

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

JUAN GUILLERMO LOPEZ MONTOYA

UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA
FACULTAD DE POSTGRADOS Y FORMACIÓN CONTINUADA
ESPECIALIZACIÓN EN INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA UNIVERSITARIA
PEREIRA

2015

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

JUAN GUILLERMO LOPEZ MONTOYA

Trabajo De Tesis, Para Optar El
Título De Especialista En Pedagogía Y Docencia Universitaria.

Comité de Investigaciones Facultad de Postgrados y Formación Continuada

UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA
FACULTAD DE POSTGRADOS Y FORMACIÓN CONTINUADA
ESPECIALIZACIÓN EN INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA UNIVERSITARIA
PEREIRA

2015

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Pereira, Abril 16 de 2015

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a los compañeros de la Fundación Universitaria Cidca por el apoyo realizado para la finalización con éxito de la especialización en pedagogía y docencia universitaria.

Agradecemos a nuestros familiares por su constante y decidido apoyo, a mi esposa y mis hijos que son la razón de ser y de existir.

Resumen

El crecimiento y desarrollo urbanístico que ha tenido la ciudad de Pereira en los últimos quince años, ha motivado al incremento de las micro y pequeñas empresas en los diferentes sectores económicos. Sin embargo, no se evidencia un crecimiento del sistema productivo de dichas empresas, debido a que más del 65% de estas empresas no implementan un modelo administrativo acorde con la necesidad de mercado ni se han preocupado por construirlo que permita el crecimiento de su sistema productivo y la dinamización de la economía de la región. Lo que impera es una administración por intuición de acción y reacción, aspecto que ha impedido que las micro y pequeñas empresas no jalonen significativamente la economía de la región. Por eso es muy importante identificar cual es el modelo administrativo que las empresas implementan y que sirva de principio para después lograr aportar a las empresas para que puedan implementar el modelo administrativo que mejor se adapte a las condiciones reales de la región.

Adstract

The growth and urban development that has taken the city of Pereira in the last fifteen years has led to increased micro and small enterprises in different economic sectors. However, no growth of the productive system of such companies is evident, because more than 65% of these companies do not implement a chord administrative model to the market need not have worried about build that allows growth of its productive system and boosting the economy of the region. What rules is an administration by intuition of action and reaction, something that has prevented the micro and small enterprises not significantly Halonen the economy of the region. It is therefore very important to identify which is the administrative model that companies implement and serve in principle to achieve after provide companies so that they can implement the administrative model that best suits the actual conditions of the region.

CONTENIDO

INTRODUCCION	10
1. El Problema.....	12
1.1 Selección Del Tema	12
1.2 Planteamiento Del Problema.....	12
1.2.1. Descripción	12
1.2.2. Formulación del Problema	14
1.3. Análisis Del Problema.....	14
1.4 Objetivos	15
1.4.1. Objetivo General	15
1.4.2. Objetivos Específicos.....	16
1.5 Justificación.....	16
1.6 Delimitación Del Problema.....	18
1.6.1. Conceptual.	18
1.6.2. Poblacional.....	19
1.6.3 Geográfico.....	19
1.6.4. Temporal.	19
2. Marco Teórico.....	19
2.1 Marco De Antecedentes	19
2.1.1 Bibliográficos	19
2.1.2 Históricos.....	23
2.1.3 Legales	31

2.2 Marco Conceptual	31
2.3 Marco Teórico	32
2.4 Hipótesis Y Variables	86
2.4.1 Hipótesis.....	86
2.4.2 Variables	86
2.5 Operacionalizacion De Variables.....	87
3. Diseño Metodológico	90
3.1 Tipo De Investigación.....	90
3.2 Población Y Muestra.....	90
3.2.1 Población.....	90
3.2.2 Muestra.....	90
3.3 Instrumentos Para Recolección De La Información	91
3.3.1 Entrevista	91
3.3.2 Formato de encuesta.....	93
3.6 Presupuesto	110
3.6.1 Presupuesto General.....	110
3.7 Cronograma De Actividades Por Semanas Correspondiente A Los Periodos Jun- Nov 2008.....	114
4. Aplicación Del Proyecto	115
4.1 Recolección De La Información	115
4.2 Tabulación, Procesamiento Y Análisis De La Información.....	115
4.3. Discusión De Los Resultados.....	159
4.3.1. Análisis de los objetivos específicos.....	162

5. CONCLUSIONES	170
6. RECOMENDACIONES	175
BIBLIOGRAFIA	176
ANEXOS	178
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	189

INTRODUCCION

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

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

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

Se pretende con la investigación proponer una posterior investigación que sirva para identificar cual es el modelo administrativo que deben implementar las empresas pereiranas, que sirvan como referente teórico para los estudiantes que siguen los estudios de administración de empresas y afines, para acentuar los conocimientos a la realidad empresarial, que pueda ser un punto de partida para estudios futuros que puedan proponer nuevos modelos administrativos.

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

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

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

1. El Problema

1.1 Selección Del Tema

Identificar cuales son las características que adoptan las Micro y pequeñas empresas de la ciudad de Pereira, de los modelos administrativos definidos por los tres grupo económicos americano, europeo y japonés.

1.2 Planteamiento Del Problema

1.2.1. Descripción

ANTECEDENTES: Básicamente se pretende mirar cómo es el modelo administrativo de los microempresarios de Pereira, analizando cuál de estos modelos se están trabajando en la actualidad, para poder implementar un modelo único en este tipo de establecimientos.

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

SINTOMAS QUE LO REFLEJAN (situación problemática): El 51% de las empresas en Colombia se clasifican en microempresas , de las cuales el 80% son de carácter familiar. Estos

han desarrollado su actividad económica con base en la evolución y comportamiento del mercado donde su plan estratégico y desarrollo por moda o imitación de planes y programas desarrollados anteriormente por otros grupos de individuos o comerciantes.

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

EFFECTOS INMEDIATOS Y FUTUROS: El efecto inmediato es el poco dinamismo, la falta de innovación y poco desarrollo del producto por falta de identificar cual es el direccionamiento administrativo que los identifica y su efecto futuro consecuente con esta acción es el imperioso cierre de establecimientos en su etapa de introducción.

CAUSAS PROBABLES. FACTORES ASOCIADOS: la principal causa es que no hay una visión empresarial sino de negocio, llevando esto a un rechazo de los modelos impuestos.

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

Poco conocimiento sobre el negocio en el cual se va a realizar la inversión de capital y falta de asesoría sobre creación de empresas, sobre emprendimiento.

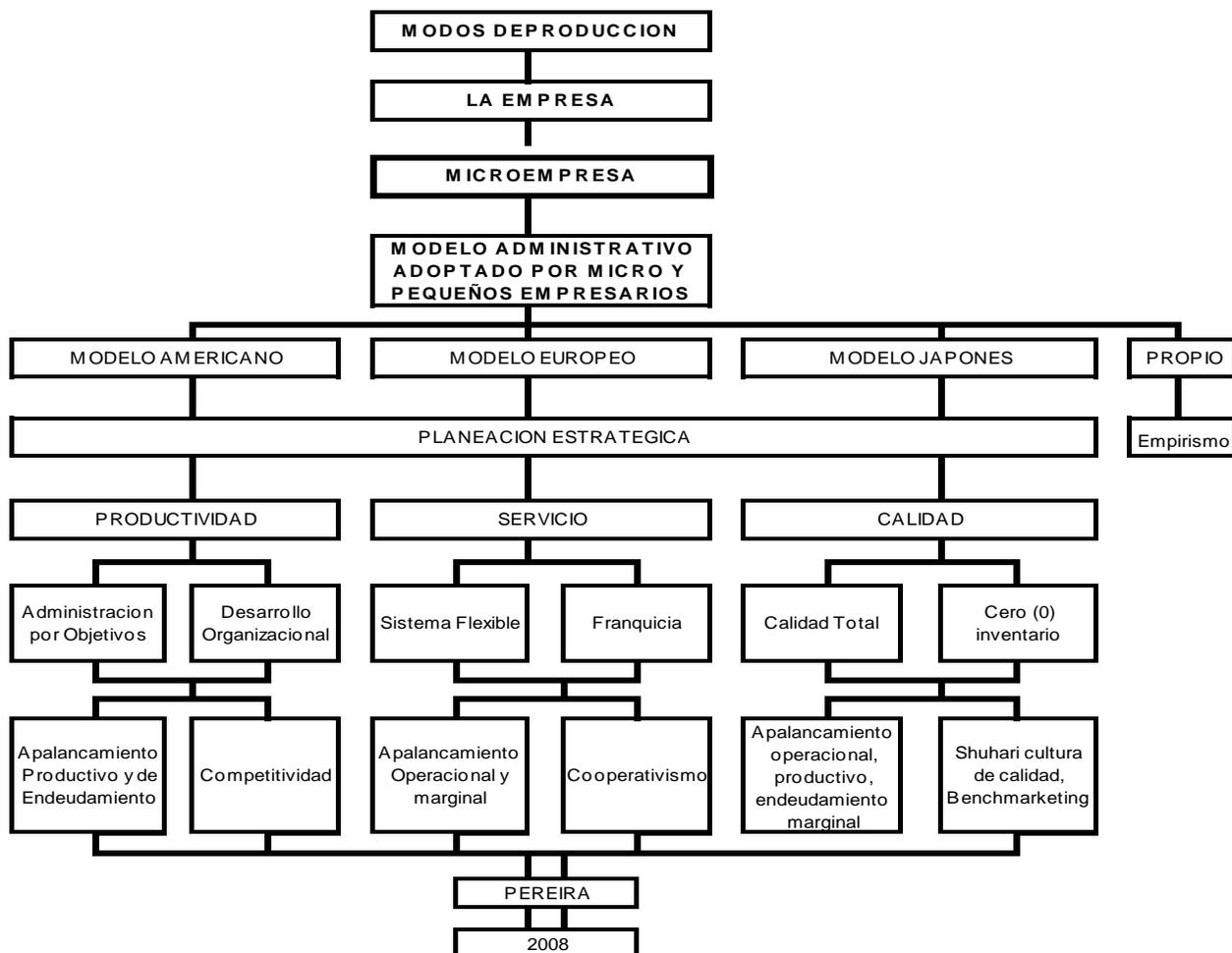
El sistema económico y político nacional dificulta un claro desarrollo de las empresas y por ende una identidad poco clara en el desarrollo y manejo de dichas políticas.

1.2.2. Formulación del Problema

¿Identificar cuáles son las características que implementan las micro y pequeñas empresas del municipio de Pereira en el año 2009 de los modelos administrativos Americano, Europeo y japonés?

1.3. Análisis Del Problema

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



1.4 Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Proponer los modelos administrativos que deben implementar las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Pereira, en el año 2008.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Clasificar las microempresas del municipio de Pereira de acuerdo con el renglón económico y el modelo administrativo adoptados
- Agrupar las pequeñas empresas del municipio de Pereira de acuerdo con el renglón económico y el modelo administrativo adoptados
- Establecer el número de microempresas que han adoptado el modelo administrativo americano, europeo, japonés y propio.
- Determinar el número de pequeñas empresas del municipio de Pereira que han adoptado el modelo administrativo americano, europeo, japonés y propio
- Establecer la forma como se aplica el modelo administrativo adoptado por las micro y pequeñas empresas del municipio de Pereira.
- Identificar cuales son los modelos adoptados por las micro y pequeñas empresas del municipio de Pereira.
- Explicar el por que un modelo administrativo es mejor que otro en las micro y pequeñas empresas del municipio de Pereira.

1.5 Justificación

La empresa es la unidad productiva que dinamiza el sistema económico de una región, por lo tanto es importante conocer su comportamiento y desarrollo a través del manejo eficiente de su actividad económica; es por eso que se hace pertinente identificar cual es el modelo

administrativo que las caracteriza, para conocer como se ejecutan sus procesos administrativos para conocer y estudiar su funcionamiento.

El sistema educativo ha evidenciado un crecimiento en el interés de los estudiantes por ingresar al programa de administración de empresas, solo en el segundo semestre del 2003 dicho programa ocupó el segundo lugar de preferencia entre los estudiantes de pregrado según Daniel Bigoya director del ICFESⁱ, efecto generado por el crecimiento económico y la necesidad de las empresas en buscar su eficiencia a través de la formalización de sus procesos, esto obliga a conocer con mayor precisión el manejo de la empresa a nivel local, que permita entregar un conocimiento más acertado con la realidad y hacer que el estudiante tenga una visión más completa sobre el manejo de las empresas.

Esto dará respuesta a que tanto ha evolucionado el concepto de empresa o si hoy en día es mayor el manejo primitivo de la empresa (empírico), contra la formalización de los procesos.

Por el área formativa de los docentes investigadores y su amplia experiencia en el área de la docencia se ha generado la inquietud, por qué la explicación teórica del manejo de la empresa hacia los estudiantes está basado en modelos estudiados de culturas extranjeras, evidenciando una falencia cultural en la identificación de un modelo administrativo propio de nuestro sistema productivo, formando al estudiante dentro de un contexto irreal que no se adapta al las condiciones empresariales de los microempresarios de la ciudad de Pereira. Esto significa que es trascendental el estudio administrativo de las microempresas que sirva como pauta teórica para formar al estudiante dentro de un contexto más adaptado a la realidad local; con esto se traduce

que la investigación se debe de hacer. Con base en la disposición de los investigadores se traduce que se quiere hacer y con base en la aceptación de las agremiaciones se traduce que la investigación se puede hacer.

1.6 Delimitación Del Problema

1.6.1. Conceptual.

El desarrollo de la investigación está condicionado a los dos (2) modelos propuestos por un sistema económico: el modelo tradicional y el modelo empírico, donde el modelo tradicional se deriva en tres (3) modelos administrativos como se sustento en el análisis del problema y todos ellos están fundamentados en los principios teóricos de la planeación estratégica, y el modelo empírico se fundamenta en la intuición.

Se entiende como modelo administrativo para el trabajo de investigación los conceptos teóricos basados en las teorías clásicas, humanísticas y teorías modernas de la administración, que las empresas deben adoptar para formalizar su proceso y hacer que su actividad económica sea más eficiente.

1.6.2. Poblacional.

La investigación estará dirigida a las microempresas, donde su actividad económica sea dirigida hacia la producción, y que estén debidamente registradas ante las agremiaciones creadas para tal fin.

1.6.3 Geográfico.

La investigación se realizara en la zona urbana de la ciudad de Pereira.

1.6.4. Temporal.

Esta es una investigación de tipo transversal porque se aplicará una sola vez y se realizara en el periodo 2008 - 2009, y tendrá un tiempo de duración de un año.

2. Marco Teórico

2.1 Marco De Antecedentes

2.1.1 Bibliográficos

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción general a la teoría general de la administración de la empresa. México: McGraw Hill 2000.

El referente bibliográfico contiene la historia de cómo se formó la empresa y cómo se crearon los diferentes modelos administrativos que se implementaron en la empresa desde sus orígenes hasta nuestros días. Para la investigación se tendrán en cuenta los 7 primeros capítulos del libro donde argumenta el proceso histórico de creación de empresa, la creación, implementación de las teorías clásicas de la administración, y las teorías humanísticas que le dieron forma a la empresa moderna.

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

El referente bibliográfico contiene la explicación teórica de lo que es un plan estratégico, como el sistema económico mundial se ha dividido en 3 modelos administrativos fundamentales, americano, japonés y europeo y cómo las empresas se administran en cada uno de dichos modelos. Es fundamental esta fuente bibliográfica ya que da claridad sobre los modelos administrativos existentes y cómo operan en la empresa. Se utilizarán los 5 primeros capítulos del texto.

ROBBINS, Stephen – COULTER, Mary. Administration. México: Pearson Educación. 2000.

El referente bibliográfico hace una explicación teórica y la manera de cómo aplicar los procesos administrativos (Planeación, Organización, Dirección y Control) en la empresa siendo esto la base fundamental para la administración de una organización. Para la investigación es

importante conocer la base teórica de los procesos administrativos. Se utilizara todo el contexto del libro en cuanto a la definición teórica y los pasos fundamentales para su aplicación.

CERTO, Samuel. Administración Moderna. Bogotá: Pearson Education.2000.

El referente bibliográfico hace una explicación teórica y la manera de cómo aplicar los procesos administrativos (Planeación, Organización, Dirección y Control) en la empresa siendo esto la base fundamental para la administración de una organización. Para la investigación es importante conocer la base teórica de los procesos administrativos.

KOONTZ, Harold – WEIHRICH, Heinz. Administración, una perspectiva global. México: Mcgraw Hill. 2004.

El referente bibliográfico hace una explicación teórica y la manera de cómo aplicar los procesos administrativos (Planeación, Organización, Dirección y Control) en la empresa siendo esto la base fundamental para la administración de una organización. Para la investigación es importante conocer la base teórica de los procesos administrativos.

RIES, Al – TROUT, Jack. La guerra de la mercadotecnia. México: Mcgraw Hill. 2003

Dentro del proceso de planeación estratégica existe la manera de aplicar las estrategias denominadas las tácticas, dentro del modelo americano la táctica para alcanzar la estrategia de competitividad es la guerra de la mercadotecnia para su comprensión se hace necesario conocer

profundamente el concepto de guerra de mercadotecnia. Su explicación esta contenida en los 6 primeros capítulos.

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica, planeación y gestión – Teoría y Metodología. Bogotá: 3R Editores. 1997.

El referente bibliográfico hace una explicación teórica de todos los conceptos que conforman o constituyen la planeación estratégica. Se utilizan definiciones teóricas de todo el contexto del libro.

DRUKER, Peter. La gerencia en la sociedad futura. Bogotá: Grupo editorial Norma. 2002

Lo que se busca con el referente bibliográfico es el de entender como son las estructuras administrativas que están impartiendo la empresa moderna, sirve para tener una idea de las diferentes estructuras que operan en una empresa. Solo se utilizará el texto guía en la aclaración de conceptos generales.

Web. Información básica para la microempresa. Consumeraction. 2005

Información bajada de la red, donde nos muestra el estado a pequeñas y microempresas de Colombia, en un foro realizado en la ciudad de Barranquilla en el año 2005

GIRALDO, Beatriz Elena. Estadística de la Microempresa en Colombia, análisis comparativo 1990-2005. Bogotá: corporación para el desarrollo de la microempresa. 2005.

El referente bibliográfico nos muestra la cantidad de empresas y tendencias de crecimiento de la micro y pequeña empresa.

2.1.2 Históricos

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

Esto da lugar a la creación de grandes imperios, con un sistema de producción unos más fuertes que otros pero que siempre le impregnan el espíritu administrativo “alcanzar con eficiencia y eficacia a través de la interacción de los recursos la creación de un bien o servicio, para satisfacer la necesidad”.

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

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

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

Esto es lo que se conoce como el origen de los “talleres artesanales” los cuales tienen las siguientes características:

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

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

Este nuevo concepto involucro al taller la especialización del trabajo donde cada trabajador se especializa en una parte del proceso, pero utilizando su propia herramienta y

método de trabajo, generando crecimiento representativo, obligando a involucrar supervisión y control en los procesos productivos y da origen a “Empresa”.

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

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

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

- No hay interacción del empleado para no perder tiempo en el proceso.
- Ambiente de trabajo tosco, sin comunicación entre empleado-jefe.
- El salario es por hora trabajada.
- No existe seguridad social para el trabajador.
- No hay estilo de dirección definido, solo supervisión y control de procesos.
- Tecnificación de la producción con la revolución industrial, haciendo que exista una interacción entre la maquina y el hombre mas no reemplazo de ella.

- El objetivo de la empresa es continuar con el incremento de la producción, ya que la demanda en este momento es superior a la oferta.

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

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

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

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

científica (Federico Taylor), la administración clásica (Henry Fayol) y la administración burocrática (Max Weber).

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

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

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

Por lo tanto, al involucrar estos modelos al sistema productivo de una empresa permitió incrementar la productividad de las mismas, motivando a muchas personas en buscar nuevos modelos o técnicas administrativas conllevando a realizar un experimento denominado Hawthorne (Elton Mayo), en el cual por intentar buscar un nuevo estilo administrativo fundamentado en que, un cambio en los ambientes físicos produce un efecto directo en la productividad del empleado, se demostró que esta idea era completamente falsa ya que los resultados no fueron los esperados por el equipo de investigación, pero los llevo a unos resultados revolucionarios que conllevarían a encontrar un nuevo modelo administrativo; estos resultados encontrados fueron que la empresa tenia dos tipos de organización: la formal fundamentada por la estructura misma de la empresa y la estructura informal fundamentada por el comportamiento del empleado donde ellos regulaban y controlaban el ritmo de trabajo y el administrador debía de enfocar sus acciones a estas dos clases de organizaciones.

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

El cambio de paradigma organizacional lleva al cambio de las estructuras humanistas de las organizaciones con la aparición de los procesos de integración de los trabajadores asalariados (sindicatos), mejoras en la condición laboral, socialización del empleado, concientización del

clima organizacional, etc., pero el proceso se ve interrumpido por un suceso mundial dentro del sistema productivo con la caída de la bolsa de valores de New York, creando la famosa recesión del 29, creando un fenómeno de parálisis industrial que conlleva a una recesión económica mundial.

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

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

Dichos modelos administrativos están fundamentados en continuar mejorando y aplicando las teorías humanísticas existentes y buscar que la empresa encuentre mejores alternativas para incrementar las ventas del producto como son administración por sistemas,

desarrollo organizacional, administración por objetivos, teoría X,Y entre otros ,dándole un gran dinamismo al departamento comercial de la empresa.

Con el desarrollo tecnológico y el incremento de la competitividad dado en los años 70, la visión de las empresas presionadas por ese entorno que circunda la empresa se transforma el sentido ideológico de la empresa que inicialmente se basa en el incremento de la producción, pasando a incrementos en las ventas. En esta época la visión empresarial está enfocada hacia el control de la calidad y las teorías administrativas se inclinan hacia este pensamiento resaltando las teorías de círculos de calidad (teoría Z), justo a tiempo (inventarios) y un posicionamiento de la publicidad en todo sentido para la comercialización de los productos; hay un revuelco de las empresas en busca de este direccionamiento.

La carrera de grandes teóricos de ser protagonistas en este desarrollo comienzan a inundar el mercado de un sinnúmero de teorías saturando la manera de cómo administrar las empresas llegando a una época de crisis administrativa, una confusión de inversión de valores y de roles (años 90), con conceptos sobre reingeniería, benchmarking, outsourcing, no dando buenos resultados en las microempresas de la región.

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

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

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

2.1.3 Legales

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

2.2 Marco Conceptual

Se parte desde la perspectiva de la planeación estratégica tal y cual se determino en el análisis del problema, para llegar a los modelos establecidos. Para entender dicho análisis se definirá lo que es planeación estratégica, para comprender el funcionamiento de los diferentes

modelos, ya que la gran empresa tiene definidos sus propios modelos, mientras que la pequeña y micro empresa debe partir su operación desde el punto de vista estratégico.

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

Los modelos a analizar son:

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

2.3 Marco Teórico

La gerencia del futuro y los estilos de planeación estratégica ubican al investigador en los nuevos conceptos de gerenciar las organizaciones. En el mundo de hoy no se gerencia lo que

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

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

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

Cuando terminamos de leer a estos autores se queda perplejo, impactado, pero con un sabor amargo y una sensación de impotencia que nos hace encoger los hombros y decir: “muy bueno, pero no es aplicable en nuestro medio”. La verdad es que cuando dicen que hay que hacer guerra de mercadotecnia para alcanzar el liderazgo, que una empresa invirtió una suma de la causante del dinero considerable para el lanzamiento de un nuevo producto o que disminuyó el precio en un alto porcentaje para contrarrestar la entrada de una empresa nueva en el mercado, pensamos que no es la inteligencia ni la estrategia la causante del éxito sino, el poder del dinero.

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

Durante muchos años las empresas de la región se han manejado dentro del contexto americano buscando un óptimo rendimiento económico a través de economías de escala, fuerte apalancamientos financieros y guerra de mercadotecnia para alcanzar el liderazgo. Esto ha originado la desaparición de muchas empresas, grandes endeudamientos y generación de pocas utilidades sin que esto se interprete que el modelo sea un fracaso. En vista del panorama anterior se mira el estilo japonés como una buena opción pero se ve distante y poco asimilable. Dominar, antes que dar utilidades no es una acción empresarial atractiva para la empresa Pereirana. Primero aprender, luego desaprender y por último crear requiere de mucho tiempo y de una férrea disciplina que no se está acostumbrada a ella. Se mira entonces a los europeos como una

nueva alternativa estratégica, con la producción de pocas unidades pero de muchas cosas, sin hacer guerra de mercadotecnia y sin querer dominar pero si sobrevivir, es un concepto más cercano para adaptarlo a las empresas regionales; sin embargo se invade la duda de cómo hacerlo sin caer en la ineficiencia ante los bajos volúmenes. Esta es la reflexión que se impone a las anteriores consideraciones en querer buscar cual es el modelo administrativo adoptado por las empresas de la región.

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

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

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

Estas diferentes teorías administrativas se explican a continuación:

- Teoría de la administración científica^{iv}

Taylor es el fundador del movimiento conocido como organización científica del trabajo. El pensamiento que lo guía es la eliminación de las pérdidas de tiempo, de dinero, etc., mediante un método científico. Afirma que "el principal objetivo de la administración debe ser asegurar el máximo de prosperidad, tanto para el empleador como para el empleado".

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

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

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

Taylor enunció 4 principios de administración científica:

- Estudio científico del trabajo, debe ser realizado por un equipo de especialistas; ese estudio dará lugar a la creación de una oficina o servicio de métodos de trabajo. Se definirán los procesos operativos más económicos y se establecerá la cantidad de trabajo que debe realizar un obrero colocado en condiciones óptimas; si el obrero obtiene esa cantidad deberá percibir un salario muy alto.
- Selección científica y entrenamiento obrero. Taylor recomienda una selección sistemática según las aptitudes y estima que, cualquier trabajador puede resultar excelente para por lo menos un puesto de trabajo.
- Unión del estudio científico del trabajo y de la selección científica del trabajador, "se trata de que los obreros apliquen la ciencia" y es allí donde fracasan muchos dirigentes y no los obreros, porque los obreros no quieren cambiar sus métodos,
- Cooperación entre los dirigentes y los obreros; "el trabajo y la responsabilidad del trabajo se dividen de manera casi igual entre dirigentes y obreros".

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

Las palabras "máximo de prosperidad" son usadas, para significar grandes dividendos para la compañía y, el desarrollo de c/ rama del negocio a su más alto grado de perfección, de manera que la prosperidad pueda ser permanente.

El máximo de prosperidad para cada empleado significa salarios más altos de los que reciben y, el desarrollo de cada hombre a su estado de máxima eficiencia, de manera que pueda efectuar, el trabajo más apropiado a su capacidad natural.

Limitación de la producción. Trabajar menos de lo que se debe, trabajar despacio, es universal en los establecimientos industriales.

La producción de cada hombre y de cada máquina puede aumentar hasta el doble si se combaten la lentitud del trabajo y la pereza laboral, y armonizando las relaciones entre los miembros de la empresa de manera tal que cada empleado trabaje lo mejor y más rápidamente posible bajo las instrucciones dadas por el supervisor.

Con el desarrollo de la teoría científica expuesta hasta el momento se puede plantear el siguiente interrogante: ¿Cuál es la causa de que los empleados hagan lo contrario, y aún cuando tienen las mejores intenciones, su trabajo se halla lejos de alcanzar su máxima producción?

Existen 3 causas:

- La creencia, de que un aumento material en la producción de cada obrero o cada máquina traerá como resultado, que un número de hombres queden sin trabajo.
- Los sistemas deficientes de administración empleados, que obligan, a que cada obrero simule trabajar, para proteger sus intereses.
- Los métodos empíricos, que se aplican en todos los oficios y que ocasionan el derroche del esfuerzo de los obreros.

La mayoría de los obreros creen que si trabajan con su máximo de rapidez harían una gran injusticia a todo el gremio al causar la desocupación de muchos de sus compañeros, la historia del desarrollo de cada oficio demuestra que tuvo mejora, se produce trabajo para más hombres.

La ignorancia de los patronos respecto del tiempo correcto en que debe hacerse tal o cual trabajo favorece la dependencia del obrero a la "simulación de trabajo".

Esta simulación de trabajo proviene de 2 causas:

- del instinto y la tendencia natural de los hombres a despreocuparse y buscar la comodidad (holgazanería innata)
- de razonamientos confusos nacidos de sus relaciones con otros obreros (holgazanería sistemática).

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

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

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

Necesidad de una organización científica. Mediante la adopción de la administración científica podrá resolverse el problema de obtener el máximo de producción.

La administración científica es:

- Ciencia.
- Armonía.
- Cooperación.
- Rendimiento máximo.
- Formación de cada individuo, hasta alcanzar su mayor eficiencia y prosperidad.

La administración científica se entenderá como:

- la eliminación de las disputas entre obreros y propietarios de las empresas,
- la eliminación de todas las disputas y desacuerdos,
- la determinación de la tarea diaria será una cuestión de investigación científica,
- la simulación del trabajo cesará porque no tendrá razón de subsistir,
- el aumento de los salarios eliminará el cuestionamiento del salario como fuente de disputas,
- la estrecha e íntima cooperación y el contacto personal entre ambas partes harán disminuir las disputas y el descontento del trabajador.

Teoría clásica de la Administración^v

Henri Fayol es considerado el padre de la Teoría Clásica de la Administración la cual nace de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas; fue el

primero en sistematizar el comportamiento gerencial, establece catorce principios de la administración, dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa, las cuales son:

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

Ninguna de las funciones esenciales precedentes tienen la tarea de formular el programa de acción general de la empresa, de constituir su cuerpo social, de coordinar los esfuerzos y de armonizar los actos, esas atribuciones constituyen otra función, designada habitualmente con el nombre de administración. Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como: planear, Organizar, dirigir, coordinar y controlar.

