
 - Separación entre la dirección de áreas de producción y administración.
 - Sistemas contables y administrativos específicos.
- Tecnología
 - Realizan innovación principalmente en áreas de proceso, productos y maquinaria pero no las fortalecen en forma constante o no tienen planes definidos en el uso de estos recursos por lo que muchas veces caen en la obsolescencia y estancamiento.
 - Hay deficiencias en cuanto a capacidad de negociación, selección y evaluación de alternativas de inversión y desarrollo tecnológicos propios
 - Poco interés en reconversión industrial.
 - Poco interés en acudir a empresas o personas capacitadas en asesorías en el área tecnología
- Mercadeo y ventas
 - Las Pymes no se especializan en una sola línea de producto debido a que muchas de ellas venden dos o más productos.
 - No realizan estudios de mercado por lo que muchas veces fracasan en el mercadeo de los productos.
- Estructura administrativa
 - Esta compuesta básicamente por tres niveles jerárquicos: directivos, mandos medios y operarios.
 - Presentan clima organizacional bueno.
 - El trabajo en grupo, la toma de decisiones, el manejo de la información, la planeación y el control se hacen en forma conjunta y con pocas dificultades.

Las Pymes tienen gran incidencia no solo en la economía de los países que cuentan con ella, sino también en aspectos sociales, laborales y tecnológicos. Desde el punto de vista económico y laboral contribuyen a que a través de la descentralización de la mano de obra, disminuya el desempleo; otro efecto es que permiten la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor⁵³. Otro factor que impulsan es la cooperación económica, ya que para trabajar con economía de escala, recurren a la cooperación interempresarial, sin tener que reunir la inversión en una sola firma. Si la pyme está bien organizada tiene mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que resultarán una

⁵³ Organización Internacional del trabajo

buena fuente generadora de empleo, sobre todo profesionales y demás personal calificado.

En el ámbito social contribuyen a reducir las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado favoreciendo las conexiones laborales ya que, en general, sus orígenes son unidades familiares.

Aunque a veces es un arma de doble filo, presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura, lo que si están bien organizadas, les permite competir, no solo dentro del sector de las pymes sino dentro del empresarial en general.

A nivel mundial las Pymes en la comunidad europea representan más del 95% de las empresas de la comunidad, concentran más de las dos terceras partes del empleo total; alrededor del 60% en el sector industrial y más del 75% en el sector servicios. Es por eso que en las *"reuniones de los jefes de estado de la comunidad europea se subraya la necesidad de desarrollar el espíritu de empresa y de rebajar las cargas que pesan sobre las Pymes"*.⁵⁴

En Japón también cumplen un nivel muy importante en la actividad económica, principalmente como subcontratistas, en la producción de partes.

En Argentina representan un 60% del total de la mano de obra ocupada y contribuyen al producto bruto en aproximadamente un 30%.

Si atendemos a nuestro nivel de eficiencia es interesante saber que las Pymes de Italia, con similar nivel de mano de obra ocupada contribuyen al PIB en casi un 50%.

Como conclusión a la importancia de las Pymes a nivel mundial, las pequeñas y medianas empresas en cada país presentan muchas diferencias, debido a factores tales como, el entorno en el que operan, la obtención y uso de la información, los vínculos y relaciones con terceros, la capacidad de financiación y el apoyo gubernamental, entre otras.

⁵⁴ On Line: www.lemonde.fr/. (Octubre 2004)

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se da una combinación de investigación exploratoria y deductiva, ya que busca señalar y describir en detalle, las características que más se destacan de las Pymes de confecciones en la ciudad de Barranquilla.

El estudio exploratorio permitirá obtener información de las estructuras organizacionales actuales de las Pymes de confecciones (exportadoras y no exportadoras) y se complementará con el estudio descriptivo que permitirá encontrar las características que potencialicen a los empresarios del sector de las confecciones para robustecer sus exportaciones; para esto se utilizaron fuentes tanto primarias como secundarias, como métodos cuantitativos y cualitativos para recopilar la información.

La investigación se basa en el método deductivo en el que se parte de teorías generales, en este caso la Teoría de Desarrollo Organizacional y Teorías de Estrategia, que nos lleven a establecer un modelo base que permita a las Pymes exportadoras, trabajar competitivamente y de manera sostenible.

3.2 POBLACIÓN, MUESTRA Y UNIDAD DE ANÁLISIS

3.2.1 Población

Para la encuesta se consideró como población las Pymes registradas en la Cámara de Comercio de Barranquilla a Diciembre del 2004. En total se encontraron 58 pymes registradas en el sector de Confecciones, textiles y cueros.

3.2.2 Muestra y Unidad de Análisis

Debido a que la información suministrada por la Cámara de Comercio mezclaba las Pymes de confecciones con la de textiles y cueros, se hizo necesario estratificarlas. De esta forma se encontró que hay 46 Pymes dedicadas enteramente a las confecciones de prenda de vestir. De éstas se tomaron las 10 mejores empresas según su valor en ventas y utilidad, de las cuales según Proexport, 6 son exportadoras y 4 no lo son. El tamaño de muestra seleccionado es entonces de 10 empresas.

3.3 MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Para la recolección de la información y su posterior análisis se utilizaron variables de frecuencia y porcentajes, ayudado principalmente de la hoja de cálculo de Office. (Excel).

3.4 INSTRUMENTOS

Se empleó una encuesta de tipo cualitativa, realizada sobre las empresas definidas anteriormente. Este instrumento llevando una secuencia lógica, permitió conocer de las Pymes evaluadas, su misión, visión, políticas, evaluación interna, conocimiento del entorno, clientes, recursos humanos, estructura administrativa.

Además de la encuesta, se tomó como complemento a estos resultados, los datos que arroja el estudio realizado recientemente por la Cámara de Comercio, Procaribe, con el apoyo de Conciencias y la Universidad del Norte, que compara el desarrollo del sector confecciones en el departamento del Atlántico con el de la provincia de Jiangsu en China.

4. PRINCIPALES VARIABLES EXTERNAS QUE IMPACTAN EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES EXPORTADORAS DE CONFECCIONES

Como complemento al análisis de las Pymes, a continuación se describen las principales variables económicas que están impactando el accionar de estas organizaciones y que se tuvieron en cuenta al momento de plantear la propuesta de este trabajo.

4.1 LIBERALIZACIÓN DE MERCADOS

Con la apertura, Colombia dio sus primeros pasos en este tema, abriendo su economía y llegando a otras en las mismas condiciones. Esto se vio como la oportunidad para llegar a otros mercados con menos restricciones, mediante acuerdos estratégicos.

Hoy día, los acuerdos de mercado entre países están a la orden del día; es más, fue mucho el tiempo y dinero que Colombia perdió por llegar tarde a su vinculación. Son ya varios los países latinoamericanos que desde hace algunos años sostienen acuerdos importantes con Estados Unidos, mayor importador de confecciones del mundo y principal destino de las confecciones de nuestro país.

Sin embargo, actualmente Colombia también disfruta una serie de beneficios, resultado de alianzas con el país del norte, que facilitan el ingreso de productos, situación que ha contribuido al incremento de las exportaciones en los últimos años. Este acuerdo es el ATPA, ahora llamado ATPDEA, el cual se obtuvo el 6 de agosto del 2002 y fue prorrogado hasta diciembre de 2006, con una extensión temporal hasta el mes de febrero de 2008⁵⁵.

La preocupación surge entonces en lo que pasará cuando finalice dicho acuerdo; los cambios de partidos políticos en la conformación de las Cámaras en Estados Unidos no dan esperanzas que este acuerdo se amplíe. De ahí, entre otros, los esfuerzos que ha emprendido el gobierno, en desarrollar un tratado de libre comercio con Estados Unidos (TLC), como lo ha hecho México, Chile y prácticamente los países del Caribe.

Un acuerdo permanente como el TLC daría más seguridad a los inversionistas de las empresas de confección en cuanto a la sostenibilidad de sus inversiones, así y mayor interés en incrementarlas.

⁵⁵ El Herald. Económicas. 27 de junio de 2007. Página 10A.

4.2 LA FUERZA CHINA

China es sin duda un líder mundial de las confecciones. Su elevada productividad se ve reflejada en precios muy competitivos con respecto al resto del mundo.

Si bien este país siempre se ha caracterizado por la optimización de sus procesos, hoy día este factor cobra mayor interés al terminarse el 31 de diciembre de 2004 el acuerdo Multifibras, firmado hace 30 años, que pone fin a las cuotas de importación impuestas por Estados Unidos y otros países pertenecientes a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), con el fin de restringir el acceso a sus mercados.

A pesar de las restricciones, China contaba hasta el año 2004 con una participación del 16% en el mercado de las confecciones de Estados Unidos y 28% del mercado mundial. Muchos especialistas se atreven a afirmar que a partir de la supresión de cuotas, el país asiático podría representar un 50% de las importaciones de ropa de los Estados Unidos⁵⁶.

Para aprender de las estrategias utilizadas en este país, se han organizado varias misiones empresariales de empresarios que han observado los sistemas de producción, y en algunos casos se ha hecho alianzas para traer expertos para que implementen en las fábricas de nuestro país los modelos de producción empleados en sus fabricas.

4.3 REVALUACIÓN DEL PESO

El fortalecimiento de nuestra moneda frente al dólar es punto crítico en la economía de nuestro país. Los más afectados han sido los exportadores, los cuales no han visto reflejados en mayores ingresos los esfuerzos realizados para aumentar sus exportaciones. A pesar que éstas han crecido, los menores ingresos en pesos recibidos ponen en peligro este sector.

Tal como lo menciona el gerente de la Zona Franca en la edición del 4 de enero de 2005 del periódico *El Herald*⁵⁷, esta situación es realmente crítica. Afirma que sin duda China es una gran amenaza para este sector, sin embargo, la actual ATPDEA y la firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, son puntos clave para competir con el país asiático tanto en la calidad de productos como en tiempos de entrega.

⁵⁶ Tomado del artículo *Llegó la hora de defenderse de los textiles y las confecciones de China*, En: www.portafolio.com.

⁵⁷ El Herald. On Line: <http://www.elheraldo.com.co> (Enero 4, 2005).

Argumenta entonces que la amenaza no es solo la finalización del acuerdo Multifibras, sino el repunte que ha alcanzado nuestra moneda, situación que puede, sin mayores problemas, llevar a más de una exportadora a la quiebra.

Los esfuerzos que está haciendo el gobierno colombiano para enfrentar la revaluación han sido infructuosos hasta la fecha, llegando el valor del dólar en el mes de mayo del 2007 a una tasa representativa de \$1.980, el mismo que se tenía hace diez años. Este factor externo obliga a todas las empresas sin importar su tamaño, a diseñar estrategias que las hagan más competitivas. Esto puede lograrse solamente a través del mejoramiento continuo de los procesos y la especialización de su mano de obra, que conlleve a disminuir los tiempos de producción y por consiguiente a rebajar los costos.

4.4 INTERNACIONALIZACIÓN

La apertura hacia otros países y bloques económicos, a través de tratados económicos y/o de libre comercio, ha sido una consecuencia directa de la explosión de diversos mecanismos de integración económica y comercial que han florecido en la región latinoamericana desde 1990 tales como;

- El Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá (1993)
- El Pacto Andino (1968)
- El MERCOSUR
- El Tratado de libre Comercio entre los Países Centroamericanos y México (1994)
- El Tratado de Libre Comercio entre Colombia, Venezuela y México (1995)
- El Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea (2001)

Los tratados comerciales mencionados constituyen mecanismos de internacionalización que pueden llegar a evolucionar a verdaderas integraciones económicas, sociales y políticas, como es el caso de la comunidad Europea.

Sin embargo, dicha apertura internacional ha provocado desajustes macroeconómicos en los países que la han implementado. Estos desajustes se han reflejado en el tejido industrial local como el cierre de cientos y a veces de miles de micros, pequeñas y medianas empresas como consecuencia de la falta de competitividad para poder operar en las nuevas condiciones⁵⁸.

⁵⁸ PACHECO Gustavo, LUNA Carmenza, MERCADO Hugo, Diseño de un modelo para el desarrollo productivo del sector textil confecciones. Barranquilla: Camara de Comercio, 2007. Página 17.

5. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PYMES DE CONFECCIONES DE BARRANQUILLA

A continuación se conocerán de las Pymes sus estrategias, estructura, áreas funcionales, así como otra información relevante de su funcionamiento, a partir de la encuesta aplicada a la muestra seleccionada y de los resultados del estudio elaborado con el apoyo de la Cámara de Comercio de Baranquilla, Producaribe entre otros, sobre la situación de las empresas en el departamento del Atlántico, comparado con la situación de las empresas de la provincia de Jiangsu en China.

