

**INFORME FINAL DE LA PASANTIA EN EL SERVICIO NACIONAL DE
APRENDIZAJE – SENA REGIONAL NARIÑO**

DIEGO ALFREDO CABRERA MUÑOZ

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2004**

**INFORME FINAL DE LA PASANTIA EN EL SERVICIO NACIONAL DE
APRENDIZAJE – SENA REGIONAL NARIÑO**

DIEGO ALFREDO CABRERA MUÑOZ
**Informe final para optar al título de administración de empresas en calidad
de Pasantía**

Asesor

CARLOS ARTURO RAMIREZ
Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2004

Nota de aceptación:

Firma Asesor

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Mayo de 2004.

CONTENIDO

	pág.
LISTA DE CUADROS	
LISTA DE ANEXOS	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCION	9
1. OBJETIVOS	11
1.1 OBJETIVOS GENERAL	11
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFCOS	11
2. ANTECEDENTES	12
2.1 SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA	12
2.2 DESARROLLO EMPRESARIAL	15
3. ANALISIS DEL SECTOR MARROQUINERIA Y CUEROS Y EL SECTOR SOLIDARIO	22

3.1 SECTOR MARROQUINERÍA Y CUEROS	22
3.1.1 Actividades realizadas en la pasantía para el sector	29
3.1.2 Capacitaciones Administrativas	30
3.1.3 Actividades específicas realizadas en la pasantía	30
3.1.4 Empresas asesoradas en el sector marroquinería y cuero	32
3.2 SECTOR ECONOMÍA SOLIDARIA	39
3.2.1 Desarrollo de asesorías	42
3.2.2 Capacitación	43
3.2.3 Actividades específicas realizadas en la práctica en el sector Solidario	45
3.2.4 Empresas de economía solidaria asesoradas en la creación y/o consolidación	49
4. OTRAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN LA PRÁCTICA	56
5. ANALISIS DE OBJETIVOS PROPUESTOS	58
CONCLUSIONES	61
RECOMENDACIONES	64
BIBLIOGRAFIA	65

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Tipo de asesorías	52
Cuadro 2. Equipo de trabajo desarrollo empresarial	54
Cuadro 3. Situación en Colombia	55

LISTA DE ANEXOS

	pág.
ANEXO A. Formato Diagnóstico	66
ANEXO B. DOFA Empresa A	67
ANEXO C. DOFA Empresa B	68
ANEXO D. DOFA Empresa C	69
ANEXO E. Área de Personal	70
ANEXO F. Área de Producción	74
ANEXO G. Suministros	79

RESUMEN

Las Pymes atendidas por el grupo de desarrollo empresarial de Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA - Regional Nariño, son empresas que pertenecen a sectores económicos entre los que se destacan el sector marroquinería, metalmecánico, alimentos, etc., todas ellas pertenecen a sistemas económicos como el solidario, es decir empresas sin ánimo de lucro; como también del sistema tradicional, entre las que encontramos empresas como las sociedades anónimas, Las compañías limitadas, Las empresas unipersonales, Etc.

Estas empresas acuden al SENA en busca de asesoría que les permita convertirse en organizaciones productivas y competitivas en el mercado.

Dichos objetivos pueden obtenerse a través de la implementación de herramientas que permitan el control y en otros casos la toma de decisiones, por ejemplo la implementación de un adecuado sistema de contabilidad, y la capacitación impartida por instructores del SENA.

El grupo está bajo la coordinación del Jefe de desarrollo empresarial quien se encarga de organizar las actividades específicas que se deben realizar.

Con el propósito de apoyar a las empresas de estos sectores, Desarrollo empresarial a estipulado dos pasos para desarrollar el proceso de asesoría.

Asesoramiento, se realiza directamente con cada una de las empresas a partir de un diagnóstico empresarial que busca identificar debilidades, fortalezas y amenazas de la empresa involucrada; y la capacitación, proceso que busca el desarrollo de competencias gerenciales.

El desarrollo de la asesoría debe estar acompañado por una etapa de control y evaluación cuyo propósito es el de realizar un seguimiento a la asesoría.

Es así como, desarrollo empresarial contribuye no solo al logro de la misión institucional y al fortalecimiento de las empresas y el desarrollo de la región.

ABSTRACT

The Pymes assisted by the group of managerial development of National Service of Learning - SENA - Regional Nariño, they are companies that belong to economic sectors among those that stand out the sector of leather, metalmeccanic, foods, etc., all they belong to economic systems as the solidary one, that is to say companies without spirit of lucre; as well as of the traditional system, among those that we find companies like the anonymous societies, The limited companies, The unipersonal companies, Etc.

These companies go to the SENA in consultantship search that allows them to become productive and competitive organizations in the market.

This objectives can be obtained through the implementation of tools that you/they allow the control and in other cases the taking of decisions, for example the implementation of an appropriate accounting system, and the training imparted by instructors of the SENA.