- Planear: Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- Organizar: Construir tanto el organismo material como el social de la empresa.

- Dirigir: Guiar y orientar al personal.
- Coordinar: Ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
- Controlar: Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Estos son los elementos de la administración que constituyen el llamado proceso administrativo y que son localizables en cualquier trabajo de administración en cualquier nivel o área de actividad de la empresa.

- Administrativas
- Técnicas
- Comerciales
- Financieras
- Contables
- De seguridad

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

La ciencia de la administración, como toda ciencia, se debe basar en leyes o principios; Fayol adopta la denominación principio, apartándose de cualquier idea de rigidez, por cuanto

nada hay de rígido o absoluto en materia administrativa, tales principios por lo tanto, son maleables y se adaptan a cualquier circunstancia, tiempo o lugar.

Principios administrativos de Fayol son:

- División de Trabajo: Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Este principio se ve muy claro en la moderna línea de montaje.
- Autoridad: Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).
- Disciplina: Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.
- Unidad de Dirección: Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.
- Unidad de Mando: Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.

- Subordinación de interés individual al bien común: En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo.
- Remuneración: La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos.
- Centralización: Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a su subalterna autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de centralización en cada caso.
- Jerarquía: La línea de autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.
- Orden: Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.
- Equidad: Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.
- Estabilidad del personal: Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.
- Iniciativa: Debe darse a la subalterna libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aún cuando a veces se comentan errores.

- Espíritu de equipo: Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Fayol recomendaba por ejemplo, el empleo de la comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible.

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

Teoría Burocrática^{vi}

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

La burocracia es una organización:

- Consolidada por normas escritas.
- Que se basa en la división sistemática del trabajo.
- Que establece el cargo según el principio jerárquico.
- Que fija reglas y normas técnicas para el desempeño de cada cargo.

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

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

- Teoría de las relaciones humanas^{vii}

Elton Mayo fue científico social, profesor y director de investigaciones sociales de la Harvard School of Business Administration. Todos sus estudios se hayan relacionados con el experimento de Hawthorne hechos en la Western Electric empresa dedicada a la producción de aparatos telefónicos. Este experimento, que buscaba el aumento en la productividad, se desarrollaron en cuatro etapas, estas fueron:

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

- El programa de entrevistas.
- La sala de observación del montaje de terminales.

Los diferentes experimentos se dieron por fallidos, mayo produjo las siguientes conclusiones:

- Resultado de la integración social: Se dedujo entonces que el rendimiento del operario no está sujeto por la capacidad física o fisiológica del empleado, como lo verificaban las teorías clásicas, sino también por normas informales sociales y las expectativas de los trabajadores, es decir, cuanto mas integrado socialmente se encontraba un grupo mayor es la disposición para producir, de lo contrario aunque el empleado reúna las condiciones físicas y fisiológicas y no se encuentra integrado su eficiencia bajará notablemente.
- El comportamiento social de los empleados: Se pudo verificar que los trabajadores no reaccionan aisladamente, sino como miembro de un grupo, ya que cualquier desvío de las normas grupales, implicaba castigos sociales y morales por parte de sus compañeros.
- Las recompensas y sanciones sociales: debido al concepto de Taylor del hombre económico se crearon los planes de remuneración e incentivos con el objetivo de aumentar la eficiencia y la producción. Pero en la teoría de Elton Mayo se puede afirmar que las personas principalmente son motivadas por la necesidad de reconocimiento, de aprobación social y de participación en las actividades de los grupos. Es decir, no es un hombre económico y a su vez social.

- Los Grupos Informales: Mientras las teorías clásicas se preocuparon por el aspecto informal, como la autoridad, la responsabilidad, la especialización, el estudio de tiempos y movimientos, la teoría de las relaciones humanas se dedica al estudio del aspecto de la parte informal de la organización: comportamientos, actitudes, creencias, expectativas. Y frente a los estudios se concluyó que los trabajadores tendían a actuar o reaccionar no como individuos sino como grupos informales, es decir como un sistema de relaciones interpersonales que se forman dentro de la organización.
- Los grupos informales pueden tomar control sobre el proceso de producción sin tener en cuenta las reglas formales y los reglamentos de la gerencia, el poder y los canales de información se vuelven centralizados. Es así como la influencia del grupo lleva a que se obtengan premios o castigos no económicos.
- Las Relaciones Humanas: Los individuos dentro de las organizaciones se mantienen en constante interacción social, es decir, por los contactos y las relaciones entre personas y grupos.
- Cada individuo busca ser comprendido y aceptado, a sus veces busca ser influenciado por las aptitudes y normas informales.
- Importancia del Contenido del Cargo: La forma más eficiente no es la división o especialización del trabajo, sino que también es necesario cambiar de actividad ya que los trabajos repetitivos tienden a volverse monótonos y mortificantes, afectando las actitudes del trabajador conllevando a la disminución de la eficiencia.

- Los aspectos Emocionales: Estos se vuelven de gran importancia para el estudio de las emociones en relación con el rendimiento laboral esto hace que aparezcan nuevas ciencias como la psicología social y la sociología organizacional.
- Los códigos sociales: Estos son códigos informales que regulan las relaciones entre las personas y sus actitudes, entonces:
 - No debes producir a un nivel más alto de lo acordado.
 - No debes producir muy poco trabajo.
 - No debes acusar a tus compañeros.
 - Debes comportarte como una persona común.
 - No seas bullicioso, demasiado seguro de ti mismo, ni tengas grandes deseos de ser líder.
- Los liderazgos informales: En general el liderazgo informal se da a quien muestra habilidad y destreza para la solución de problemas dentro y fuera del grupo. La experiencia de los acompañantes de Mayo, dedujo que los que tienen posiciones privilegiadas son consultados por los demás. Esto lleva a que el grupo ponga responsabilidad sobre ello.

Los modelos administrativos planteados en la investigación están fundamentados dentro de la planeación estratégica. A continuación se entrara a explicar el concepto de planeación estratégica.

Los principios administrativos básicos para el manejo de una empresa, son los procesos administrativos de Planeación, Organización, Dirección y Control, definidos a continuación así:

Planeación^{viii}

Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

- Elementos Del Concepto de Planeación
- Objetivo: resultados deseados.
- Cursos alternos de acción: diversos caminos, formas de acción o estrategias.
- Elección: determinación, análisis y la selección, la decisión mas adecuada.
- Futuro: prever situaciones futuras, anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar

Actividades Futuras.

Podemos decir que la planeación es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

Importancia de la Planeación.

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismos.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- La moral se eleva sustancialmente, ya que todos los miembros de la empresa conocen hacia donde se dirigen sus esfuerzos.
- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa.

Principios de la Planeación

Factibilidad: debe ser realizable, adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas.

Objetividad y cuantificación: basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios (precisión) expresada en tiempo y dinero.

Flexibilidad: es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que puedan proporcionar otros cursos de acción a seguir.

Unidad: todos los planes deben integrarse a un plan general y al logro de los propósitos y objetivos generales.

Del cambio de estrategias: cuando un plan se extiende, será necesario rehacerlo completamente. La empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos para lograrlos.

- Pasos de la Planeación
- Detección de la oportunidad de acuerdo con:
 - El mercado
 - La competencia
 - Lo que desean los clientes
 - Nuestras fuerzas
 - Nuestras debilidades
- Establecimiento de objetivos y metas:
 - Donde se desea estar, que se quiere lograr y cuando.
- Consideración de las premisas de planeación:
 - En qué ambiente (interno o externo) operarán nuestros planes.
- Identificación de alternativas:
 - . Cuáles son las alternativas más prometedoras para alcanzar nuestros objetivos.
- Comparación de alternativas:

- Que alternativa proporcionará la mejor posibilidad de cumplir las metas con el costo más bajo y las mayores utilidades.
- Elección de una alternativa:
- Selección del curso de acción a seguir.
- Elaboración de planes de apoyo, como los planes para:
 - Comprar equipo
 - Comprar materiales
 - Contratar trabajadores
 - Desarrollar un nuevo producto
- Expresión numérica de los planes mediante la elaboración de presupuestos tales como:
 - Volumen y precio de ventas
 - Gastos de operación necesarios para los planes
 - Gastos para equipos de capital
- Etapas de la Planeación

Misión o Propósito

Es la declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización de otras similares. ¿Cuál es nuestro negocio? Describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa.

Definir que es la organización y lo que aspira a ser.

Ser lo suficientemente específica para auxiliar ciertas actividades y lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo.

Distinguir a una organización de todas las demás.

Servir como marco para evaluar las actividades presentes y futuras.

Ser formulada en términos tan claros que se puedan entender en toda la empresa.

Objetivos

Los objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización. Deben ser estables; los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones. Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Características

Deben establecerse a un tiempo específico.

Se determinan cuantitativamente.

Lineamientos:

Deben de asentarse por escrito.

No deben confundirse con los medios o estrategias para alcanzarlos. Al determinarlos, debemos recordar las seis preguntas clave de la administración (qué, cómo, dónde, cuándo, quién, porqué)

Estrategias

Son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones ventajosas. Un área clave de resultados es una actividad básica dentro de una empresa, que está relacionada con el desarrollo total de la misma.

Lineamientos

Asegurarse de que sean consistentes y contribuyan al logro de los objetivos.

Determinadas con claridad

No confundir las estrategias con las tácticas, ya que éstas últimas combinan la acción con los medios para alcanzar el objetivo.

Considerar las experiencias pasadas para su establecimiento; esto permitirá sugerir un mayor número de cursos de acción.

Analizar las consecuencias que pudieran presentarse al momento de aplicarlas

Al establecerlas, auxiliarse de técnicas de investigación y de planeación

Características:

Se avienen al concepto tradicional militar, al incluir consideraciones competitivas. Su vigencia está estrechamente vinculada a la del objetivo u objetivos para los que fueron diseñadas; una vez alcanzados, a la par del establecimiento de unos nuevos, es necesario formular nuevas estrategias.

Debido a la dinámica del medio ambiente, una estrategia que en su momento fue útil, puede ser, en otro tiempo, la menos indicada para lograr el mismo objetivo.

Para cada área clave es necesario establecer una estrategia específica. Es decir, que una estrategia establecida para un área clave, por ejemplo: productividad, no podrá aplicarse para penetración de mercado.

Se establecen en los niveles jerárquicos más altos.

- Políticas

Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

Las políticas son imprescindibles para el éxito del plan debido a que:

Facilitan la delegación de autoridad

Motivan y estimulan al personal, al dejar a su libre albedrío ciertas decisiones.

Evitan pérdidas de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados

Otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades.

Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa

Proporcionan estabilidad y uniformidad en las decisiones Indican al personal como debe actuar en sus operaciones

Facilitan la inducción del nuevo personal

Lineamientos:

Establecerse por escrito para darles validez

Redactarse claramente y con precisión

Darse a conocer en todos los niveles donde se vas a interpretar y aplicar

Coordinarse con las demás políticas

Revisarse periódicamente

Ser razonable y aplicable a la práctica

Estar acorde con los objetivos de la empresa

Debe ser estable en su formulación

Ser flexible

Programas

Un esquema en donde se establecen: la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

La importancia de los programas es que:

Suministran información e indican el estado de avance de las actividades

Mantienen en orden las actividades, sirviendo como herramienta de control

Identifica a las personas responsables de llevarlos a cabo, ya que se determina un programa para cada centro de responsabilidad

Determinan los recursos que necesitan

Disminuyen los costos

Orientan a los trabajadores sobre las actividades que deben realizarse específicamente

Determinan el tiempo de iniciación terminación de actividades

Se incluyen únicamente las actividades que son necesarias

Evitan la duplicidad de esfuerzos

Lineamientos:

Deben participar en su formulación: tanto el responsable del programa, como aquellos que intervendrán en la ejecución.

La determinación de los recursos y el periodo para completarlo, deben estar relacionados con las posibilidades de la empresa

La aprobación del desarrollo y ejecución del programa, debe comunicarse a todos aquellos que estén involucrados en el mismo

Deben ser factibles

Evitar que los programas se contrapongan entre sí

Deben establecerse por escrito, graficarse y ser precisos y de fácil comprensión

El programa debe ser adaptable a las modificaciones o cambios que se presenten, así mismo, debe considerarse las consecuencias que operarán en el futuro.

Presupuestos

Es un esquema escrito de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresado en términos económicos (monetarios), junto con la comprobación subsiguiente de las realizaciones de dicho plan.

- Características

Es un esquema, pues, se elabora en un documento formal, ordenado sistemáticamente

Está expresado en términos cuantitativos

Es general porque debe establecerse para toda la empresa

Es específico porque puede referirse a cada una de las áreas de la organización

Es diseñado para un periodo determinado

- Organización

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

Principios de la organización.

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

Principio de la unidad de objetivos

La estructura de una organización es eficaz si le permite al personal contribuir a los objetivos de la empresa. Principio de la eficiencia organizacional. Una organización es eficiente si está estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa con un mínimo de consecuencias o costos no deseados.

Causa de la organización: La causa básica de la estructura organizacional es la limitación del tramo de la administración. Si no existiera esa limitación, una empresa no organizada podría tener un solo gerente.

Principio del tramo de administración

En cada posición administrativa existe un límite al número de personas que pueden manejar con eficacia una persona, pero el número exacto depende de la repercusión de diversas variables subyacentes.

La estructura de la organización: autoridad: La autoridad es el adhesivo de la estructura de la organización, el vínculo que la hace posible, los medios mediante los cuales se pueden colocar grupos de actividades bajo el mando de un administrador y se puede fomentar la coordinación de las unidades organizacionales. Es la herramienta con la que el administrador esta en posibilidad de ejercer su discrecionalidad y de crear un ambiente para el desempeño individual. Algunos de los principios más útiles de la organización están relacionados con la autoridad.

Principio escolar

Cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el puesto administrativo más alto de una empresa cada puesto subordinado, más clara será la responsabilidad para tomar decisiones y más eficaz la comunicación organizacional.

Principio de delegación por resultados esperados

La autoridad delega a todos los gerentes individuales debe ser adecuada para asegurar su capacidad de cumplir los resultados esperados.

Principio del carácter absoluto de la responsabilidad

La responsabilidad por la acciones no puede ser mayor que la implícita en la autoridad delegada, ni debe ser menor.

Principio de unidad de mando

Mientras más completas sean las relaciones de dependencia de un solo superior, menor será el problema de instrucciones opuestas y mayor la sensación de responsabilidad personal por los resultados.

Principio de nivel de autoridad

El mantenimiento de la delegación requiere que las decisiones propias de la autoridad de los administradores individuales deben tomarlas ellos en lugar de hacerlas ascender por la estructura de la organización.

La estructura organizacional: actividades departamentalizadas: La organización incluye el diseño de una estructura departamental. Aunque hay varios principios en esta área uno de ellos es de gran importancia.

Principio de la definición fundamental

Mientras más clara sea la definición de un puesto o un departamento sobre los resultados esperados, las actividades a realizar y la autoridad de organización delega y la comprensión de las relaciones de autoridad e informales con otros puestos, la persona responsable podrá contribuir en forma más adecuada al logro de los objetivos de la empresa.

El proceso de organización: Los diversos principios de delegación de la autoridad y de la departamentalización son verdades fundamentales del proceso organizacional. Se relacionan con fases de los dos aspectos primarios de organizar: la autoridad y los agrupamientos de actividades.. Existen otros principios que se refieren al proceso de organizar, a través de cuya aplicación los gerentes obtienen un sentido de proporción o una medida del proceso total de la organización.

Principio del equilibrio

En toda estructura existe la necesidad del equilibrio aplicación de los principios o técnicas debe estar equilibrada para asegurar eficacia global de la estructura para cumplir los objetivos de la empresa.

El principio del equilibrio es común a todas las áreas de las ciencias y a todas las funciones del administrador. Las ineficacias de extensos tramos de administración se deben equilibrar con las ineficacias de largas líneas de comunicación. Las pérdidas ocasionadas por el mando múltiple se deben equilibrar con las ganancias provenientes de la pericia y la uniformidad para delegar la autoridad funcional en los departamentos de "staff" y de servicios. Los ahorros de la especialización funcional en la departamentalización se deben equilibrar con las ventajas de establecer departamentos responsables de utilidades, semi independientes por el conducto o por territorio. De nuevo resulta evidente que la aplicación de la teoría de la administración depende de la situación específica.

Principio de flexibilidad

Mientras más increíbles se tomen para otorgar mayor flexibilidad a la estructura de una organización, mejor podrá ésta cumplir con su propósito. En cada estructura se deben incorporar procedimientos y técnicas para anticipar y reaccionar ante el cambio. Toda empresa avanza hacia su meta en un ambiente cambiante, tanto externo como interno. La empresa que sufre de inflexibilidad, tanto si se trata de resistencia al cambio, procedimientos demasiado complicados o líneas departamentales demasiado rígidas, se arriesga a ser incapaces de hacer frente a los retos de los cambios económicos, técnicos, biológicos, políticos y sociales.

Principio de facilitación del liderazgo

Puesto que la gerencia depende en alto grado de la calidad del liderazgo de quienes se encuentran en puestos gerenciales, es importante que la estructura organizacional contribuya a crear una situación en la que el administrador pueda dirigir con mayor eficacia. En este sentido, la organización es una técnica para fomentar el liderazgo. Si la asignación de autoridad y los arreglos estructurales crean una situación en la que exista la tendencia a que los jefes de departamentos sean considerados como líderes y en el cual se les ayude en sus tareas de liderazgo la estructuración organizacional habrá cumplido una tarea esencial.

Importancia de la organización en la vida personal y ocupacional de toda persona

En 1965 se hizo una encuesta de los lectores de la revista Harvard Business Review para determinar sus actitudes hacia las mujeres a las organizaciones lucrativas. Cerca de la mitad de los hombres y mujeres (y no había una gran diferencia entre ellos) pensaban que las mujeres raras veces esperan lograr o incluso ni desean puestos de autoridad. Veinte años después, en 1985, los resultados mostraron que las actitudes hacia las mujeres en las empresas habían cambiado significativamente. Sólo el 9% de los hombres y el 4% de las mujeres en la encuesta pensaban que la mujer no aspiraba posiciones altas. Además se descubrió que ahora los hombres ven a las mujeres mucho más como colegas competentes y al mismo nivel. Sin embargo más del 50% de las personas encuestadas pensaban que las mujeres nunca serían aceptadas por completo en los negocios. Este puede ser desalentador en verdad para aquellas mujeres que aspiran a puestos gerenciales de alto nivel. Sin embargo hace 20 años muy pocas personas hubieran esperado el progreso hacia la igualdad que se ha hecho desde 1965.

Cierta evidencia indica que las mujeres si tienen dificultades para llegar a la cúspide. Por ejemplo, no hay mujeres camino del puesto de presidente en las 500 corporaciones de la revista Fortune (1985). Este criterio era para 1985, afortunadamente esta mentalidad ha cambiado.

Sin embargo, por ahora podemos concluir que para que una organización tenga buen funcionamiento, uno mismo tiene que adaptar ciertos fundamentos para lograr la armonía que esta necesita, es decir que uno mentalmente debe organizarse muy bien para operar en los trabajos que uno haga en la vida diaria, ya sea laboral o casero.

Ejemplo de ello, entre muchos aspectos que debe tener una organización, es la lealtad dentro de ella, el cual ella es también una resultante del establecimiento de adecuadas relaciones humanas y de la constitución de un buen espíritu de cuerpo con alta moral y equidad, que podría definirse como la identificación con los objetivos sociales de una empresa o institución con los individuos y grupos al cual se pertenece, dentro de un marco moral y de equidad.

La lealtad se logra a través del espíritu de cuerpo, porque él permite establecer un sentimiento de propósito y de participación colectiva y de reconocimiento y apreciación sobre el esfuerzo que cada uno da para materializar el propósito de la empresa o institución. La lealtad no se puede comprar sólo con incentivos económicos, pero se puede obtener adicionalmente de ellos a través del desarrollo de un verdadero sistema de identificación entre el individuo, su grupo informal y la organización.

En toda organización humana existen jerarquías de lealtades, según el grado de identificación de sus componentes con las unidades administrativas, o con otros individuos. Algunas veces hay también conflictos entre esas lealtades, cuando existen discrepancias entre los propósitos de unos y otros. Un primer nivel se presenta en los estratos bajos, en donde hay generalmente lealtad hacia el propio grupo, por sobre la que se pueda tener a otros sectores de la organización formal.

Otro nivel de lealtad es aquel que tienen ciertas personas hacia el organismo como un todo y no a su propio grupo. Este tipo de lealtad no es muy común, pero se presenta entre las personas poco sociables insensibles a las actividades de su grupo o compañeros de trabajo, que

creen que su progreso personal y fines personales resultan mejor definidos si defienden antes que nada al organismo en vez de al grupo de trabajo en el cuál se encuentran.

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

Dirección

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

CluesterBornor; considera la dirección como: "El considerar los esfuerzos esenciales de aquellos que integran el sistema cooperativo". Se hace notar debido que es la parte esencial y central de la administración, a la cual se debe ordenar los demás elementos.

En fin la dirección es guiar a un grupo de individuos para lograr los objetivos de la empresa.

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

Formulación de los objetivos organizacionales por alcanzar

En esta primera fase, la empresa escoge los objetivos globales que pretende alcanzar a largo plazo y define el orden de importancia y de prioridad de cada uno en una jerarquía de objetivos.

Análisis interno de las fortalezas y limitaciones de la empresa

Estudio de las condiciones internas, para permitir una evaluación de los principales puntos fuertes y puntos débiles existentes en la empresa.

Análisis externo del ambiente. Se trata de un análisis del ambiente externo, es decir, de las condiciones externas que rodean la empresa y que le imponen desafíos y oportunidades. Tal análisis generalmente abarca:

- Los mercados atendidos por la empresa.
- La competencia.
- Los factores externos.
- Formulación de alternativas estratégicas.

Se busca formular las diversas y posibles alternativas estratégicas o medio que la empresa puede adoptar para lograr mejor los objetivos organizacionales propuestos, teniendo en cuenta sus condiciones internas y las condiciones externas a su alrededor.

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

- Objetivos organizacionales globales.
- Las actividades seleccionadas.
- El mercado previsto por la empresa.
- Alternativas estratégicas en cuanto a sus actividades.
- Alternativas estratégicas en cuanto al mercado.
- Integración vertical.
- Nuevas inversiones en recursos para innovación o para crecimiento.
- La matriz producto / mercado y sus alternativas
- Desarrollo de los planes tácticos.

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

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

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

A continuación se realizara una explicación conceptual de cada uno de los modelos administrativos mencionados anteriormente, teniendo en cuenta que su principio administrativo está basado en la planeación estratégica enfocando su definición a misión, objetivos, procedimiento, estrategias y tácticas.

Control

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño de los trabajadores, para asegurar que los objetivos empresariales se alcancen.

El término se utiliza con las siguientes variantes:

- Función restrictiva. Se utiliza para evitar ciertos desvíos indeseables o comportamientos no aceptados, es el denominado control social.
- Sistema automático de regulación. Se usa cuando se mantiene cierto grado constante de flujo de modo automático o en el funcionamiento de un sistema.
- Función administrativa. Forma parte del proceso administrativo, junto con la planeación, la organización y la dirección.

Objetivos

La tarea principal del control es verificar que todo se haga conforme se planeo y organizo de acuerdo con las órdenes dadas para identificar errores o desvíos con el fin de realizar correcciones y evitar repeticiones.

En lo administrativo se puede utilizar la herramienta de control con los siguientes objetivos:

- Estandarizar el desempeño mediante inspecciones, supervisiones, procedimientos escritos o programados de producción.
- Proteger los bienes organizacionales contra desperdicios, robos o mala utilización, mediante la exigencia de registros escritos, procesos de auditoria y división de responsabilidades.

- Estandarizar la calidad de productos o servicios ofrecidos por la empresa, mediante entrenamiento de personal, inspecciones, control estadístico de calidad y sistemas de incentivos.

Limitar la cantidad de autoridad ejercida por los diferentes niveles jerárquicos, por medio de la implementación de los manuales de funciones.

Medir y dirigir el desempeño de los empleados mediante sistemas de evaluación de desempeño del personal, supervisión directa, vigilancia y registros.

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

Modelo Americano

Es importante dentro de la explicación del modelo americano enfocar dentro del manejo de las tácticas una explicación más detallada de los siguientes conceptos:

Administración por objetivos (APO)

La teoría neoclásica desplazó progresivamente la atención antes puesta en las llamadas "actividades-medio", hacia los objetivos o finalidades de la organización.

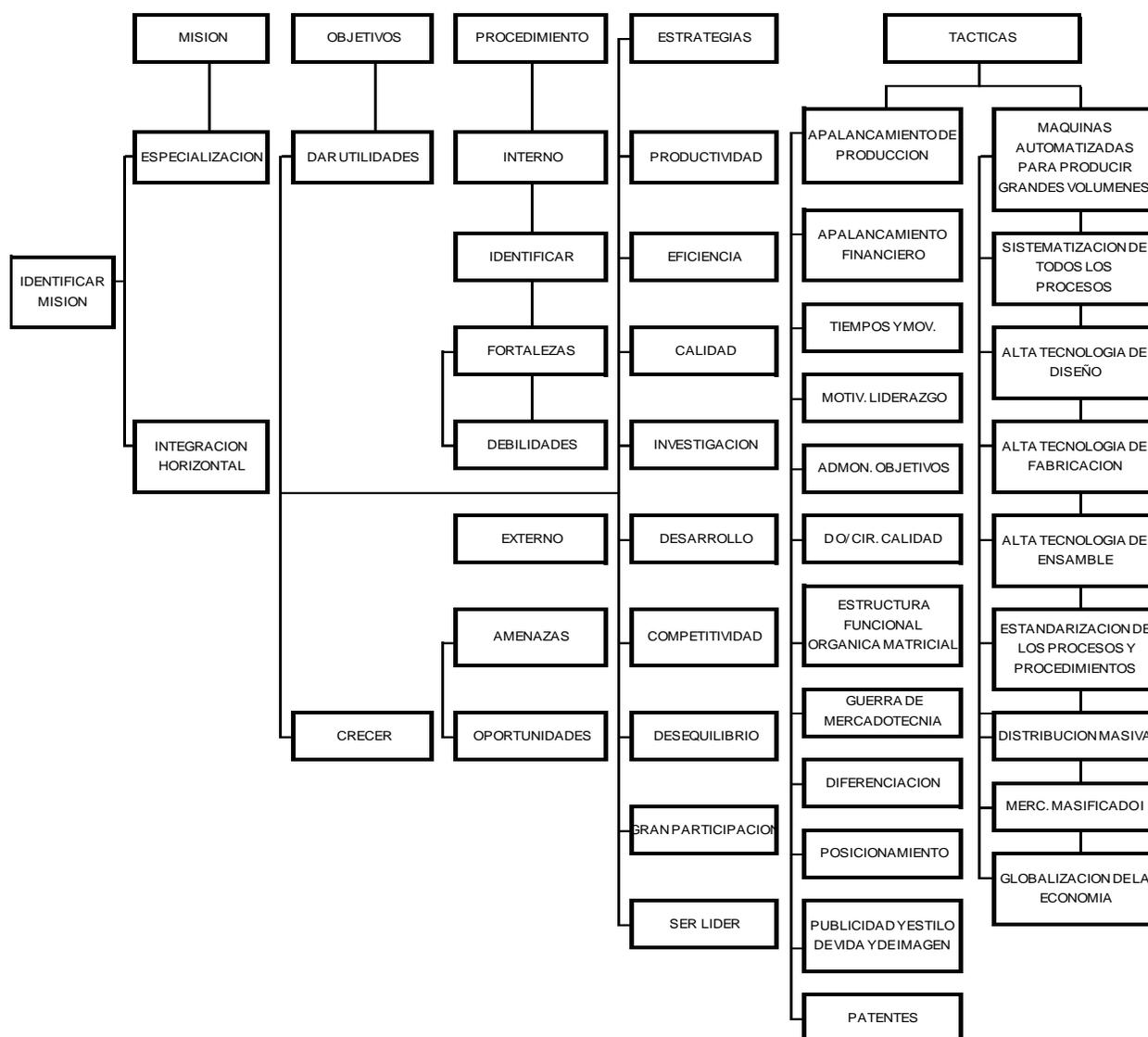
El enfoque basado en el "proceso" y la preocupación mayor por las actividades fueron sustituidos por un enfoque centrado en los resultados y objetivos alcanzados. La preocupación acerca de "cómo" administrar pasó a ser la preocupación de "por qué" administrar. El énfasis en hacer correctamente el trabajo más relevante para los objetivos de la organización, con el fin de lograr la eficacia.

Orígenes de la Administración por Objetivos

La administración por objetivos (APO) o administración por resultados constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica. Su aparición es reciente: en 1954 Peter F. Drucker, considerado el creador de la APO, publicó un libro en el cual la caracterizó por primera vez. (Cuadro N° 1, tomado del libro la gerencia del futuro de Enrique Morales Nieto).

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

CUADRO Nº 1



Características de la APO

La APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. La APO es un proceso por

el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa. El administrador tiene que saber y entender lo que, en términos de desempeño, se espera de él en función de las metas de la empresa, y su superior debe saber qué contribución puede exigir y esperar de él, juzgándolo de conformidad con las mismas.

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

Desarrollo Organizacional

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

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

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

Finalidad de un programa de desarrollo organizacional

Es que la organización aprenda como sistema y pueda tener un sello distintivo de hacer las cosas con excelencia a partir de sus propios procesos, propende por que haya un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio.