5.1 EVALUACIÓN INTERNA

5.1.1 Misión, Visión, Políticas y Objetivos

Sin juzgar que éstos sean o no los adecuados, la totalidad de las Pymes de la muestra conocen el objetivo de su negocio. La participación de su personal en la definición de éstos pilares fundamentales se centra mayormente en la junta directiva (40%) y la gerencia (30%), dándoles cabida algunas veces a accionistas y jefes de área. Normalmente la gerencia está incluida dentro de la junta directiva por lo que se puede afirmar que en un 70% la misión, visión, políticas y objetivos son definidos por las personas que dirigen el negocio.

5.1.2 Estrategias

Si bien todas las Pymes dicen trabajar bajo estrategias definidas, su selección ha sido empírica, ya que según se verá más adelante, los resultados alcanzados hasta el momento no van de la mano siempre con la estrategia seleccionada.

Dentro de las estrategias que mencionan está la búsqueda de la satisfacción del cliente (11%) mediante el mejoramiento continuo (15%), reingeniería de procesos (15%) y calidad total (9%). También mencionan la diferenciación mediante precios más bajos que los de su competencia (4%) u ofreciendo características que el consumidor perciba como únicas (4%). Se puede observar que estrategias de Outsourcing o Benchmarking no están dentro de las favoritas o factibles de implementar por parte de las Pymes estudiadas, y aunque no se incluyó como objetivo de la encuesta, se pudo apreciar el desconocimiento de los conceptos de estrategia por parte del personal directivo de las empresas.

Hay Pymes que desearían desarrollar estrategias basadas en tecnología que permita mayor eficiencia de los recursos, sin embargo el 33% argumenta que no han podido implementarla entre otras, por su elevado costo.

En el cuadro de análisis comparativo de la cadena textil confección entre el departamento del Atlántico y la provincia de Jiangsu en China se determina *“que los empresarios atlanticenses no enfocan sus inversiones en tecnología para*

aumentar la capacidad de producción, sino a mejorar la calidad de sus diseños, prefieren dedicarlas para atender necesidades actuales no a mediano o largo plazo, además la inversión es porcentualmente baja y no las hacen basados en planes estructurados”.

Aunque invierten en tecnología y se preocupan por actualizar los sistemas de información, la gestión de compras y las relaciones con clientes, dicha tecnología no está destinada para mejorar tiempos de respuesta y tiempos de tareas. Se invierte más en sistemas de información para mercadeo y ventas que en aquellos dirigidos al área productiva⁵⁹.

5.1.3 Fortalezas y Debilidades

Si bien el 15% de las Pymes consideran la calidad de sus productos como una de sus fortalezas, más adelante en el análisis de la estructura administrativa, veremos que ésta característica podría ser aún mejor, ya que lo alcanzado hasta el momento ha sido casi de manera no formal, al no contar las Pymes con mecanismos que procuren su verdadero análisis y desarrollo.

De la mano con la calidad se encuentra el capital humano, el cual es considerado en el 14% de las Pymes de la muestra como otro factor importante dentro de estas organizaciones, ya que contribuye con su experiencia y conocimiento (13%) a lograr procesos cada vez más eficientes. Otro factor que también consideran en como fortaleza (14%), es el gran volumen de ventas, sin embargo no se tiene información suficiente para evidenciar si va acompañado con una buena recuperación de cartera.

Dentro de las debilidades, el estudio comparativo del departamento con la provincia de Jiangsu en China menciona la productividad laboral *“La productividad laboral promedio de toda la cadena productiva textil- confección de la provincia de Jiangsu para el año 2004 fue de U\$9.785 por cada empleado, estos resultados son la base de comparación para la productividad laboral de las empresas pertenecientes al sector de textiles- confecciones del Atlántico, donde aparece en el año 2004, una productividad laboral promedio de U\$7.848 por persona”*⁶⁰

Además de la anterior, la deficiencia tecnológica se destaca en algunas de estas Pymes (45%). Las empresas han notado que la tecnología es pieza clave para lograr calidad y manejar mayores volúmenes en ventas. Sin embargo, es preocupante que quieran aumentar volúmenes de ventas sin robustecer su logística y tecnológica. Se encontró que pocas consideran como fortaleza la eficiencia del proceso (11%) y la logística (11%), lo que explica que se haya

⁵⁹ Ibid

⁶⁰ Ibid

encontrado debilidades en aspectos como capital financiero y tiempos de entrega oportunos (22%). Estos aspectos sumados a la falta de facilidades de acceso a créditos y al poco análisis de sus procesos, inciden desfavorablemente sobre la estructura financiera de las Pymes.

5.2 ENTORNO

5.2.1 Oportunidades y Amenazas

Si bien la tecnología parece ser el talón de Aquiles de algunas de estas Pymes, éstas ven en los avances tecnológicos mundiales, grandes oportunidades que les ofrece el medio para mejorar su desempeño (19%).

La ubicación geográfica de la ciudad también es vista como una oportunidad, ya que ofrece a Barranquilla innumerables riquezas. Su cercanía a la costa y la posibilidad de tener su propio puerto, son puntos clave que facilitan los procesos de exportación.

La reactivación económica del país que ha otorgado dinamismo a la economía, así como los acuerdos comerciales, son también aspectos muy destacables dentro de las oportunidades que hoy por hoy declaran las Pymes ofrece el medio (15%).

Por otro lado, un 28% de las Pymes encuestadas consideró que la violencia representa una fuerte amenaza, la cual ha contribuido a deteriorar la imagen del país, restringiendo las negociaciones en muchas ocasiones. También ven en el fenómeno mundial de China, una gran amenaza para la competitividad del sector.

5.3 CLIENTES

5.3.1 Pymes Exportadoras

Poco más del 50% de las Pymes encuestadas logran hoy día exportar, siendo Estados Unidos (40%) y Venezuela (20%) los principales destinos, sin embargo llama la atención el crecimiento de exportaciones (30%) a países diferentes a los mencionados. Esto es explicado principalmente por dos razones: la primera es que algunas no han podido exportar hacia estos países (Estados Unidos y Venezuela) que se consideran más rentables, principalmente a las exigencias del mercado (43%), así como al desconocimiento del mismo (29%), y la segunda debido a la deficiente competitividad de sus productos (14%).

5.3.2 Pymes No Exportadoras

Según la encuesta, las Pymes de confecciones afirmaron en un 40% que no exportan debido a que consideran que necesitan mayor respaldo del gobierno.

Éstas ven en Ecuador (34%), Venezuela (22%) y Estados Unidos (22%), los destinos ideales de exportación de sus productos, debido a la cercanía y/o mayor rentabilidad que ofrece el intercambio.

5.4 PRODUCTO

Las Pymes en la encuesta mostraron una mayor inclinación (32%) hacia la producción de elemento de tipo industrial tales como uniformes y dotaciones industriales, seguidas muy cerca por la producción de ropa informal (25%).

Como criterio para la selección del producto a ofrecer, en un 63% se inclinaron por aquellos sobre los cuales tenían conocimiento. Si bien algunas tuvieron en cuenta el factor del mercado potencial (31%), no lo consideraron como un elemento de mucho peso, lo que lleva a preguntarse si en el momento de la selección del producto hicieron algún estudio de mercado.

Los clientes en su mayoría (40%) han mostrado insatisfacción por las demoras en las entregas de los productos, lo que nuevamente lleva a pensar si hicieron un estudio de mercado adecuado, lo mismo que un estudio de producción que involucrara la logística del producto.

Un 80% de las Pymes perciben que los clientes consideran sus productos como buenos, sin embargo, esta percepción es muy intuitiva, ya que solo un 40% de ellas admitieron tener indicadores, es decir, un 60% de estas organizaciones no poseen mecanismos de retroalimentación sobre la satisfacción del cliente

5.5 RECURSO HUMANO

El personal que labora en las Pymes tiene bastante claro sus funciones y responsabilidades, éstas son divulgadas por las empresas en su gran mayoría a través de manuales de funciones o documentos escritos, esto se puede evidenciar en un 100% en las preguntas con referencia a este tema.

La contratación bajo la modalidad de contratos temporales es la más aplicada (60%) y casi el 50% de los empleados de las Pymes están en esta condición laboral. Esto va en línea con uno de los resultados de la encuesta presentada por Fundes, donde se menciona la creciente tendencia a este tipo de contrataciones.

El nivel educativo predominante en el personal directivo es el universitario (50%) con tendencia hacia personal con postgrados (40%). En los niveles de dirección medios predomina también el universitario (90%), mientras que para el resto de trabajadores prevalece la educación técnica, media superior o bachillerato (73%). Esto muestra tendencia hacia la selección de mano de obra no solo calificada de

acuerdo al puesto por experiencia, sino también por conocimientos de tipo académico.

5.6 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

En su mayoría todas cuentan con departamento de Ventas creado desde el inicio de la Pyme (90%). El 89% afirmó contar con indicadores de desempeño creados básicamente con el objetivo de planear, dirigir y controlar las ventas.

Todas tienen departamento de Producción, creado desde el inicio de la empresa y conformados en su mayoría por menos de 10 personas (60%). Un 70% de estas organizaciones manejan indicadores de gestión que tienen por objetivo garantizar una producción de calidad de las prendas (40%).

Solo el 40% cuenta con un área de Informática, la cual no lleva más de 5 años de funcionamiento en la mayoría de las Pymes.

Solo el 70% tiene departamento de Recursos Humanos o Personal desde la creación de la empresa. Sin embargo solo la mitad de las empresas encuestadas admitió tener indicadores de gestión para el seguimiento del desempeño de este tipo de departamento. Aquellas empresas que no lo tienen adujeron que se debía a factores como: no lo considera necesario, no cuenta con recurso humano capacitado, no cuenta con dinero para su implementación.

En cuanto a las exportaciones, solo el 50% admitió tener un área dedicada a esta actividad, con menos de 7 años de experiencia. El 60% de las empresas que no tienen ésta área aducen no estar interesados en crearla y el 40%, que no cuentan con el capital suficiente para contratar personal capacitado para crearlas.

Otro departamento con el cual cuentan las Pymes (80%) es el Financiero que al igual que el de Ventas y Producción, fue creado en el momento del nacimiento de la empresa. Un 75% cuenta con indicadores de gestión para medir su desempeño. Aquellas empresas que no lo poseen (20%) indican que no lo consideran necesario, en algunos casos, debido a que los dueños son los que se encargan de las actividades financieras.

Solo el 50% de las Pymes encuestadas cuentan con un área dedicada a la Logística de la organización, con objetivo predominante en la entrega de la mercancía a los clientes. Esta área está conformada en su mayoría por menos de 10 personas, sin embargo, no todas tienen indicadores de gestión. Esto coincide con las quejas de los clientes respecto a las inconformidades en las entregas.

Solo el 60% afirmó tener área de Calidad, el 40% que no lo posee argumenta no tenerlo debido a la falta de personal capacitado; algunas de las Pymes encuestadas simplemente no tienen una razón plenamente identificada.

Otro departamento que poseen muy poco es el Jurídico (solo un 30% afirmó tenerlo); tampoco han desarrollado indicadores de desempeño aduciendo su poca necesidad y la falta de dinero para implementarlo.

En cuanto a su estructura administrativa, predomina en un 40% la estructura funcional.

El 56% de las Pymes no tiene claro que áreas necesitan implementar en su empresa, por lo que mucho menos sus objetivos. A pesar de que tienen indicadores de desempeño en casi todas las áreas, de los resultados de la encuesta se observa que estas organizaciones no cuentan con pautas de seguimiento o parámetros de comparación con el fin de monitorear sus procesos. Cabe destacar el hecho que la mayoría de las Pymes considera que para implementar un indicador se necesita inversión en dinero, situación que puede conllevar al síndrome de “mente de experto”, es decir, a no querer aprender o experimentar ideas nuevas. Es preocupante que en un 56%, es decir, más de la mitad de estas empresas, no sepan qué es lo que les falta para mejorar o competir mejor. A pesar que son concientes de la necesidad de tecnología, no son muy coherentes en la forma de conseguirla. También son concientes de la necesidad de exportar a otros países pero no han iniciado cambios en sus procesos, así como mejoras en tecnología y logística.

El estudio comparativo con la provincia de Jiangsu muestra también que la mayoría de las Pymes en el Atlántico realizan todas las fases de su proceso productivo, lo que da muestra de la poca o nula asociatividad con otras empresas del sector. El trabajar bajo el esquema de enfoque asociativo, permitiría a estas organizaciones lograr la especialización en alguna de las etapas de su proceso productivo.

6. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ÁREAS FUNCIONALES PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES EXPORTADORAS DE CONFECCIONES DE BARRANQUILLA

Lo mencionado a lo largo de este trabajo, las conclusiones sobre la situación actual de las Pymes analizadas, así como el estudio entre el Atlántico y la provincia de Jiangsu, nos permite proponer un modelo base de estructura organizacional, alineada a estrategias que consideramos útil para una Pyme actual de Barranquilla que quiera exportar competitivamente. Dicha estructura debe estar estrechamente ligada a un componente asociativo.