The group this first floor the Boss's of managerial development coordination who takes charge of organizing the activities specifies that they should be carried out.

With the purpose of supporting to the companies of these sectors, managerial Development had specified two steps to develop the consultantship process.

Advice, is carried out directly with each one of the companies starting from a managerial diagnosis that looks for to identify weaknesses, strengths and threats of the involved company; and the training, process that looks for the development of managerial competitions.

He developed of the consultantship it should be accompanied by a control stage and evaluation whose purpose is the one of carrying out a pursuit to the consultantship.

It is as well as, I develop managerial it not contributes alone to the achievement of the institucional mission and the invigoration of the companies and the development of the region.

INTRODUCCION

El Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA - Regional Nariño apoya de manera permanente a la pequeñas y medianas empresas de la región a través del trabajo que desarrolla el grupo de desarrollo empresarial, programa que a través de asesorías directas, capacitación y monitoreo busca mejorar las condiciones de cada una de ellas y de la región en general.

Para cumplir con su propósito el programa ofrece la oportunidad a estudiantes de últimos semestres de carreras como administración de empresas, comercio internacional y economía para que ellos desarrollen su practica o pasantía y de esa forma puedan aplicar los conocimientos teóricos a la realidad de las empresas y contribuyan al logro de las actividades propuestas por el programa.

A través del trabajo realizado por cada practicante en su especialidad es posible desarrollar exitosamente el proceso de asesoría, capacitación y seguimiento.

Es así como mediante el programa, las empresas de economía solidaria y de economía tradicional tienen la oportunidad de acceder a diferentes tipos de asesorías de acuerdo a sus necesidades, Asesorías que gracias al conocimiento de cada uno de los integrantes del programa, puede convertirse en la base para que estas empresas puedan desarrollarse como organizaciones productivas y competitivas.

Los servicios que ofrece el Grupo de Desarrollo Empresarial solo pueden ser exitosos en la medida que cada uno de los participantes del proceso se comprometa y dedique al logro de los objetivos.

Ello exige no solo el aporte y participación activa de los pasantes y asesores, si no también de cada uno de los empresarios. De ese modo el SENA y el grupo de desarrollo empresarial se convierten en una herramienta que permite el crecimiento profesional de cada uno de los practicantes, así como la solución a los problemas sentidos por cada una de las empresas.

En el presente informe se hace un análisis general del SENA y también se describe el trabajo realizado por el grupo de desarrollo empresarial, Trabajo que

se ejecuta de manera conjunta por los integrantes del equipo de trabajo quienes en sus diversas especialidades permiten el desarrollo exitoso de los procesos de apoyo para las microempresas de la región. Además se describe el trabajo realizado como instructor y asesor empresarial del programa en el desarrollo de la pasantía.

Los sectores asignados por el programa para desarrollar la pasantía fueron el sector marroquinería y cueros y empresas del sector solidario, fueron escogidos por la alta demanda de las empresas del primer sector. por los servicios ofrecidos por el programa; y por la importancia que tiene el sector cooperativo en el desarrollo de la economía de la región.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Apoyar y desarrollar el plan trazado por el Grupo de desarrollo Empresarial del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA - Regional Nariño, encaminado al desarrollo de asesorías empresariales a las pequeñas y medianas empresas de la región y al apoyo a las funciones que cumplen los instructores de la entidad para con el programa.

1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar el estado actual de las pequeñas y medianas empresas de la región mediante el uso y aplicación de las herramientas diseñadas para los diagnósticos empresariales.
- Proponer planes de acción para las pequeñas y medianas empresas, teniendo en cuenta la problemática identificada y la necesidad de mejorar los niveles de productividad y competitividad de las mismas.
- Definir las actividades prioritarias en formación y capacitación empresarial para las pequeñas y medianas empresas que así lo requieran
- Realizar el seguimiento correspondiente a las actividades de capacitación, y asesoría a las empresas implicadas
- Realizar el correspondiente seguimiento al desarrollo de las acciones propuestas en el plan de acción propuesto para cada empresa
- Apoyar y coordinar el desarrollo de proyectos empresariales en equipo con los instructores de la entidad.

2. ANTECEDENTES DE LA INSTITUCION Y DEL PROGRAMA

2.1 SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA -

Desde sus inicios, la actividad principal del SENA ha sido impartir Formación Profesional Integral en sus Centros de Formación. Sin embargo, a lo largo de sus 45 años de existencia, ha incorporado otras importantes acciones como son el apoyo al Desarrollo Empresarial, el Sistema de Información para el Empleo y el apoyo a la Innovación y el Desarrollo Tecnológico Productivo. Así mismo, ha diversificado la forma de impartir la formación profesional, tanto en métodos y medios como en estrategias, tales como la Formación Continua de los trabajadores vinculados mediante convenios especiales de capacitación con los empleadores.