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

Punto de partida del Desarrollo Organizacional

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

Círculos de calidad

Los círculos de calidad es la mejora continua de las actividades dentro de un proceso en el cual se constituye mediante la creación de grupos de trabajo en promedio de 8 a 12 personas teniendo un líder que puedan controlar las actividades desarrolladas y plantear planes de mejora. En necesario la capacitación del grupo de trabajo en análisis de datos estadísticos que le permita hacer seguimiento y tener una base numérica de comparación para poder medir el trabajo y saber si están mejorando el proceso; de igual forma se les capacitara en la herramienta espina de pesasco que sirve para identificar el problema dentro de muchos síntomas que se pueden presentar en el ambiente laboral,

Guerra de Mercadotecnia.

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

La guerra está planteada en cuatro principios:

Guerra General de la fuerza: donde solo la ejecuta el líder del mercado basados en tres estrategias.

- Solo el líder del mercado tiene la opción de jugar a la defensiva.
- la mejor estrategia defensiva es el coraje de atacarse a si mismo.
- Los movimientos enérgicos de la competencia deberán ser bloqueados siempre.
- Guerra Ofensiva: la ejecutan las empresas que ocupan el segundo o tercer lugar de participación en el mercado, basados en tres estrategias.
- La principal consideración es la fuerza de la posición del líder.
- Detectar una debilidad en un punto fuerte del líder y atacarlo.
- El ataque deberá lanzarse hacia un frente tan reducido como sea posible.
- Guerra de Flanqueo: significa un movimiento atrevido, una gran jugada con grandes apuestas. Se desarrolla a través de dos estrategias.
- Un movimiento de flanqueo adecuado deberá efectuarse dentro de un área no disputada.
- Hay que saber huir a tiempo.
- Guerra de Guerrillas: para empresas muy pequeñas en diferentes aspectos.
- Se desarrolla con tres estrategias.
- Se debe hallar un segmento en el mercado lo suficientemente pequeño para defenderlo.
- No importa lo prospero que se llegue a ser; no hay que situarse nunca como líder.
- Consiste en estar preparado para retirarse apresuradamente ante una noticia de último momento.
- Modelo Europeo

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

La sobrevivencia se logra a través de varios aspectos:

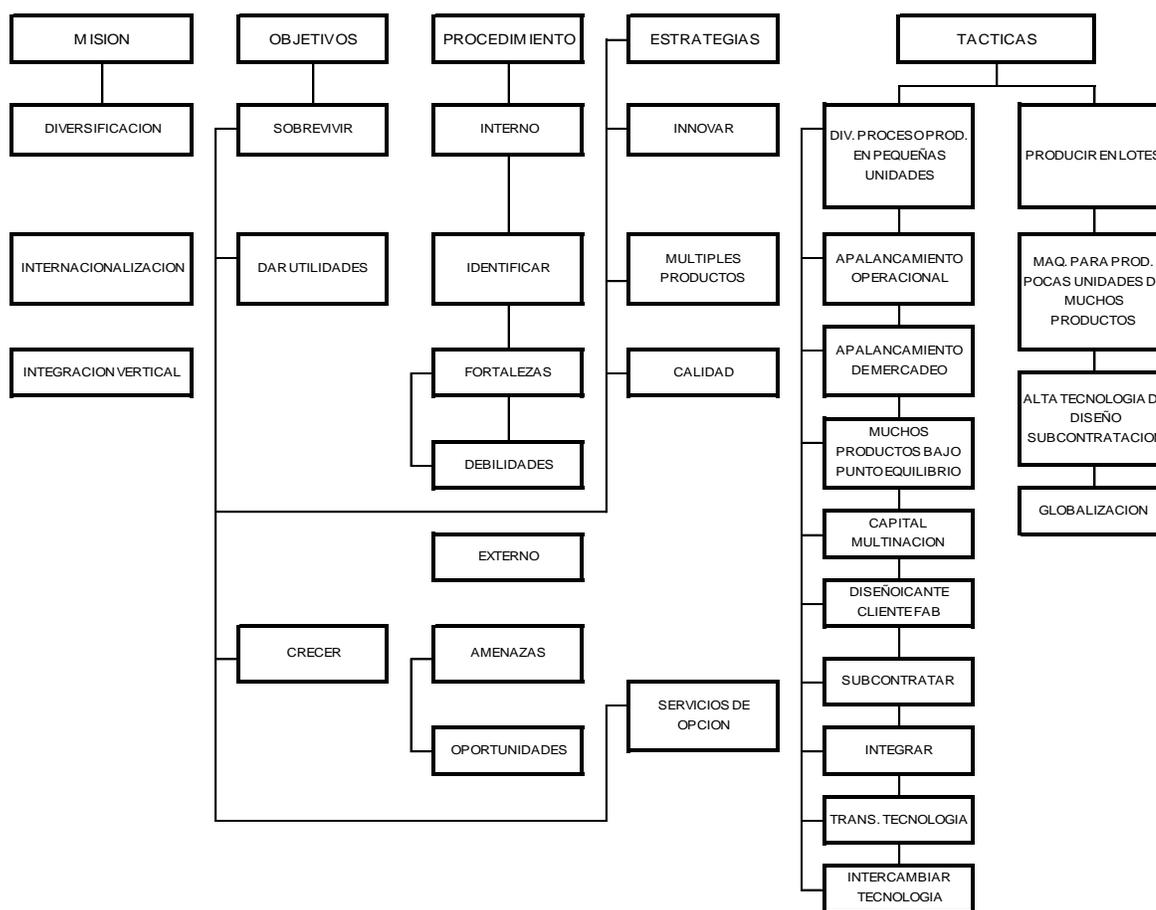
- El producto: a través del manejo de muchas referencias y pocas cantidades, con bajo punto de equilibrio.
- La tecnología: se preocupan por los avances tecnológicos, no son un secreto, ellos la comercializan y la traspasan
- La localización: buscan la internacionalización.
- La competencia: buscan ser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

Las utilidades se logran a través de varios aspectos:

El logro de las utilidades para el modelo europeo está basado en el modelo de los 4 apalancamientos: financiero, de producción, mercadeo y operacional. Este ultimo (operacional) es el de mayor dominio y éxito para dicho modelo ya que está basado en manejar muchas líneas de producción permitiéndole el manejo del riesgo y innovar y control del punto de equilibrio.

El apalancamiento de mercadeo es bien utilizado de tal manera que permite diferenciación, posicionamiento de productos y segmentación de los mercados.

CUADRO Nº 2



Se puede visualizar que el modelo europeo manejando los 4 apalancamientos, centra su atención básicamente en la apalancamientos de mercadeo y operacional, siendo esos los de mayor relevancia.

El crecimiento se logra a través de:

El crecimiento del modelo europeo debe sostenerse con base en la generación de recursos internos, posteriormente y de manera preferencial cualquier crecimiento debe de estar afianzado sobre recursos no financieros como son la capitalización por parte de los socios o la emisión de acciones. Si se requiere endeudamiento este solo se acepta si es a largo plazo.

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

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

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

Modelo japonés

La misión del modelo japonés obedece a una conformación de 4 estrategias así: especialización, diversificación, integración e internacionalización. (Cuadro N° 3 tomado del libro la gerencia del futuro de Enrique Morales Nieto).

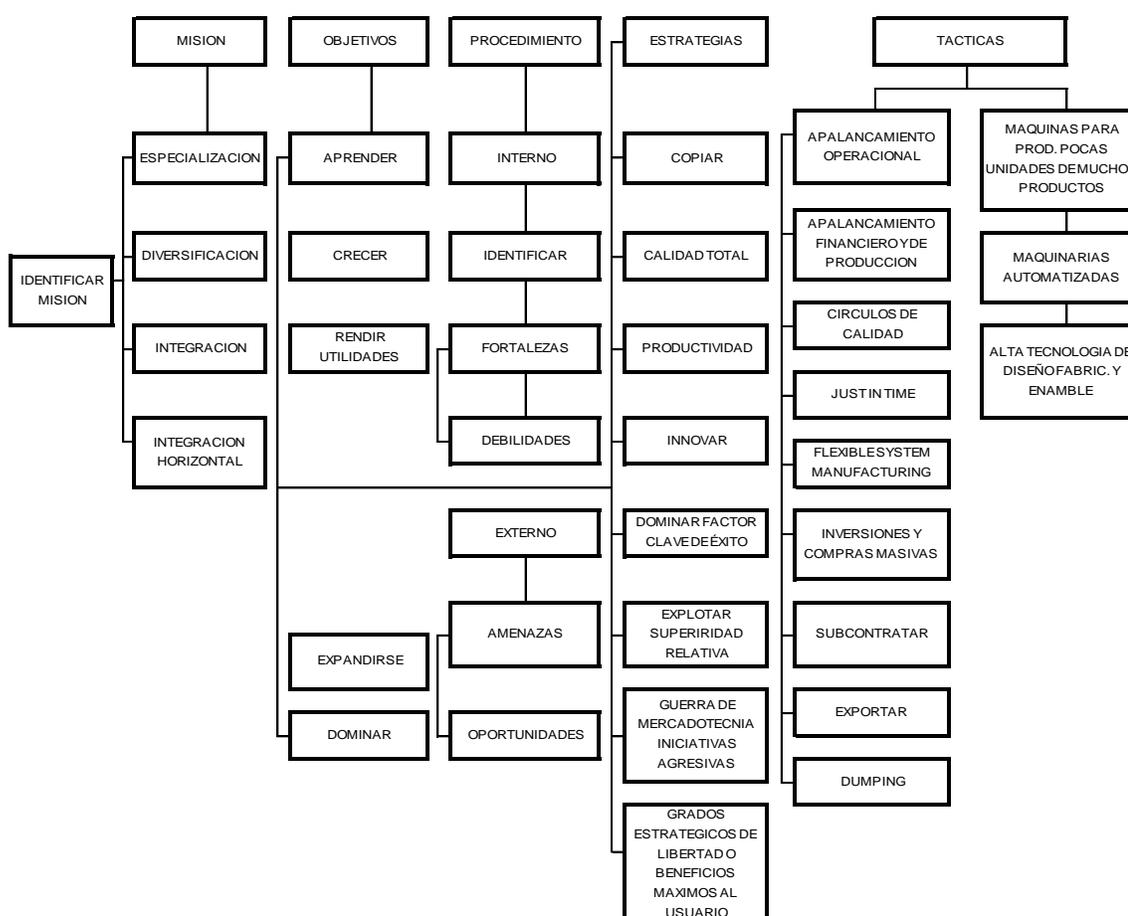
La internacionalización obedece a las exportaciones y a la compra de tecnología, la diversificación radica en innovar y modificar constantemente sus líneas de producción, la integración está fundamentada tanto horizontal como verticalmente; aparte de esto las empresas japonesas dieron inicio a la subcontratación de productos con empresas que producen menores cantidades tratando de minimizar el efecto del gigantismo el cual trae problemas financieros y de burocracia, finalmente han optado por la especialización.

El objetivo está fundamentado en la filosofía del Shu, Ha Y Ri (se aprende con el Shu; después se crece y se obtienen utilidades con el Ha y posteriormente se expanden y dominan con el procedimiento Ri). Las estrategias están fundamentadas en varias situaciones como son:

- Copiar: significa conocer tecnología, procedimientos y productos extranjeros, importarlos y hacerles un proceso de mejoramiento para ser mejor sus empresas.
- La calidad total y filosofía de justo a tiempo:
- La calidad es hacer las cosas bien y principalmente permite el manejo de la innovación, así como el control de los grados estratégicos de libertad.

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

CUADRO N° 3



La filosofía del "justo a tiempo" se fundamenta principalmente en la reducción del desperdicio y por supuesto en la calidad de los productos o servicios, a través de un profundo compromiso (lealtad) de todos y cada uno de los integrantes de la organización así como una

fuerte orientación a sus tareas (involucramiento en el trabajo), que de una u otra forma se va a derivar en una mayor productividad, menores costos, calidad, mayor satisfacción del cliente, mayores ventas y muy probablemente mayores utilidades.

Entre algunas de las aplicaciones del JAT se pueden mencionar: los inventarios reducidos, el mejoramiento en el control de calidad, fiabilidad del producto, el aprovechamiento del personal, entre otras.

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

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

El modelo dentro de sus tácticas maneja el apalancamiento de producción y el de operación, la sistematización de los procesos la subcontratación y el dominio de los factores

claves de éxito, igualmente el manejo del dumping, desarrollo de altas tecnologías de diseño, desarrollo y ensamble y la consideración importante del valor agregado del empleado.

2.4 Hipótesis Y Variables

2.4.1 Hipótesis

Los modelos administrativos que deben implementar las Micro y pequeñas empresas productivas de la ciudad parten de la planeación estratégica, enfocada hacia la construcción desde el punto de vista americano.

2.4.2 Variables

Modelos Administrativos definidos como americano, europeo, japonés y propio.

2.5 Operacionalizacion De Variables

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

VARIABLE	DIMENSION O CATEGORIA	INDICADOR
MODELO ADMINISTRATIVO	MODELO EUROPEO	Servicio: Diversificacion Internacionalizacion Integracion Vertical Servicio de Opciones
		Objetivos de: Sobrevivir Utilidades Crecer
		Innovacion: Multiples Productos Calidad
		Apalancamientos: Operacional Mercadeo
		Capital de Trabajo
		Diseño Cliente Fabricante
		Subcontratar
		Tranferencia de Tecnologia
		Tecnologia de diseño
		Globalizacion

VARIABLE	DIMENSION O CATEGORIA	INDICADOR
MODELO ADMINISTRATIVO	MODELO JAPONES	Calidad: Manejo de cero Inventarios Justo a Tiempo Aprender Copiar Mejorar
		Satisfaccion del usuario: Innovacion
		Control del factor clave de éxito
		Dominio de los grados estrategicos de
		Especializacion
		Diversificacion
		Integracion Intenacionalizacion
		Objetivo de Aprender Crecer Utilidades Expandirse Dominar
		Apalancamiento Operacional Financiero Produccion
		Circulos de Calidad
		Dumping
		Exportar
		Alta tecnologia de diseño, calidad y ensamble
		Maquinaria automatizada
		Inversiones y compras masivas

3. Diseño Metodológico

3.1 Tipo De Investigación

El tipo de investigación que se realizará es descriptiva ya que se busca describir las características de los modelos administrativos de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Pereira en el año 2008.

3.2 Población Y Muestra

3.2.1 Población

La población está definida por el número de microempresas y pequeñas empresas debidamente registradas en la Cámara de Comercio de Pereira, ubicadas en todos los sectores productivos. Con base en información suministrada por la Cámara de Comercio de Pereira se encontró que la cantidad de las micro y pequeñas empresas en todos los sectores económicos son de 19.260 hasta el mes de Junio de 2008.

3.2.2 Muestra

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

$$n = \frac{p \times q}{\frac{e^2}{Z^2 \times N}}$$

Donde:

n = Muestra

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

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

e = Margen de error (12%)

Z = Índice de confianza, tomara un valor del 90%

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

Con la aplicación de la fórmula para encontrar la muestra anteriormente diseñada, su resultado arrojó un valor de 46 datos para la muestra.

3.3 Instrumentos Para Recolección De La Información

3.3.1 Entrevista

Para realizar la entrevista se utilizaran indicadores para ello y se realizaran preguntas de tipo sociodemográficas, de creencias, etc. Las preguntas son:

- Cuál es la actividad económica y como la desarrolla.
- Cuáles son los departamentos que posee la empresa?, actividades de cada departamento. Análisis.
- Como define usted el tipo administrativo desarrollado por la empresa?
- Desarrolla planeación estratégica en la empresa?, si la desarrolla como la implemento? Si no la desarrolla porque no?
- Para desarrollar la actividad económica la empresa tiene en cuenta aspectos de integración, diversificación, especialización, internacionalización?
- Para cumplir los objetivos empresariales disminución de costos a través de economías de escala o distribución del punto de equilibrio?
- Cuales apalancamientos son mas importantes para desarrollar su actividad económica?
- Como capacita y motiva el recurso humano la organización?
- Como es su proceso de producción, comparte tecnología y conocimiento?
- Implementa la estrategia de subcontratar?
- Su proceso de producción se preocupa por copiar lo existente y mejorarlo?
- El mercado objetivo es local, nacional o internacional?
- Se cuenta con el criterio del cliente para producir o comercializar el producto?
- Como realiza los procesos de calidad del producto?
- Como desarrolla la empresa el servicio al cliente?, implementan el servicio de opciones?
- Como es el proceso de toma de decisiones?
- Como son las políticas crediticias de la empresa?

- Que estrategia implementa para afrontar la competencia? Como es la publicidad de la empresa?
- Como analizan las variables externas del sector?
- Que estrategias implementan para identificar y adaptar al cambio?
- Qué relación tienen con los proveedores?
- Considera que las variables políticas, sociales, económicas y tecnológicas afectan el funcionamiento de la empresa?

3.3.2 Formato de encuesta

FUNDACION UNIVERSITARIA CIDCA SECCIONAL PEREIRA
ENCUESTA APLICADA A LOS ADMINISTRADORES DE LAS MICRO Y
PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE PEREIRA

El propósito de la investigación es describir los modelos administrativos que manejan las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Pereira, en el año 2008

Instrucciones: la información recopilada es de carácter académica, respetando el anonimato de la información dada; se solicita responder el cuestionario solo a las preguntas solicitadas en el documento, limitarse a responder las preguntas del formato.

1. CLASIFICACION DE LA EMPRESA

a. Microempresa___ b. Pequeña empresa___

2. SECTOR ECONOMICO

a. Producción_____ b. Comercialización c. Servicios___

3. IMPLEMENTA DENTRO DE SU EMPRESA PLANEACION ESTRATEGICA?

a. SI___ b. NO___

4. PARA LA DEFINICION DE LA MISION TIENE EN CUENTA LAS SIGUIENTES

VARIABLES (marque con una X una o varias alternativas):

a. Integración___ b. Diversificación___ c. Especialización_____

d. Internacionalización___ e. Otro___ Cual?_____

5. QUE TIPO DE APALANCAMIENTO UTILIZA LA EMPRESA? (marque con una X

una o varias alternativas)

a. Financiero___ b. Operacional___ c. De Margen_____

d. De Mercado_____ e. Otra___ Cual?_____

6. EL DESARROLLO TECNOLOGICO Y DISEÑO DE PRODUCTO ES PARA LA

EMPRESA (Seleccione con una X una alternativa):

a. Muy Importante _____

b. Importante _____

c. Indiferente _____

c. Poco Importante _____

7. SUBCONTRATAN LA PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DEL

PRODUCTO?

a. SI _____ b. NO _____

8. LA IMPLEMENTACION DE UN SITEMA DE SERVICIO AL CLIENTE
CONTRIBUYE A MEJORAR LA ACTIVIDAD ECONOMICA DE LA EMPRESA?

- a. Muy de acuerdo _____
- b. De acuerdo _____
- c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo _____
- d. En desacuerdo _____
- e. Muy en desacuerdo _____

9. LA IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE CALIDAD TOTAL CONTRIBUTE
A MEJORAR LA ACTIVIDAD ECONOMICA DE LA EMPRESA?

- a. Muy de acuerdo _____
- b. De acuerdo _____
- c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo _____
- d. En desacuerdo _____
- e. Muy en desacuerdo _____

10. PARA ADMINISTRAR LA EMPRESA IMPLEMENTA:

- a. Administración por objetivos _____
- b. Círculos de calidad _____
- c. Desarrollo organizacional _____
- d. Diseño de tecnología de producto _____

11. LAS ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD ESTAN DADAS POR:

- a. Guerra de Mercadotecnia _____ b. Diversificación de producto__ c. Servicio
de Opción _____ d. Calidad total _____ e. Innovación:
Producto_____ Mercado_____

12. ES NECESARIO IMPLEMENTAR LAS VARIABLES DEL ENTORNO PARA TENER UN BUEN MODELO ADMINISTRATIVO?

- a. Muy de acuerdo _____
- b. De acuerdo _____
- c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo _____
- d. En desacuerdo _____
- e. Muy en desacuerdo _____

13. EL MERCADO DEL PRODUCTO ES: (Marque con una X una o varias alternativas):

- a. Local _____
- b. Regional _____
- c. Nacional _____
- d. Internacional _____

14. HA SOLICITADO ASESORIA EXTERNA PARA ADMINISTRAR LA EMPRESA?

- a. SI _____
- b. NO _____

15. PARA GERENCIAR LA EMPRESA ES SUFICIENTE SEGUIR SITUACIONES POR INTUICION O ES NECESARIO IMPLEMENTAR UN PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA?

- a. Muy de acuerdo _____
- b. De acuerdo _____
- c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo _____
- d. En desacuerdo _____

e. Muy en desacuerdo _____

3.4 PRUEBA PILOTO

Se procede a recolectar la información a través de los formatos definidos, no sin antes solicitar asesoría técnica sobre los instrumentos de recolección; después de un análisis en dicho acompañamiento se llega a la conclusión que no es procedente aplicar encuesta como instrumento de recolección de la información, ya que el diseño de las preguntas no genera la posibilidad de una respuesta clara que permita responder a la pregunta de investigación, ya que las preguntas se tornan difusas y confunden al encuestado.

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

FUNDACION UNIVERSITARIA CIDCA SECCIONAL PEREIRA

FICHA DE COTEJO APLICADA A LOS ADMINISTRADORES DE LAS MICRO Y
PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE PEREIRA

Clasificación de la empresa microempresa____ Pequeña empresa____

Sector económico

a. Producción____ b. Comercialización c. Servicios____

FICHA DE COTEJO	C umple	N o cumple
1. Plasma por escrito las situaciones noticiosas del país que puedan afectar positiva o negativamente la actividad comercial de su empresa		
2. Que instrumento utiliza para diagnosticar situaciones fuertes o débiles de cada departamento de su empresa?		
3. Por medio de que instrumento analizan las macro variables del entorno económico del país		
4. Elabora la matriz DOFA que permita diseñar estrategias o planes de acción		
5. Cuando toma decisiones para desarrollar la actividad empresarial, a través de que instrumento tiene en cuenta variables externas		
6. La toma decisiones se basa en criterios de : - Experiencia - Imita acciones hechas por la competencia		
7. Para recolección de información de la información de la competencia utiliza como instrumento de medición: - Los gremios		

- Personal		
8. A través de que mecanismo evalúa las condiciones de los proveedores para la regulación de ellos		
9. Define la Misión y Visión de su empresa		
10. Que indicador utiliza para dar cumplimiento a los planes de acción		
11. Los empleados como involucran el concepto de Misión y Visión en sus actividades		
12. el sistema de producción es especializado en pocas líneas de producto		
13. Como define a los distribuidores de su producto		
14. tiene un sistema de control de proveedores		
15. Realiza créditos bancarios para dinamizar la actividad económica de la empresa		
16. Que actividades extra laborales plantea la empresa con sus empleados		
17. Que cursos de capacitación ha desarrollado o patrocinado la empresa para sus empleados.		
18. Es importante tener dominio absoluto del sistema de producción, lo que significa que son celosos de la tecnología y sus procesos		
19. Como enfrentan a la competencia		
20. Las acciones publicitarias y promocionales son		

motivadas por el reflejo de los movimientos de la competencia y siempre se busca estos por encima de ellos.		
21. Presentan una planta de proveedores que involucren todo el proceso productivo		
22. Como definen los productos que producen o comercializan		
23. Los productos de la empresa abarcan un segmento del mercado o buscan abarcar varios segmentos con multiplicidad de productos		
23. Las acciones de cumplimiento de la empresa se dan por cumplir con el proceso, la rentabilidad.		
24. Como analizan los estados financieros		
25. Que plantillas utilizan para desarrollar los flujos de caja		
26. Como analizan los estados financieros		
27. Como establecen el valor de la empresa		
28. Que formula utilizan para definir el precio de venta		
29. Cada cuanto realizan sondeos de precios en el mercado, que generan información para definir el precio		
30. Las compras son hechas de contado con el propósito de aprovechar los descuentos comerciales.		
31. Para facilitar el proceso de producción, involucra el concepto de maquilación, como establecen la negociación		

32. La empresa realiza proceso de exportación del producto		
33. Qué sistema de inventarios presenta y si tiene un software especial para manejarlos		
34. Para establecer estrategias de mejoramiento del producto, hacen proceso de observación de la competencia		
35. Implementaron negociaciones de su producto por internet		
36. Qué mecanismos utiliza para distribuir las utilidades		
37. Ha realizado despido de empleados en el último año		
38. Para cubrir una vacante hace promoción interna o externa		
39. Tiene definido el manual de funciones		
40. La empresa tiene certificado de calidad		
41. El proceso de producción o comercialización esta tecnificado		
42. Participa en ferias internacionales para conocer las tendencias de la tecnología		
43. cada cuanto realiza juntas o comités para evaluar acciones y tomar decisiones		
44. La empresa presenta procesos de subcontratación		

<p>45. para la empresa saber si cumplió el plan estratégico es cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cumple el punto de equilibrio - Alcanzar el margen de rentabilidad de la empresa - Crecimiento de las ventas 		
46. Como realiza seguimiento al servicio al cliente		
47. Qué mecanismos utiliza para garantizar un buen servicio		

Información Recogida

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

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

Pregunta N°1. Plasma por escrito las situaciones noticiosas del país que puedan afectar positiva o negativamente la actividad comercial de su empresa, no cambio su estructura.

Pregunta N° 2- y N° 4. Se encuentran repetidas ya que se habla en cada una de ellas sobre la matriz DOFA, sobre la utilización de instrumentos de diagnóstico de situaciones fuertes y

débiles de la empresa. Se unifica en una sola así: utiliza la matriz DOFA para diagnosticar situaciones fuertes o débiles de cada departamento de su empresa.

Pregunta N° 3. Muestre la escala de valoración para medir las variables del entorno económico del país en cuanto a variables micro y macro , se modifica y se reformula la pregunta.

Pregunta N° 5. Sobre la toma de decisiones para el desarrollo de la actividad empresarial, que instrumento tiene en cuenta variables externas, se modifica en: sobre la toma de decisiones para el desarrollo de la actividad comercial se basa en los criterios de experiencia o imitación de acciones realizadas por la competencia.

Pregunta N° 6. Sobre cuando toma decisiones para desarrollar las actividades empresariales a través de que instrumento se utiliza, se reformula en: existe documentación de gremios del sector o revistas especializadas que hablen del mercado meta.

Pregunta N° 7. A través de que mecanismo evalúa las condiciones de los proveedores para la regulación de ellos, pasa a: evalúa las condiciones de los proveedores a través de normas ISO, otros.

Pregunta N° 8. Publica la Misión y Visión de su empresa, esta no se modifica

Pregunta N° 9. Que indicador utiliza para dar cumplimiento a los planes de acción, se modifica en: muestre los indicadores que utiliza para dar cumplimiento a los planes de acción.

Pregunta N°10. Los empleados como involucran el concepto de Misión y Visión en sus actividades se elimina.

Pregunta N° 11. El sistema de de producción es especializado en pocas líneas de producto, pasa a: el sistema de producción es especializado.

Pregunta N°12. Como define a los distribuidores de su producto pasa a: muestre cuales son las condiciones que debe cumplir el distribuidor de su producto.

Pregunta N°13. Tiene un sistema de control de proveedores, pasa a: muestre cual es el sistema de control de proveedores.

Pregunta N°14. Realiza créditos bancarios para dinamizar la actividad económica de la empresa, permanece igual, no cambia.

Pregunta N°15. Que actividades extra laborales plantea la empresa con sus empleados, pasa a: muestre la programación de actividades complementarias para sus empleados.

Pregunta N°16. Que cursos de capacitación ha desarrollado la empresa para sus empleados, pasa a: muestre evidencias en las cuales se evidencia el envío de los empleados a cursos de capacitación.

Pregunta N°17. Como enfrentan la competencia, pasa a: que estrategias utilizan para enfrentar la competencia.

Pregunta N°18. Las acciones publicitarias y promocionales son motivadas por el reflejo de los movimientos de la competencia y siempre se busca estos por encima de ellos, queda igual.

Pregunta N°19. Presentan una planta de proveedores que involucren todo el proceso productivo, no sufre cambios.

Pregunta N°20. Como definen los productos que producen o comercializa, se cambia por: los productos que producen o comercializan los definen con base en la necesidad del mercado.

Pregunta N°21. Los productos de la empresa abarcan un segmento del mercado o buscan abarcar varios segmentos con multiplicidad de productos, queda como: los productos de la empresa abarcan un segmento de mercado.

Pregunta N°22. Como analizan los estados financieros, se modifica a: muestre el método que se utiliza para analizar los estados financieros.

Pregunta N°23. Que plantillas utilizan para desarrollar los flujos de caja, se modifica en: para analizar los flujos de caja las plantillas que utilizan son.

Pregunta N° 24. Como establecen el valor de la empresa, se modifica en: el valor de la empresa lo establecen con el balance general, revisando el estado de pérdidas y ganancias.

Pregunta N°25. Que formula utilizan para definir el precio de venta, se modifica en: realizan sondeos de precios en el mercado que generen información que define el precio de venta en forma ocasional.

Pregunta N°26. Cada cuanto realizan sondeos de precios en el mercado, que generan información para definir el precio, se cambia por; realizan sondeos de precios en el mercado, que generan información para definir el precio.

Pregunta N°27. Las compras son hechas de contado con el propósito de aprovechar los descuentos comerciales, queda igual, no se modifica.

Pregunta N°28. Para facilitar el proceso de producción, involucra el concepto de maquinación, como estrategia de negociación, queda igual.

Pregunta N°29. La empresa realiza proceso de exportación del producto, queda igual.

Pregunta N°30. Qué sistema de inventarios presenta y si tiene un software especial para manejarlos, se cambia por: existe un sistema de inventarios acorde con la normatividad contable.