6.1 ESTRATEGIAS

Las Pymes deben trabajar con estrategias que hagan sus productos competitivos y atractivos en el mercado exterior. Para ello, los siguientes enfoques son fundamentales:

6.1.1 Orientación al Cliente

Es claro que a una organización, sin importar su tamaño u objetivo de mercado, no le sirve de nada producir u ofrecer un servicio si no tiene claro qué es lo que el cliente necesita. Nuestras Pymes deben entonces conocer cuáles son las necesidades que en materia de confecciones está requiriendo el medio, con el fin de lograr la mejor combinación entre éstas y las habilidades, conocimiento y metas que tengan.

Si bien es cierto que hay dificultades para contratar estudios de mercado en otros países debido a los costos, existen mecanismos en los cuales las Pymes pueden apoyarse para obtener información tales como: el programa Zeyki de la Universidad del Norte, la fundación Mario Santodomingo. También hay estudios que son pagos tales como los que ofrecen por Internet entidades como Proexport.

Sin embargo, concientes de la debilidad que tiene el sector ante los competidores internacionales, principalmente en costos, tiempos de procesos y tiempos de entrega, se recomienda a estas empresas buscar diferenciación y llegar a sus clientes a través de diseños innovadores y trabajos especializados.

6.1.2 Mejoramiento Continuo

Esta estrategia permite a la Pyme analizar sus procesos internos con el fin de eliminar tareas dobles, simplificar procesos e identificar, implementar y fortalecer tareas que proporcionen valor agregado. Esta depuración organizacional

contribuirá a una mayor eficiencia en los procesos, al aprovechamiento de los recursos y a una reducción en costos.

Implementar el Sistema de Aseguramiento de la Calidad que tiene como uno de sus principios básicos el mejoramiento continuo, debe ser tarea obligatoria para todas las pequeñas y medianas empresas que quieran estar preparadas para afrontar el reto del TLC. Esto complementado con capacitación permanente del personal en temas como las 5S, Planeación estratégica e indicadores de gestión.

6.1.3 Calidad Total

Esta estrategia va de la mano con el ítem anterior. Como se mencionó, el Sistema de Gestión de la Calidad involucra no solo la calidad de los productos, sino todas las etapas de la cadena de valor. Adicionalmente evalúa permanentemente los resultados de la empresa, para tomar las acciones correctivas que determina el mejoramiento continuo de la organización, con el propósito único y fundamental de lograr la satisfacción de los deseos de los clientes.

6.1.4 Análisis del Entorno

Una empresa no puede sobrevivir si no realiza el análisis del entorno y conoce su competencia y los factores externos que puedan influir en el desenvolvimiento y desarrollo de ésta. Es importante que los directivos de las Pymes estén en constante estudio de las variables externas y de la forma en cómo éstas pueden impactar los procesos. Su participación en ferias y eventos tecnológicos les permitirá estar actualizados en tendencias de la moda, materiales y nuevas tecnologías. Realizar pasantías con sus proveedores y clientes para mejorar y actualizar los procesos, también resultaría de gran ayuda, así como buscar sinergias entre los miembros de la cadena productiva para masificar beneficios.

6.1.5 Redes Empresariales

“Como redes empresariales se define la alianza estratégica entre un grupo limitado y definido de empresas independientes, que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, cuyo objetivo es lograr la competitividad de sus participantes”⁶¹.

⁶¹ LOPEZ – CERDAN RIPOLL, Carlos. Redes Empresariales, experiencia en la región Andina. Trujillo, Peru: Minka, 2003

A través de las redes empresariales las Pymes exportadoras pueden realizar algunas actividades que prácticamente les resultaría imposible desarrollar a nivel individual. Esta sinergia les permite a las empresas asociadas presentar una estructura como si fuera una gran empresa competitiva, porque les facilita la compra de insumos, la promoción, comercialización y el acceso a servicios de diseño, asesoría de expertos, actualización de la tecnología y otras actividades que realizadas en común se benefician de las economías de escala.

Objetivos de las redes empresariales:

- Elevar la competitividad y la rentabilidad de las empresas de la red.
- Inducir la especialización de las empresas en algunas de las diferentes etapas de del proceso productivo.
- Consolidar la presencia en el mercado de las empresas que integran la red.
- Facilitar el acceso de las empresas a servicios que les resultan inaccesibles de manera individual.

Además, ofrece como ventaja, mayor probabilidad de inversión en las regiones que las promueven, ya que pueden ofrecer a los potenciales inversionistas, grupos de pequeños empresarios organizados, afluencia de proveedores, infraestructura, concentración de servicios para la red, construcción de parques industriales, beneficios tributarios, montaje de nuevas escuelas de capacitación técnica, en general mejoramiento de calidad de vida de su población.

En el Atlántico existe el Modelo de Articulación Productiva del Sector Textiles y Confecciones del Atlántico (MAPTCA). *“Este es un esquema de articulación productiva, diseñado para las Pymes del sector textiles y confecciones del departamento del Atlántico. En éste se involucran empresas independientes y autónomas, las cuales se integran en agrupaciones productivas, y colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo”*⁶².

6.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

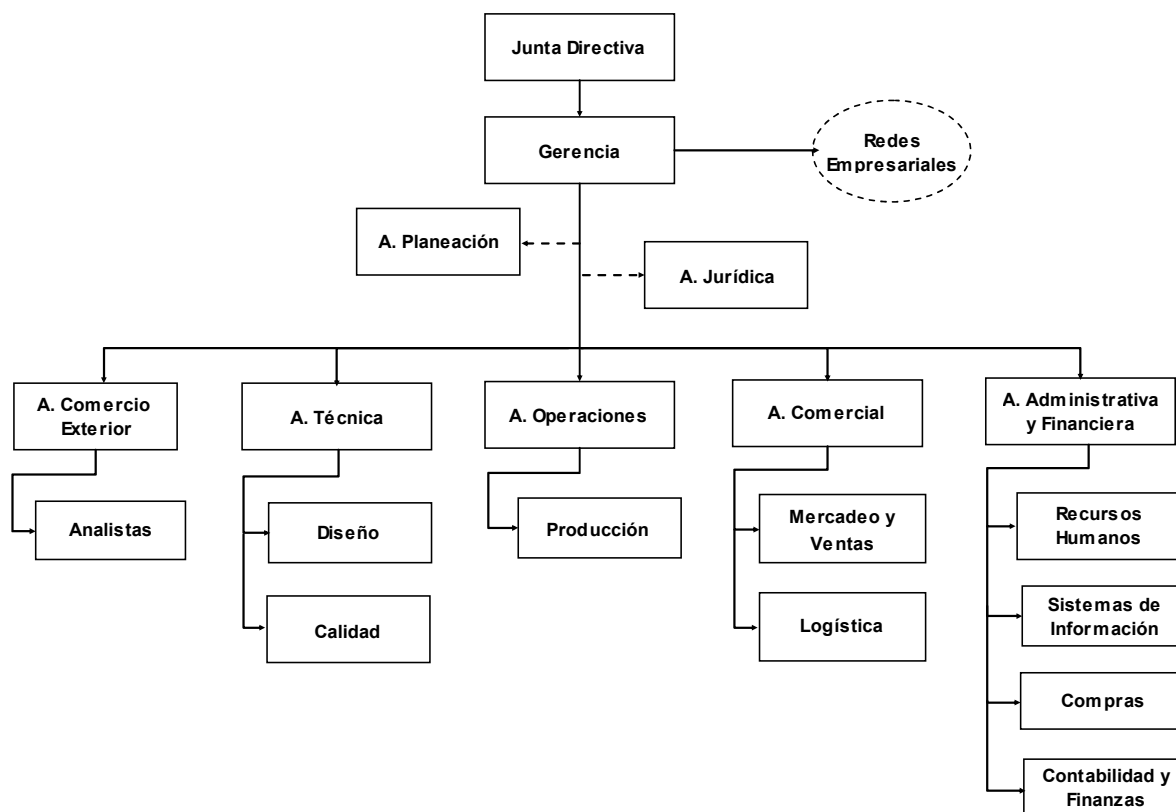
6.2.1 Tipo de Estructura

El tipo de estructura organizacional que proponemos para las Pymes de confecciones de Barranquilla que deseen exportar, es la Funcional. Su carácter sencillo permite la coordinación de manera fácil entre los departamentos. También contribuye a trabajar bajo economías de escala y con tecnologías rutinarias.

⁶² PACHECO Gustavo, LUNA Carmenza, MERCADO Hugo, Diseño de un modelo para el desarrollo productivo del sector textil confecciones. Barranquilla: Camara de Comercio, 2007. Página 106.

La siguiente es la estructura organizacional propuesta:

Figura 7. Estructura organizacional propuesta



6.2.2 Áreas Funcionales

A continuación se mencionan y detallan las áreas que proponemos fundamentales dentro de un proceso de exportación, así como su misión dentro de la Pyme:

6.2.2.1 Área de Comercio Exterior

Tiene como objetivo permitir a las Pymes tener mayores vínculos con el sector externo. Actualmente estas organizaciones cuentan con muy poca información sobre las oportunidades de exportaciones competitivas y sostenibles, con altos niveles de valor agregado. El área de Comercio Exterior dependería directamente del gerente y estaría conformada por asesores externos. Ésta debe contar con personas capacitadas en el área internacional, que contribuyan al mayor conocimiento de los mercados externos, así como de las políticas, procedimientos y acuerdos requeridos para exportar. En este último punto, hoy día son muchos los acuerdos de integración que nuestro país sostiene con el resto del mundo.

Esta área traería a la luz estas ventajas ya adquiridas por Colombia y que muchas veces se desconocen.

Si la empresa no puede contratar en forma exclusiva expertos de comercio exterior, se propone llegar acuerdos con varias Pymes que exporten o estén interesadas en exportar, con el fin de contratarlos de forma conjunta y de esta manera ir posicionando nuestra ciudad a nivel mundial. Así mismo, es importante acudir a gremios o redes empresariales que proporcionen asesorías en los procesos de exportación y contribuyan a lograr contactos que fortalezcan dichas asociaciones.

Como punto importante debe mencionarse el aprovechamiento que las Pymes deben hacer del Programa Expopyme. Este programa hace parte del Plan Estratégico Exportador del gobierno, diseñado y coordinado por Proexport, para conocer las exigencias de la economía mundial, conocer la potencialidad exportadora de los productos, así como los mejores medios para lograr sostenibilidad como empresa exportadora.

Dentro de los objetivos de esta área también se encuentra hacer seguimiento al producto hasta su destino final, con el fin de garantizar su arribo y entrega en las condiciones planeadas y al menor costo. Para esto es vital el análisis de las operaciones requeridas para el desplazamiento de la carga a través de la cadena de distribución.

El área deberá estar informada de todos los beneficios que el gobierno está ofreciendo en cuanto a fuentes de crédito para la financiación de su proceso exportador, convenios internacionales, apoyo en la participación de eventos y demás actividades que propicien las exportaciones de la Pymes.

6.2.2.2 Área Técnica

Diseño

Esta área cobra gran importancia para las empresas de Colombia y en especial las ubicadas en Barranquilla, que han logrado un posicionamiento internacional por los éxitos de algunos diseñadores oriundos de la ciudad.

Nuestras empresas deben seguir focalizando sus estrategias en este factor diferenciador de innovación en los diseños. No se debe escatimar gastos en contratar personal altamente calificado y en capacitación en este sentido. Esta área debe estar encargada del mejor diseño de la prenda, el cual debe estar acorde con los procesos que se lleven a cabo para la consecución del producto final y acorde a los requerimientos del mercado internacional.

Calidad

Contar con productos competitivos es clave para poder ingresar en los mercados internacionales. Es importante conocer entonces cuáles son los requerimientos que imponen los mercados en los cuales tiene cabida nuestro producto y trabajar en ello. Tener una certificación internacional que respalde la calidad de nuestro producto es además de una excelente carta de representación, un requisito cada vez más exigido por estos mercados.

Las Pymes deben procurar mediante la eficiencia de los procesos internos, satisfacer las necesidades del cliente con productos de excelente calidad, al menor costo y entregados en el tiempo establecido. Además de la experiencia y conocimiento del personal de la organización, todos deben estar involucrados y ser responsables de la calidad en cada uno de los procesos por los que responden. Si la empresa no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad implementado, debe apoyarse en entidades que brinden asesoría para el proceso de certificación.

6.2.2.3 Área de Operaciones

Producción

Esta es el área misional en la que se involucran las diferentes estrategias que se han planeado para alcanzar los niveles de productividad, que permitan la supervivencia y crecimiento de la empresa.

En ésta se propone el uso de indicadores que permitan controlar los tiempos de producción, alineados a la calidad requerida. Es clave en esta área el desarrollo e implementación de programas de mejoramiento continuo, donde los mismos trabajadores generen mejoras en los procesos para la agilización de las tareas. Esto acompañado de la búsqueda y estudio permanente de técnicas de producción aplicadas en otros países que hayan logrado mejores índices de productividad laboral que el nuestro, con el fin de aprender de éstas y adoptarlas y adaptarlas según sea posible.