2.1.1 Misión Institucional. El Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, está encargado de cumplir la función que corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la Formación Profesional Integral, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del País.

2.1.2 Principios Y Valores Corporativos. Los Principios Corporativos son el marco de actuación ética de la organización y la base de la cultura institucional, entendida ésta como el conjunto de valores que inspiran y guían su vida cotidiana. Estos principios están contenidos en el Código Ético de la Institución en el que se destaca y afianza la tarea central de SENA en la Formación Integral y en la gestión transparente y eficaz de la Entidad.

Los siguientes Principios, son el marco de referencia de los Valores organizacionales.

- Primero la Vida
- La Dignidad del Ser Humano
- La Libertad
- El Bien Común
- El Trabajo

2.1.3 Valores Corporativos.

- **Transparencia.** La Transparencia y la Honestidad deben ser los principios centrales en el actuar organizacional. Estos obligan sin excepción a todos los miembros de la organización.
- **Calidad y Competitividad.** El SENA, como una organización de Conocimiento, debe desempeñarse dentro de un ambiente de Calidad, que permita el aprendizaje continuo en la articulación de los talentos, las oportunidades, el entorno, los riesgos y los beneficios. La calidad debe ser la obsesión institucional en todo lo que hagan todos y cada uno de los miembros de la organización.
- **Creatividad e Innovación.** La organización tiene que desarrollar su actuar en un entorno que facilite la creación y la innovación como el único posible para anticipar las demandas de una sociedad en proceso de cambio cada día más acelerado. El uso intensivo de la tecnología para la modernización y virtualización de los ambientes y espacios de formación y aprendizaje y para la gestión, será un vehículo para estimular la Creatividad y la Innovación. ("La tecnología es para usar, no para adquirir y poseer").
- **Empresarismo.** Generar un espíritu empresarial que conduzca a la creación de empresas o al autoempleo será una tarea prioritaria del SENA en su nueva etapa frente al País.
- **Servicio al Cliente.** Una tarea permanente y fundamental de la organización será crear una cultura de servicio a sus clientes naturales, los trabajadores, los jóvenes, los desempleados, los empresarios empleadores, la sociedad, el Estado y el Gobierno, satisfaciendo sus necesidades y expectativas y ofreciendo programas pertinentes para sus demandas.
- **Gerencia por Resultados.** La magnitud de las responsabilidades sociales que corresponden al SENA, hace que su gestión deba estar orientada hacia resultados que reconozcan sus grupos de referencia. Los resultados deben lograrse dentro de un entorno de productividad en el cual la eficiencia y la eficacia se combinen para asegurar una entidad altamente productiva, con un

uso racional de los recursos, generadora de nuevos ingresos que aseguren la sostenibilidad organizacional y de valor agregado para el alumno, el empresariado, los miembros de la organización y el País.

- **Comunicaciones.** El manejo oportuno y adecuado de la información será una de las principales responsabilidades de todos los niveles gerenciales, permitiendo el mejoramiento del clima laboral y creando así las condiciones para "Trabajar Tranquilos e Informados".

2.1.3 Visión.

El actuar organizacional dentro de los Principios y los Valores permitirá a la Institución construir su deber ser dentro de su orientación Misional. Por ello el SENA deberá liderar, asegurar, medir y consolidar la función misional de la Entidad. El SENA será una Organización de Conocimiento para el País, con una vocación global, comprometida en la Formación Profesional Integral de los Trabajadores, promotora y facilitadora de la innovación y el desarrollo tecnológico y de una cultura de Emprendimiento, como el camino para mejorar la calidad de vida y la equidad frente a la igualdad de oportunidades, base de la Paz y el Crecimiento Nacional.

2.1. 4 Objetivos Institucionales

- Brindar seguridad democrática.
- Impulsar el crecimiento sostenible y la generación de empleo.
- Construir equidad social.
- Incrementar la eficiencia del Estado.

Los servicios que ofrece el Servicio Nacional de aprendizaje - SENA - Regional Nariño son los siguientes:

- **Centros De Formación Profesional.**

- Centro Multisectorial Lope en Pasto

- Centro Multisectorial de Ipiales
- Centro Integral de la Costa Pacífica en Tumaco

- **Desarrollo Empresarial.**
- **Promoción Y Mercadeo.**
- **Empleo.**

2.2 DESARROLLO EMPRESARIAL

El Grupo de Desarrollo Empresarial es un programa del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA - Regional Nariño cuya misión es la de apoyar los procesos que las empresas y otras organizaciones requieren para incorporar los nuevos enfoques de la administración, el aseguramiento de la calidad, la gerencia estratégica, la gerencia de servicios y la modernización tecnológica, buscando el mejoramiento de la competitividad del sector productivo. De igual manera el programa también apoya la capacitación para la integración laboral de las personas con discapacidades contribuyendo al desarrollo regional y local.