Pregunta N°31. Para establecer estrategias de mejoramiento del producto, hacen proceso de observación de la competencia, no cambia.

Pregunta N°32. Implementaron negociaciones de su producto por internet, no cambia.

Pregunta N°33. Qué mecanismos utiliza para distribuir las utilidades, se cambia por: se evidencia un mecanismo para la distribución de utilidades.

Pregunta N°34. Ha realizado despido de empleados en el último año, permanece igual.

Pregunta N°35. Para cubrir una vacante hace promoción interna o externa, se cambia por:
hace promoción interna o externa de empleados para cubrir una vacante

Pregunta N°36. Tiene definido el manual de funciones, no cambia

Pregunta N°37. La empresa tiene certificado de calidad, no cambia

Pregunta N°38. El proceso de producción o comercialización esta tecnificado, no cambia.

Pregunta N°39. Participa en ferias internacionales para conocer las tendencias de la tecnología, no cambia.

Pregunta N°40. Cada cuanto realiza juntas o comités para evaluar acciones y tomar decisiones, se cambia: muestre las evidencias de los diferentes comités que presenta la empresa.

Pregunta N°41. La empresa presenta procesos de subcontratación, no se modifica.

Pregunta N°42. Para la empresa saber si cumplió el plan estratégico es cuando cumple el punto de equilibrio, alcanzar el margen de rentabilidad de la empresa, crecimiento de las ventas, se cambia a: realizan reuniones para analizar el cumplimiento de los objetivos planteados.

Pregunta N°43. Como realiza seguimiento al servicio al cliente, se cambia a: existe una persona encargada del servicio al cliente.

Pregunta N°44. Qué mecanismos utiliza para garantizar un buen servicio, se cambia a: definen estrategias para prestar servicio al cliente.

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

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

Clasificación de la empresa microempresa____ Pequeña empresa____

Sector económico

a. Producción____ b. Comercialización _____ c. Servicios_____

FICHA DE COTEJO	Cu mple	N o cumple
1. Plasma por escrito las situaciones noticiosas del país que puedan afectar positiva o negativamente la actividad comercial de su empresa		
2. Utiliza la Matriz DOFA para diagnosticar situaciones fuertes o débiles de cada departamento de su empresa		
3. Muestre la escala de valoración para medir las variables del entorno económico del país en cuanto a variables micro y macro.		
4. Sobre la toma de decisiones para el desarrollo de la actividad comercial se basa en los criterios de experiencia o imitación de acciones realizadas por la competencia.		
5. Existe documentación de gremios del sector o revistas especializadas que hablen del mercado meta.		
6. Evalúa las condiciones de los proveedores a través de normas ISO, otros.		
7. Publica la Misión y la Visión de su empresa.		

8. Muestre los indicadores que utiliza para dar cumplimiento a los planes de acción.		
9. El sistema de producción es especializado.		
10. Muestre cuales son las condiciones que debe cumplir el distribuidor de su producto.		
11. Muestre cual es el sistema de control de proveedores.		
12. Realiza créditos bancarios para dinamizar la actividad económica de la empresa.		
13. Muestre la programación de actividades complementarias para sus empleados.		
14. Muestre evidencias en las cuales se demuestre el evidencia el envío de los empleados a cursos de capacitación.		
15. Evidencie que estrategias utilizan para enfrentar la competencia.		
16. Las acciones publicitarias y promocionales son motivadas por el reflejo de los movimientos de la competencia y siempre se busca estos por encima de ellos.		
17. Presentan una planta de proveedores que involucren todo el proceso productivo		
18. Los productos que producen o comercializan los definen con base en las necesidades del mercado.		
19. Los productos de la empresa abarcan un segmento		

de mercado.		
20. Muestre el método que se utiliza para analizar los estados financieros.		
21. El valor de la empresa lo establecen con el balance general, revisando el estado de pérdidas y ganancias.		
22. Realizan sondeos de precios en el mercado que generan información que define el precio de venta en forma ocasional.		
23. Las compras son hechas de contado con el propósito de aprovechar los descuentos comerciales.		
24. Para facilitar el proceso de producción, involucra el concepto de maquilación, como estrategia de negociación.		
25. La empresa realiza proceso de exportación del producto.		
26. Existe un sistema de inventarios acorde con la normatividad contable.		
27. Para establecer estrategias de mejoramiento del producto, hacen proceso de observación de la competencia.		
28. Implementaron negociaciones de su producto por internet.		
29. Se evidencia un mecanismo de para la distribución de utilidades.		
30. Ha realizado despido de empleados en el último		

año.		
31. Hace promoción interna o externa de empleados para cubrir una vacante.		
32. Tiene definido el manual de funciones.		
33. La empresa tiene certificado de calidad.		
34. El proceso de producción o comercialización esta tecnificado.		
35. Participa en ferias internacionales para conocer las tendencias de la tecnología.		
36. Muestre las evidencias de los diferentes comités que presenta la empresa.		
37. La empresa presenta procesos de subcontratación.		
38. Realizan reuniones para analizar el cumplimiento de los objetivos planteados.		
39. Existe una persona encargada del servicio al cliente.		
40. Existen estrategias para prestar servicio al cliente.		

3.6 Presupuesto

3.6.1 Presupuesto General

Fuentes	Aportes CIDCA		Aportes otras instituciones	Total
	Division de investigaciones	Facultad o Departamento		
Rubros				
Gastos directos				
Personal	\$ 14.880.000			\$ 14.880.000
Materiales y libros	\$ 13.020.000			\$ 13.020.000
sub - total				\$ 27.900.000
Imprevistos (5%)				\$ 1.395.000
Total				\$ 29.295.000

3.6.1.1 Personal

Cargo	Hr / Semana	Nº Semanas	Total Horas	Valor Hora \$	Valor Total
Investigador Principal	10	24	240	\$ 30.000	\$ 7.200.000
Coinvestigador	10	24	240	\$ 30.000	\$ 7.200.000
Conferencista	8	1	8	\$ 60.000	\$ 480.000
Total					\$ 14.880.000

3.6.1.2. Materiales y Libros

Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Listado de Micros y pequeñas empresas registradas en Camara de Comercio	1	\$ 250.000	\$ 250.000
Resma Papel Carta	2	\$ 10.000	\$ 20.000
Tnta Negra	2	\$ 60.000	\$ 120.000
Tinta a Color	1	\$ 80.000	\$ 80.000
Cd Videocamara	8	\$ 10.000	\$ 80.000
Empaste informe final	1	\$ 30.000,0	\$ 30.000
Fotocopias	2000	\$ 80	\$ 160.000
Grupo Focal:			
Arriendo Salon	8	\$ 200.000,0	\$ 1.600.000
Refrigerios	240	\$ 12.000,0	\$ 2.880.000
alquiler video beam	8	\$ 150.000,0	\$ 1.200.000
Recordatorios	240	\$ 10.000,0	\$ 2.400.000
alquiler camara video	8	\$ 100.000,0	\$ 800.000
Software estadistica	1	\$ 1.300.000,0	\$ 1.300.000
Equipo computo	1	\$ 1.800.000,0	\$ 1.800.000
Prueba Piloto	1	\$ 300.000,0	\$ 300.000
Total Materiales			\$ 13.020.000

Justificación del gasto de Materiales:

El instrumento seleccionado para realizar la investigación es el grupo focal, puesto que permite en un mismo escenario hacer proceso de entrevista y encuesta al mismo tiempo, aspecto fundamental para obtener los resultados necesarios en la investigación.

Este grupo focal debe de ser atractivo para motivar la asistencia de los directivos de las empresas puesto que dadas sus múltiples ocupaciones debemos vender la idea para la asistencia de ellos al proceso, dicha motivación se sustenta en alquiler de un salón adecuado en el centro de

la ciudad llamando la atención de una conferencia de alta gerencia para posteriormente hacer el proceso de socialización, por último se distribuirá un refrigerio a los asistentes y un recordatorio como agradecimiento a su asistencia al evento.

Es necesario disponer para el cumplimiento del objetivo de los grupos focales contar con una video cámara, video beam para la conferencia; estos elementos serán arrendados, para lo cual se han cotizado los respectivos Cd para la video cámara.

En el rubro de fotocopias se incluye la reproducción del formato de encuestas, las invitaciones de los grupos focales y las memorias de la conferencia de alta gerencia; a su vez se incluye la cotización de la prueba piloto necesaria para ajustar el instrumento de investigación aclarando que el proceso se realizara en las instalaciones de la institución.

Se incluyen además los gastos requeridos por papelería que requiere la investigación y tinta para su impresión. Se necesita el software para el proceso de tabulado de la encuesta y disponer de un computador con su respectiva impresora para el desarrollo del documento de investigación.

4. Aplicación Del Proyecto

4.1 Recolección De La Información

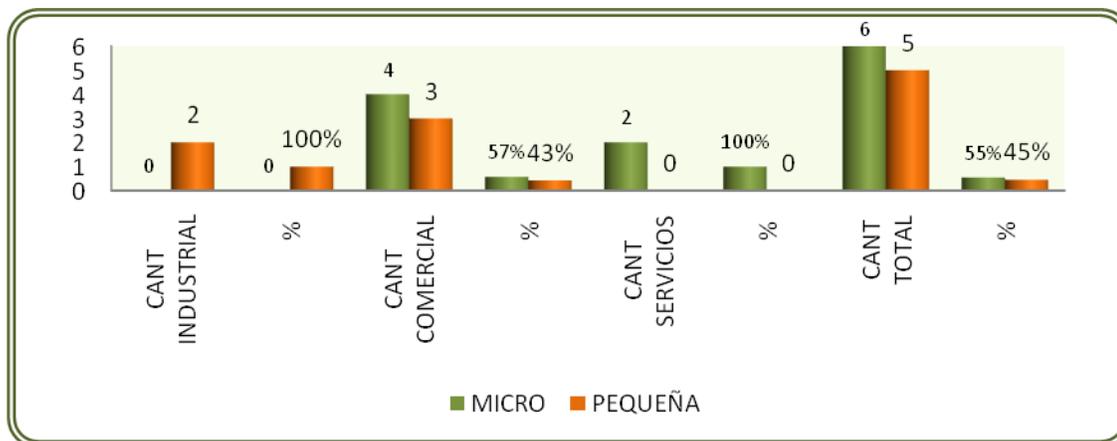
La información se recogió en la ciudad de Pereira, y se realizó a los administradores de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Pereira.

4.2 Tabulación, Procesamiento Y Análisis De La Información

- Descripción Tipo de empresa.

		TIPO DE EMPRESA									
		INDUSTRIAL		COMERCIAL		SERVICIOS		TOTAL			
		ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%		
CRO	MI				5	7%		00%		5	5%
QUEÑA	PE		00%		4	3%				4	5%
TAL	TO				1	00%		00%	1	1	00%

FUENTE: Información del autor

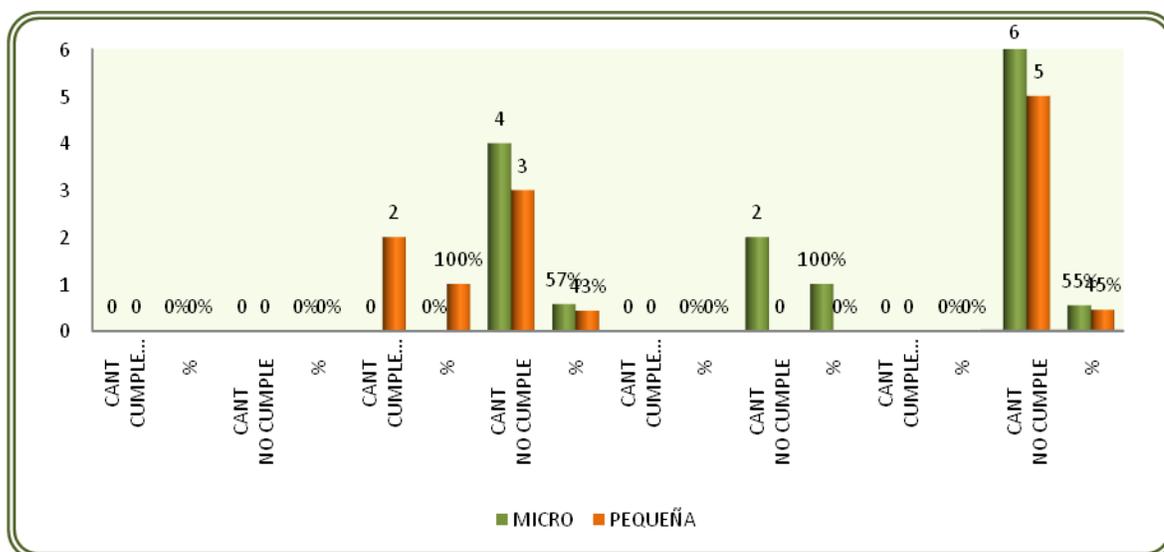


El proceso de recolección de información ha sido realizado a una muestra compuesta por 11 fichas de cotejo (muestra preliminar), de los cuales el 55% corresponde a Microempresas y el 45% restante a pequeñas empresas, de los cuales dentro de la clasificación de microempresas tenemos que el 67% corresponde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

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

1.Plasma por escrito las situaciones noticiosas del país que puedan afectar positiva o negativamente la actividad comercial de su empresa															
INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL			
CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE	
ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%
MICRO							7%				00%				5%
PEQUEÑA				00%		3%									5%
TOTAL				00%		00%					00%			1	00%

FUENTE: Información del autor



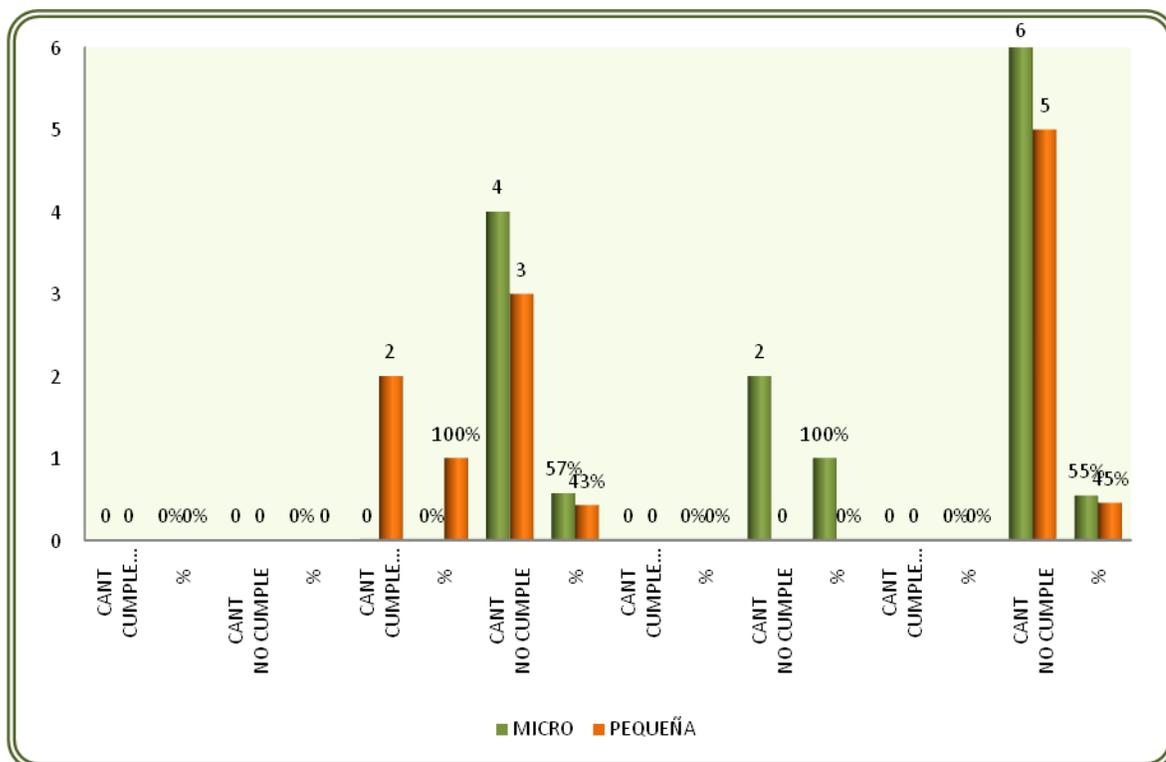
Descripción:

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

2. Utiliza la matriz DOFA para diagnosticar situaciones fuertes o débiles de cada departamento de su empresa

2.Utiliza la Matriz DOFA para diagnosticar situaciones fuertes o débiles de cada departamento de su empresa															
INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL			
CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE	
ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%
MICRO							7%				00%				5%
PEQUEÑA				00%		3%									5%
TOTAL				00%		00%					00%			1	00%

FUENTE: Información del autor



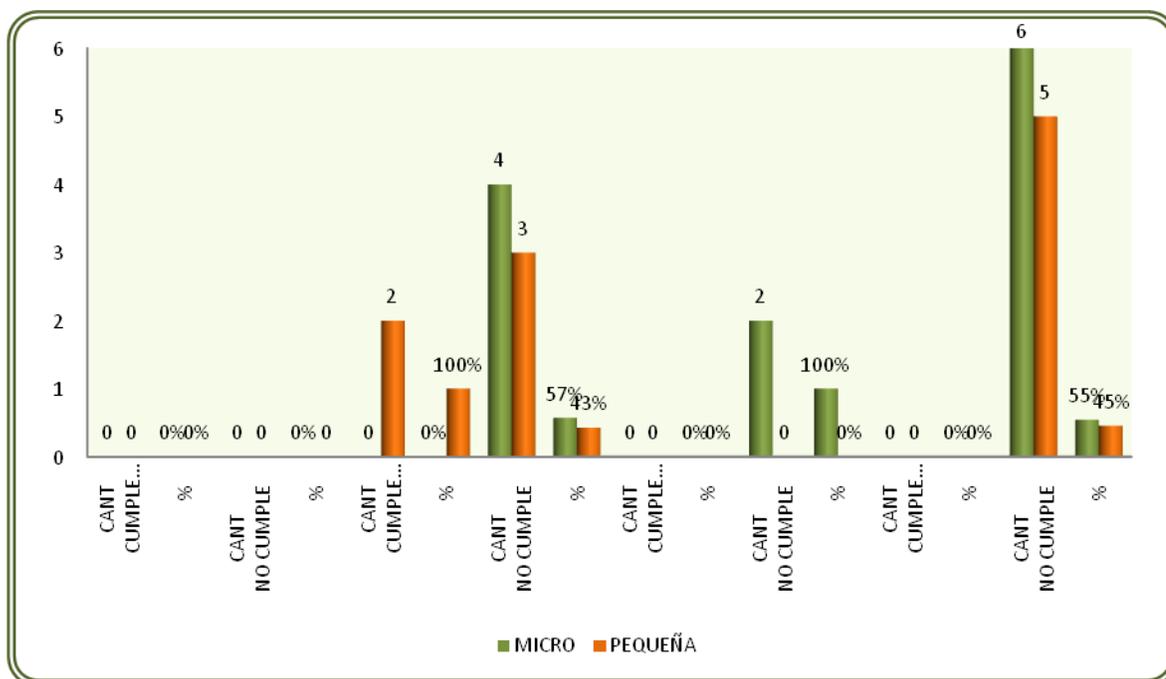
Descripción:

Del total de empresas cotejadas se evidencio que ninguna utiliza la matriz DOFA para diagnosticar situaciones de mercado.

3. Muestre la escala de valoración para medir las variables del entorno económico del país en cuanto a variables micro y macro

3.Muestre la escala de valoración para medir las variables del entorno económico del país en cuanto a variables micro y macro.																
		INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL		
		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE
		ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT
MICRO			%		%		7%		%		00%		%		5%	
PEQUEÑA			%		00%		3%		%		%		%		5%	
TOTAL			%			00%	00%		%		00%		%	1	00%	

FUENTE: Información del autor



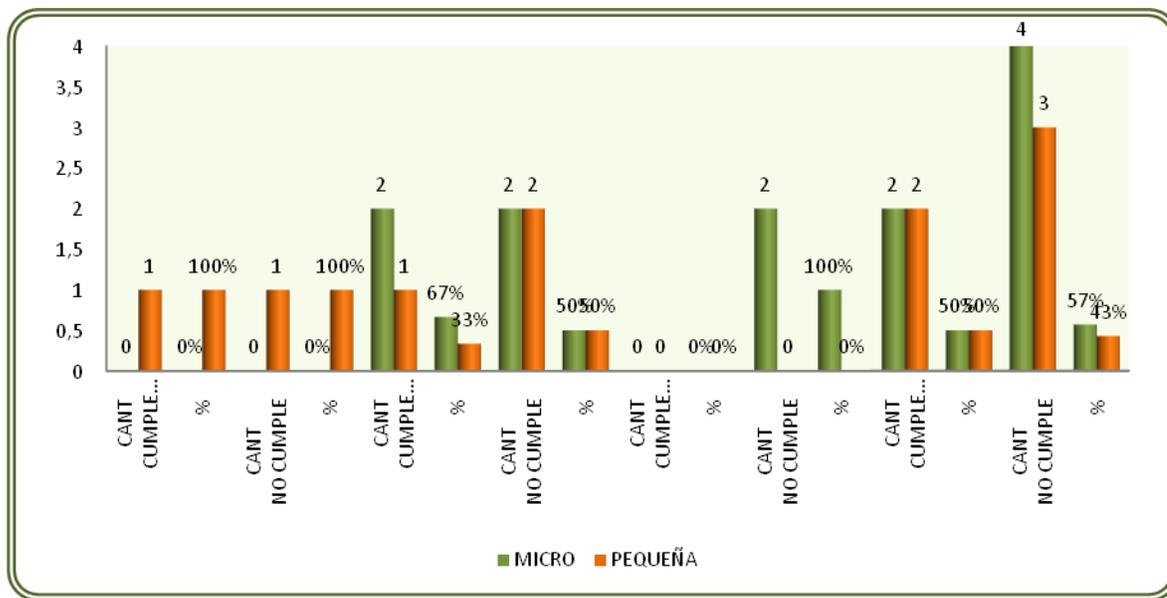
Descripción:

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

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

4.Sobre la toma de decisiones para el desarrollo de la actividad comercial se basa en los criterios de experiencia o imitación de acciones realizadas por la competencia.															
INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL			
C		N		C		N		C		NO		C		NO	
UMPLE		O CUMPLE		UMPLE		O CUMPLE		UMPLE		CUMPLE		UMPLE		CUMPLE	
ANT		ANT		ANT		ANT		ANT		ANT		ANT		ANT	
MICRO					7%		0%				00%		0%		7%
PEQUEÑA					3%		0%				%		0%		3%
TOTAL					00%		00%				00%		00%		00%

FUENTE: Información del autor



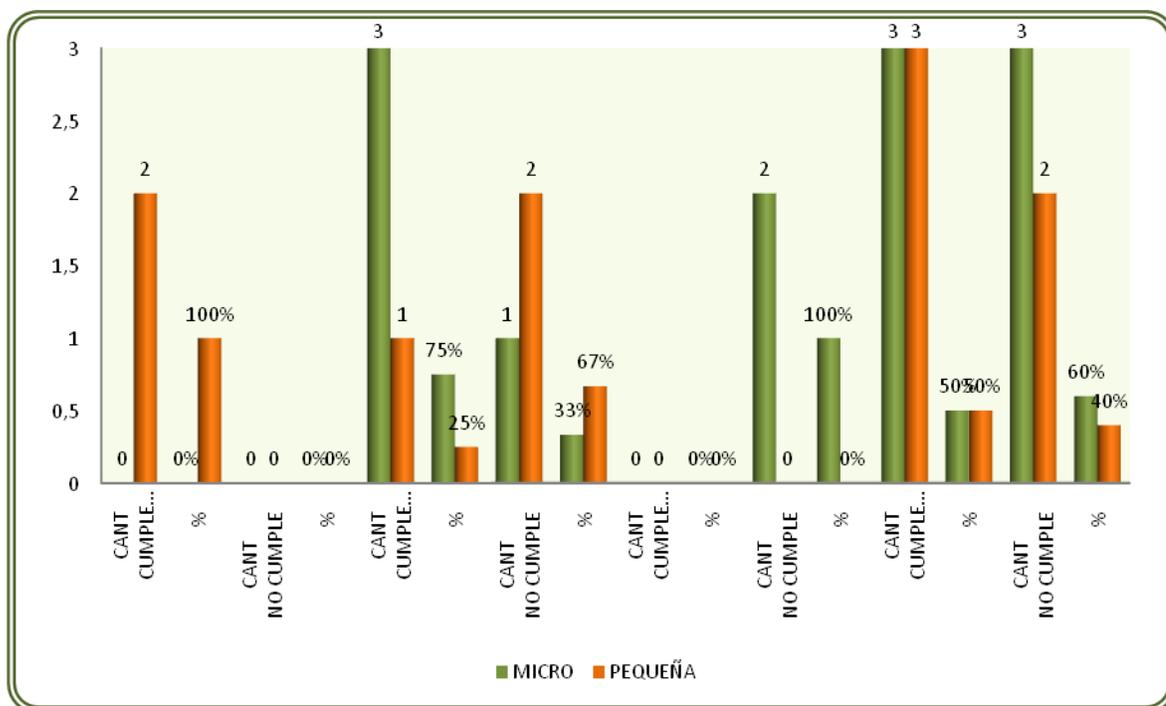
Descripción:

Sobre la toma de decisiones para el desarrollo de la actividad comercial que se basa en los criterios de experiencia o imitación de acciones realizadas por la competencia, se pudo cotejar que el 36% cumplen con esta actividad, el 64% restante no cumple con dicho requisito. La distribución por sectores económicos está dada en que el sector industrial el 50% cumple con el requerimiento y el 50% restante no cumple, el sector comercial el 43% se evidencia que cumple con este aspecto y el 53% restante no lo cumple, mientras que el 100% restante el sector servicios no cumple con este requerimiento.

5. Existe documentación de gremios del sector o revistas especializadas que hablen del mercado meta.

5. Existe documentación de gremios del sector o revistas especializadas que hablen del mercado meta.																
	INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL			
	CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE	
	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%
ICRO		%		%		5%		3%		%		00%		0%		0%
EQUENIA		00%		%		5%		7%		%		%		0%		0%
TOTAL		00%				00%		00%		%		00%		00%		00%

FUENTE: Información del autor



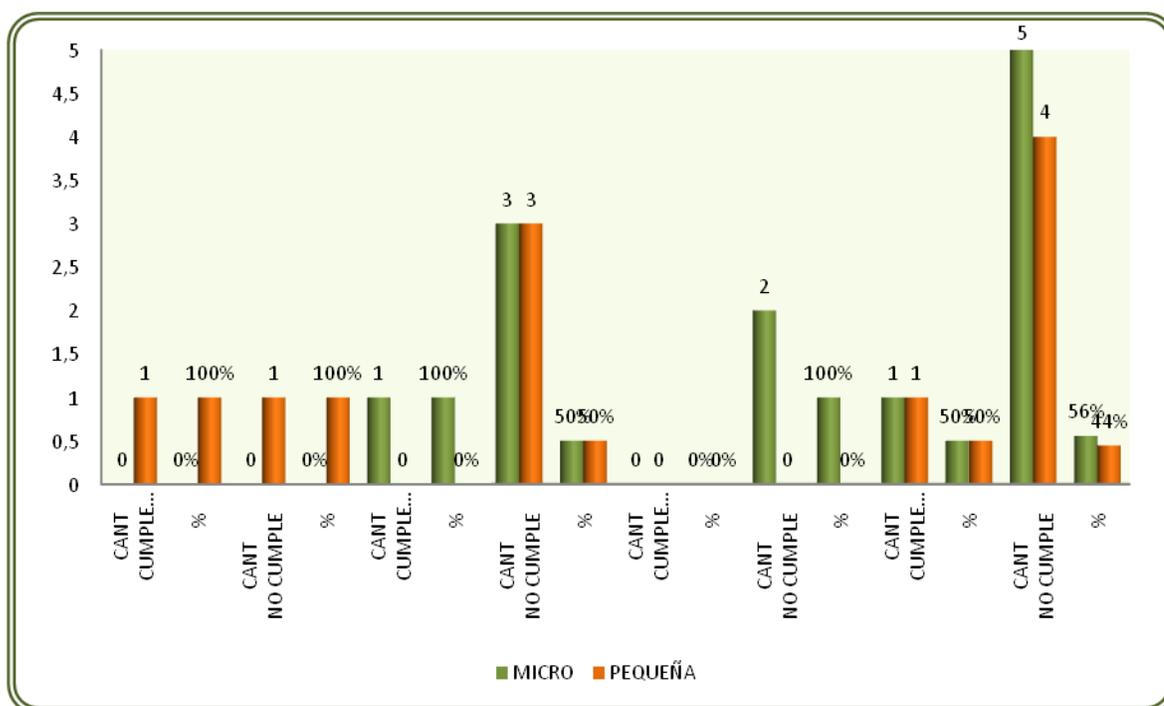
Descripción:

Del 100% de las empresas cotejadas el 55% tienen documentos de gremios y revistas especializadas, mientras el 45% restante no poseen dicha información; su composición se da en que el 100% de la industria presenta estos documentos, mientras que el 57% del comercio cumple con este requerimiento y el 100% del sector servicios no lo cumple.