Con La inversión en nuevas tecnologías (maquinaria, equipos y sistemas de producción) que mantengan a la empresa en los márgenes de productividad exigidos en el ámbito internacional, se complementa nuestra propuesta para esta área de la Pyme.

6.2.2.4 Área Comercial

Mercadeo y Ventas

La Pyme deberá realizar estudios de mercado que permita la selección del mejor mercado para el producto. A través de las redes empresariales y los gremios o asociaciones como la Zona Franca, se hace factible el logro de acuerdos comerciales para mercadear como un bloque o consorcio, lo que genera mayor poder de negociación tanto con clientes potenciales como con compradores.

Esta área debe propiciar el desarrollo de alianzas estratégicas que permitan el movimiento de volúmenes mayores, lo que facilitaría la entrada a los mercados internacionales. Solo a través de la unión de varias empresas se podrían atender grandes pedidos y aprovechar la reducción de costos y los beneficios de economías de escalas.

Logística

En la medida que la empresa se involucre en el mercadeo internacional, la logística se convierte en un área fundamental para cumplir a cabalidad el ciclo de mercadeo. La entrega oportuna, en las condiciones requeridas y en el lugar solicitado, son los requerimientos principales de un cliente. Los esfuerzos mencionados en los procesos anteriores podrían perderse si los responsables de la logística no cumplen con las necesidades del cliente. Las TIC's (Tecnologías de Información y Comunicación) deben ser herramientas indispensables para que el proceso funcione positivamente.

Proponemos que el área Comercial trabaje conjuntamente con la de Comercio Exterior. Incluso podría considerarse que se encuentre completamente integrada con ésta. Esto dependería del tamaño de la empresa y su porcentaje de dedicación al mercado externo y nacional.

6.2.2.5 Área Administrativa y Financiera

Recursos Humanos

Aquí debe agruparse las necesidades de personal de las otras áreas de la organización. Solo con un personal capacitado y comprometido con la tarea de exportar un producto de calidad, se puede alcanzar la productividad, rentabilidad y el éxito que se proponen los dueños de las Pymes.

Mantener el personal altamente motivado, justamente remunerado, cumpliendo con todas las exigencias legales, contribuirá en gran medida en la calidad de los procesos que se requieren para sobrevivir en este mundo globalizado.

Es importante que las Pymes cuenten con un proceso exigente de selección de personal, que garantice la competencia de los trabajadores para producir bienes y servicios de excelencia calidad, *“hacer lo que deben hacer, hacerlo bien y en el momento oportuno”* es lo que genera valor agregado a los procesos y determina las preferencias de los clientes.

Convenios con instituciones educativas como el SENA o universidades, para facilitar el adiestramiento de la nueva mano de obra, son un apoyo para el área de Recursos Humanos en la búsqueda de personal calificado.

Sistemas de Información

Esta área es vital dentro de la Pyme. Hoy día todas las organizaciones sin importar su tamaño o condición, se ven enfrentadas a mucha información durante la administración de sus negocios. Es tanta, que resulta imposible llevarla en papel o en archivos lógicos simples. La propuesta es que las TIC's ayuden a las Pymes en el procesamiento de datos, contribuyendo de esta manera a toma de mejores decisiones, o por lo menos más fundamentadas.

Actualmente no basta competir con calidad en productos y servicios, ya que esto es algo que se da por descontado debe ofrecer la organización. La tecnología permitirá a la Pyme conocer mejor su negocio y sus clientes, y lo mejor de todo, de una manera más eficiente y económica, aprovechando la insignificancia de la distancia a través de estos medios.

Los desarrollos tecnológicos también deberán estar enfocados en dos puntos muy importantes: desarrollar herramientas que faciliten el seguimiento de los productos hasta sus destinos finales y simuladores que permitan evaluar diferentes escenarios según cambios en las variables económicas que puedan impactar el negocio.

La oportunidad de la respuesta en este sector es factor clave de éxito para mantener a los clientes. Una demora en la cotización de un pedido puede llevar a la pérdida de un cliente importante, por ello las empresas deben invertir para estar actualizados en estas tecnologías.

Si bien los Sistemas de Información aparecen en la estructura propuesta dentro del área Administrativa y Financiera, su accionar no se limitará a ésta. El área será proveedora de servicios de toda la organización.

Compras

Como la competencia con los confeccionistas de otros países es por centavos, todo lo que la Pyme pueda ahorrar en la adquisición de sus insumos incidirá directamente en la competitividad de los productos ofrecidos.

Al igual que en la comercialización, la posibilidad de alianzas estratégicas con otras empresas para comprar por volúmenes, es una excelente opción para disminuir costos.

En esta área los responsables deben manejar adecuadamente las TIC's para investigar y conocer los proveedores a nivel nacional e internacional que ofrezcan insumos de excelente calidad y precios.

Contabilidad y Finanzas

Tendrá como fin dirigir, coordinar y responder por la contabilidad y las finanzas de las Pymes, así como supervisar los registros contables y presupuestales, de acuerdo con las disposiciones legales pertinentes y las instrucciones que al respecto sean impartidas por las entidades competentes.

6.2.2.6 Áreas de Staff

Área de Planeación

Tendrá como misión formular y evaluar el plan de operaciones de la Pyme, esto último a través de indicadores de gestión y productividad, así como dirigir proyectos especiales, en coordinación con las áreas de la organización que se vean involucradas.

Área Jurídica

Estará encaminada en gestionar la solución de los asuntos de carácter jurídico que se presenten en las Pymes, así como propender para que las acciones de estas organizaciones se ajusten a la normatividad vigente.

Es importante tener en cuenta que la estructura anteriormente planteada corresponde a un modelo base para la pequeña y mediana empresa, el cual podrá ser ajustado por estas organizaciones, de acuerdo a su tamaño, recursos y misión dentro del sector. Sin embargo, hay instancias fundamentales que insistimos deben existir dentro de la estructura para responder mejor a la competitividad de un entorno cambiante, ya sea dentro de un área específica o fusionada con otra. Estas son: Comercio Exterior, Calidad, Sistemas de Información y Planeación, con orientación al servicio al cliente y siempre acompañado de un direccionamiento asociativo, así como de un adecuado proceso interno que permita hacer seguimiento del desempeño a través de indicadores de gestión.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Teniendo presente el objetivo general de *determinar un modelo base de estructura organizacional que contribuya de mejor manera a las Pymes exportadoras de confecciones de Barranquilla, para ser competitivas en un entorno globalizado*, así como los objetivos específicos, se presentan las siguientes conclusiones:

Para identificar las estrategias y estructura organizacional que utilizan en la actualidad la Pymes del sector de confecciones de Barranquilla, se llevó a cabo una investigación de tipo exploratorio junto con el método deductivo; apoyada con instrumentos de investigación cuantitativos como fue la encuesta y estudios que sobre el tema se obtuvieron.

En el sector de confecciones se identificaron el uso de estrategias tales como, Reingeniería, Orientación al Cliente, Mejoramiento Continuo, Diferenciación de Productos, entre otras. Sin embargo, se detectó que dichas estrategias son escogidas empíricamente por las personas que las trazan, que en su mayoría son los gerentes y dueños de las Pymes.

Se detectaron también los siguientes aspectos que inciden directamente en las estrategias actuales de estas organizaciones en Barranquilla:

1. Poco uso de estrategias tecnológicas debido a su elevado costo. La inversión en tecnología es por lo tanto baja y las pocas que se detectaron no fueron hechas con base en planes estructurados, sino en la tendencia del momento.
2. Deficiencias logísticas que repercuten en altos tiempos de entrega y mayores quejas por parte de los clientes.
3. Pocas facilidades de acceso a créditos y poco análisis de procesos internos que afectan negativamente su estructura financiera.
4. No hay estudios de mercado. El producto que se trabaja es en su mayoría seleccionado de forma intuitiva, basado solo en el conocimiento y la experiencia.
5. Baja competitividad de las Pymes de la ciudad, especialmente si se compara con ciudades de los países Asiáticos.

En cuanto a la estructura administrativa, se encontró que predomina la estructura funcional, debido a su fácil implementación, especialmente en organizaciones cuyo promedio de trabajadores es de 12 personas.

Basándonos en los resultados anteriores y haciendo uso de la teoría organizacional y de estrategias, se propuso una estructura organizacional funcional junto con las estrategias y áreas funcionales que se consideran clave para las Pymes exportadoras de confecciones de Barranquilla, para competir en el actual entorno globalizado.

Estrategias:

- Orientación al Cliente
- Mejoramiento Continuo
- Calidad Total
- Análisis del Entorno
- Redes Empresariales

Áreas Funcionales:

- Área de Comercio Exterior
- Área Técnica: Esta se ha dividido en:
 - Área Operacional
 - Área Comercial
 - Área Administrativa y financiera
 - Área de Staff

Haciendo una comparación entre la estructura actual de las Pymes y la propuesta, se evidencian similitudes, sin embargo éstas son de forma, mas no de fondo. Si bien es cierto que algunas Pymes desarrollan funciones cruzadas y cuentan con algunas de éstas áreas, sus procesos no están dando los resultados esperados debido a que no existe claridad en lo que deberían ser sus alcances, ni de las estrategias para lograrlo, es decir, se hace un trabajo empírico dejando de lado muchas veces herramientas de diagnostico básicas.

Es importante mencionar que la pretensión de este trabajo no es obligar a las Pymes a seguir los lineamientos de la estructura propuesta tal cual es planteada. Las Pymes son diferentes entre sí y dependiendo de estas diferencias, así como de sus posibilidades, se adaptarán unas propuestas mejor que otras. La estructura planteada se muestra como un modelo base, el cual puede ser mejorado según la capacidad de las Pymes que decidan adoptarla. Sin duda, para un mejor direccionamiento hacia la competitividad, esta propuesta deberá ser complementada con la asociatividad de este tipo de organizaciones.

A continuación se plantean las recomendaciones según lo expuesto:

- Las Pymes deben invertir en tecnología y hacer innovaciones para enfrentar el mercado competido que están enfrentando. Por esto, se hace necesario que se incremente los beneficios tributarios para apoyar la inversión en tecnología, ya que debido a la clase de competidores a los que se enfrentan las Pymes,

cobra fuerte importancia la innovación de procesos, productos y servicios, necesarios para los incrementos de productividad y de competitividad. Es posible que algunas Pymes argumenten la carencia de capital para hacer modificaciones tecnológicas, sin embargo pueden optar por la modalidad de Leasing Tecnológico, cuya figura esta contemplada dentro de los programas de desarrollo alternativo del gobierno.

- Las empresas deben mantenerse actualizados en lo referente a tendencias, materiales, sistemas de producción, ya sea a través interno o por intermedio de entidades de apoyo. Algunas se mostraron escépticas ante el trabajo en grupo con su directa competencia, esta aptitud puede irse modificando a través de la presentación de resultados efectuados en otros países, así mismo con mesa de trabajo y con el apoyo de los grandes grupos textiles del país.
- El trabajo con los sistemas de información debe ser permanente. De esta manera se conocerá de mejor forma los procesos internos, así como los clientes y proveedores.
- La Pymes deben analizar la opción de Outsourcing, identificando en qué áreas resultaría posible. Esta es la mejor estrategia para trabajar con mano de obra más económica y que además le permite a la organización dirigir los dineros en actividades directamente relacionadas a mejorar y hacer sostenible el proceso de exportación.
- La capacidad instalada es otro punto importante en la eficiencia de los procesos. Debe procurarse trabajar al máximo de esta capacidad, con el fin de evitar tiempos muertos que representen pérdidas importantes de dinero.
- Es importante aprovechar el conocimiento que tienen los empresarios de su industria, lo que les da una fortaleza para las negociaciones como la que se está haciendo con los Estados Unidos con el TLC, del que se esperan oportunidades para el desarrollo y posicionamiento de los textiles y las confecciones. De una buena negociación dependerá en buena parte el futuro de esta industria.
- Con los gremios se debe buscar estrategias de asociatividad buscando la cooperación entre proveedores, distribuidores y comercializadores de la cadena para obtener menores costos y mayor eficiencia. Así mismo, es necesario buscar sinergias con empresas del exterior vía fusiones, alianzas, etc., consiguiendo atraer el capital extranjero, o tecnología al negocio, el cual tiene una larga tradición e imagen internacional en nuestro país.
- Propiciar o apoyar la creación de redes empresariales como modelo articulador del sector textil-confecciones que puedan ofrecer servicios especializados, que una empresa sola no podría conseguir, tales como: laboratorios tecnológicos,

servicios de diseño asistido por computador, capacitaciones especializadas, participación en ferias, acceso a la innovación tecnológica, actualización permanente en diseño y materiales y la organización empresarial.