Los clientes a quienes dirige su atención son:

- ✓ **Empresas Privadas Y Públicas.** De diferentes tamaños; Empresas de economía solidaria insertas en los diferentes sectores económicos; Entes territoriales; Potenciales empresarios y poblaciones en situación de desventaja. Igualmente asesora como clientes internos, a los centros de formación del SENA.

Los servicios que presta el grupo de desarrollo empresarial son:

- ✓ **Atención A La Microempresa.** El objetivo es generar capacidad gerencial y promover el desarrollo de actitudes y habilidades de dirección de los gerentes de la microempresa mediante la capacitación

Este servicio va dirigido principalmente a trabajadores independientes y asalariados, empresarios, gerentes de microempresas, población desempleada y poblaciones especiales.

- ✓ **Atención A La Pyme Y Gran Empresa.** Cuyo objetivo es brindar asesoría, asistencia técnica, consultoría y capacitación a empresarios y directivos de las organizaciones medianas y pequeñas para contribuir a su fortalecimiento, crecimiento y sostenibilidad.

Dirigido a empresarios, gerentes, directivos y mandos medios de pequeñas, medianas y grandes empresas, privadas y públicas, al igual que a gremios y consultores de la PYME.

- ✓ **Economía Solidaria.** Su objetivo es contribuir y/o fortalecer empresas bajo los principios de la cooperación, la solidaridad y el apoyo mutuo mediante practicas autogestionadas, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía.

Dirigido a directivos, funcionarios y asociados de empresas solidarias; formadores de ONG's; entidades públicas y privadas que apoyan a las empresas de economía solidaria.

- ✓ **Programa De Gestión Local.** El objetivo de éste programa es el de mejorar la capacidad de gestión de los entes territoriales, atendiendo las necesidades de capacitación y asesoría en las áreas básicas de planeación estratégica, identificación, formulación, ejecución y evaluación de proyectos productivos, organización administrativa, desarrollo empresarial participativo, formulación de proyectos comunitarios para estimular la creación de empresas asociativas, control de calidad y alianzas estratégicas.

Dirigido a alcaldes, gobernadores, concejales líderes comunitarios, docentes, servidores públicos municipales, actuales y potenciales empresarios.

- ✓ **Formación Y Asesoría A Creadores De Empresa.** Su objetivo es el de fomentar el espíritu empresarial que contribuya a corto y mediano plazo a la

- ✓ Creación de empresas y a la generación de nuevas fuentes de trabajo, dando respuesta a la problemática actual de desempleo.
- ✓ **Sistema De Incubación Empresarial.** El objetivo es lograr mediante un proceso de capacitación que la persona materialice un proyecto empresarial. El emprendedor diseña, construye, evalúa e implementa las técnicas y procedimientos para crear una unidad productiva generadora de empleo.

Dirigido a alumnos, instructores y funcionarios del mismo SENA, Quienes serán atendidos en los propios centros de incubación que implemente la entidad y el programa FACE.

- ▲ **Atención A Población Especiales.** El objetivo es integrar o reintegrar al sector productivo del país personas o grupos que están en situación de desventaja. Este programa se desarrolla conjuntamente con otras entidades del estado (ICBF, Red de solidaridad social, Presidencia de la República, Ministerios y ONG's).

Dirigido a personas desplazadas por la violencia, personas con discapacidad, mujeres cabeza de familia, menores trabajadores, grupos étnicos (negritudes e indígenas), reinsertados, jóvenes vulnerables, menores infractores y contraventores.

Paralelamente a dichos servicios el grupo de desarrollo empresarial también realiza acciones especiales entre las que se cuentan:

- **Atención Al Sector Empresarial.** Cuyo objetivo es brindar una respuesta a las necesidades de formación y capacitación en gestión a las personas vinculadas con el transporte urbano e intermunicipal de pasajeros, de transporte de carga, empresas de Courier y empresas carroceras.

Dirigido a Gremios, empresas y trabajadores de sector.

- **Portal Virtual De Asesoría Empresarial.** Su objetivo es utilizar la tecnología de la red internacional de datos (INTERNET), para fortalecer la relación SENA-Empresa mediante un sistema integral de asesoría empresarial.

Dirigido a personas, empresas, organización, gremios y demás entidades que demanden del SENA una asesoría de tipo empresarial.

El proceso que sigue el grupo de desarrollo empresarial para cumplir con su misión esta compuesto por dos elementos fundamentales:

- **Asesoría.** Proceso mediante el cual se logra establecer por medio de un diagnóstico, los principales problemas de la empresa y a la vez establecer un Plan de Acción para su corrección y.
- **Capacitación.** Proceso que busca el desarrollo de competencias gerenciales.

La responsabilidad operativa del grupo de desarrollo empresarial recae sobre cada uno de los asesores e instructores empresariales con los que cuenta el programa.