6. Evalúa las condiciones de los proveedores a través de normas ISO, otros

6. Evalúa las condiciones de los proveedores a través de normas ISO, otros.															
INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL			
CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE	
ANT		ANT		ANT		ANT		ANT		ANT		ANT		ANT	
MICRO			%				00%				0%				6%
PEQUEÑA		00%		00%		%		0%		%		%		0%	4%
TOTAL		00%				00%		00%		%		00%		00%	00%

FUENTE: Información del autor



Descripción:

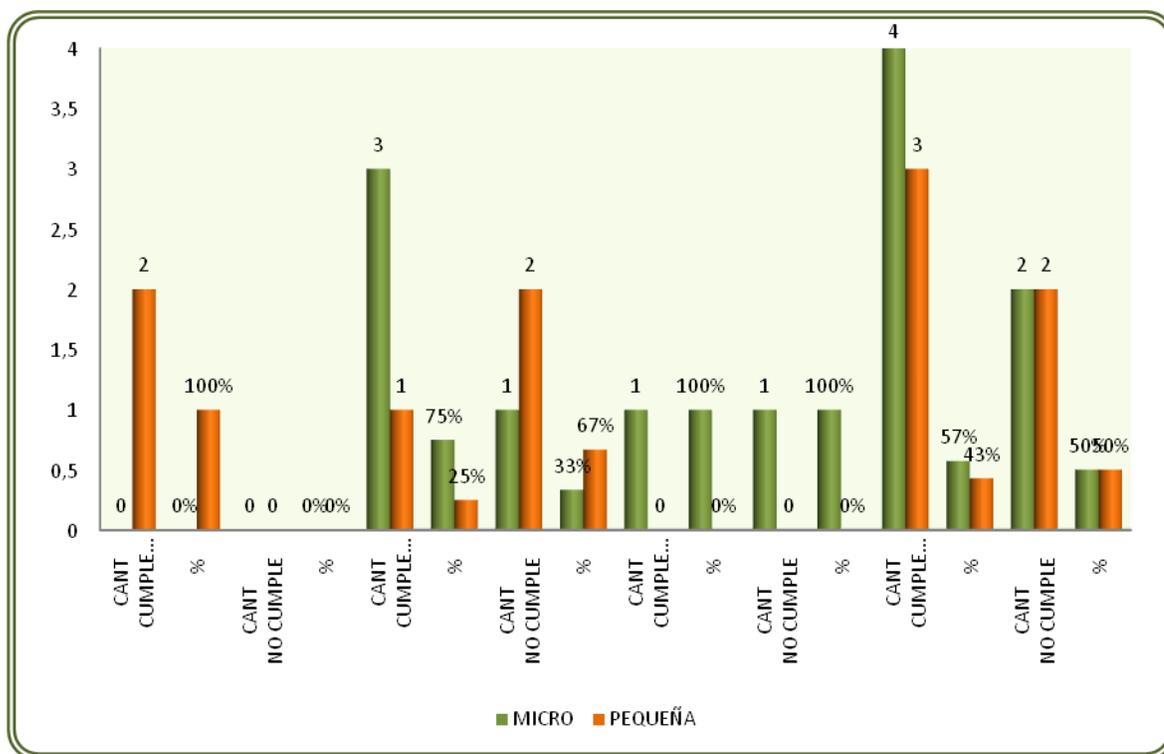
Se busca cotejar si se evalúan las condiciones de los proveedores a través de la norma ISO, encontrando que el 18% del total de las empresas cumplen con dicho requerimiento,

mientras que el 82% restante no lo cumplen; estos que cumplen equivalen a una empresa del sector industrial y una del sector comercial.

7. Publica la misión y la visión de su empresa

7. Publica la Misión y la Visión de su empresa.																
INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL				
CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		
ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	
MICRO	0	0%	0	0%	3	75%	1	25%	1	100%	0	0%	4	57%	3	43%
PEQUEÑA	2	100%	0	0%	2	67%	1	33%	1	100%	0	0%	2	50%	2	50%
TOTAL	2	100%	0	0%	5	100%	2	100%	2	100%	0	0%	6	100%	5	100%

FUENTE: Información del autor



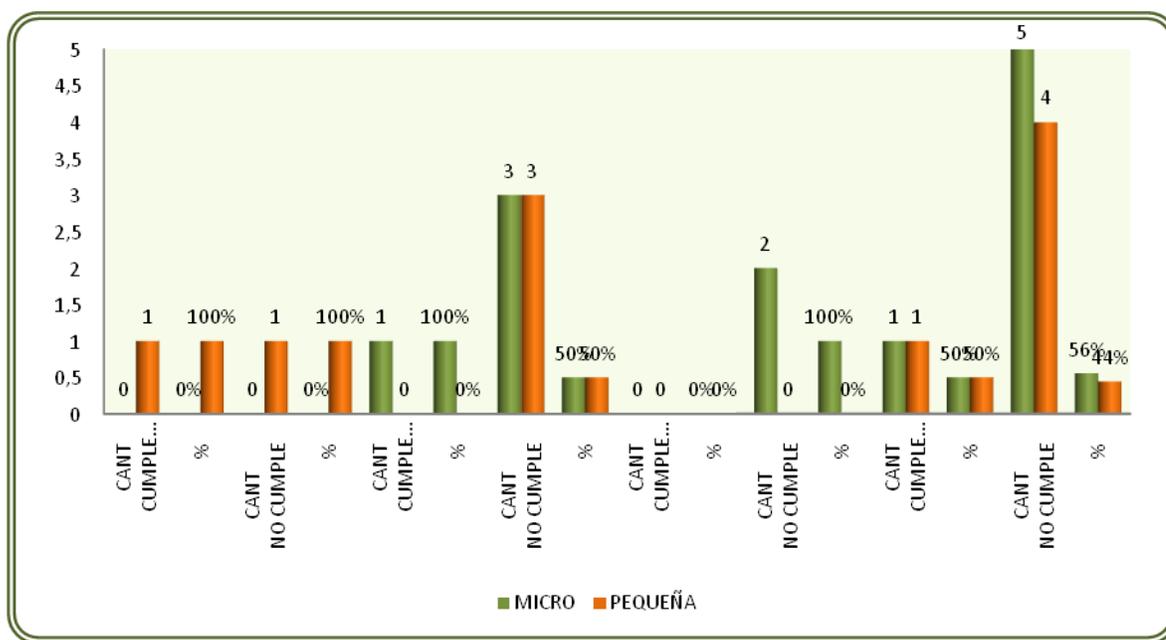
Descripción:

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

8. Muestre los indicadores que utiliza para dar cumplimiento a los planes de acción.

8. Muestre los indicadores que utiliza para dar cumplimiento a los planes de acción.															
	INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL		
	CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE
	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT
ICRO		%		%	00%		0%		%		00%		0%		6%
EQUENÑA		00%		00%		%	0%		%		%		0%		4%
OTAL		00%			00%		00%		%		00%		00%		00%

FUENTE: Información del autor



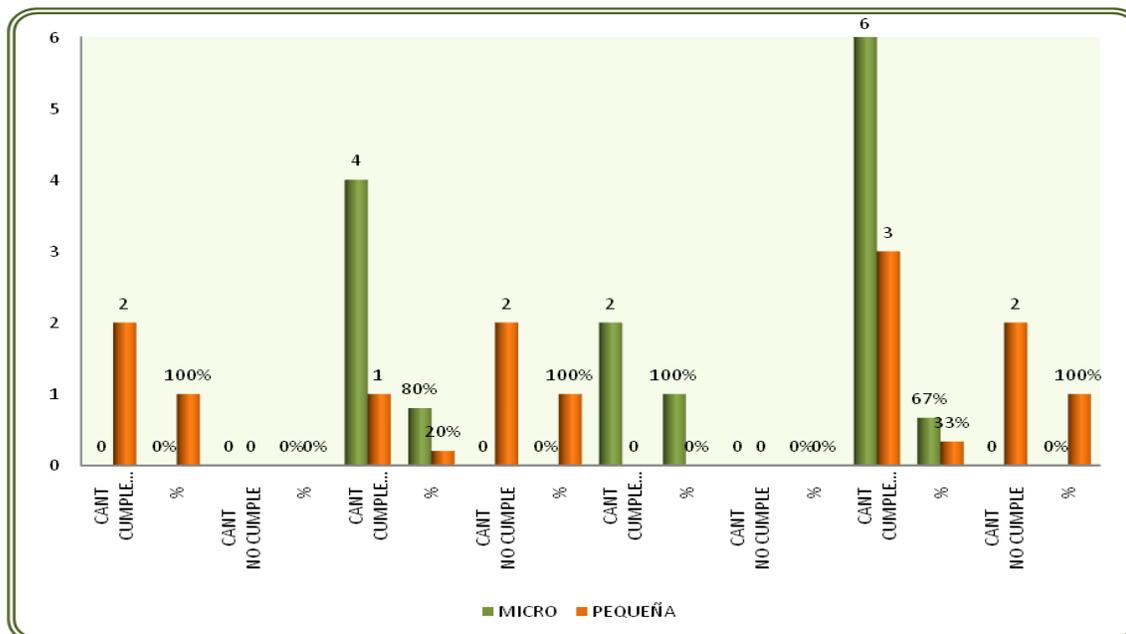
Descripción:

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

9. El sistema de producción es especializado.

9. El sistema de producción es especializado.															
INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL			
CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE	
ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%
ICRO					0%				00%				7%		
EQUEÑA	00%				0%		00%						3%		00%
OTAL	00%				00%		00%		00%				00%		00%

FUENTE: Información del autor



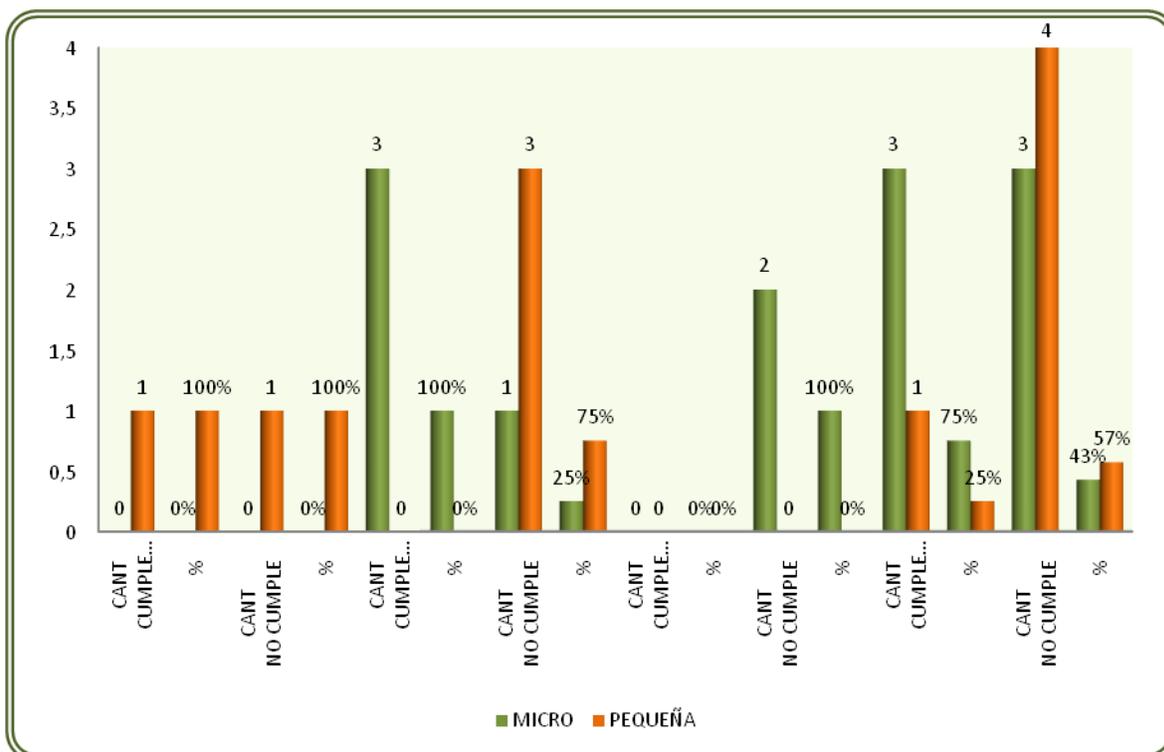
Descripción:

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

10. Muestre cuales son las condiciones que debe cumplir el distribuidor de su producto

10. Muestre cuales son las condiciones que debe cumplir el distribuidor de su producto.															
INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL			
CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE	
ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%
MICROEMPRESA	0	0%	1	100%	3	100%	0	0%	2	100%	3	75%	0	0%	0%
PEQUEÑA EMPRESA	0	0%	0	0%	1	25%	3	75%	0	0%	0	0%	1	100%	0%
TOTAL	0	0%	1	100%	4	100%	1	25%	3	75%	3	75%	1	25%	0%

FUENTE: Información del autor



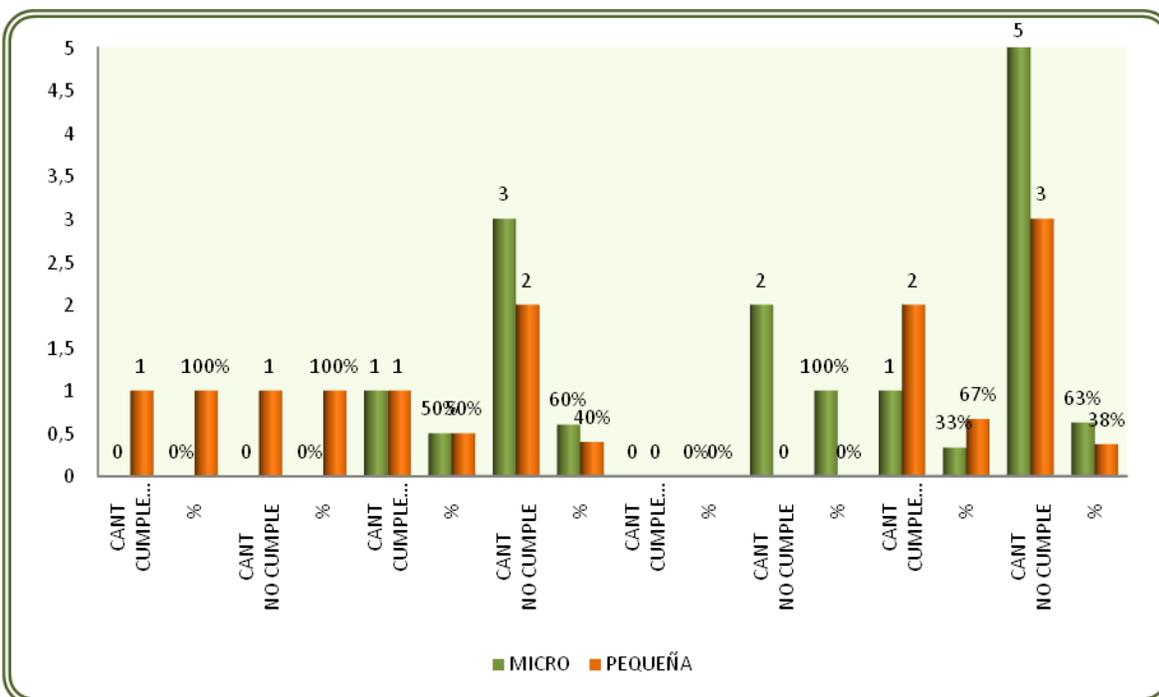
Descripción:

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

12. Muestre cual es el sistema de control de proveedores

11. Muestre cual es el sistema de control de proveedores.														
INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL		
CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE
ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT
ICRO					0%		0%		%		00%		3%	3%
EQUEÑA	00%		00%		0%		0%		%		%		7%	8%
OTAL	00%				00%		00%		%		00%		00%	00%

FUENTE: Información del autor



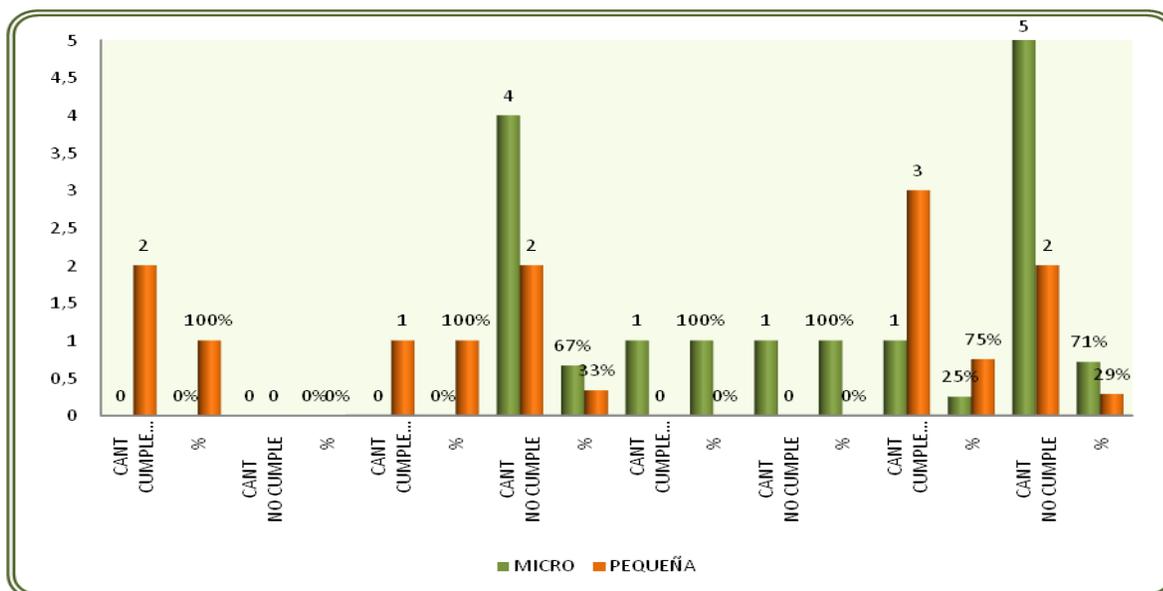
Descripción:

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

13. Realiza créditos bancarias para dinamizar la actividad económica de la empresa

12. Realiza créditos bancarios para dinamizar la actividad económica de la empresa.																
INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL				
CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		
ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	
INDUSTRIAL	0	0%	0	0%	0	0%	7%	0	0%	0	0%	0	5%	0	1%	
COMERCIAL	0	0%	0	0%	0	0%	3%	0	0%	0	0%	0	5%	0	9%	
SERVICIO	0	0%	0	0%	0	0%	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	
TOTAL	0	0%	0	0%	0	0%	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	

FUENTE: Información del autor



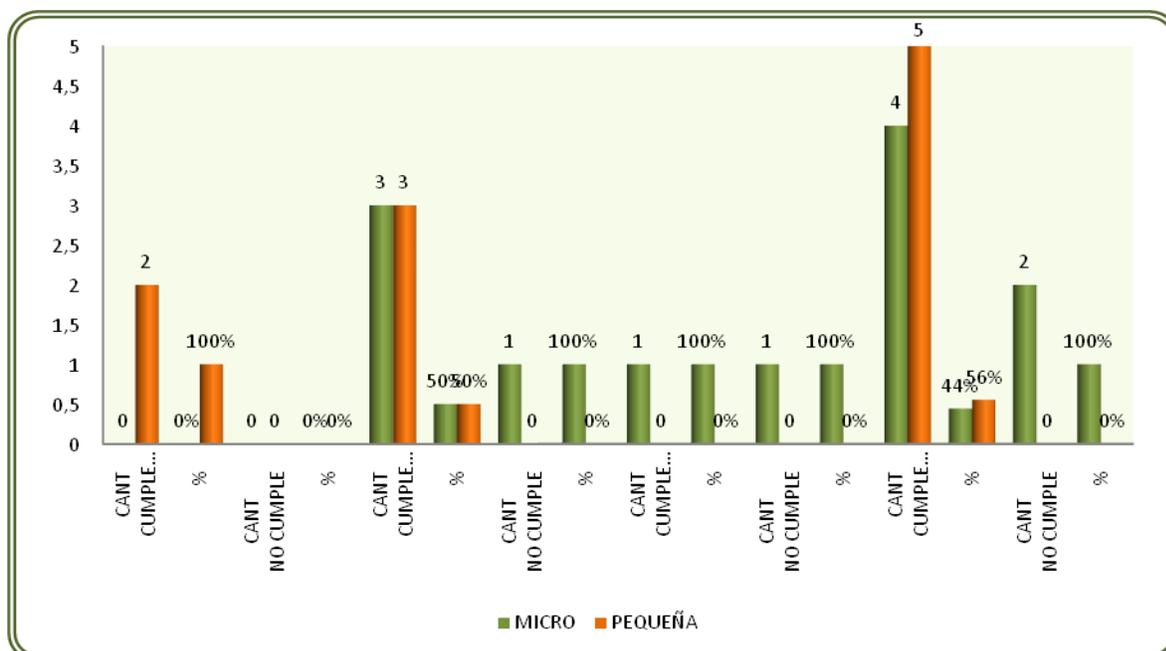
Descripción:

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

14. Muestre la programación de actividades complementarias para sus empleados

13. Muestre la programación de actividades complementarias para sus empleados.																	
ICRO	INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL				
	CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		
	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	
					0%		00%		00%		00%		4%		00%		
EQUEÑA		00%		%		0%		%		%		%		6%		%	
TOTAL		00%			00%		00%		00%		00%		00%		00%		00%

FUENTE: Información del autor



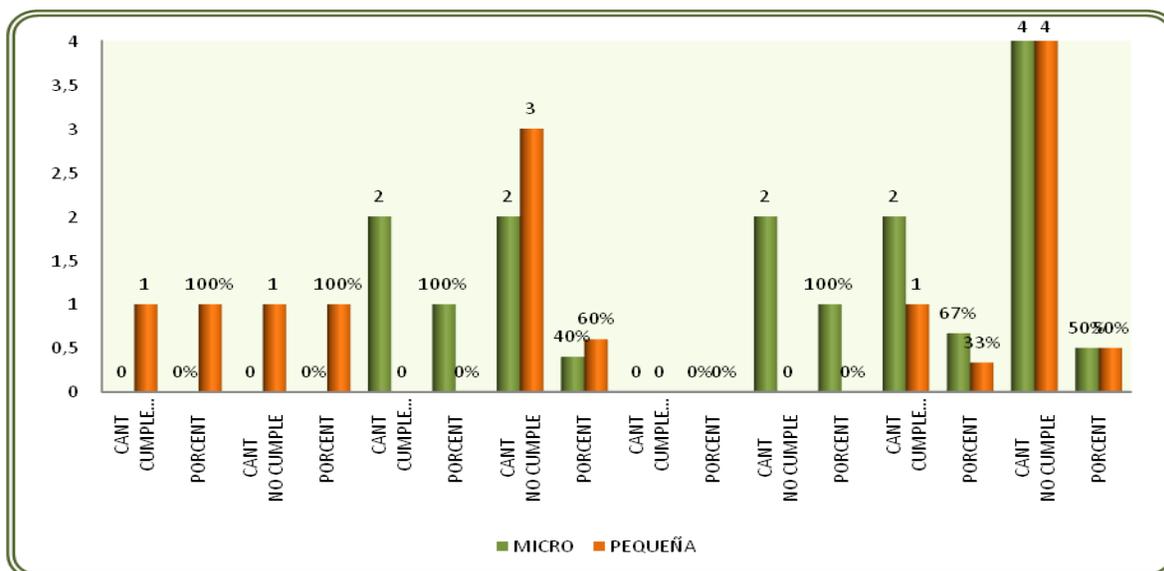
Descripción:

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

15. Muestre evidencias en las cuales se demuestre el envío de los empleados a cursos de capacitación.

14. Muestre evidencias en las cuales se demuestre el envío de los empleados a cursos de capacitación.																
	INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL			
	CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE	
	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%
INDUSTRIAL		%		%		00%		0%		%		00%		7%		0%
COMERCIAL		00%		00%		%		0%		%		%		3%		0%
SERVICIO		00%				00%				%		00%		00%		00%
TOTAL		00%				00%		00%		%		00%		00%		00%

FUENTE: Información del autor



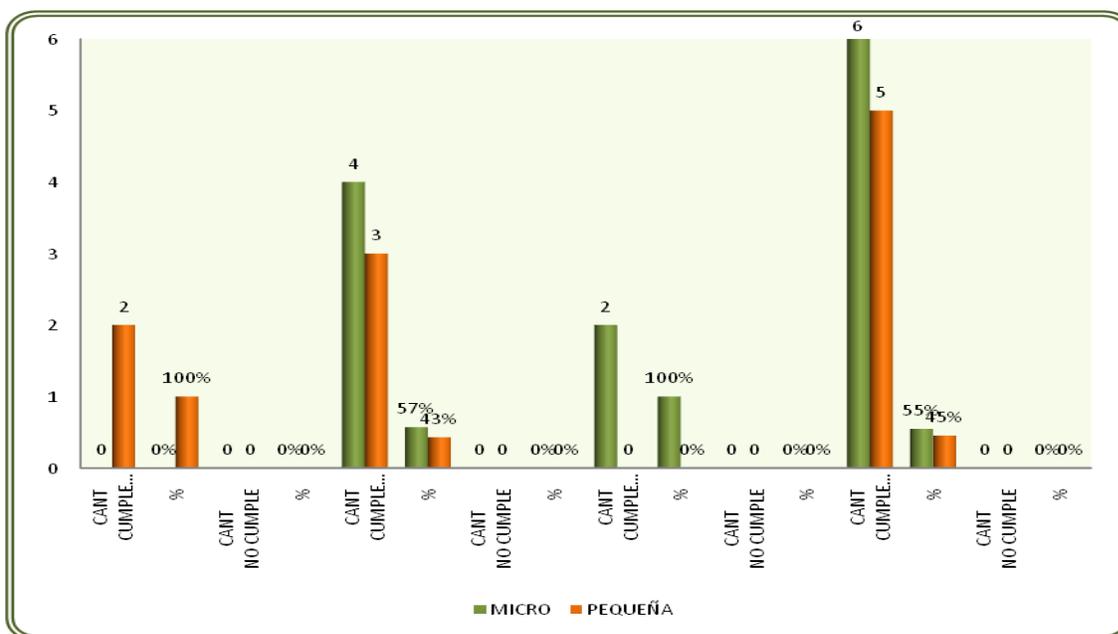
Descripción:

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

16. Evidencia que estrategias utilizan para enfrentar la competencia

15. Evidencia que estrategias utilizan para enfrentar la competencia.															
INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL			
CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE	
ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%
ICRO				7	7%				00%				5%		
PEQUEÑA	00%			3	3%								5%		
TOTAL	00%			00%				00%				1	00%		

FUENTE: Información del autor



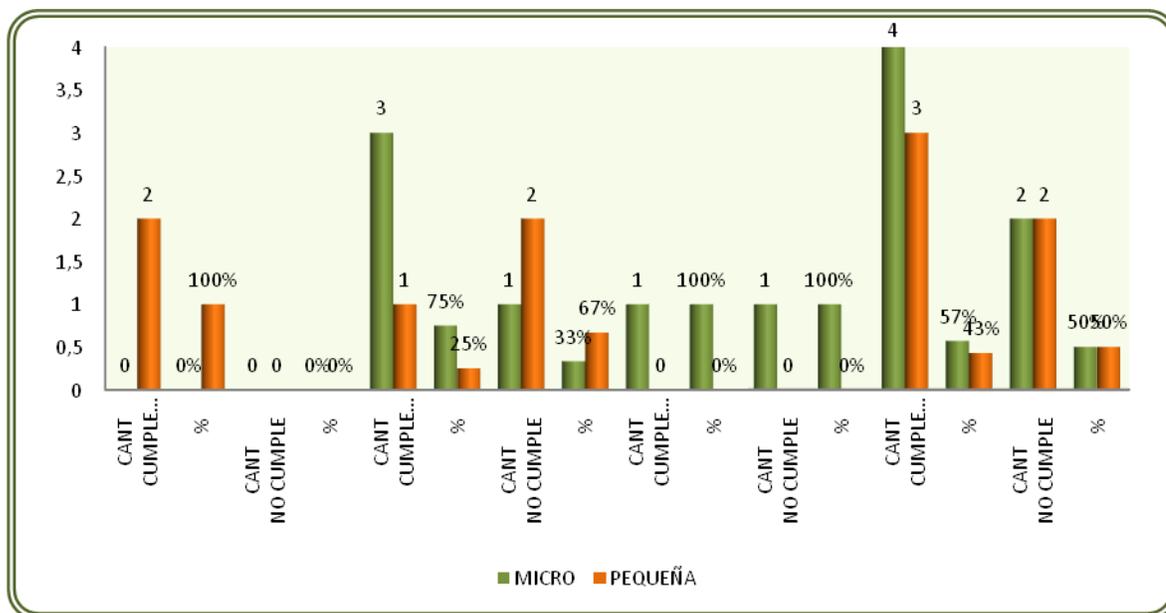
Descripción:

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

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

16. Las acciones publicitarias y promocionales son motivadas por el reflejo de los movimientos de la competencia y siempre se busca estos por encima de ellos.																	
		INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL			
		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE	NO CUMPLE		
		ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%
ICRO	M		%		%	5%		3%		00%		00%		7%		0%	
EQUEÑA	P		00%		%	5%		7%		%		%		3%		0%	
OTAL	T		00%			00%		00%		00%		00%		00%		00%	

FUENTE: Información del autor



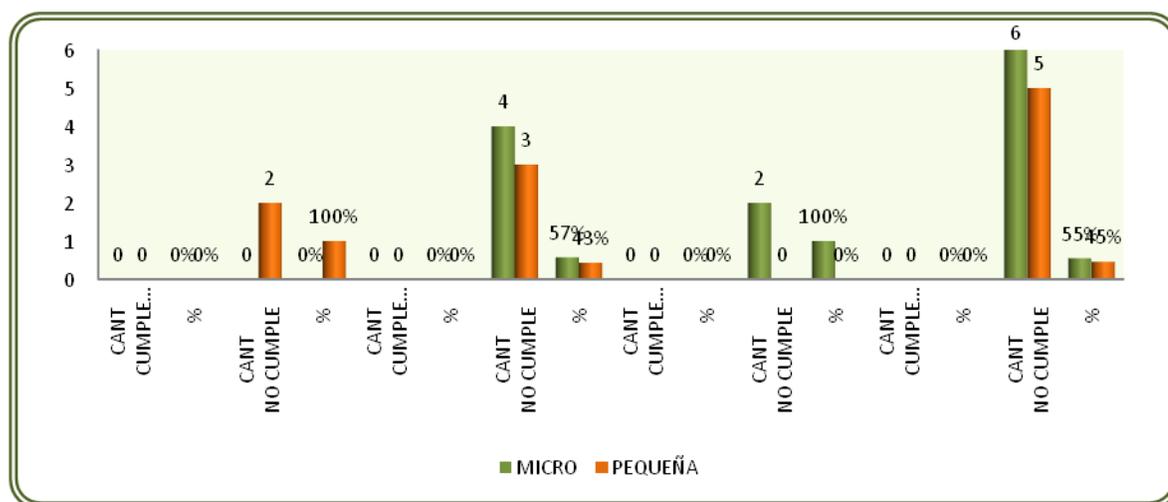
Descripción:

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

18. Presentan una planta de proveedores que se involucran en todo el proceso productivo

17. Presentan una planta de proveedores que se involucran en todo el proceso productivo															
		INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL	
		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE			
		ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%
ICRO	M		%		%		%	7	%		%		00	%	5
EQUEÑA	P		%	00	%		3	%			%		%		5
TOTAL	T		%		%		00	%			%		00	1	00

FUENTE: Información del autor



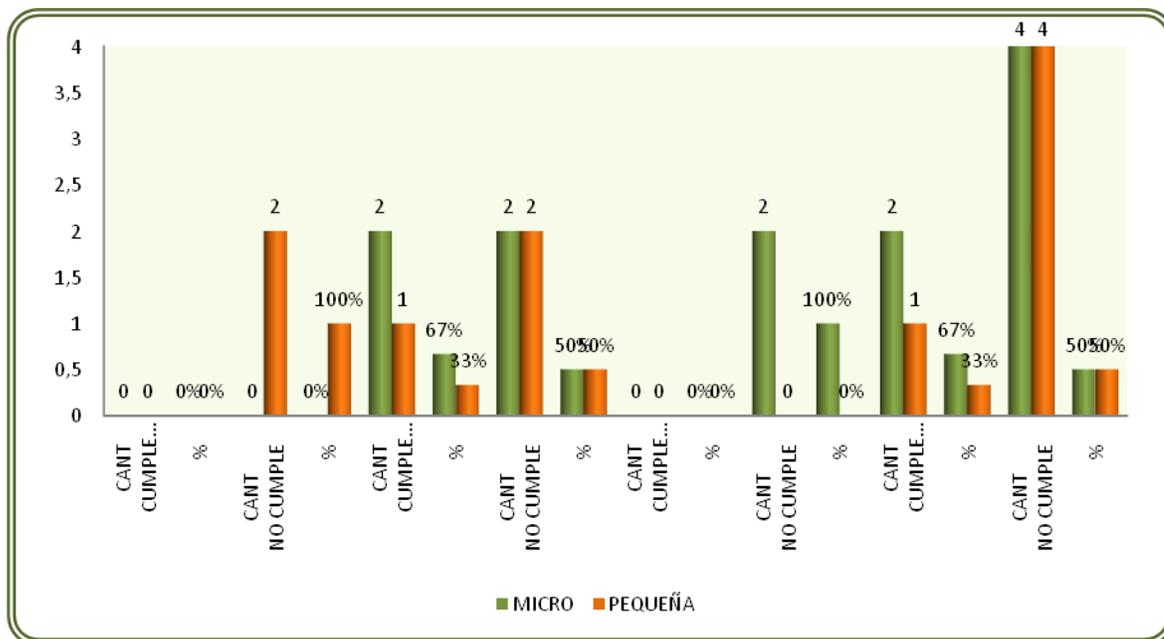
Descripción:

Se evidencia que ninguna de las empresas cotejadas presenta una planta de proveedores que se involucran en el proceso productivo.