Sin lugar a dudas, la liberación de las restricciones que existían hasta el año pasado para los volúmenes de ventas de los productos textiles, y la reducción paulatina de los aranceles hasta su desaparición total, están cambiando aceleradamente el contexto de producción y de negocios de la cadena textil – confecciones.

Es por esto que las empresas de confecciones del país y especialmente las de Barranquilla, deben prepararse rápidamente para aprovechar la coyuntura que llegaría al país a través del TLC. Para esto, es necesario tener presente tres puntos principales:

(i) Las Pymes deben propender por ayuda significativa por parte del gobierno. Éste debe incrementar los beneficios tributarios para apoyar la inversión en tecnología, ya que la clase de competidores a los que se enfrentan estas organizaciones, hace que cobre mucha importancia la innovación de procesos, productos y servicios, necesarios para los incrementos de productividad y competitividad.

(ii) El fortalecimiento interno de las Pymes es clave. El proceso de internacionalización mundial no es nada fácil; éste ha presentado efectos negativos en algunos países de América Latina. Únicamente han sobrevivido las organizaciones que contaron con la visión estratégica para moverse con rapidez hacia otros nichos donde pudieron mantener su competitividad.

(iii) Si bien la preparación interna de la Pyme es importante, ésta no puede estar aislada. Estas organizaciones deben buscar la asociatividad mediante redes empresariales que permitan elevar su competitividad. En este punto, reiteramos la importancia del MAPTCA y su ente regulador, CAP (Centro de Articulación Productiva), para las Pymes del departamento del Atlántico.

8. BIBLIOGRAFÍA

- AKTOUF, Omar. La Administración: entre Tradición y Renovación. Santiago de Cali: Artes Gráficas del Valle, 2001. p. 68
 - COLOMBIA. Ministerio de Comercio Industria y Turismo. On Line: www.mincomercio.gov.co. Ley 590 del 2000, Artículo 2.
 - ColombiaModa.Com. ¿Tienen futuro nuestras pymes de la confección? (Agosto 18, 2004). On Line: www.colombiamoda.com
 - El Heraldo. On Line: www.elheraldo.com.co (Enero 4, 2005)
-
- GÓMEZ Ignacio. Un tema siempre actual. (Enero de 2002.) On Line: <http://www.gestiopolis.com/canales5/mkp/igomeze/27.html>
 - HARRIS, Ira y RUFFIEL, Timothy. *"The Strategy / Structure debate: An examination of the performance implications"*
 - INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA. Agro cadenas Anuario. (Enero 2004). On Line: <http://www.agrocadenas.gov.co>.
 - LOPEZ-CERDAN RIPOLL, Carlos. Redes Empresariales, experiencia en la Región Andina. Trujillo, Perú: Minka, 2003
 - MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO. Promoción del Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Colombiana. Bogotá:2000. p.14 -27.
 - MORENO Claudia, Estrategia. On Line: www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/estrategia.htm
 - On Line: www.dinero.com
 - PACHECO Gustavo, LUNA Carmenza, MERCADO Hugo, Diseño de un modelo para el desarrollo productivo del sector textil confecciones. Barranquilla: Camara de Comercio, 2007. p. 17.
 - PALLARES, Zoilo. La Mediana y Pequeña Industria Frente al Mundo. Bogotá: Acopi, 1996.
 - PINEDA Leonardo, SOLER Mauricio, CAMARGO Mauricio, CHINCHILLA José Luis, MALLARINO María Antonia, BLANCO Germán, JARA Andrea. La Globalización en la Cadena Fibra Textil Confección, Retos y Desafíos. 2003.

- Portafolio. Llegó la hora de defenderse de los textiles y las confecciones de China. On Line: www.portafolio.com.
- PUYANA David Guillermo. La Pyme y su situación en Colombia. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda: 2002.
- PUYANA SILVA, David. La problemática de las Pymes en Colombia: Internacionalizarse o Morir. (Junio 22, 2002). Online: <http://www.usergioarboleda.edu.co/PyMEs/noticia1.htm>.
- SALAZAR Roberto, Estrategia y Estrategas. On Line: www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/estrate.htm.
- SARMIENTO Santiago, JAIMES Hernando. Estrategias empresariales en épocas de crisis. Barranquilla, 2000. Trabajo de grado. Universidad del Norte. Maestría de Administración de Empresas
- STONER, James y otros. Administración. México: Editorial Prentice Hall, 1996. p.315-317.
- UCROS César, PEÑARETE Ángela, BURGOS Sandra, MONROY Jorge, YEPES Luis Alberto. La Pequeña y Mediana Empresa como Alternativa de Desarrollo Económico y Social en Colombia 1995 - 1996. Bogotá: 1998.
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. On Line: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo6/Pages/6.8/68Organizacion.htm>, sección 6.8.1.
- UNIVERSIDAD SIMÓN BOLIVAR. Proyecto de mejoramiento de la productividad y competitividad de las PYMES del sector textil-confección del Departamento del Atlántico. Barranquilla: Universidad Simón Bolívar, 2006. p. 6-8
- VAN DER BRUGGEN Montserrat. El Sector textil en Colombia. Bogotá 1998 – 1999. On Line: www.comercioexterior.ub.es/tesina/proyectos03-04/primer_proyecto/caicedo_alex.doc
- VALLEDOR Mónica. La estructura y el diseño organizacional. Página 1. On Line: http://www.ipap.sg.gba.gov.ar/ic/dis_org/5.doc
- ZAPATA Álvaro. De la estructura funcional a la organización virtual. En: Compilación de Teoría Administrativa. Barranquilla: Uninorte, 2004. p.41.

ANEXOS

ANEXO A. LEY 905 DE 2004

Esta Ley reformó la Ley 590 del 2000, conocida comúnmente como la Ley MyPyme.

Diario Oficial No. 45.628 de 2 de agosto de 2004

RAMA LEGISLATIVA - PODER PÚBLICO

Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.

NOTAS DE VIGENCIA:

- Modificada por la Ley 1111 de 2006, publicada en el Diario Oficial No. 46.494 de 27 de diciembre de 2006, "Por la cual se modifica el estatuto tributario de los impuestos administrados por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales"

EL CONGRESO DE COLOMBIA**DECRETA:****CAPITULO I.
DISPOSICIONES GENERALES.**

ARTÍCULO 1o. El literal b) del artículo 1o de la Ley 590 de 2000 quedará así:

b) Estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes.

ARTÍCULO 2o. El artículo 2o de la Ley 590 de 2000 quedará así:

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) <Ajuste de salarios mínimos en términos de UVT por el artículo 51 de la Ley 1111 de 2006. El texto con el nuevo término es el siguiente:> Activos totales por valor entre 100.000 a 610.000 UVT.

NOTAS DE VIGENCIA:

- El artículo 51 de la Ley 1111 de 2006, que modifica el artículo 868-1, publicada en el Diario Oficial No. 46.494 de 27 de diciembre de 2006, ajusta los valores establecidos en salarios mínimos en términos de UVT. La UVT para el año 2006 es de \$20.000 según lo dispuesto en el artículo 50 de la citada ley.

LEGISLACIÓN ANTERIOR:

Texto original de la Ley 905 de 2004:

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 o,

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 aplicarán igualmente a los artesanos colombianos, y favorecerán el cumplimiento de los preceptos del plan nacional de igualdad de oportunidades para la mujer.

**CAPITULO II.
MARCO INSTITUCIONAL.**

ARTÍCULO 3o. El artículo 3o de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 3o. Créase el Sistema Nacional de Mipymes, conformado por los consejos superior de pequeña y mediana empresa, el consejo superior de microempresa y los consejos regionales.

El Sistema Nacional de Apoyo a las Mipymes estará integrado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Ministerio de Protección Social, Ministerio de Agricultura, Departamento Nacional de Planeación, Sena, Colciencias, Bancoldex, Fondo Nacional de Garantías y Finagro, el cual coordinará las actividades y programas que desarrollen las Mipymes.

Este Sistema estará coordinado por el Viceministro de Desarrollo Empresarial del Ministerio de Comercio Industria y Turismo.

El Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa, adscrito al Ministerio de Comercio Industria y Turismo o quien haga sus veces, estará integrado por:

1. El Ministro de Comercio, Industria y Turismo o el Viceministro o su delegado, lo presidirá.
2. El Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural o en su defecto el Viceministro correspondiente o su delegado.
3. El Ministro de Ministerio de Protección Social o su delegado.
4. El Director General del Sena o su delegado.
5. El Ministro de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial o en su defecto el Viceministro correspondiente o su delegado.
6. El Director del Departamento Nacional de Planeación o en su defecto el Subdirector o su delegado.
7. Tres (3) representantes de las Instituciones de Educación Superior, Universidades (ASCUN), Instituciones Tecnológicas (ACIET) e instituciones Técnicas Profesionales, designados por el Ministro de Comercio, Industria y Turismo.
8. El Presidente Nacional de la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Empresas, ACOPI.
9. El Presidente Nacional de la Federación de Comerciantes, Fenalco.
10. El Presidente de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, Confecámaras.

11. Un representante de las organizaciones no gubernamentales dedicadas a la investigación y desarrollo tecnológico de las pequeñas y medianas empresas, designado por el Ministro de Comercio, Industria y Turismo.

12. Un representante de los Consejos Regionales de Pequeña y Mediana Empresa, designado por el Ministro de Comercio, Industria y Turismo o quien haga sus veces, quien reglamentará tal elección, en todo caso esta debe ser rotativa.

13. Un representante de los alcaldes de aquellos municipios en los cuales se encuentre en funcionamiento un plan de desarrollo integral de las pequeñas y medianas empresas, designado por la Federación Colombiana de Municipios.

14. Un representante de los gobernadores de aquellos departamentos en los cuales se encuentre en funcionamiento un plan de desarrollo integral de las pequeñas y medianas empresas, designado por la Conferencia Nacional de Gobernadores.

15. Un representante de los bancos que tengan programas de crédito a las Pymes quien será designado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

16. Dos (2) representantes de Asociaciones de empresarios.

17. Presidente de Bancoldex o su delegado.

18. Presidente del Fondo Nacional de Garantías o su delegado.

19. Director de Colciencias o su delegado.

PARÁGRAFO 1o. Créase el Consejo Regional de Pequeña y Mediana Empresa, el cual estará conformado así:

1. El Gobernador del departamento o su delegado.

2. Un representante de la Corporación Autónoma Regional.

3. El Director de Planeación Departamental.

4. El Director Regional del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA.

5. Un representante de la Asociación Colombiana de Pequeña y Mediana Empresa, ACOPI.

6. Un representante de la Federación de Comerciantes, Fenalco.

7. Un representante de la Cámara de Comercio. En el caso de existir dos o más cámaras de comercio en una misma región dicho representante será elegido entre ellos.

8. Un representante de los alcaldes municipales de cada departamento, el cual será elegido entre ellos mismos.

9. Un representante de las Asociaciones de Pymes de la región.

10. Dos (2) empresarios Pymes de la región designados por el Gobernador y los demás que considere pertinente el Gobernador.

11. Dos (2) representantes de las Asociaciones de Microempresarios.

PARÁGRAFO 2o. El Gobierno Nacional a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo o quien haga sus veces, reglamentará, dentro de los noventa (90) días siguientes a la sanción de la presente ley, las funciones del Consejo de Mipymes de tal manera que se guarde armonía con las funciones establecidas en la Ley 590 de 2000 a los Consejos Superiores y en especial teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

1. Debe propiciar la investigación de mercados y planes de exportación sectoriales y regionales.

2. Promover la creación de sistemas de financiación y acceso a capitales.

3. La gestión tecnológica y del conocimiento de las Mipymes.

4. Propiciar el acompañamiento y asesoría de las Mipymes.

5. Establecer programas emprendedores y espíritu empresarial regional.

6. Propiciar el desarrollo de programas y recursos de negocios.

7. Podrá recomendar proyectos presentados al Fomipyme, Colciencias y el SENA.

8. Fomentar la conformación de Mipymes.

PARÁGRAFO 3o. La Secretaría Técnica Permanente del Consejo Superior estará a cargo de la Dirección de Mipymes o quien haga sus veces del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo o quien haga sus veces, cuyas funciones generales son:

1. Las asignadas por los Consejos Superiores de Pequeña y Mediana empresa y de Microempresa.

2. Enviar un informe detallado, trimestralmente, a los Consejos Superiores de Pequeña y Mediana empresa y de Microempresa.
3. Realizar seguimiento constante y permanente sobre acciones y programas realizados en cada región nacional.
4. Establecer mecanismos y programas permanentes que acerquen la economía informal y a la formalización para que tengan acceso a todos los factores de producción.
5. Articular a nivel nacional, conjuntamente con las Secretarías Técnicas Regionales, todo lo relacionado con los incentivos a la actividad empresarial.
6. Impulsar la formulación de planes de desarrollo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.
7. Establecer programas y promover estrategias de comercialización en el mercado nacional e internacional de productos y servicios.
8. Asesorar y acompañar a l Consejo Superior.
9. Apoyar el desarrollo de diagnóstico y estudio sobre Mipymes en sus aspectos culturales, sociales, empresariales, ambientales y económicos, en coordinación con las secretarías técnicas regionales.
10. Solicitar y coordinar informes periódicos bimensuales a las Secretarías Técnicas Regionales relacionadas con sus actividades y gestiones.
11. Llevar el registro regional de las Mipymes, información esta que será entregada mensualmente por cada una de las Secretarías Técnicas Regionales. Igualmente, tendrá la obligación de suministrar periódicamente esta información al Departamento Nacional de Estadística, DANE.