Mi tarea como pasante y específicamente como asesor e instructor de Desarrollo empresarial esta inmersa en el cumplimiento de las actividades concernientes a los programas:

- **Atención A La Pyme Y Gran Empresa Y**
- **Economía Solidaria.**

Las actividades de cada uno de los programas están muy relacionadas entre si y se sintetizan en una palabra asesoría.

El proceso de asesoría sigue algunos pasos:

Diagnóstico empresarial, apoyado en herramientas como la matriz DOFA e Instrumentos de diagnostico propiedad exclusiva del SENA se pretende identificar

debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de las empresas asesoradas que permita contar con un marco de referencia para la posterior toma de decisiones.

El diagnóstico esta dirigido a cualquier tipo de empresas, en cuyo objeto social contemplen el ánimo de lucro, es decir limitadas, anónimas, en comandita, economía mixta, colectivas y unipersonales; y empresas que hacen parte de la economía solidaria como: Precooperativas, cooperativas, cooperativas públicas, fondos de empleados entre otras.

Análisis, de acuerdo al resultado arrojado por el diagnóstico y después de haber identificado cuales son los puntos que se deben fortalecer en la empresa, es necesario decidir cual de todos ellos (uno) se debe trabajar. Siempre que el empresario se encuentre motivado a continuar con el proceso.

Si la respuesta a los problemas identificados en la empresa se encuentra en una asesoría mucho mas específica, el SENA cuenta con instructores especializados en las siguientes áreas siendo estas unas de las mas frecuentes:

Cuadro 1. Tipo de asesorías

Especialidad	Asesoría
Administración de Empresas	- Capacitación - Diagnóstico empresarial - Manejo de Personal - Proceso Administrativo (PODE) - Importancia de la contabilidad - Nociones básicas para su manejo
Agroindustria	- Capacitación - Control de calidad - Manejo del producto - Conservación del producto
Contabilidad	- Capacitación - Implementación de sistemas de contabilidad - Determinación de costos
Confecciones	- Capacitación - Escalado, tallaje - Control de calidad en las prendas - Aplicación de las nuevas tendencias de la moda
Comercio Exterior	- Capacitación - Requisitos para exportar - Implantación de plan exportador - Seguimiento

Fuente. Esta investigación

Plan De Acción, proponer planes de acción para las empresas diagnosticadas, teniendo en cuenta la problemática identificada y la necesidad de mejorar los niveles de productividad y competitividad de las mismas.

Dichos planes pueden traducirse en capacitaciones ofrecidas por instructores del Servicio Nacional de aprendizaje SENA, en áreas específicas de la empresa como Administración, contabilidad, Atención al cliente, Mercadeo. Etc.

En muchos casos y debido principalmente a las características de las empresas y de la región:

- Fami - empresas
- Pequeños volúmenes de producción
- Pequeños Capitales
- Acceso limitado a financiación
- Altos intereses crediticios
- Existencia de grandes competidores

Es necesario desarrollar actividades que no solo apunten a la solución de problemas específicos de cada área en particular, si no que también se consigan soluciones a partir de la asociación de estas empresas en organismos cooperativos, que gracias a sus características y beneficios, permitan un mayor volumen de capitales, mejores procesos de producción, garanticen mayores volúmenes de producción y calidad en los productos Etc.

Monitoreo y seguimiento, es el seguimiento a las actividades que desarrollan cada una de las empresas con el apoyo de Sena, fijadas en el plan de acción. Para evaluar dichas actividades se hacen entrevistas y se mantiene un contacto permanente con los propietarios para conocer la evolución y comportamiento de la empresa, mediante el desarrollo de visitas programadas a la empresa y entrevistas con el empresario, por lo general durante una o dos semanas con el propósito de resolver inquietudes particulares sobre temas específicos.

Control, se realiza mediante llamadas telefónicas al empresario o visitas esporádicas para comprobar la continuidad del proceso.

El grupo de desarrollo empresarial, además facilita el desarrollo de actividades en lo que tiene que ver con la organización y programación de cursos, es decir

capacitaciones que favorecen y contribuyen a fortalecer las empresas y por ende la región. De este modo proyecta una imagen positiva hacia la comunidad no solo del programa sino también de la institución.

El equipo de trabajo con el que cuenta desarrollo empresarial para el segundo semestre del 2003 esta conformado por instructores de las siguientes especialidades:

Cuadro 2. Equipo de trabajo desarrollo empresarial

Programa	Especialidad
Economía Solidaria	- 1 Economista - 1 Pasante de Administración de Empresas
Comercio Exterior	- 1 Profesional en comercio exterior - 1 Pasante de Comercio Internacional
Programa de Incubación	- 1 Economista - 1 Pasante de Administración de Empresas
Atención a la PYME	- 2 Administradores de Empresas

Fuente. Desarrollo Empresarial SENA

3. ANALISIS DEL SECTOR MARROQUINERIA Y CUEROS Y EL SECTOR SOLIDARIO

3.1 SECTOR MARROQUINERÍA Y CUEROS

La estructura de la cadena productiva del sector marroquinero en Colombia está integrada verticalmente por falta de una red de proveedores fuerte, que permita descentralizar la cadena. El sector se encuentra muy pulverizado. El 70% de las empresas son micro y pequeñas y fabrican la menor parte de la producción.