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

18. Los productos que producen o comercializan los definen con base en las necesidades del mercado.																	
		INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL			
		UMPLE		NO CUMPLE		UMPLE		NO CUMPLE		UMPLE		NO CUMPLE		UMPLE		NO CUMPLE	
		ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%
MICRO					7%		0%				00%		7%		0%		
PEQUEÑA				00%	3%		0%				%		3%		0%		
TOTAL					00%		00%				%		00%		00%		

FUENTE: Información del autor



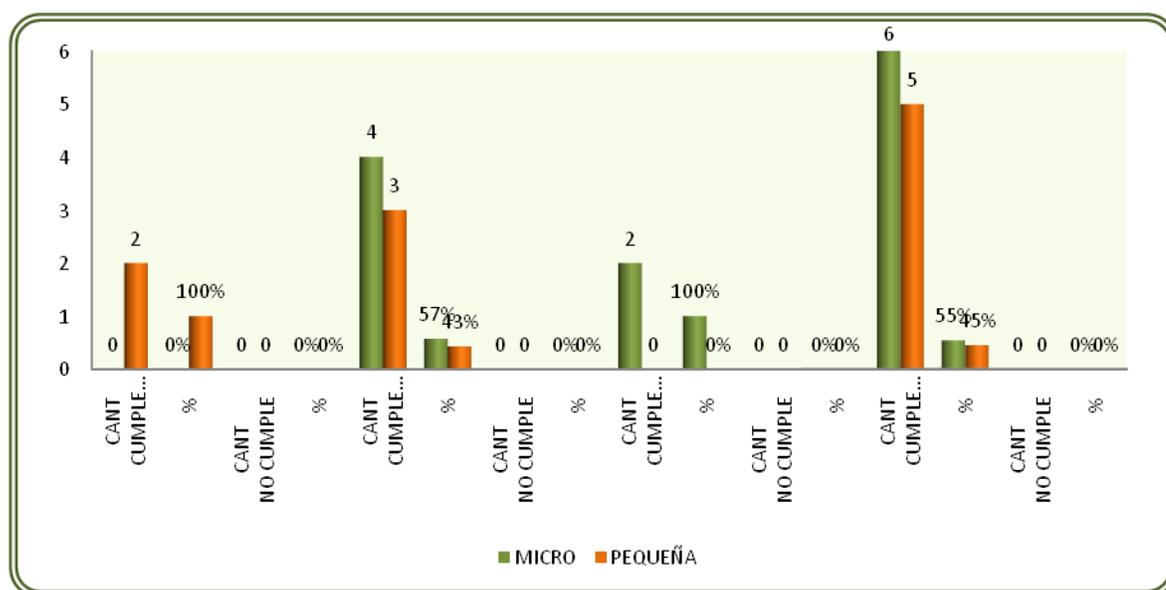
Descripción:

Evidenciamos que el 27% de las empresas cotejadas están al tanto de las necesidades del mercado para producir o comercializar sus productos, el 73% restante con cumplen con este requerimiento. De las empresas que cumplen el 67% son microempresarios y el 33% restante son pequeños empresarios y todas pertenecen al sector comercial.

19. Los productos de la empresa abarcan un segmento de mercado

19. Los productos de la empresa abarcan un segmento de mercado.																
	INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL			
	CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE	
	ANT	ORCENT	ANT	ORCENT	ANT	ORCENT	ANT	ORCENT	ANT	ORCENT	ANT	ORCENT	ANT	ORCENT	ANT	ORCENT
MICRO		%		%		7%		%		00%		%		5%		%
PEQUEÑA		00%		%		3%		%		%		%		5%		%
TOTAL		00%				00%		%		00%		%	1	00%		%

FUENTE: Información del autor



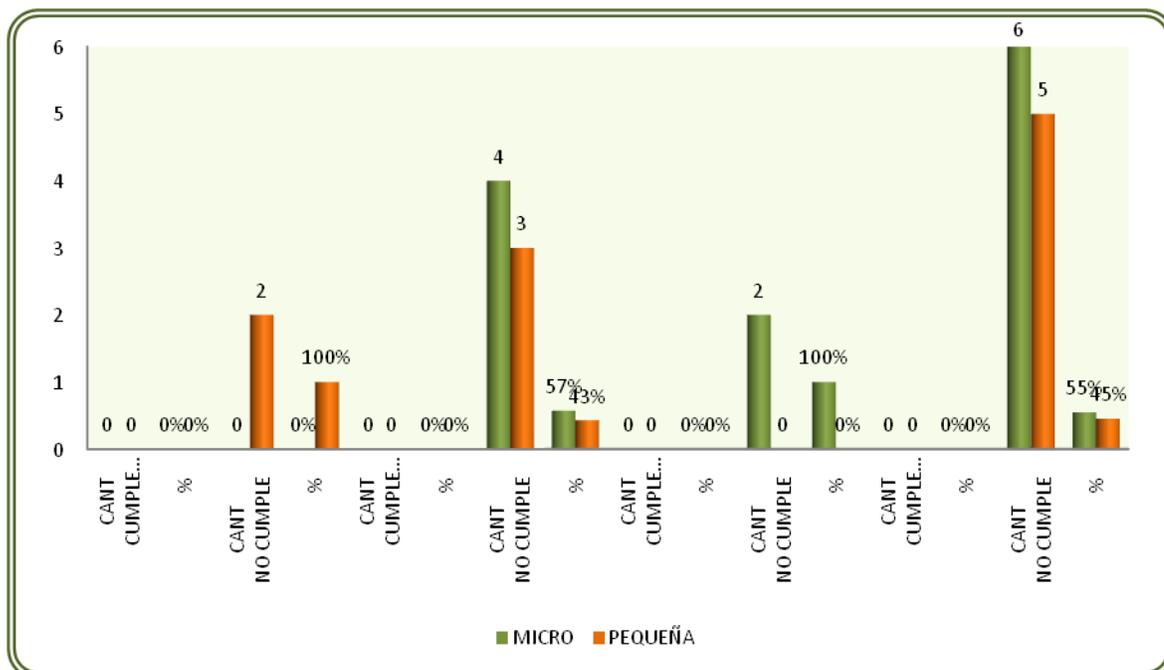
Descripción:

Todas las empresas cotejadas abarcan en un 100% un segmento de mercado definido

20. Muestre el método que se utiliza para analizar los estados financieros

20. Muestre el método que se utiliza para analizar los estados financieros.															
		INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL	
		CUMPLE	NO CUMPLE	CANT	%	CUMPLE	NO CUMPLE	CANT	%	CUMPLE	NO CUMPLE	CANT	%	CUMPLE	NO CUMPLE
ICRO	M	ANT		ANT		ANT		ANT		ANT		ANT		ANT	
		%		%			7%		%		00%		%		5%
PEQUEÑA	P	%		00%		%		3%		%		%		%	5%
TOTAL	T	%				%		00%		%		00%		%	1 00%

FUENTE: Información del autor



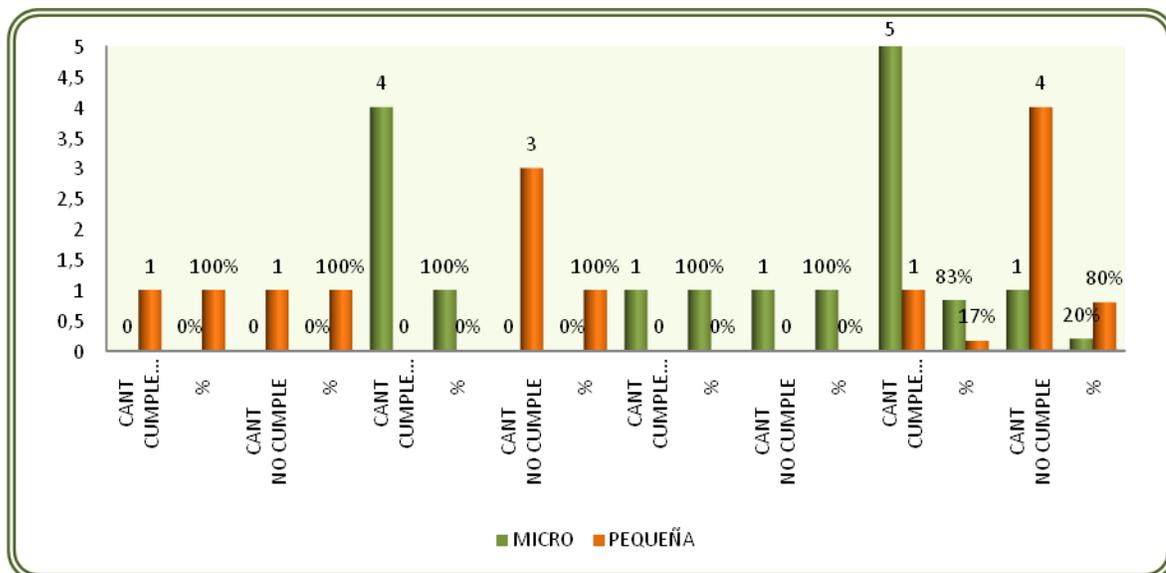
Descripción:

Ninguna de las empresas confrontadas evidencio un método específico para analizar los estados financieros.

21. El valor de la empresa lo establecen con el balance general, revisando el estado de pérdidas y ganancias

21. El valor de la empresa lo establecen con el balance general, revisando el estado de pérdidas y ganancias.																
INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL				
CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		
ANT		ANT		ANT		ANT		ANT		ANT		ANT		ANT		
MICRO		%		%		00%		%		00%		00%		3%		0%
PEQUEÑA		00%		00%		%		00%		%		%		7%		0%
TOTAL		00%				00%		00%		00%		00%		00%		00%

FUENTE: Información del autor



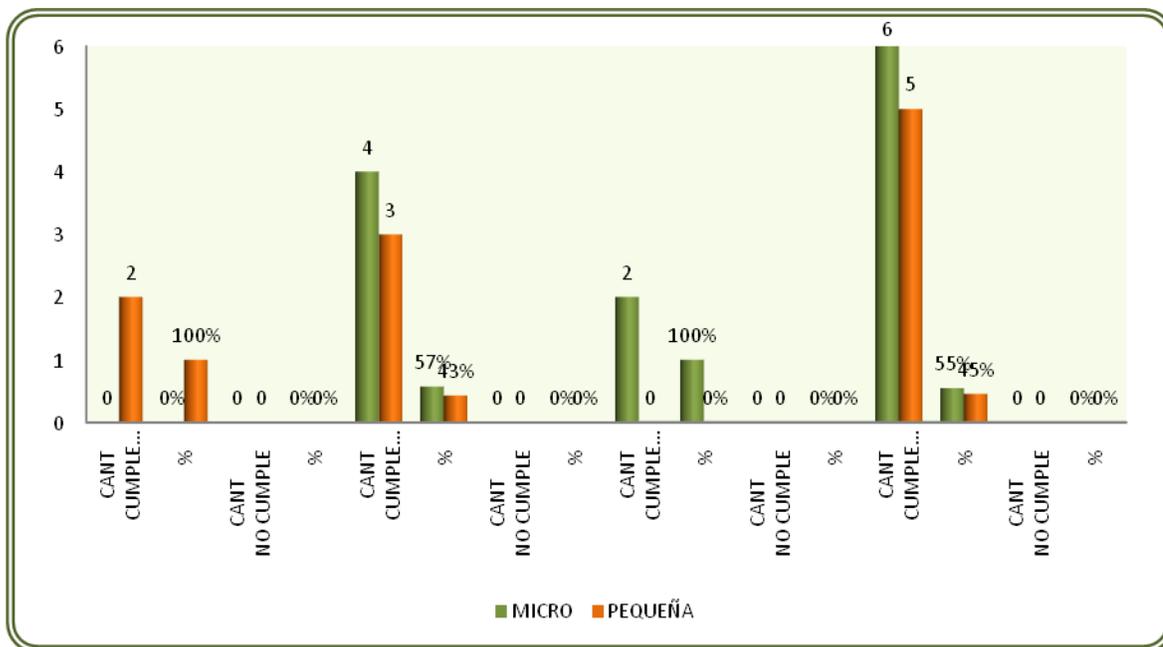
Descripción:

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

22. Realizan sondeos de precios en el mercado que generan información que define el precio de venta en forma ocasional

22. Realizan sondeos de precios en el mercado que generan información que define el precio de venta en forma ocasional.																
INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL				
CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		
ANT		ANT		ANT		ANT		ANT		ANT		ANT		ANT		
MICROEMPRESAS		%		%		7%		%		00%		%		5%		%
PEQUEÑAS		00%		%		3%		%		%		%		5%		%
TOTAL		00%				00%		%		00%		%	1	00%		%

FUENTE: Información del autor



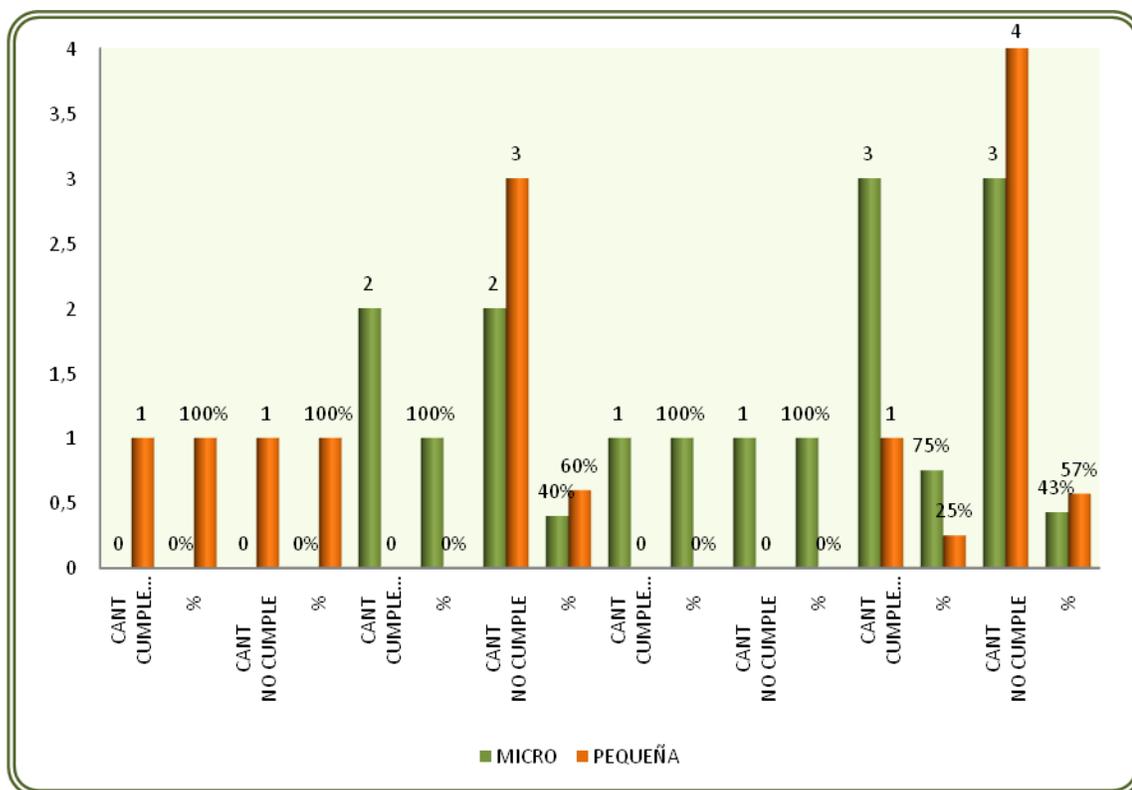
Descripción:

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

23. Las compras son hechas de contado con el propósito de aprovechar los descuentos

23. Las compras son hechas de contado con el propósito de aprovechar los descuentos comerciales.																	
		INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL			
		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE	
		ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%
MICRO							00%		0%		00%		00%		5%		3%
PEQUEÑA			00%		00%		%		0%		%		%		5%		7%
TOTAL			00%				00%		00%		00%		00%		00%		00%

FUENTE: Información del autor



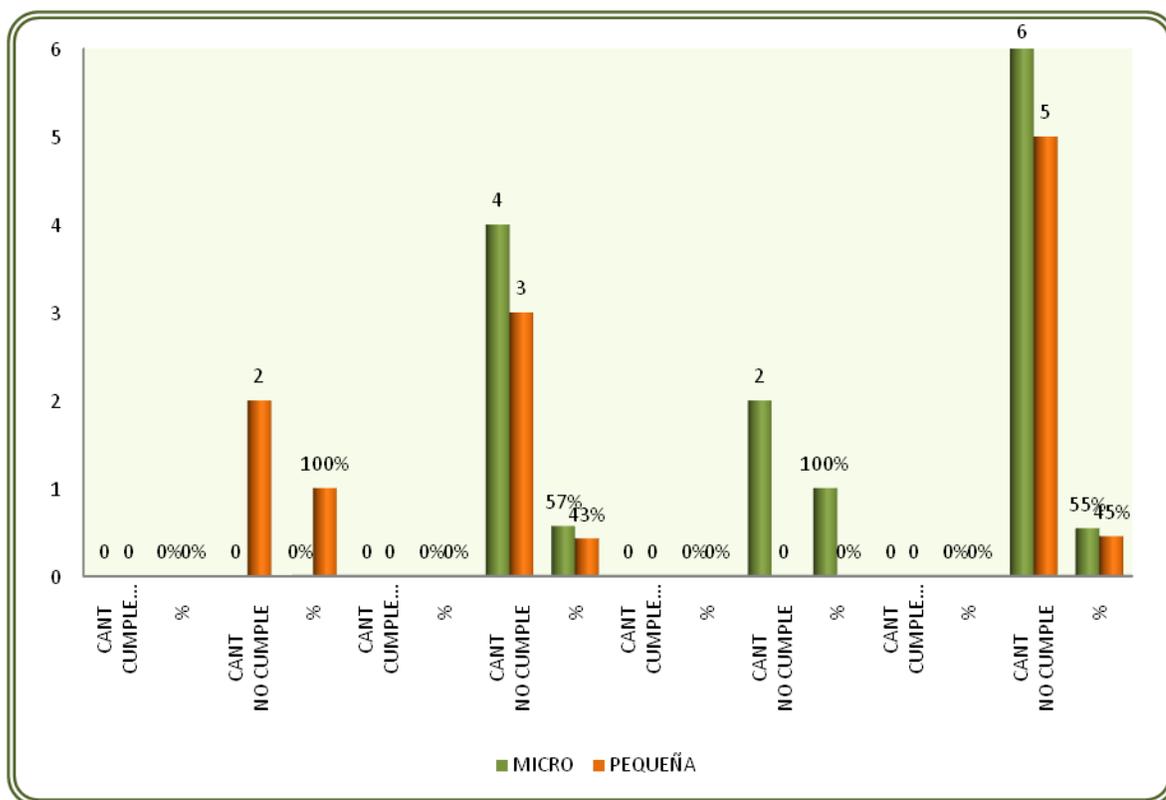
Descripción:

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

24. Para facilitar el proceso de producción, involucra el concepto de maquilación como estrategia de negociación

24. Para facilitar el proceso de producción, involucra el concepto de maquilación, como estrategia de negociación.														
	INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL	
	CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE	
	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%
MICRO		%		%		%		7%		%		00%		%
PEQUEÑA		%		00%		%		3%		%		%		%
TOTAL		%				%		00%		%		00%		1 00%

FUENTE: Información del autor



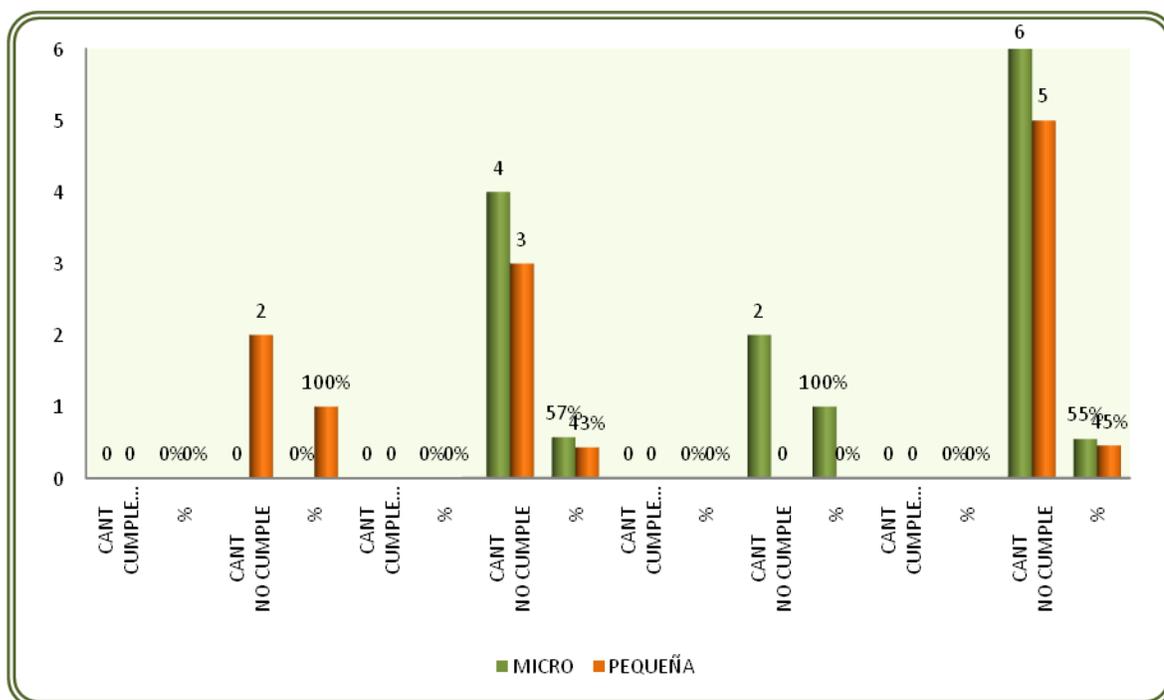
Descripción:

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

25. La empresa realiza proceso de exportación del producto.

25. La empresa realiza proceso de exportación del producto.																
	INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL			
	CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE	
	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%
ICRO		%		%		%		7%		%		00%		%		5%
PEQUEÑA		%		00%		%		3%		%		%		%		5%
TOTAL		%				%		00%		%		00%		%	1	00 %

FUENTE: Información del autor



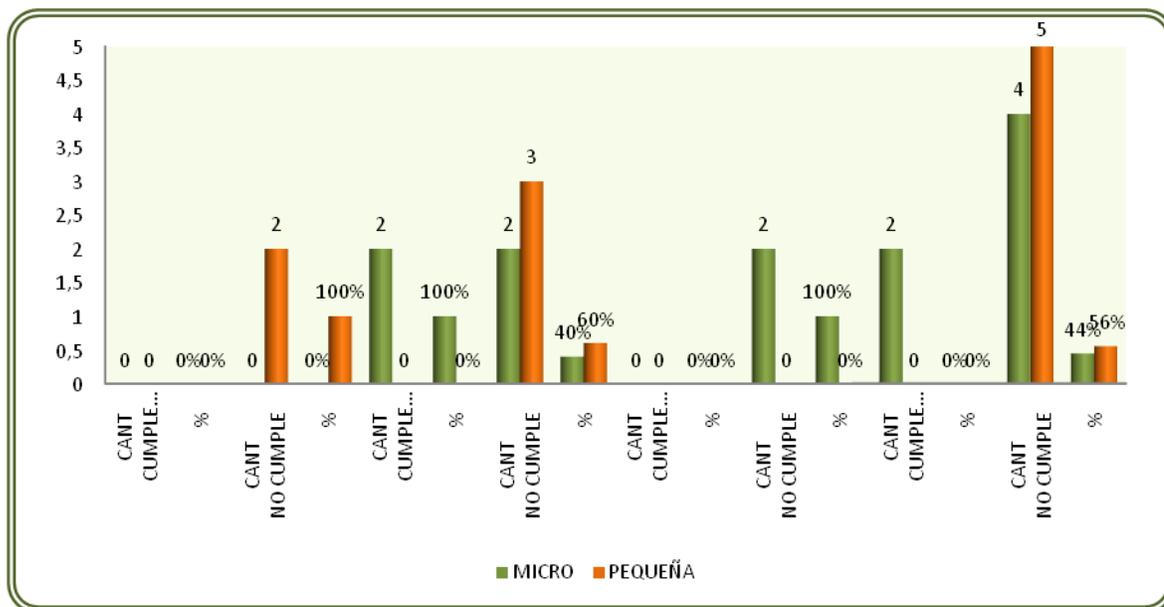
Descripción:

El proceso de exportación de las empresas comparadas ninguna de ellas realiza dicho proceso.