PARÁGRAFO 4o. Créase las Secretarías Técnicas Regionales de Mipymes, cuya designación estará a cargo de cada Consejo regional, exaltando en tal posición a uno de sus miembros, quien desempeñará el cargo como coordinador ejecutivo, sin remuneración o contraprestación económica alguna, y sus funciones son:

- a) Las asignadas por los Consejos de Pequeña, Mediana y Micro empresas Superiores Nacionales y Regionales;
- b) Enviar un informe detallado bimensual a la Secretaría Técnica Permanente en el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo o quien haga sus veces a cerca de las acciones realizadas en cada región;

- c) Realizar seguimiento constante y permanente sobre acciones y programas realizados en la respectiva región;
- d) Establecer mecanismos que acerquen la economía informal y subterránea a la formalización para que tengan acceso a todos los factores de producción;
- e) Articular entre el nivel nacional y regional todo lo relacionado con incentivos a la actividad empresarial;
- f) Promover la participación de los Alcaldes en el Consejo Regional;
- g) Impulsar a la formulación de planes de desarrollo para la Micro, Pequeña y Mediana empresa en la región.
- h) Establecer y promover estrategias de comercialización en el mercado nacional e internacional de productos y servicios regionales, en coordinación con los organismos competentes y con la Secretaría Técnica Permanente del Consejo Superior;
- i) Asesorar y acompañar al Consejo Regional;
- j) Apoyar el desarrollo de diagnóstico y de estudio sobre Mipymes en sus aspectos culturales, sociales, empresariales, ambientales y económicos;
- k) Registrar las Mipymes regionales y enviar tal registro a la Secretaría Técnica Permanente para su registro nacional.

PARÁGRAFO 5o. Cuando el Consejo Superior o Regional lo estime conveniente, podrá invitar a sus reuniones a representantes de otros organismos estatales o a particulares.

ARTÍCULO 4o. El artículo 4o de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 4o. Funciones del Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa. El Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa, tendrá las siguientes funciones:

- a) Contribuir a la definición, formulación y ejecución de políticas públicas generales, transversales, sectoriales y regionales de promoción empresarial de las pequeñas y medianas empresas, Pymes;
- b) Analizar el entorno económico, político y social; su impacto sobre las Pymes y sobre la capacidad de estas para dinamizar la competencia en los mercados de bienes y servicios;

- c) Contribuir a la definición, formulación y ejecución de programas de promoción de las Pymes, con énfasis en los referidos al acceso a los mercados de bienes y servicios, formación de capital humano, modernización y desarrollo tecnológico y mayor acceso a los mercados financieros institucionales;
- d) Contribuir a la coordinación de los diferentes programas de promoción de las Pymes que se realicen dentro del marco de los planes de desarrollo y las políticas de gobierno;
- e) Proponer políticas y mecanismos de fortalecimiento de la competencia en los mercados;
- f) Propender por la evaluación periódica de las políticas y programas públicos de promoción de las Pymes, mediante indicadores de impacto y proponer los correctivos necesarios;
- g) Procurar la activa cooperación entre los sectores público y privado, en la ejecución de los programas de promoción de las pequeñas y medianas empresas;
- h) Estimular el desarrollo de las organizaciones empresariales, la asociatividad y las alianzas estratégicas entre las entidades públicas y privadas de apoyo a este sector;
- i) Adoptar sus estatutos internos;
- j) Promover la concertación, con alcaldes y gobernadores, de planes integrales de apoyo a la pequeña y mediana empresa;
- k) Realizar reuniones periódicas trimestrales;
- l) Rendir informes trimestrales de las acciones y resultados alcanzados;
- m) Las demás compatibles con su naturaleza, establecidas por la ley o mediante decreto expedido por el Gobierno Nacional en ejercicio de las facultades permanentes consagradas en el numeral 16 de artículo 189 de la Constitución Política, orientadas a la promoción de las pequeñas y medianas empresas en Colombia;
- n) Presentar informe anual de gestión y resultados a las Comisiones Terceras y Cuartas de Senado de la República y Cámara de Representantes;
- o) Establecer y promover estrategias de comercialización nacional e internacional de productos y servicios.

ARTÍCULO 5o. El artículo 5o de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 5o. Del Consejo Superior de Microempresa. El Consejo Superior de Microempresa, adscrito al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, estará integrado por:

1. El Ministro de Comercio, Industria y Turismo o el Viceministro o su delegado, quien lo presidirá.
2. El Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural o en su defecto, el Viceministro correspondiente o su delegado.
3. El Ministro de Protección Social o su delegado.
4. El Ministro de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial o en su defecto, el Viceministro correspondiente o su delegado.
5. El Director del Departamento Nacional de Planeación o en su defecto, el Subdirector o su delegado.
6. Un representante de las universidades, designado por el Ministro de Comercio, Industria y Turismo.
7. Dos (2) representantes de los Microempresarios.
8. Dos (2) representantes de las organizaciones no gubernamentales de apoyo a microempresas, designados por el Ministro de Comercio, Industria y Turismo.
9. Un representante de los Consejos Regionales para las micro, pequeñas y Medianas empresas, designado por los mismos consejos.
10. Un representante de los alcaldes de aquellos municipios en los cuales se encuentra en funcionamiento un plan de desarrollo de las pequeñas, medianas y micro empresas, elegido por la Federación Colombiana de Municipios.
11. Un representante de los gobernadores de aquellos departamentos en los cuales se encuentre en funcionamiento un plan de desarrollo integral de las microempresas.
12. Un miembro de la Asociación Bancaria de Colombia, designado por esta, de las entidades financieras especializadas en el manejo del microcrédito.
13. El Director Nacional del Sena o su delegado.

PARÁGRAFO 1o. La Secretaría Técnica Permanente del Consejo Superior de Microempresas estará a cargo de la Dirección de Mipymes del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo o quien haga sus veces.

PARÁGRAFO 2. El consejo Superior de Microempresas, podrá invitar a sus reuniones a representantes de otros organismos estatales o particulares vinculados directamente con las medianas, pequeñas y microempresas.

ARTÍCULO 6o. El artículo 7o de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 7o. Atención a las Mipymes por parte de las entidades estatales. Sin perjuicio de la dirección y diseño de las políticas dirigidas a las Mipymes a cargo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, las entidades estatales integrantes de los Consejos Superiores de pequeña y mediana empresa, Consejos regionales, Secretaría Técnica permanente y Secretarías Técnicas Regionales, cuyo objeto institucional no sea específicamente la atención a las Mipymes, el Fondo Nacional de Garantías, el SENA, Colciencias, Bancoldex, Proexport, Finagro, Fondo Agropecuario de garantías, Banco Agrario, las Compañías Promotoras y Corporaciones Financieras y las demás entidades vinculadas al sector, establecerán dependencias especializadas en la atención a estos tipos de empresas y asignarán responsabilidades para garantizar la materialidad de las acciones que se emprendan de conformidad con las disposiciones de la presente ley, en el ámbito de sus respectivas competencias.

PARÁGRAFO. Competerá exclusivamente al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo o quien haga sus veces la Coordinación General de la actividad especializada hacia las Mipymes que desarrollen las entidades de que trata este artículo.

ARTÍCULO 7o. El artículo 8o de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 8o. Informes sobre acciones y programas. Las entidades estatales integrantes de los Consejos Superiores de Pequeña y Mediana Empresa, y de Microempresa, así como el Fondo Nacional de Garantías, el SENA, Colciencias, Bancoldex, Proexport, Finagro, Fondo Agropecuario de Garantías, Banco Agrario, las Compañías Promotoras y Corporaciones Financieras y las demás entidades vinculadas al sector, informarán semestralmente a la Secretaría Técnica de los consejos sobre la índole de las acciones y programas que adelantarán respecto de las Mipymes, la cuantía de los recursos que aplicarán a la ejecución de dichas acciones, programas y resultados de los mismos.

ARTÍCULO 8o. El artículo 9o de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 9o. Estudio de políticas y programas dirigidos a las Mipymes en el curso de elaboración del proyecto del Plan Nacional de Desarrollo. El Departamento

Nacional de Planeación, en coordinación con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, estudiará en el curso de la elaboración del proyecto del Plan Nacional de Desarrollo, la inclusión de políticas y programas de promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, elaborará un plan de acción anual que incluya los programas, planes y acciones que deberá desarrollar el Sistema Nacional de Apoyo a las Mipymes.

CAPITULO III. ACCESO A MERCADOS DE BIENES Y SERVICIOS.

ARTÍCULO 9o. El artículo 12 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 12. Concurrencia de las Mipymes a los mercados de bienes y servicios que crea el funcionamiento del Estado. Con el fin de promover la concurrencia de las micro, pequeñas y medianas empresas a los mercados de bienes y servicios que crea el funcionamiento del Estado, las entidades indicadas en el artículo 2o de la Ley 80 de 1993 o de la ley que la modifique, consultando lo previsto en esa ley y en los convenios y acuerdos internacionales:

1. Desarrollarán programas de aplicación de las normas sobre contratación administrativa y las concordantes de ciencia y tecnología, en lo atinente a preferencia de las ofertas nacionales, desagregación tecnológica y componente nacional en la adquisición pública de bienes y servicios.
2. Promoverán e incrementarán, conforme a su respectivo presupuesto, la participación de micro, pequeñas y medianas empresas como proveedoras de los bienes y servicios que aquellas demanden.
3. Establecerán, en observancia de lo dispuesto en el artículo 11 de la presente ley, procedimientos administrativos que faciliten a micro, pequeñas y medianas empresas, el cumplimiento de los requisitos y trámites relativos a pedidos, recepción de bienes o servicios, condiciones de pago y acceso a la información, por medios idóneos, sobre sus programas de inversión y de gasto.
4. Las entidades públicas del orden nacional, departamental y municipal, preferirán en condiciones de igual precio, calidad y capacidad de suministros y servicio a las Mipymes nacionales.

PARÁGRAFO. El incumplimiento de los deberes de que trata el presente artículo por parte de los servidores públicos constituirá causal de mala conducta.

ARTÍCULO 10. El artículo 13 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 13. Orientación, seguimiento y evaluación. El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, o quien haga sus veces, con el apoyo de las redes de subcontratación, orientará, hará seguimiento y evaluará el cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 12 de la presente ley, formulará recomendaciones sobre la materia y dará traslado a las autoridades competentes cuando se evidencia el incumplimiento de lo previsto en dicho artículo.

ARTÍCULO 11. El artículo 14 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 14. Promoción. Las entidades públicas del orden nacional y regional competentes, los departamentos, municipios y distritos promoverán coordinadamente, la organización de ferias locales y nacionales, la conformación de centros de exhibición e información permanentes, y otras actividades similares para dinamizar mercados en beneficio de las Mipymes.

PARÁGRAFO. El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, o quien haga sus veces expedirá y promoverá una política en materia de ferias y exposiciones.

CAPITULO IV. DESARROLLO TECNOLÓGICO Y TALENTO HUMANO.

ARTÍCULO 12. El artículo 17 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 17. Del Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas, Fomipyme. Créase el Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas, Fomipyme, como una cuenta adscrita al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, manejada por encargo fiduciario, sin personería jurídica ni planta de personal propia, cuyo objeto es la financiación de proyectos, programas y actividades para el desarrollo tecnológico de las Mipymes y la aplicación de instrumentos no financieros dirigidos a su fomento y promoción.

PARÁGRAFO. El Fomipyme realizará todas las operaciones de cofinanciación necesarias para el cumplimiento de su objeto.

ARTÍCULO 13. El artículo 21 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 21. Dirección del Fomipyme. La dirección y control integral del Fomipyme está a cargo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, quien garantizará el adecuado cumplimiento de sus objetivos. Para estos efectos el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, deberá contratar una auditoría especializada en manejo financiero, de gestión y demás aspectos que se consideren necesarios.

ARTÍCULO 14. El artículo 22 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 22. Integración del Consejo Administrador del Fomipyme. El Consejo Administrador del Fomipyme, estará integrado por:

1. El Ministro de Comercio, Industria y Turismo, quien lo presidirá personalmente o por delegación en el Viceministro de Comercio, Industria y Turismo.
2. El Director del Departamento Nacional de Planeación o su delegado.
3. El Presidente de Bancoldex o su delegado.
4. Tres (3) de los integrantes del Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa, designados por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
5. Dos (2) de los integrantes del Consejo Superior de Microempresa, designados por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo o quien haga sus veces.
6. Director del SENA o su delegado.
7. El Ministro de Agricultura o su delegado.
8. Director de Colciencias o su delegado.