La producción del sector marroquinero en Colombia se concentra en tres zonas principalmente: Nariño (Pasto y Belén), Bogotá y Bucaramanga. La industria Marroquinera en Colombia ha sufrido un descenso importante en sus niveles de producción y rentabilidad desde que el mercado Colombiano se abrió a las importaciones en 1990. Una vez que se abren las fronteras y el mercado queda totalmente desprotegido, prácticamente sin aranceles a la importación, la entrada de artículos de cuero y los sustitutos materiales sintéticos del extranjero crece ha un ritmo acelerado y es natural que las personas con ingresos bajos prefieran los artículos sintéticos extranjeros a los colombianos por ser sensiblemente más baratos.

➤ **Situación del sector en Pasto y Belén.** En el año de 1993 existían 1.386 empresas de Marroquinería en el municipio de Pasto y Belén de las cuales la mitad se categorizan como microempresas, además de una gran participación de empresas pequeñas. La gran concentración del sector en micro y pequeñas empresas presenta un punto muy importante para el desarrollo de este sector.

Por otro lado la existencia mayoritaria de las micro y pequeñas empresas ayuda a entender la razón por la cual Pasto y Belén representa una proporción tan alta de establecimientos de negocios a nivel nacional. Nariño se ha convertido en un importante polo de desarrollo para las empresas, la cual es explicada por la facilidad comparativa en el establecimiento de empresas de tipo micro y pequeña. Casi el 80% de dichos establecimientos fabrican bolsos en cuero para dama, lo que se ha reconocido como la especialidad de la zona. Los bolsos para dama han sufrido una fuerte competencia en todos los renglones debido a que en el segmento de precios bajos, las importaciones de bolsos provenientes de Oriente

mantienen precios muy bajos, y en el segmento de precio medio se ha importado bolsos Chinos y Coreanos.

En términos de generación de empleo la industria Marroquinera tiene una proporción menor que la del número de empresas establecidas a nivel nacional. En este rubro se percibe que Pasto sólo es responsable por 12% del empleo en el sector a nivel nacional. Aunque es un sector caracterizado por ser intensivo en mano de obra, en Pasto ha contribuido de manera significativa en la generación de empleo primordialmente por ser empresas de tamaño micro y pequeñas.

➤ **Posición competitiva del sector: Factores de competitividad.** Se observa una tendencia creciente en el uso de materiales sintéticos como sustitutos para cuero en el mundo. El 50% de los bolsos en cuero actualmente tiene herrajes chinos ya que por su calidad le dan un mejor terminado; bolsos en cuero y los productos de este sector hechos con materiales distintos al cuero representan más del 55% de la producción mundial.

Colombia podría imitar el modelo brasileño y el Mexicano (que al igual que nuestra industria, el proceso productivo está bastante integrado a diferencia del modelo italiano donde el proceso se ha desintegrado, la planta es una línea de ensamble), para el desarrollo y crecimiento de su industria y orientarse a atender aspectos como:

- Segmento de precio medio y alto.
- Nichos de productos especializados.

Durante la cuarta reunión técnica impartida para la industria Marroquinera organizada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) se obtuvieron las siguientes conclusiones acerca de los factores críticos de competitividad para la Marroquinería:

- Adaptación rápida y flexible a la situación del mercado.
- Formación de canales de distribución efectivos.
- Disponibilidad de insumos de calidad, entregas oportunas y contenido de moda.
- Costo de mano de obra

Los cambios tecnológicos han tenido una repercusión limitada sobre el mejoramiento de la competitividad. La situación en Colombia con relación a dichos factores es la siguiente:

Cuadro 3. Situación en Colombia

Adaptación rápida y flexible a la situación del mercado.	Hay capacidad de adaptarse rápidamente a las necesidades del mercado.
Canales de distribución.	Existe una dependencia de los fabricantes con sus canales de distribución.
Insumos de calidad, entregas oportunas y a la moda.	Condiciones diferenciales. Algunos insumos disponibles y otros no.
Costo de mano de obra.	Los costos de mano de obra son bajos y se tiene gran disponibilidad.
Ventaja en segmentos de precio medio alto. Desventaja en segmento de bolsos en cuero de precio bajo.	La principal desventaja se presenta por los sustitutos del cuero y los sintéticos.