26. Existe un sistema de inventarios acorde con la normatividad contable.

26. Existe un sistema de inventarios acorde con la normatividad contable.																
	INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL			
	CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE	NO CUMPLE		
	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%
ICRO						00%		0%		%		00%		%		4%
EQUENÑA				00%		%		0%		%		%		%		6%
OTAL		%				00%		00%		%		00%		%		00%

FUENTE: Información del autor



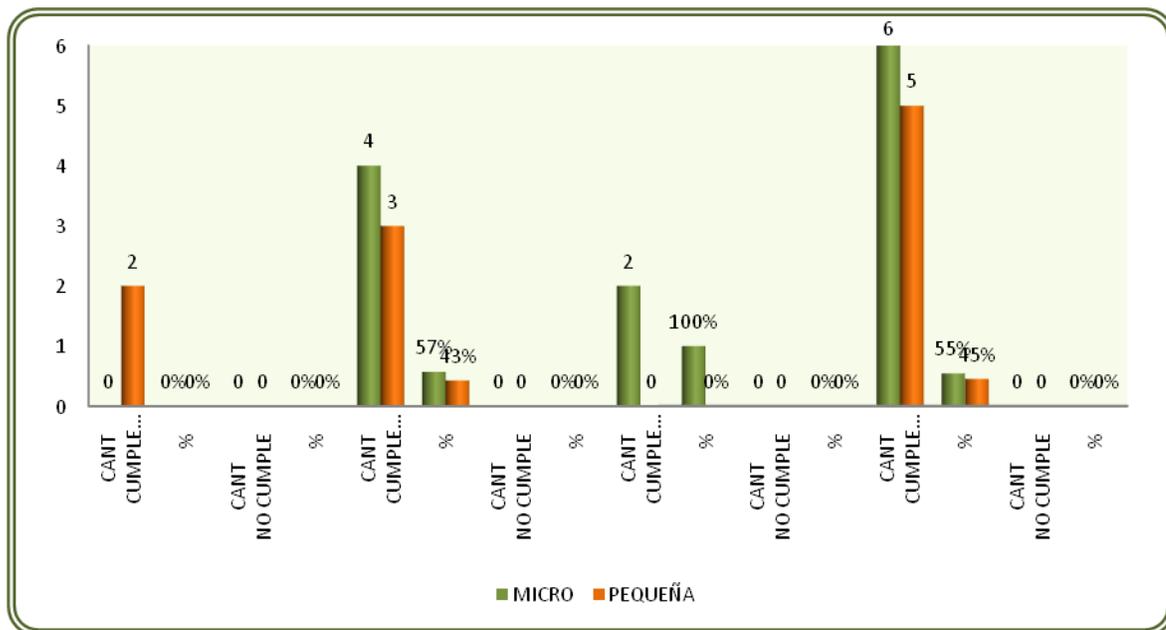
Descripción:

El 18% de las empresas que se confrontaron comprobaron tener un sistema de inventarios, este total solo pertenecen al sector microempresarial pertenecientes al sector comercial.

27. Para establecer estrategias de mejoramiento del producto hacen proceso de observación de la competencia

27. Para establecer estrategias de mejoramiento del producto, hacen proceso de observación de la competencia.																
INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL				
CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		
ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	
MICRO	0	0%	0	0%	7	7%	0	0%	0	0%	0	0%	5	5%	0	0%
PEQUEÑA	2	20%	0	0%	3	30%	0	0%	0	0%	0	0%	5	50%	0	0%
TOTAL	2	20%	0	0%	10	100%	0	0%	0	0%	0	0%	10	100%	0	0%

FUENTE: Información del autor



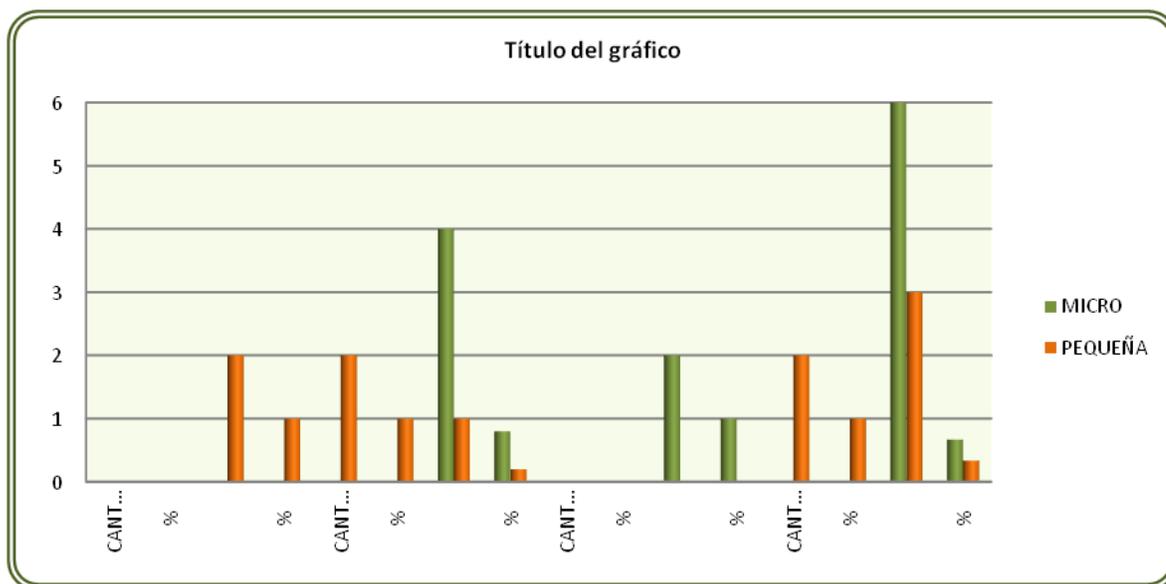
Descripción:

El 100% de las empresas de muestran el cumplimiento de tener estrategias de mejoramiento de producto a través de la observación de la competencia.

28. Implementaron negociaciones de su producto por internet

28.Implementaron negociaciones de su producto por internet																	
		INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL			
		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE	
		ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%
MICRO			%		%		%	0%		%		00%		%			7%
PEQUEÑA			%	00%		00%		0%		%		%		00%			3%
TOTAL			%			00%		00%		%		00%		00%			00%

FUENTE: Información del autor



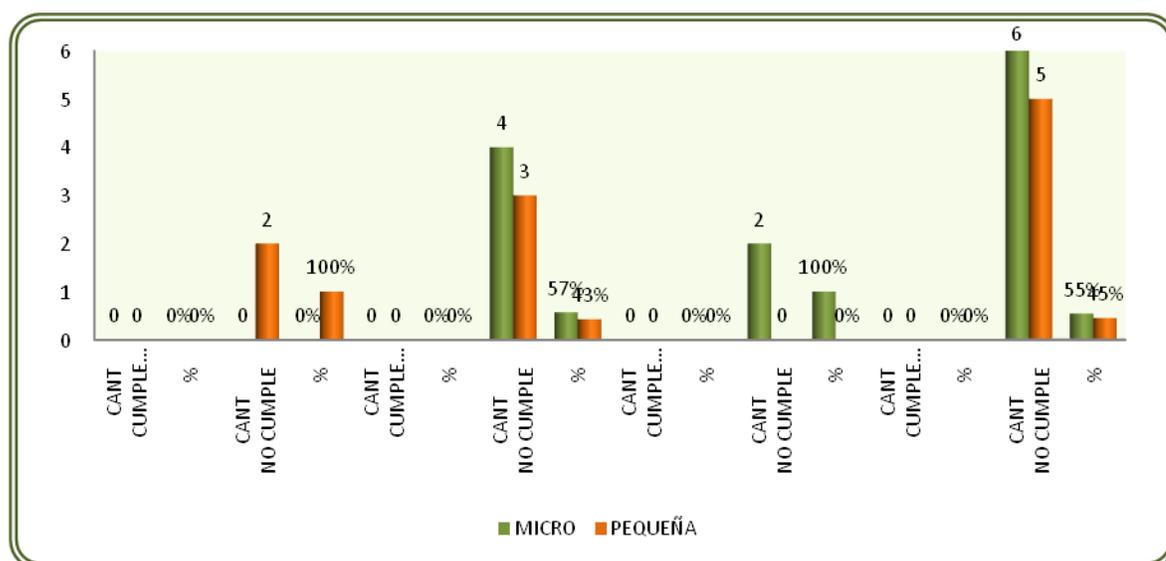
Descripción:

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

29. Se evidencia un mecanismo para la distribución de utilidades

29. se evidencia un mecanismo para la distribución de utilidades																
	INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL			
	CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE	
	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%
MICRO		%		%		%	7%		%		00%		%		5%	
PEQUEÑA		%	00%	%	3%		%		%				%		5%	
TOTAL		%		%		00%		%		00%		%	1	00%		

FUENTE: Información del autor



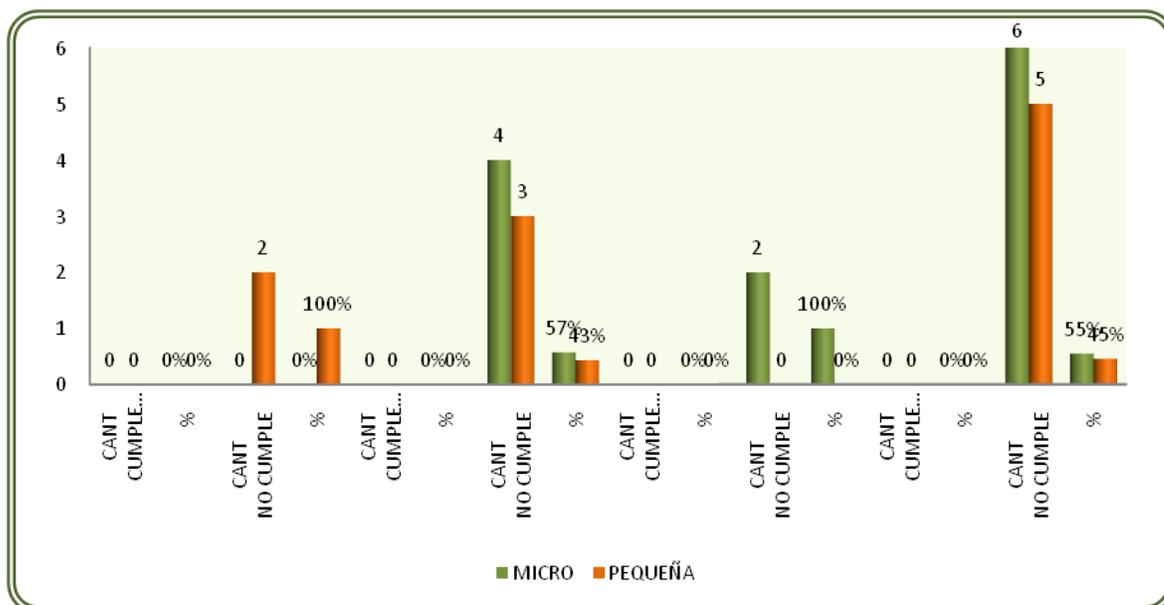
Descripción:

Ninguna empresa de las confrontadas evidencio un mecanismo de distribución de utilidades.

30. Ha realizado despido de empleados en el último año.

30. Ha realizado despido de empleados en el último año.																
INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL				
CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		
ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	
MICRO	0	0%	0	0%	0	0%	7	7%	0	0%	0	0%	0	0%	5	5%
PEQUEÑA	0	0%	0	0%	0	0%	3	3%	0	0%	0	0%	0	0%	4	4%
TOTAL	0	0%	0	0%	0	0%	10	100%	0	0%	0	0%	1	100%	1	100%

FUENTE: Información del autor



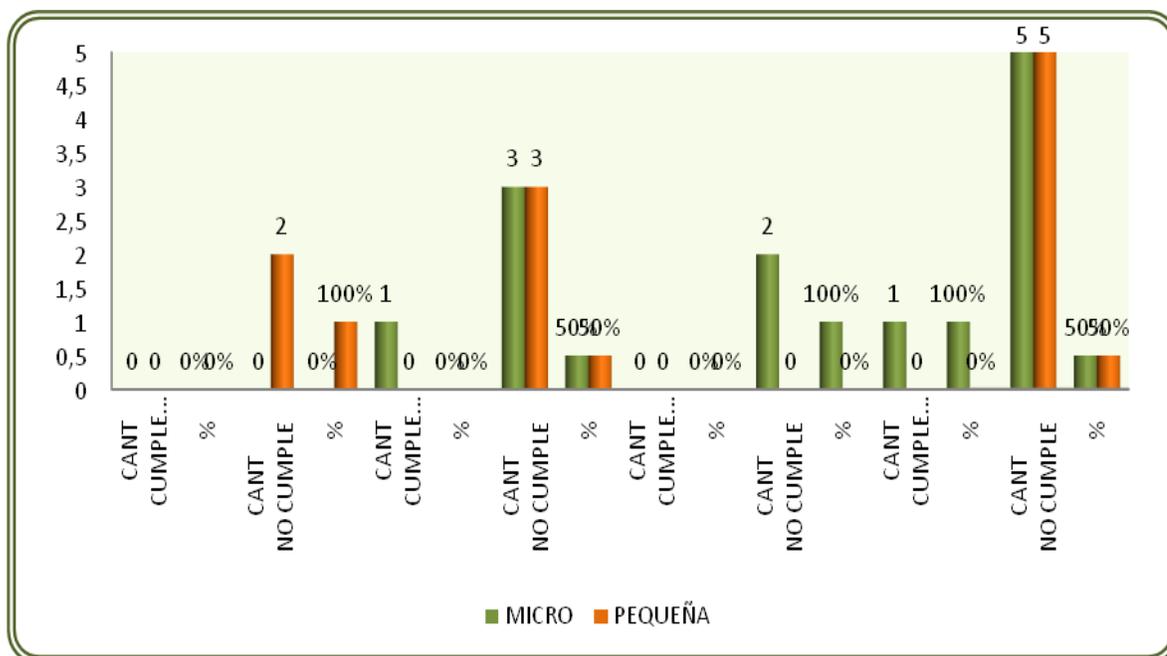
Descripción:

El 100% no ha realizado despido de trabajadores en el último año.

31. Hace promoción interna de empleados para cubrir una vacante

31. Hace promoción interna de empleados para cubrir una vacante.															
INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL			
CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE	
ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%
MICRO							0%				00%				0%
PEQUEÑA			00%				0%				%				0%
TOTAL							00%				00%			0	00%

FUENTE: Información del autor



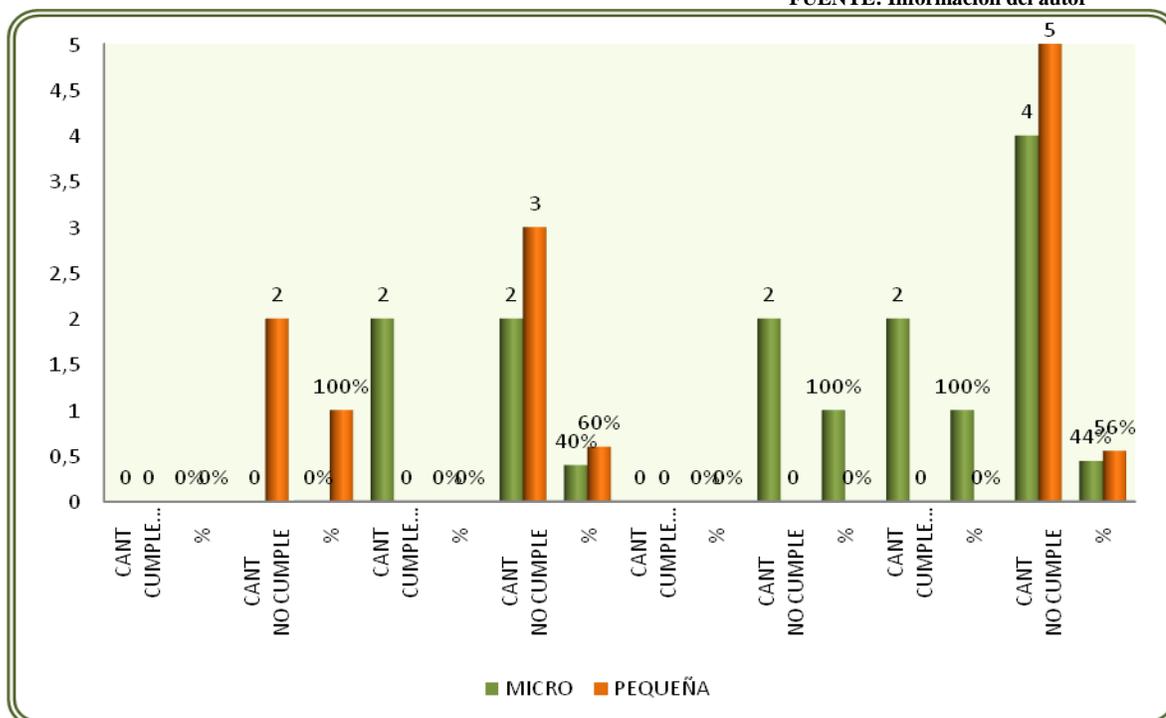
Descripción:

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

32. Tiene definido el manual de funciones.

32. Tiene definido el manual de funciones.																	
		INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL			
		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE	
		ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	
MICRO			%		%		%		0%		%		00%		00%		4%
PEQUEÑA			%		00%		%		0%		%		%		%		6%
TOTAL			%				%		00%		%		00%		00%		00%

FUENTE: Información del autor



Descripción

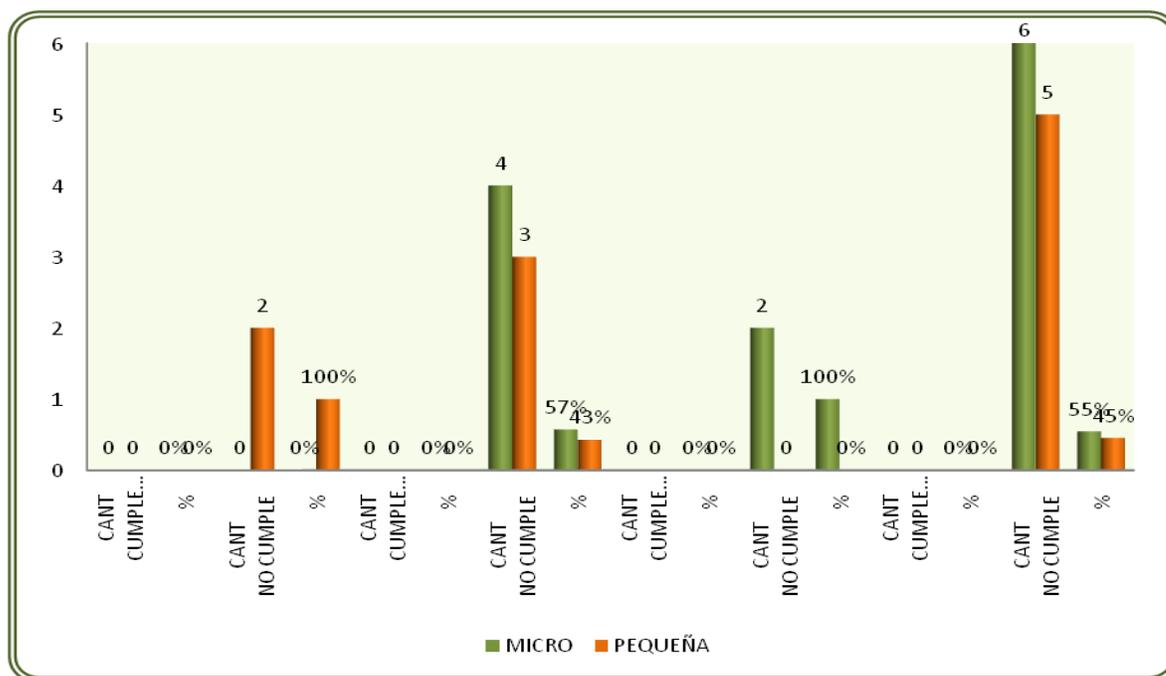
33. La empresa tiene certificado de calidad.															
INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL			
CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE	
ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%
MICRO							7%				100%				5%
PEQUEÑA			100%				3%								5%
TOTAL							100%				100%			1	100%

FUENTE: Información del autor

El 18% tiene definido un manual de funciones, mientras que el 82% restante no tiene evidencia de ello, el 100% de los que evidencian poseer el manual de

Funciones son microempresarios pertenecientes al sector comercial.

33. La empresa tiene certificado de calidad.



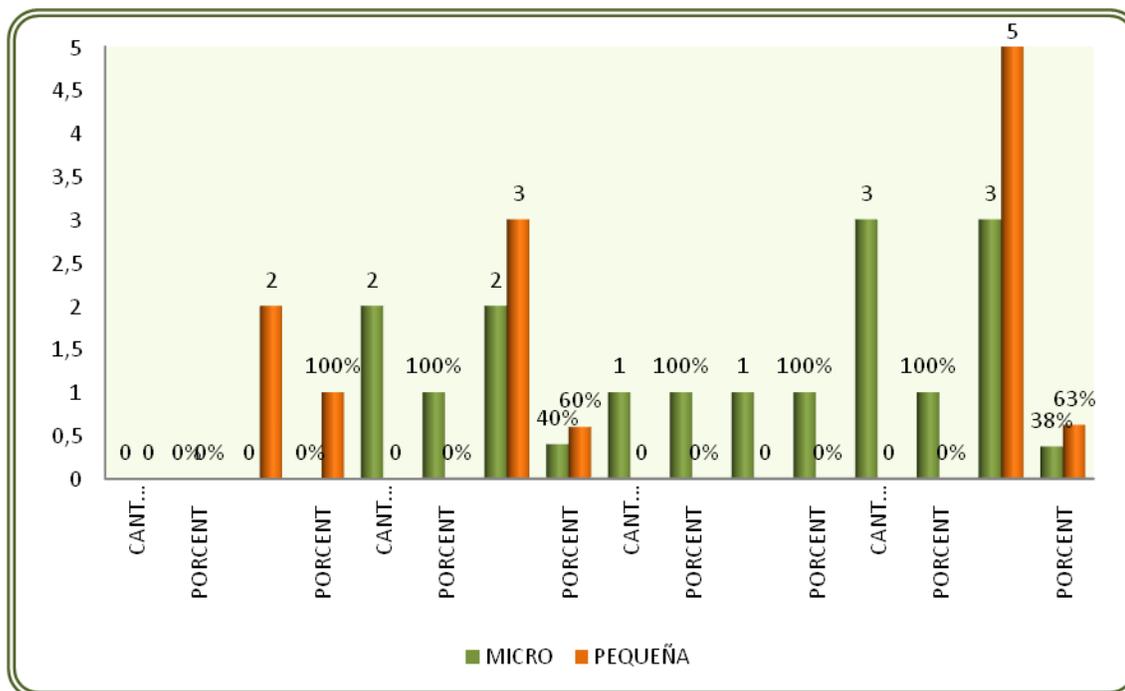
Descripción:

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

34. El proceso de producción o comercialización está tecnificado

34. El proceso de producción o comercialización esta tecnificado.															
INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL			
CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE	
ANT	ORCENT	ANT	ORCENT	ANT	ORCENT	ANT	ORCENT	ANT	ORCENT	ANT	ORCENT	ANT	ORCENT	ANT	ORCENT
MICRO					00%		0%		00%		00%		00%		8%
PEQUEÑA			00%		%		0%		%		%		%		3%
TOTAL					00%		00%		00%		00%		00%		00%

FUENTE: Información del autor



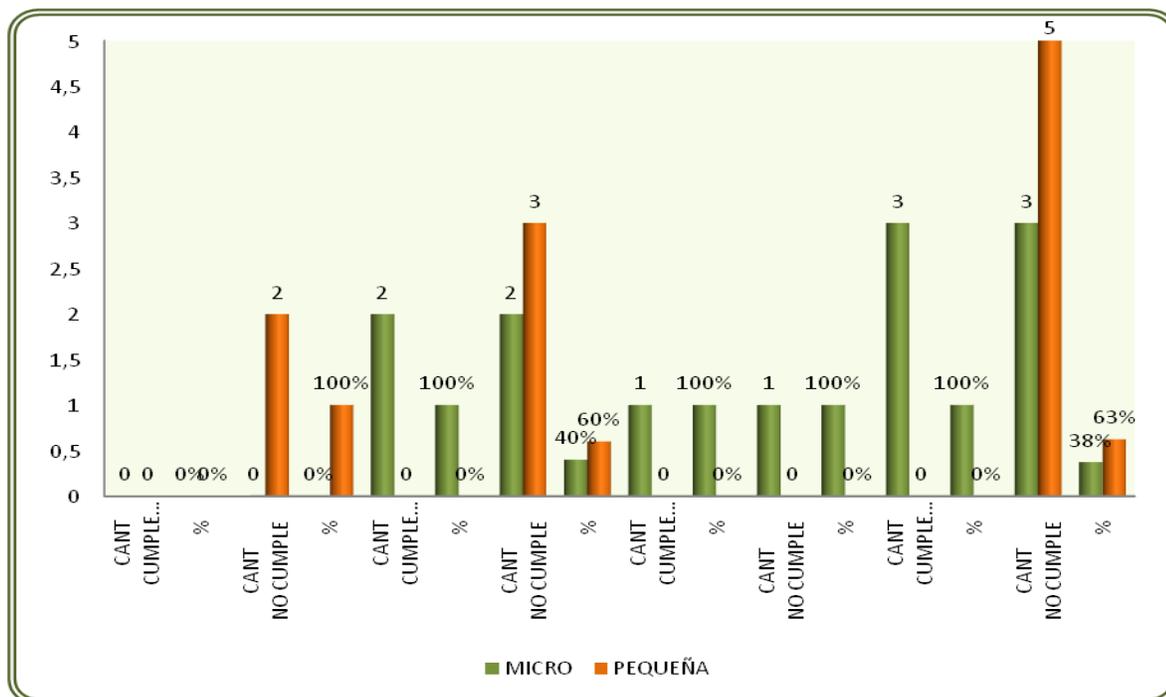
Descripción:

27% de las empresas evidencias algún grado de tecnificación estas se encuentran en el sector micro-empresarial, de los cuales el 67% es comercial y el 33% de servicios.

35. Participa en ferias internacionales para conocer las tendencias de la tecnología.

35. Participa en ferias internacionales para conocer las tendencias de la tecnología.																
MICROEMPRESA	INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL			
	CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE	
	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%
MICROEMPRESA		%		%	00%		0%		00%		00%		00%		8%	
PEQUEÑA		%	00%			0%			%		%		%		3%	
TOTAL		%			00%		00%		%		00%		00%		00%	

FUENTE: Información del autor



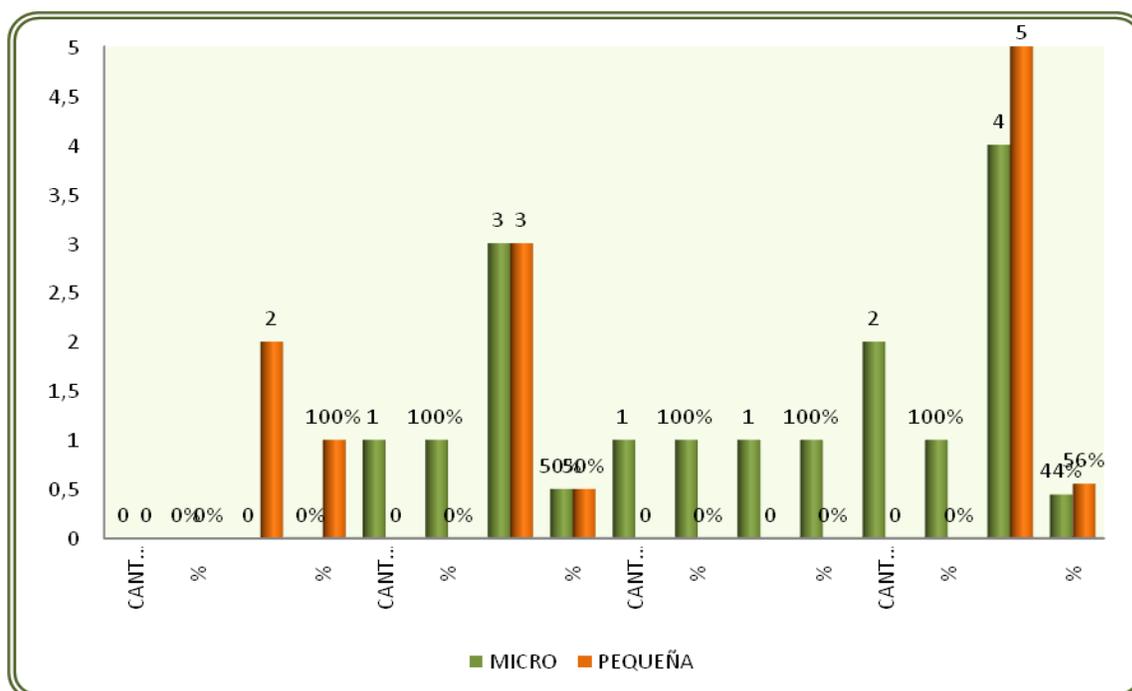
Descripción:

Solo el 27% de las empresas participan en ferias y eventos internacionales, correspondientes al sector microempresarial, de los cuales el 675 son comerciales y el 33% corresponden al sector servicios.