ARTÍCULO 15. El artículo 23 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 23. Funciones del Consejo Administrador del Fomipyme. El Consejo Administrador del Fomipyme tendrá las siguientes funciones:

1. Determinar los criterios de utilización y distribución de los recursos del Fomipyme.
2. Aprobar el presupuesto anual de ingresos y gastos del Fomipyme presentado a su consideración por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, así como sus modificaciones. Allí se indicarán de forma global los requerimientos presupuestales por concepto de apoyo técnico, auditoría y remuneraciones fiduciarias necesarios para garantizar el manejo integral del Fomipyme y se detallarán los ingresos y gastos de cada una de las subcuentas.
3. Aprobar anualmente los criterios de distribución de los excedentes existentes a 31 de diciembre de cada año, en cada una de las subcuentas del Fomipyme, de conformidad con la ley y con los reglamentos internos.
4. Estudiar los informes sobre el Fomipyme que le sean presentados periódicamente por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, o quien haga

sus veces, y señalar los correctivos que, a su juicio, sean convenientes para su normal funcionamiento.

5. Estudiar los informes presentados por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, o quien haga sus veces y hacer las recomendaciones pertinentes para el adecuado cumplimiento y desarrollo de los objetivos del Fondo.

6. Determinar los eventos para los cuales el Fomipyme organizará fondos de capital de riesgo, y los mecanismos necesarios para su funcionamiento, priorizando proyectos ubicados en las regiones con mayor NBI y/o liderados por población vulnerable como mujeres cabeza de hogar, desplazados por la violencia, comunidades de frontera y reservas campesinas.

7. Aprobar el manual de operaciones del Fomipyme.

8. Determinar los eventos para los cuales el Fomipyme permitirá el acceso de las entidades de microfinanciamiento a los recursos del Fondo en los términos de la presente ley.

9. Promover la regionalización de los recursos del Fomipyme.

10. Las demás que le señale la ley y sus reglamentos.

ARTÍCULO 16. El artículo 26 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 26. Sistemas de información. A partir de la vigencia de esta ley, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo estimulará y articulará los Sistemas de Información que se constituyan en instrumentos de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa y en alternativas de identificación de oportunidades de desarrollo tecnológico, de negocios y progreso integral de las mismas.

PARÁGRAFO. El Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE, diseñará un sistema de información estadística que permita conocer el número de Mipymes, el valor de la producción, el valor agregado, el empleo, la remuneración a los empleados, el consumo intermedio, el consumo de energía, las importaciones y exportaciones por sector económico y por regiones. La actualización de estos datos será anualmente.

ARTÍCULO 17. El artículo 31 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 31. Programas educativos para Mipymes y de creación de empresas. El Sena, las universidades e institutos técnicos y tecnológicos, sin perjuicio de su régimen de autonomía, considerarán lo dispuesto en la presente ley a efecto de establecer diplomados, programas de educación no formal, programas de

extensión y cátedras especiales para las Mipymes y a promover la iniciativa empresarial.

PARÁGRAFO. Apoyo del SENA a programas de generación de empleo. Se fortalecerá el trabajo del SENA con el fin de crear fuentes de empleo a través de programas establecidos, por personal calificado, con los estudiantes que terminen su capacitación, tendientes a organizar y asesorar la creación de nuevas Pequeñas, Medianas y Microempresas acorde con estudios previos de factibilidad de mercados, contribuyendo al desarrollo y crecimiento de las Mipymes. Así mismo las acreditará ante las entidades bancarias y financieras competentes que otorgan microcrédito. Se aclara que esto se hará con recursos de la parafiscalidad.

CAPITULO V. ACCESO A MERCADOS FINANCIEROS.

ARTÍCULO 18. El artículo 34 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 34. Préstamos e inversiones destinados a las Mipymes. Para efecto de lo establecido en el artículo 6o de la Ley 35 de 1993, cuando el Gobierno Nacional verifique que existen fallas del mercado u obstáculos para la democratización del crédito, que afecten a las micro, pequeñas y medianas empresas, en coordinación con la Junta Directiva del Banco de la República determinará de manera temporal la cuantía o proporción mínima de los recursos o líneas de crédito, que, en la forma de préstamos o inversiones, deberán destinar los establecimientos que realicen actividades de otorgamiento de créditos al sector de las Micro, pequeñas y medianas empresas.

ARTÍCULO 19. El artículo 40 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 40. Condiciones especiales de crédito a empresas generadoras de empleo. El Fondo Nacional de Garantías S. A. podrá otorgar condiciones especiales de garantía a empresas especialmente generadoras de empleo, por un setenta por ciento (70%) del valor del crédito requerido para el emprendimiento, de conformidad con el reglamento que expida el Gobierno Nacional, el cual se debe llevar a cabo dentro de los seis (6) meses siguientes a la sanción de la presente ley.

PARÁGRAFO. El Gobierno Nacional establecerá condiciones especiales que permitan al Fondo Nacional de Garantías, la venta de los bienes recibidos como dación en pago, con el fin de volverlos líquidos a la mayor brevedad, y así otorgar nuevamente, con esos recursos, garantías a las micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes.

CAPITULO VI. CREACIÓN DE EMPRESAS.

ARTÍCULO 20. El artículo 41 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 41. Destinación de los recursos del artículo 51 de la Ley 550 de 1999. También serán beneficiarios de los recursos destinados a la capitalización del Fondo Nacional de Garantías, prevista en el artículo 51 de la Ley 550 de 1999, todas las micro, pequeñas y medianas empresas.

ARTÍCULO 21. El artículo 42 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

<Aparte tachado INEXEQUIBLE> Artículo 42. Regímenes tributarios especiales. Los municipios, los distritos y departamentos podrán, ~~con concepto previo favorable de la Dirección de Apoyo Fiscal del Ministerio de Hacienda,~~ establecer regímenes especiales sobre los impuestos, tasas y contribuciones del respectivo orden territorial con el fin de estimular la creación y subsistencia de Mipymes. Para tal efecto podrán establecer, entre otras medidas, exclusiones, períodos de exoneración y tarifas inferiores a las ordinarias.

JURISPRUDENCIA VIGENCIA:
Corte Constitucional
- Aparte tachado declarado INEXEQUIBLE por la Corte Constitucional mediante Sentencia C-448-05 de 3 de mayo de 2005, Magistrado Ponente Dr. Álvaro Tafur Galvis.

ARTÍCULO 22. El artículo 45 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 45. Líneas de crédito para creadores de empresa. El Instituto de Fomento Industrial o quien haga sus veces y el Fondo Nacional de Garantías establecerán, durante el primer trimestre de cada año el monto y las condiciones especiales para las líneas de crédito y para las garantías dirigidas a los creadores de micro, pequeñas y medianas empresas.

ARTÍCULO 23. NUEVO. CÁMARAS DE COMERCIO. El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, previa concertación con las Cámaras de Comercio, buscará que parte de los recursos que reciben o administran las Cámaras por concepto de prestación de servicios públicos delegados se destine a cubrir parte de la financiación de los programas de desarrollo empresarial que ejecuta y coordina el Ministerio, con el fin de complementar los recursos de Presupuesto General de la Nación.

ARTÍCULO 24. NUEVO. El artículo 18 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 18. Estructura del Fomipyme. El Fomipyme tendrá las siguientes subcuentas:

- a) Subcuenta para las microempresas cuya fuente será los recursos provenientes del Presupuesto Nacional;
- b) Subcuenta para las pequeñas y medianas empresas, cuyas fuentes serán el Programa Nacional de Productividad y Competitividad y los recursos provenientes del Presupuesto Nacional.

De igual forma, estas subcuentas se podrán nutrir con aportes o créditos de Organismos Internacionales de Desarrollo, Convenios de Cooperación Internacional, Convenios de Cooperación con los entes territoriales, Transferencias de otras entidades públicas de orden nacional y regional, así como de donaciones, herencias o legados.

ARTÍCULO 25. La presente ley rige a partir de la fecha de su promulgación y deroga las disposiciones que le sean contrarias.

ANEXO B. FORMATO DE ENCUESTA

I. INFORMACION GENERAL	
1) Fecha:	_____
2) Nombre de la empresa:	_____
3) Dirección:	_____
4) Teléfono:	_____
5) Nombre del encuestado:	_____
6) Cargo:	_____

II. EVALUACION INTERNA	
<p>1) ¿Cuenta la empresa con misión?</p> <p>SI ____ NO ____</p> <p>Si la respuesta es SI,</p> <p>1.1) ¿Quién definió la misión?</p> <p>- Junta directiva _____</p> <p>- Accionistas _____</p> <p>- Gerente general _____</p> <p>- Jefe de área _____</p> <p>- Otro _____</p> <p>- ¿Quién? _____</p>	<p>2) ¿Cuenta la empresa con visión?</p> <p>SI ____ NO ____</p> <p>Si la respuesta es SI,</p> <p>2.1) ¿Quién definió la misión?</p> <p>- Junta directiva _____</p> <p>- Accionistas _____</p> <p>- Gerente general _____</p> <p>- Jefe de área _____</p> <p>- Otro _____</p> <p>- ¿Quién? _____</p>
<p>3) ¿Cuenta la empresa con políticas y objetivos definidos?</p> <p>SI ____ NO ____</p> <p>Si la respuesta es SI,</p> <p>3.1) ¿Quién definió las políticas y objetivos?</p> <p>- Junta directiva _____</p> <p>- Accionistas _____</p> <p>- Gerente general _____</p> <p>- Jefe de área _____</p> <p>- Otro _____</p> <p>- ¿Quién? _____</p>	<p>4) ¿Cuenta la empresa con estrategias para dirigir su actividad?</p> <p>SI ____ NO ____</p> <p>Si la respuesta es SI,</p> <p>4.1) ¿Quién definió las políticas y objetivos?</p> <p>- No lo considera necesario _____</p> <p>- No sabe para qué sirven _____</p> <p>- No cree en ellas _____</p> <p>- Difícil de aplicarlas _____</p> <p>- Solo sirve en grandes empresas _____</p> <p>- Otra _____</p> <p>- ¿Cuál? _____</p>
<p>5) ¿Cuántos años de funcionamiento tiene la empresa? _____</p>	<p>6) ¿Existe flexibilidad en la rotación de maquinarias y equipos?</p> <p>SI ____ NO ____</p>
<p>7) ¿El Gerente general es el mismo dueño o hace parte de los dueños de la empresa?</p> <p>SI ____ NO ____</p>	
<p>8) ¿Cuáles son las estrategias con las que trabaja la empresa?</p> <p>- Estrategia que permite seguir con los objetivos y productos existentes en los mismos mercados _____</p> <p>- Estrategia que busca un crecimiento de la empresa superior al de sus mercados _____</p> <p>- Estrategia que busca frenar el declive de las ventas _____</p> <p>- Estrategia que busca desaparecer cualquier disminución en las ventas y generar recursos para reemprender el crecimiento _____</p> <p>- Estrategia que busca controlar algunos de los proveedores o clientes _____</p> <p>- Estrategia de liderazgo en costos mediante costos más bajos que la competencia _____</p> <p>- Estrategia que busca distinguir el producto ofrecido mediante características que el consumidor perciba como únicas _____</p>	

II. EVALUACION INTERNA

- Estrategia de mejoramiento continuo, buscando la satisfacción del cliente mediante un producto mejorado ____
- Estrategia orientada al cliente ____
- Estrategia basada en tecnología que permita producir más cantidades, con mejor calidad y menor costo ____
- Estrategia de alianza estratégica ____
- Estrategia de franquicia ____
- Estrategia de reducción de tamaño o estructura aplanada ____
- Estrategia de calidad total ____
- Estrategia de reingeniería de procesos, revisando y rediseñando procesos para mejorar áreas críticas, costos, servicios y rapidez ____
- Estrategia de outsourcing mediante la contratación de una organización externa para el manejo de algunas funciones de la empresa ____
- Estrategia de benchmarking mediante la comparación de funciones y productos con las mejores empresas de su género ____

9) ¿Considera usted que la(s) estrategia(s) escogida(s) ha funcionado?

SI ____ NO ____

10) ¿Le gustaría trabajar con otra(s) estrategia(s)?

SI ____ NO ____

Si la respuesta es SI,

10.1) ¿Cuál(es) estrategia(s) adoptaría?