Los elementos que limitan la adaptación rápida y flexible en Colombia son:

- Poco contacto con el mercado, situación que limita el conocimiento oportuno de cambios en sus necesidades.
- Sistemas productivos que se orientan a la flexibilidad en algunas empresas: sistemas llave en mano. Habrá que continuar en este esfuerzo.
- Empresas poco flexibles con estructuras familiares limitando la respuesta rápida y flexible a los mercados. Cultura organizacional pobre.
- El desarrollo de productos de la proveeduría no se ha sincronizado con el desarrollo de productos del fabricante de bolsos en cuero, como ocurre en Italia.

En Colombia, los canales de distribución presentan las siguientes características:

- Las empresas Colombianas se han orientado al abasto del mercado nacional a través de canales que no son propios.
- Cuentan con estructuras comerciales muy pobres que genera un alto grado de dependencia de sus compradores.
- Se tiene poco contacto con el mercado por lo que hay un desconocimiento de sus necesidades y demandas.
- Los tiempos de respuesta son lentos.
- Poca penetración de marcas Colombianas en el extranjero.
- Es necesario incrementar la orientación al mercado de las empresas Colombianas.

No hay colaboración estrecha entre fabricantes de bolso de cuero y artículos similares y proveedores, pues prevalece una mentalidad individualista que explica la falta de colaboración. Además, los fabricantes de bolsos de cuero y los proveedores no se han visto como socios que sirven un mismo mercado y tienen poco contacto con sus necesidades.

Los criterios de compra prevalecientes están basados en el precio, más que en la calidad o el cumplimiento. Los proveedores enfrentan una demanda poco estable que les limita generar economías de escala. En relación con los costos de mano de obra presenta ventajas en segmentos de mercado de precio medio y alto, en los que la competencia son Italia, España, etc., y desventajas en segmentos de mercado de precio bajo donde compite con México, Indonesia, India y China. Mientras que la mano de obra Colombiana, cuenta con altos niveles de especialidad en productos muy elaborados como bolsos para dama casuales (inexistente en otros países con costos de mano de obra similares a los nuestros).

Los trabajadores especializados son escasos y más caros pero menos que en Italia, España, Estados Unidos, etc. La mano de obra no especializada es accesible; sin embargo, se observa una alta rotación en las empresas.

Los sistemas de producción orientados a producir en ciclos más cortos y lotes más pequeños generan una ventaja en productividad importante. En Colombia algunas empresas se han orientado a la reducción en el nivel de inventarios mejorando con ellos sus costos y apoyando una serie de programas que han logrado una incipiente modernización de procesos, sobre todo en empresas grandes que han reducido el tiempo de proceso e incrementado su flexibilidad.

En general, las empresas operan con bajos niveles de productividad, y muy pocas empresas cuentan con esquemas organizados para mejorar la calidad de los productos en el proceso y mucho menos a producir calidad por diseño. Colombia deberá adoptar estrategias centradas en el desarrollo y posicionamiento de marcas propias que no sólo se orienten al mercado doméstico sino que trasciendan las fronteras. Aumentar su orientación al mercado, profesionalizar a directivos, incurrir en programas de productividad que mejoren los niveles de costos y establecer mejores controles en los procesos. Adicionalmente será importante flexibilizar las estructuras de las empresas, con el objeto de ofrecer una respuesta más rápida al mercado.

Las empresas Colombianas son dependientes de modelos extranjeros, lo cual propicia que no estén actualizadas en tiempo. Se tiene muy poca conciencia de la importancia de este factor en la penetración de ciertos segmentos del mercado (principalmente de alta calidad) por una cultura de mercado pobre. Por otro lado se observa una incapacidad para adaptar algunos insumos a tendencias de moda por escalas de producción pequeñas y una orientación a productos conservadores. Desventaja para Colombia en segmentos de mercado donde la moda es un factor decisivo de compra: bolsos en cuero para dama a precio medio y alto, y algunos segmentos de alta calidad.

➤ **Fortalezas y debilidades.** La siguiente información fue generada a través de sesiones interactivas con empresarios de la industria Marroquinera en Pasto.

◆ **Fortalezas.**

- Prestigio y reconocimiento en el mercado nacional. La creatividad de los empresarios y su capacidad de ser agentes de cambio.
- Mano de obra muy hábil.

- La gran experiencia en la fabricación de bolsos para dama.

- Flexibilidad de producción para desarrollar productos a mercados específicos.

◆ **Debilidades.**

- El no contar con información suficiente con respecto a moda y tecnología.

- La falta de una actitud y una mentalidad positiva tanto entre empresarios como trabajadores.

- Falta de programas de capacitación para los trabajadores y falta de profesionalismo entre los dirigentes empresariales.

- La ausencia de capital de trabajo en las empresas de la cadena productiva.

- Tecnología obsoleta.

- Visión de corto plazo en la organización industrial.

- Una actitud tolerante por parte de las autoridades hacia la economía informal.