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

36. Muestre las evidencias de los diferentes comités que presenta la empresa.															
		INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL	
		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE			
		ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%
MI	ICRO					00%		0%		00%		00%		00%	4%
PE	QUEÑA			00%		%		0%		%		%		%	6%
T	OTAL					00%		00%		00%		00%		00%	00%

FUENTE: Información del autor



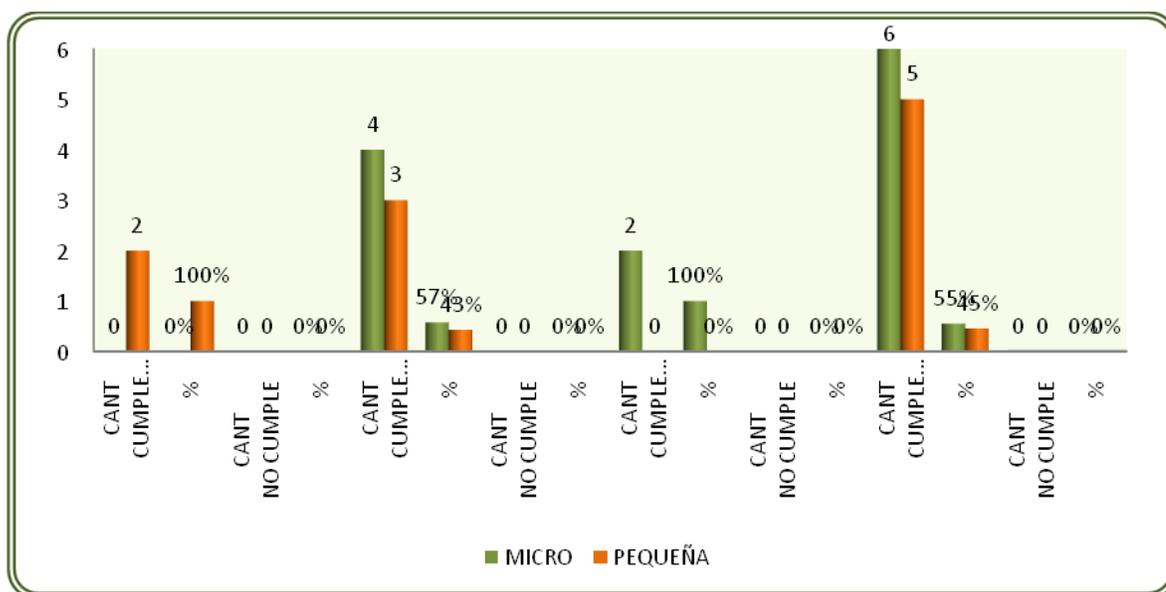
Descripción:

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

37. La empresa presenta procesos de subcontratación

37.La empresa presenta procesos de subcontratación.															
INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL			
CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE	
ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%
MICRO					7%				00%				5%		
PEQUEÑA	00%				3%				%				5%		
TOTAL	00%				00%				00%			1	00%		

FUENTE: Información del autor



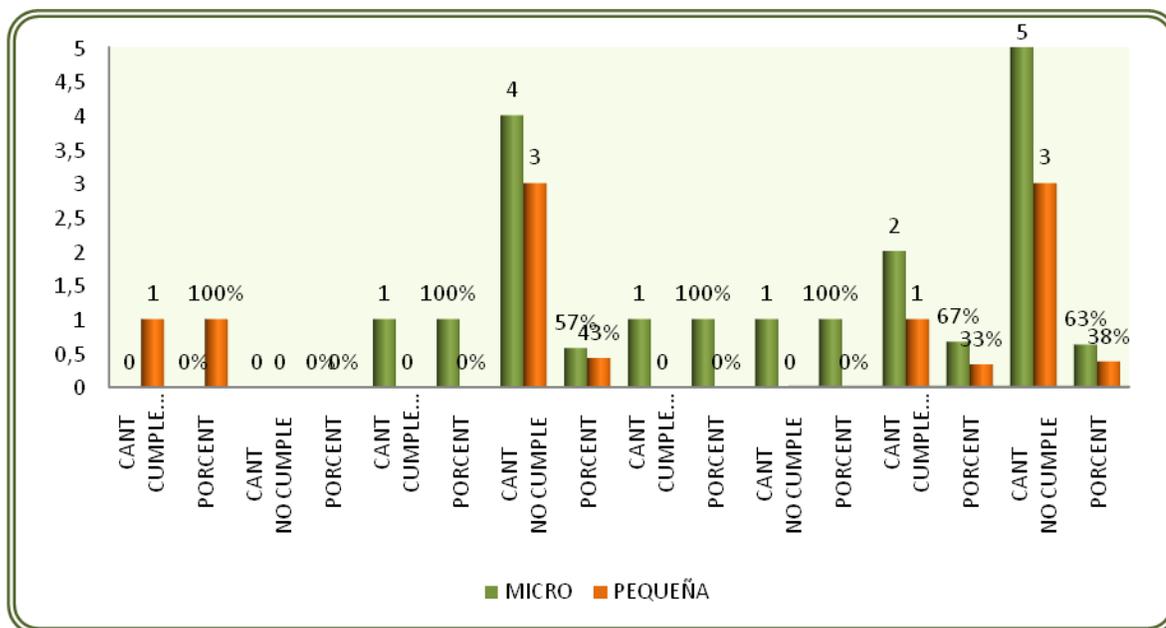
Descripción:

Según análisis realizado de las empresas cotejadas, el 100% de ellas realizan algún tipo de subcontratación.

38. Realizan reuniones para analizar el cumplimiento de los objetivos planteados

38. Realizan reuniones para analizar el cumplimiento de los objetivos planteados.																
	INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL			
	CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE	
	ANT	ORCENT	ANT	ORCENT	ANT	ORCENT	ANT	ORCENT	ANT	ORCENT	ANT	ORCENT	ANT	ORCENT	ANT	ORCENT
ICRO		%		%		00%		7%		00%		00%		7%		3%
EQUENÑA		00%		%		%		3%		%		%		3%		8%
TOTAL		00%				00%		00%		00%		00%		00%		00%

FUENTE: Información del autor



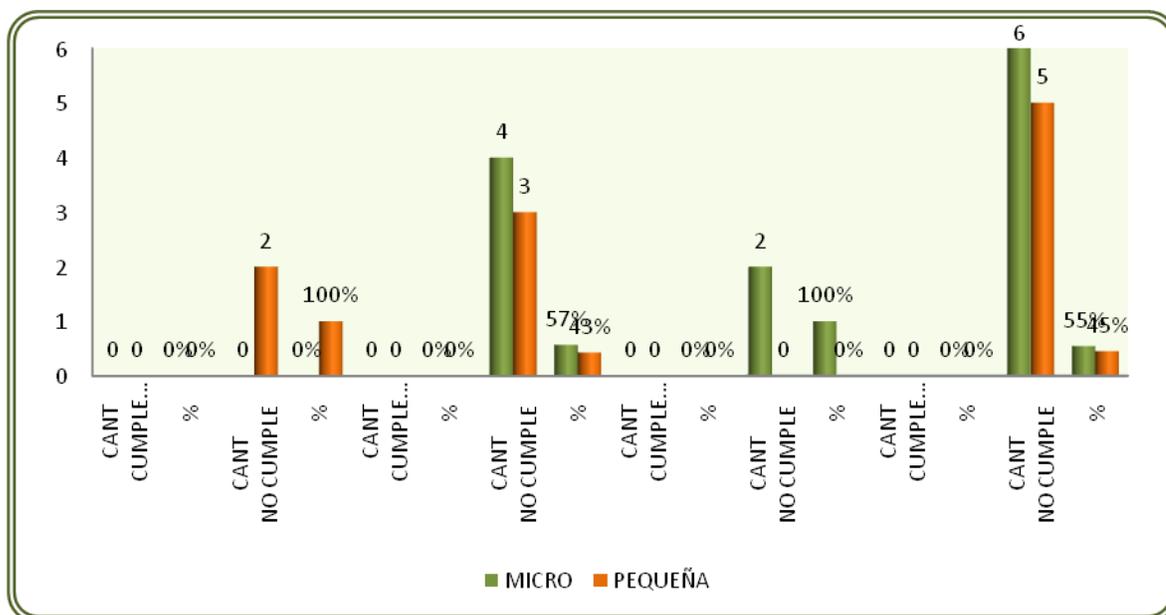
Descripción:

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

39. Existe una persona encargada del servicio al cliente.

39. Existe una persona encargada del servicio al cliente.																
INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL				
CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		
ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	
MICROEMPRESARIO	0	0%	0	0%	0	0%	7	70%	0	0%	0	0%	0	0%	5	50%
PEQUEÑA EMPRESA	0	0%	0	0%	3	30%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL	0	0%	0	0%	3	30%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	5	50%

FUENTE: Información del autor



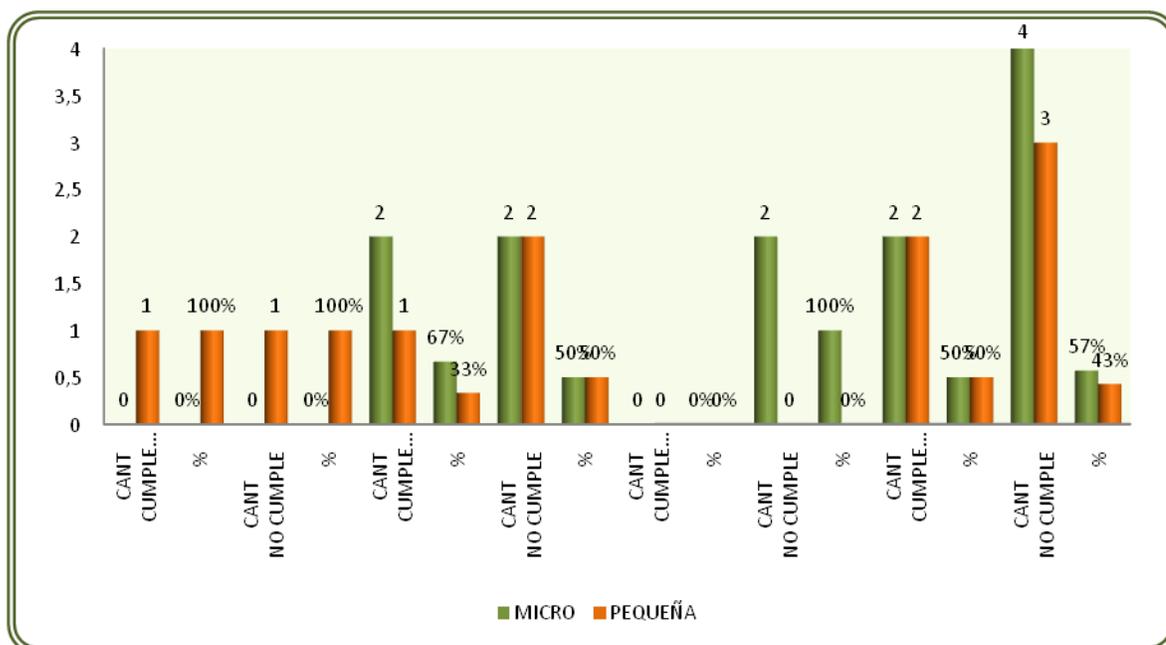
Descripción

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

40. Existe estrategias para prestar servicio al cliente

40. Existen estrategias para prestar servicio al cliente.																
INDUSTRIAL				COMERCIAL				SERVICIO				TOTAL				
CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		CUMPLE		NO CUMPLE		
ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	ANT	%	
MICRO					7%		0%		%		00%		0%		7%	
PEQUEÑA		00%		00%		3%		0%		%		%		0%		3%
TOTAL		00%				00%		00%		%		00%		00%		00%

FUENTE: Información del autor



Descripción:

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

4.3. Discusión De Los Resultados

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

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

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

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

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

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

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

Con la pregunta 18 se observa como las empresas se alejan del concepto europeo y japonés ya que su sistema de producción no tiene en cuenta los criterios del

cliente, pero si se enfatiza el modelo americano con la pregunta 19 ya que se concentra en un mercado específico.

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

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

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

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

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

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

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

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

4.3.1. Análisis de los objetivos específicos

- Determinar los modelos administrativos existentes que rigen la planeación estratégica de los sectores productivos de la economía colombiana.

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

Clasificar las microempresas del municipio de Pereira de acuerdo con el renglón económico y el modelo administrativo adoptados.

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

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

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

Con respecto a las microempresas, se pudo establecer que ninguna de ellas analiza el entorno no tiene consideración de variables microeconómicas y macroeconómicas dentro del manejo administrativo de la empresa, condición fundamental para desarrollar la planeación estratégica; sin embargo hacen un intento por conocer el mercado por medio de información suministrada por publicaciones y revistas especializadas. Este aspecto se encuentra en un 50% del total de empresas que cumplen con este requerimiento.

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

Las empresas comparadas intentan por adaptar una organización en las empresas mediante la implementación del plan estratégico en el cual el 64% define y publica la misión y la

visión de sus empresas, de los cuales el 57% son microempresarios, pero no realizan un seguimiento de sus acciones en cuanto a la publicación de su misión y visión empresarial; esto quiere decir que no evalúan las acciones quedándose la redacción en letra muerta.

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

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

Clasificar las pequeñas empresas del municipio de Pereira de acuerdo con el renglón económico y el modelo administrativo adoptados

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

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

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

Con respecto a las pequeñas empresas, se pudo establecer que ninguna de ellas analiza el entorno, no tiene consideración de variables microeconómicas y macroeconómicas dentro del manejo administrativo de la empresa condición fundamental para desarrollar la planeación estratégica; sin embargo, hacen un intento por conocer el mercado por medio de información suministrada por publicaciones y revistas especializadas. Este aspecto se encuentra en un 50% del total de empresas que cumplen con este requerimiento.

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

Las empresas comparadas intentan por adaptar una organización en las empresas mediante la implementación del plan estratégico en el cual el 64% define y publica la misión y la visión de sus empresas, de los cuales el 43% son pequeñas empresas, pero no realizan un

seguimiento de sus acciones en cuanto a la publicación de su misión y visión empresarial; esto quiere decir que no evalúan las acciones quedándose la redacción en letra muerta.

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

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

Determinar el número de microempresas y de pequeñas empresas del municipio de Pereira que han adoptado el modelo administrativo americano, europeo, japonés y propio.

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

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

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

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

En cuanto al modelo americano hay una mayor aproximación en cuanto al cumplimiento de algunos aspectos que forman parte de dicho modelo como es el de: niveles de endeudamiento, especialización de sus líneas de producción, estar pendientes de las acciones de la competencia, no compartir información con proveedores y distribuidores, las utilidades como indicador de gestión. Estas situaciones enmarcan dentro del modelo americano, esto lo hacen 4 empresas confrontadas que equivalen al 36%.

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

Identificar para qué sirven los modelos adoptados por las micro y pequeñas empresas del municipio de Pereira.

El modelo adoptado por las micro y pequeñas empresas son el modelo empírico que sirven para administrar la empresa por percepción inmediatista, implementando acciones dadas por la competencia mas no por intuición propia, sirve para impedir la formalización de los procesos y la apertura de nuevos mercados, se conforman con los actuales resultados de la empresa y ocasionan que la toma de decisiones y la planeación estén centralizadas en los dueños de la empresa; sin embargo se pudo constatar la implementación de algunos aspectos del modelo americano que han servido para ser más competitivos, por buscar una mejor formalización del proceso y una mejor adaptación de la empresa para el desarrollo económico de la ciudad. Con esto se da explicación al objetivo de exponer el por qué un modelo administrativo es mejor que otro en las micro y pequeñas empresas del municipio de Pereira.

Diseñar un modelo administrativo que deben implementar las micro y pequeñas empresas del municipio de Pereira.

El diseño de un modelo administrativo debe de iniciar con la formalización de la empresa a través de la implementación de un plan estratégico, no es posible adaptar un modelo administrativo sin organizar la empresa y de definirle un plan estratégico; es importante además entender que la empresa independientemente de su tamaño y por los avances tecnológicos y de comunicación, la empresa no funciona en un mercado local por lo que es necesario buscar la ampliación de sus mercados.

Es importante tener un mayor conocimiento del cliente y una mayor comunicación que se traduzca en la implementación de un servicio de opciones, es importante la diversificación de las líneas de producción y la calidad de sus procesos.

5. CONCLUSIONES

- Se pudo establecer que las empresas que buscan implementar un modelo administrativo o que quieren desarrollar un buen proceso administrativo, deben implementar la planeación estratégica. Dicha planeación es desarrollada bajo los conceptos económicos de los modelos enfrentados en la investigación, el americano, el europeo y el japonés.
- El modelo americano implementa su plan estratégico haciendo un análisis de entorno a través de una matriz DOFA, y su enfoque misional y su desarrollo de objetivos se dirige a buscar la productividad entendida como instalaciones a gran escala (capacidad instalada), dominio total del sistema de producción, apalancamiento financiero; en segunda medida busca la competitividad entendida como el desarrollo de la guerra de la mercadotecnia en el cual los sistemas de mercadeo son agresivos buscando el dominio absoluto del mercado.
- Para alcanzar este plan estratégico se realiza un balanceo de líneas, desarrollo organizacional, administración por objetivos, círculos de calidad y guerra de mercados entre otros.

- El modelo europeo para desarrollar su plan estratégico también desarrolla un análisis de entorno, sin embargo su enfoque misional y desarrollo de objetivos está basado en 3 aspectos internos en su orden: sobrevivir, utilidades y crecer. En cuanto a aspectos externos maneja el concepto de servicio de opciones.
- Para alcanzar este plan estratégico utilizan un sistema flexible de la producción, manejan diversidad de líneas de productos, manejo de subcontratación, división del proceso de producción en pequeñas unidades, comparten los aspectos tecnológicos e involucran a proveedores y comercializadores en todo su proceso productivo y mantienen una comunicación directa con su cliente.
- El modelo japonés basa su plan estratégico en los procesos de diversificación, especialización integración de sus factores y el la internacionalización de sus empresas, no presentan un mercadeo agresivo solo cuando el competidor los provoca.
- Para alcanzar estos propósitos el modelo implementa un concepto revolucionario cultural único en las economías del mundo SHUHARI, que permite facilitar la implementación del modelo en las empresas, además buscan en el proceso de producción copiar y mejorar; están a la vanguardia de los procesos tecnológicos y su plan bandera es el control de la calidad.
- El sector productivo de Pereira tiene una mayor participación de microempresas inclinadas al sector comercial, ellas intentan por formalizar sus procesos y definir un buen sistema administrativo que los conduzcan a un buen manejo de la

empresa, su intento fracasa cuando no formalizan sus procesos o cuando simplemente los redactan o implementan por imagen comercial.

- No se evidencia un modelo administrativo específico que dirija la empresa, pero si implementan algunos aspectos que los ubican en el modelo americano pero consideramos que su principal aspecto de manejo de la empresa es empírico; por lo tanto se define que las microempresas de la ciudad de Pereira no implementan un plan estratégico dentro de sus empresas y manejan la empresa de forma empírica.
- Es representativo el porcentaje de incidencia que tienen las empresas en el sistema productivo de la ciudad de Pereira, sin embargo se visualiza la misma tendencia que presentan las microempresas en cuanto a que no presentan un modelo administrativo definido, no hay una formalización de los procesos ni mucho menos analizan la información financiera que induzcan a tener una planeación certera y eficaz en el mercado, sin embargo su inclinación administrativa es hacia el modelo americano aunque la mayor proporción está dada hacia un manejo empírico.
- La manera más eficiente, efectiva y eficaz de manejar una empresa es a través de la implementación del plan estratégico; para hacerlo se deben de realizar unos pasos fundamentales que son en su orden análisis de entorno, definición de misión, planteamiento de objetivos, generación de estrategias y tácticas y estipular políticas, esto obliga a que exista una formalización del sistema administrativo independientemente del tamaño o sector al que la empresa pertenezca.

- Las pequeñas empresas y microempresas de la ciudad de Pereira no desarrollan la planeación estratégica lo que imposibilita la implementación de un modelo administrativo expuesto en la presente investigación, esto se da por la excesiva centralización de funciones y de toma de decisiones, por el intento de ser más prácticos se olvidan del manejo administrativo lo que más dificulta a la buena administración de las empresas es que este tipo de empresas analizadas son de carácter familiar lo que impide que las empresas adapten un modelo administrativo desarrollando actualmente un modelo empírico.
- No hay evidencia sobre la implementación de la cultura SHUHARI, no presentan un dominio tecnológico ni una implementación absoluta de un sistema de gestión de la calidad, ni de internacionalización de sus mercados por lo que se concluye que el modelo japonés no se refleja en las micro y pequeñas empresas del municipio de Pereira; de igual forma no existe evidencia sobre algunas características que demuestren una aproximación por la implementación del modelo europeo ya que no hay evidencia alguna en lo referente a: servicio de opciones, no se involucran los proveedores dentro del proceso productivo, no hay preocupación por implementar un sistema de gestión de la calidad, no hay diversificación en líneas de producción ni apalancamientos operativos ni marginales entre otros.
- El 36% de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Pereira involucran algunos conceptos del modelo americano.
- La implementación de un modelo administrativo en las empresas Pereiranas que es el americano ha servido para que las empresas sean más competitivas y

busquen una mayor productividad de sus procesos intenten por implementar una formalización y un mejor direccionamiento estratégico, sin embargo como el modelo más representativo es el empírico este ha producido o esto ha generado dentro de la empresa un constante desorden administrativo y hace que las decisiones y la planeación de la empresa no se formalice y este centralizado en los propietarios de la empresa.

- Este modelo empírico ha ocasionado que las empresas no crezcan ni busquen la internacionalización de los mercados conformándose con los actuales resultados de la organización, las empresas funcionan pero con limitaciones y podrían funcionar mejor si se adaptaran a un modelo administrativo diferente al empírico.
- Se determina que el modelo administrativo que deben adoptar las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Pereira debe cumplir los siguientes aspectos: formalización de los procesos y el redireccionamiento administrativo efectuando el desarrollo de la planeación estratégica en las empresas, hacer que el plan estratégico coincida con la realidad empresarial y no crearlo a través de criterios teóricos y literales de condiciones extranjeras, es importante que se implemente un proceso de sensibilización hacia los propietarios para hacerles entender sobre la importancia de la implementación de un modelo administrativo.
- El modelo administrativo fundamentado en el plan estratégico debe ser práctico y sencillo adaptado a las necesidades propias de la región dirigido hacia las tendencias de mercado nacional e internacional, la visión se debe centrar en sobrevivir, crecer e internacionalización.

- Los objetivos deben enmarcar la diversificación, calidad y servicio de opciones y las estrategias deben ser la productividad, la subcontratación y el dominio de los factores claves de éxito, y las tácticas no necesariamente se deben copiar de forma textual como lo argumentas los diferentes modelos administrativos sino desarrollados con base en la realidad y con los recursos que tienen las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Pereira.
- Este modelo propuesto es una combinación de los 3 modelos existentes adaptados a la realidad regional.
- Con el trabajo de investigación se demostró que la hipótesis planteada es falsa, ya que las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Pereira son administradas bajo el modelo empírico.

6. RECOMENDACIONES

1. Realizar un proceso de sensibilización con los micro y pequeños empresarios de la ciudad de Pereira, para que entiendan la importancia de adoptar un modelo administrativo diferente al modelo empírico que actualmente desarrollan.
2. Proceso de sensibilización para que no se vea el plan estratégico como algo teórico y desgastante, sino un aspecto útil para manejar administrativamente la empresa.
3. El desarrollo empresarial se maneja bajo un sistema abierto lo que obliga a que los micro y pequeños empresarios se vean en la obligación de analizar su entorno y que este análisis se involucre dentro del proceso de planeación.

4. Las micro y pequeñas empresas deben implementar un proceso de apertura a nuevos mercados utilizando las nuevas tecnologías que se están ofreciendo como es el caso de la internet, es necesario descentralizar las decisiones y el manejo de la empresa.
5. Implementar un buen sistema financiero de información útil dentro de la planeación haciéndoles entender que la contabilidad no es únicamente para los cálculos tributarios.
6. Es necesario implementar el servicio de opciones dentro de la empresa a través de la comunicación directa con el cliente y la diversificación de las líneas de producción.
7. Es importante implementar un sistema de capacitación y motivación al empleado que se traduzca en bienestar social, es importante que los empresarios entiendan que el empleado no es un recurso sino que es el talento humano que dinamiza la gestión empresarial.

BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción general a la teoría general de la administración de la empresa. México: McGraw Hill 2000.

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

ROBBINS, Stephen – COULTER, Mary. Administration. México: Pearson Educación. 2000.

- CERTO, Samuel. Administración Moderna. Bogotá: Pearson Education.2000.
- KOONTZ, Harold – WEIHRICH, Heinz. Administración, una perspectiva global. México: Mcgraw Hill. 2004.
- RIES, Al – TROUT, Jack. La guerra de la mercadotecnia. México: Mcgraw Hill. 2003
- SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica, planeación y gestión – Teoría y Metodología. Bogotá: 3R Editores. 1997.
- DRUKER, Peter. La gerencia en la sociedad futura. Bogotá: Grupo editorial Norma. 2002
- Web. Información básica para la microempresa. Consumeraction. 2005
- GIRALDO, Beatriz Elena. Estadística de la Microempresa en Colombia, análisis comparativo 1990-2005.Bogota: corporación para el desarrollo de la microempresa. 2005.

ANEXOS

- Anexo N° 1. Ley 590 de 2000

Constitución de Las Micro y Pequeñas Empresas en Colombia.

ANTECEDENTES:

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

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

- Creación del “Consejo Superior de la Pequeña y la Mediana empresa”.

- Creación del “fondo Fomipyme”, un importante instrumento de cofinanciación para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa del país.

- Establecimiento de incentivos fiscales para la creación de Mipymes, facultando a los entes territoriales para establecer regímenes impositivos especiales (períodos de exclusión, tarifas inferiores, etc.).

- Establecimiento de incentivos parafiscales para la creación de Mipymes.

Reduciendo los aportes (SENA, ICBF y Cajas de Compensación) durante los tres primeros años de operación de estas empresas.

- Se adoptaron medidas tendientes a crear un ambiente atractivo para que las entidades financieras y las ONG's especializadas en crédito microempresarial dirigieran sus recursos a este segmento (garantías, cobro de honorarios y comisiones, etc.)

- La Superbancaria (hoy Superfinanciera), con base en la ley Mipyme y a través de las Circulares Externas No. 50/2001 y 11/2002, estableció la modalidad de microcrédito.

Contexto

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

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

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

1. El Ministro de Desarrollo Económico o el Viceministro, quien lo presidirá.
2. El Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural o, en su defecto, el Viceministro correspondiente.

3. El Ministro de Trabajo y Seguridad Social o en su defecto el Director Nacional del Sena.
4. El Ministro de Medio Ambiente o, en su defecto, el Viceministro Correspondiente.
5. El Director del Departamento Nacional de Planeación; en su defecto el Subdirector.
6. Un representante de las Universidades, designado por el Ministro de Desarrollo.
7. Dos Representantes de las asociaciones de microempresarios, designados por el Ministro de Desarrollo Económico.
9. Un representante de los Consejos Regionales para las Micro, pequeñas y medianas empresas, designado por los mismos consejos.
10. Un representante de los alcaldes de aquellos municipios en los cuales se encuentre en funcionamiento un plan de desarrollo integral de las microempresas.

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

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

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

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

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

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

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

- a) Contribuir a la definición y formulación de políticas generales de fomento de la microempresa.
- b) Apoyar la articulación de los diferentes programas de fomento de la microempresa, que se ejecuten dentro del marco general de la política del Gobierno.
- c) Procurar el establecimiento de medidores o indicadores de impacto de los programas de fomento a la microempresa.
- d) Contribuir a la definición y formulación de políticas de desarrollo tecnológico, transferencia de tecnología y mejoramiento de la competitividad de microempresas.
- e) Colaborar en la evaluación periódica de los programas de fomento de la microempresa y proponer correctivos.
- f) Asesorar al Ministerio de Desarrollo Económico en la estructuración de los programas de fomento de la microempresa.
- g) Fomentar, en coordinación con el consejo superior de pequeña y mediana empresa, la conformación y la operación de Consejos Regionales de Micro, pequeñas y medianas empresas, así como la formulación de políticas regionales de desarrollo para dichas empresas.

- h) Fomentar la conformación y la operación de Consejos Departamentales para el Desarrollo Productivo, así como la formulación de políticas departamentales de desarrollo de las microempresas, en pro de la competitividad y estimulando cadenas de valor a niveles sub-regional y sectorial dentro del marco del Plan Nacional de Desarrollo.
- i) Propiciar la conformación de Comités Municipales para el fomento de las microempresas y para la promoción de proyectos e inversiones empresariales.
- j) Procurar la activa cooperación entre los sectores público y privado en la ejecución de los programas de promoción de las microempresas.
- k) Adoptar sus estatutos internos.
- l) Promover la concertación, con Alcaldes y Gobernadores, de planes integrales de apoyo a la Microempresa
- m) Las demás compatibles con su naturaleza, establecidas por la ley o mediante decreto expedido por el Gobierno Nacional en ejercicio de las facultades permanentes consagradas en el numeral 16 del artículo 189 de la Constitución Política, orientadas al fomento de las microempresas en Colombia.

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

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

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

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

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

Con la expedición de la Ley 590, también se pusieron en marcha los Consejos Regionales de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa como mecanismo de articulación de la política de apoyo nacional con la regional; esto se hace a través de informes que los Consejos Regionales presentan ante el Consejo Superior (todos hacen parte del Sistema Nacional de Mipymes, creado

por la Ley 905 de 2004). Actualmente existen 32 Consejos Regionales. En la Ley 509 estos Consejos tan sólo son enunciados, sin embargo, en las modificaciones hechas por la Ley 905 se describe su estructura:

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

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

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

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

Por medio de la cual se fijan pautas para la conformación de los comités municipales para el fomento de las microempresas .

En el articulado de dicha resolución figura:

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

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

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

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

“Por la cual se fijan las tarifas máximas a cobrar por concepto de honorarios y comisiones en los créditos a microempresarios” .

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

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

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

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

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

-
- ⁱRevista Semana, Octubre 3 de 2003, edición N° 1.117
- ⁱⁱCámara de Comercio de Pereira
- ⁱⁱⁱMORALES NIETO, Enrique. La gerencia del Futuro. Colombia: Tercer Mundom Editores, 3era edición. 1992.
- ^{iv}CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la Administración. McGraw – Hill, 7ª edición, 2005. Pág. 49
- ^vCHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la Administración. McGraw – Hill, 7ª edición, 2005. Pág. 88
- ^{vi}CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la Administración. McGraw – Hill, 7ª edición, 2005. Pág. 449
- ^{vii}CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la Administración. McGraw – Hill, 7ª edición, 2005. Pág. 117
- ^{viii}CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la Administración. McGraw – Hill, 7ª edición, 2005. Pág. 49
- ^{ix}MORALES NIETO, Enrique. La gerencia del Futuro. Colombia: Tercer Mundom Editores, 3era edición. 1992.