- Estrategia que permite seguir con los objetivos y productos existentes en los mismos mercados ____
- Estrategia que busca un crecimiento de la empresa superior al de sus mercados ____
- Estrategia que busca frenar el declive de las ventas ____
- Estrategia que busca desaparecer cualquier disminución en las ventas y generar recursos para reemprender el crecimiento ____
- Estrategia que busca controlar algunos de los proveedores o clientes ____
- Estrategia de liderazgo en costos mediante costos más bajos que la competencia ____
- Estrategia que busca distinguir el producto ofrecido mediante características que el consumidor perciba como únicas ____
- Estrategia de mejoramiento continuo, buscando la satisfacción del cliente mediante un producto mejorado ____
- Estrategia orientada al cliente ____
- Estrategia basada en tecnología que permita producir más cantidades, con mejor calidad y menor costo ____
- Estrategia de alianza estratégica ____
- Estrategia de franquicia ____
- Estrategia de reducción de tamaño o estructura aplanada ____
- Estrategia de calidad total ____
- Estrategia de reingeniería de procesos, revisando y rediseñando procesos para mejorar áreas críticas, costos, servicios y rapidez ____
- Estrategia de outsourcing mediante la contratación de una organización externa para el manejo de algunas funciones de la empresa ____
- Estrategia de benchmarking mediante la comparación de funciones y productos con las mejores empresas de su género ____

10.2) ¿Por qué no ha podido aplicarla(s)?

- Muy costosa ____
- Falta de infraestructura ____
- Falta de recurso humano ____
- Falta de capacitación ____
- Falta de experiencia ____
- Falta de tiempo ____
- Falta de recursos tecnológicos ____
- Otra ____
- ¿Cuál? _____

11) ¿Cuáles considera son las principales fortalezas de la empresa?

- Capital humano ____
- Capital financiero ____
- Tecnología ____
- Calidad del producto ____
- Eficiencia ____
- Tiempos de entrega ____
- Experiencia ____
- Volumen de ventas ____
- Otra ____
- ¿Cuál? _____

12) ¿Cuáles considera son las principales debilidades de la empresa?

- Capital humano ____
- Capital financiero ____
- Productividad ____
- Calidad del producto ____
- Tecnología ____
- Tiempo de entrega ____
- Otra ____
- ¿Cuál? _____

III. ENTORNO	
1) ¿Cuáles son las principales oportunidades que el entorno le muestra hoy día a la empresa?	2) ¿Cuáles son las principales amenazas que el entorno le muestra hoy día a la empresa?
- Políticas de estado _____	- Políticas de estado _____
- Tratados comerciales _____	- Tratados comerciales _____
- Ubicación geográfica _____	- Ubicación geográfica _____
- Avances tecnológicos _____	- Altas tasas de interés _____
- Reactivación económica _____	- Poder de China _____
- Políticas de comercio exterior _____	- Devaluación _____
- Bajas tasas de interés _____	- Guerrilla / Violencia _____
- ¿Cuál? _____	- Imagen negativa del país _____
IV. CLIENTES	
1) ¿A qué países exporta actualmente?	2) ¿A qué países le gustaría exportar?
- Venezuela _____	- Venezuela _____
- Ecuador _____	- Ecuador _____
- Estados Unidos _____	- Estados Unidos _____
- Brasil _____	- Brasil _____
- Otro(s) _____	- Otro(s) _____
- ¿Cuál(es)? _____	- ¿Cuál(es)? _____
3) ¿Por qué no ha podido exportar hacia ese/esos países?	
- Exigencias del mercado _____	
- Producto no competitivo _____	
- Deficiente infraestructura _____	
- Poco recurso humano _____	
- Poco conocimiento del mercado _____	
- Otro(s) _____	
- ¿Cuál(es)? _____	
V. PRODUCTO	
1) ¿Qué productos fabrica?	

2) ¿A qué se debió la selección de estos productos?	3) ¿Cuál considera es la percepción de los clientes respecto de sus productos?
- Excelente mercado _____	- Excelente _____
- Fácil producción _____	- Buena _____
- Conocimiento de la materia _____	- Regular _____
- Otro _____	- Mala _____
- ¿Cuál? _____	
3) ¿Cuál considera son las principales insatisfacciones de los clientes?	4) ¿Utiliza la empresa algún indicador para medir la satisfacción cliente?
- Deficiente calidad del producto _____	SI _____ NO _____
- Demoras en la entrega _____	
- Alto costo _____	Si la respuesta es SI,
- Otro _____	
- ¿Cuál? _____	4.1) ¿Con qué frecuencia los emplea?
	- Diaria _____
	- Semanal _____
	- Quincenal _____
	- Mensual _____
	- Esporádicamente _____

VI. RECURSOS HUMANOS

- 1) ¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades de los empleados de la empresa?
SI ____ NO ____
- 2) ¿Son conocidas por los empleados sus funciones y responsabilidades?
SI ____ NO ____
- 3) ¿Cuentan con documentos escritos donde se especifica las funciones de los empleados?
SI ____ NO ____
- 4) ¿Realizan contratación de personal temporal?
SI ____ NO ____
- 4.1) ¿Qué porcentaje de los empleados tienen este tipo de contratación?

- 5) ¿Qué grado educativo tiene el gerente de la empresa?
- Posgrado ____
- Universitario ____
- Técnico ____
- Bachiller ____
- Primaria ____
- Ninguno ____
- Otro ____
- ¿Cuál? _____
- 6) ¿Qué grado educativo tiene la mayoría de los jefes de la empresa?
- Posgrado ____
- Universitario ____
- Técnico ____
- Bachiller ____
- Primaria ____
- Ninguno ____
- Otro ____
- ¿Cuál? _____
- 7) ¿Qué grado educativo tiene la mayoría de los empleados de la empresa?
- Posgrado ____
- Universitario ____
- Técnico ____
- Bachiller ____
- Primaria ____
- Ninguno ____
- Otro ____
- ¿Cuál? _____
- 8) ¿Cómo considera es el flujo de información interna?
- Excelente ____
- Buena ____
- Regular ____
- Mala ____

VII. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

- 1) ¿Cuenta con departamento de Ventas?
SI ____ NO ____
Si la respuesta es SI,
- 1.1) ¿Cuántos años lleva de funcionamiento?

- 1.2) ¿Cuántas personas lo conforman?

- 1.3) ¿Cuentan con indicadores para medir su desempeño?
SI ____ NO ____
- 1.4) ¿Cuál es el propósito del departamento?

- Si la respuesta es NO,
- 1.5) ¿Por qué no cuenta la empresa con el departamento?
- No lo considera necesario ____
- No cuenta con recurso humano capacitado ____
- No cuenta con dinero para implementarlo ____
- Otra ____
- ¿Cuál? _____
- 2) ¿Cuenta con departamento de Producción?
SI ____ NO ____
Si la respuesta es SI,
- 2.1) ¿Cuántos años lleva de funcionamiento?

- 2.2) ¿Cuántas personas lo conforman?

- 2.3) ¿Cuentan con indicadores para medir su desempeño?
SI ____ NO ____
- 2.4) ¿Cuál es el propósito del departamento?

- Si la respuesta es NO,
- 2.5) ¿Por qué no cuenta la empresa con el departamento?
- No lo considera necesario ____
- No cuenta con recurso humano capacitado ____
- No cuenta con dinero para implementarlo ____
- Otra ____
- ¿Cuál? _____

VII. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

3) ¿Cuenta con departamento de Informática? SI ____ NO ____ Si la respuesta es SI,	4) ¿Cuenta con departamento de Recursos Humanos? SI ____ NO ____ Si la respuesta es SI,
3.1) ¿Cuántos años lleva de funcionamiento? _____	4.1) ¿Cuántos años lleva de funcionamiento? _____
3.2) ¿Cuántas personas lo conforman? _____	4.2) ¿Cuántas personas lo conforman? _____
3.3) ¿Cuentan con indicadores para medir su desempeño? SI ____ NO ____	4.3) ¿Cuentan con indicadores para medir su desempeño? SI ____ NO ____
3.4) ¿Cuál es el propósito del departamento? _____ _____	4.4) ¿Cuál es el propósito del departamento? _____ _____
Si la respuesta es NO,	Si la respuesta es NO,
3.5) ¿Por qué no cuenta la empresa con el departamento? - No lo considera necesario _____ - No cuenta con recurso humano capacitado _____ - No cuenta con dinero para implementarlo _____ - Otra _____ - ¿Cuál? _____	4.5) ¿Por qué no cuenta la empresa con el departamento? - No lo considera necesario _____ - No cuenta con recurso humano capacitado _____ - No cuenta con dinero para implementarlo _____ - Otra _____ - ¿Cuál? _____
5) ¿Cuenta con departamento de Exportaciones? SI ____ NO ____ Si la respuesta es SI,	6) ¿Cuenta con departamento de Finanzas? SI ____ NO ____ Si la respuesta es SI,
5.1) ¿Cuántos años lleva de funcionamiento? _____	6.1) ¿Cuántos años lleva de funcionamiento? _____
5.2) ¿Cuántas personas lo conforman? _____	6.2) ¿Cuántas personas lo conforman? _____
5.3) ¿Cuentan con indicadores para medir su desempeño? SI ____ NO ____	6.3) ¿Cuentan con indicadores para medir su desempeño? SI ____ NO ____
5.4) ¿Cuál es el propósito del departamento? _____ _____	6.4) ¿Cuál es el propósito del departamento? _____ _____
Si la respuesta es NO,	Si la respuesta es NO,
5.5) ¿Por qué no cuenta la empresa con el departamento? - No lo considera necesario _____ - No cuenta con recurso humano capacitado _____ - No cuenta con dinero para implementarlo _____ - Otra _____ - ¿Cuál? _____	6.5) ¿Por qué no cuenta la empresa con el departamento? - No lo considera necesario _____ - No cuenta con recurso humano capacitado _____ - No cuenta con dinero para implementarlo _____ - Otra _____ - ¿Cuál? _____
7) ¿Cuenta con departamento de Logística? SI ____ NO ____ Si la respuesta es SI,	8) ¿Cuenta con departamento de Calidad? SI ____ NO ____ Si la respuesta es SI,
7.1) ¿Cuántos años lleva de funcionamiento? _____	8.1) ¿Cuántos años lleva de funcionamiento? _____

VII. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

- | | |
|--|---|
| 7.2) ¿Cuántas personas lo conforman?
_____ | 8.2) ¿Cuántas personas lo conforman?
_____ |
| 7.3) ¿Cuentan con indicadores para medir su desempeño?
SI ____ NO ____ | 8.3) ¿Cuentan con indicadores para medir su desempeño?
SI ____ NO ____ |
| 7.4) ¿Cuál es el propósito del departamento?

_____ | 8.4) ¿Cuál es el propósito del departamento?

_____ |
| Si la respuesta es NO, | Si la respuesta es NO, |
| 7.5) ¿Por qué no cuenta la empresa con el departamento?

- No lo considera necesario _____
- No cuenta con recurso humano capacitado _____
- No cuenta con dinero para implementarlo _____
- Otra _____
- ¿Cuál? _____ | 8.5) ¿Por qué no cuenta la empresa con el departamento?

- No lo considera necesario _____
- No cuenta con recurso humano capacitado _____
- No cuenta con dinero para implementarlo _____
- Otra _____
- ¿Cuál? _____ |
| 9) ¿Cuenta con departamento Jurídico?
SI ____ NO ____ | 10) ¿Cuenta con departamento de Investigación y Desarrollo?
SI ____ NO ____ |
| Si la respuesta es SI, | Si la respuesta es SI, |
| 9.1) ¿Cuántos años lleva de funcionamiento?
_____ | 10.1) ¿Cuántos años lleva de funcionamiento?
_____ |
| 9.2) ¿Cuántas personas lo conforman?
_____ | 10.2) ¿Cuántas personas lo conforman?
_____ |
| 9.3) ¿Cuentan con indicadores para medir su desempeño?
SI ____ NO ____ | 10.3) ¿Cuentan con indicadores para medir su desempeño?
SI ____ NO ____ |
| 9.4) ¿Cuál es el propósito del departamento?

_____ | 10.4) ¿Cuál es el propósito del departamento?

_____ |
| Si la respuesta es NO, | Si la respuesta es NO, |
| 9.5) ¿Por qué no cuenta la empresa con el departamento?

- No lo considera necesario _____
- No cuenta con recurso humano capacitado _____
- No cuenta con dinero para implementarlo _____
- Otra _____
- ¿Cuál? _____ | 10.5) ¿Por qué no cuenta la empresa con el departamento?

- No lo considera necesario _____
- No cuenta con recurso humano capacitado _____
- No cuenta con dinero para implementarlo _____
- Otra _____
- ¿Cuál? _____ |
| 11) ¿Qué departamento diferente a los que cuenta hoy día considera debe tener la empresa?
_____ | 12) ¿Por qué lo considera necesario?
- Mejorar la productividad _____
- Incrementar ventas _____
- Mejorar calidad del producto _____
- Otra _____
- ¿Cuál? _____ |
| 13) ¿Por qué la empresa no lo ha implementado?

- Falta de apoyo del dueño o dueños de la empresa _____
- Falta de recursos económicos _____
- Falta de conocimiento _____
- Falta de experiencia _____
- Otra _____
- ¿Cuál? _____ | 14) Favor anexar copia del organigrama de su empresa |