➤ **Amenazas y oportunidades.**

◆ **Oportunidades.**

- Conformación de grupos Asociativos entre fabricantes.
- Disminución de aranceles a la importación de tecnología que permita mejorar el nivel de innovación, calidad y productividad de la región.
- Establecimiento de empresas integradoras.
- Apertura y oportunidad de ingresar a nuevos mercados
- Reducción de los aranceles con respecto a otros mercados y sectores de la economía, los cuales tienen menor plazo de adaptación.
- Posibilidad de concretar alianzas estratégicas con empresas extranjeras.

◆ **Amenazas.**

- Inexistencia de insumos competitivos.
- Falta de poder de compra en el país.

- Importaciones excesivas de países con costos menores en sustitutos.
- Descapitalización de las empresas y apertura comercial desfavorable para el sector.
- La economía y el comercio informal.
- La legislación laboral, paternalista e inadecuada.
- La inexistencia de políticas y mecanismos de fomento industrial.
- Incertidumbre por la situación política actual a razón de los cambios recientes.

▲ **Productos principales**

- Bolsos en cuero en varios diseños para dama.
- Papeleras
- Bolsos casuales
- Maletas de viaje
- Maletines ejecutivos
- Morrales hombre
- Mochilas mujer
- Tulas
- Mochilas en general
- Maletines para computador portátil

3.1.1 Actividades Realizadas En La Pasantía Para El Sector. Debido a que la información que se obtiene a partir de la realización de los diagnósticos empresariales es confidencial y propiedad del SENA, se ha sugerido no presentar la razón social de la empresa si no denominar a cada entidad por las letras del alfabeto.

En lo que respecta al sector marroquinería y cueros, el trabajo consistió en el levantamiento en primera instancia del diagnóstico empresarial a las siguientes empresas:

- Empresa A
- Empresa B
- Empresa C

En donde se identificaron las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de cada una de ellas y se procedió a trabajar el problema más importante con la elaboración de un plan de acción.

Sin embargo, aunque se logro desarrollar los diagnósticos empresariales y presentar los planes de acción respectivos a cada empresa, es de anotar que el compromiso y apoyo de los empresarios para con la asesoría no fue el mejor ya que una vez propuestos los planes, estos pasaron a un segundo plano para los empresarios.

3.1.2 Capacitaciones Administrativas. Con el objetivo de ampliar las perspectivas en el conocimiento y continuar en algunos casos con el proceso de asesoría se organizo un curso de capacitación en el área de la contabilidad impartido por el mismo SENA y específicamente por un instructor del centro Multi Sectorial Lope de la ciudad de Pasto.

El curso en contabilidad estaba estructurado con los siguientes temas:

- Los costos y gastos
- El método simple de Cuentas
- Los estados financieros
- El análisis de la contabilidad

3.1.3 Actividades Específicas Realizadas En La Pasantía.

- Visitar cada una de las empresas y obtener la información necesaria para la elaboración del diagnóstico respectivo.

El instrumento de diagnóstico evalúa elementos fundamentales en el funcionamiento de la empresa los cuales se relacionan a continuación:

- Identidad corporativa
 - Imagen corporativa
 - Procesos de planeación
 - Sistemas de información
 - Planeación del recurso humano
 - Reclutamiento y selección del recurso humano
 - Desarrollo del recurso humano
 - Cultura organizacional
 - Evaluación del desempeño
 - Programa salud ocupacional
 - Elementos de protección personal
 - Señalización industrial
 - Análisis de ruido, iluminación temperatura y extintores
 - Afiliación al sistema de seguridad social
 - Conceptos generales
 - Investigación de mercados
 - Plan de mercadeo
 - Registro contable de operaciones
 - Sistema de costeo
 - Administración financiera
-
- ✧ Procesar la información para obtener el diagnóstico que nos permita identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de cada una de las empresas.

 - ✧ Elaborar un plan de acción que nos permita resolver la problemática más importante y de mayor incidencia sobre el trabajo de la empresa y presentarlo a cada una de ellas.

 - ✧ Realizar el seguimiento correspondiente a través de la programación de citas con cada empresario para tratar inquietudes en cuanto al proceso de asesoría.

 - ✧ Realizar el respectivo control del proceso a través de llamadas y visitas esporádicas que nos permitan observar la continuidad del proceso.

3.1.4 Empresas Asesoradas En El Sector Marroquinería Y Cueros.

➤ **Empresa A.** Primera empresa asesorada del sector con ella se trabajo durante los dos primeros meses del periodo de la pasantía.

Después de analizar cada una de las variables y de identificar en donde se presentan los problemas más significativos se procedió a formular un plan de acción que contuviera no solamente actividades dirigidas a solucionar una problemática en particular, si no que también contuviera acciones a las que posterior mente se pudiera dedicar desarrollo empresarial.

Después de aplicar el instrumento de diagnóstico se identifico:

√ **Debilidades.**

- No se maneja el concepto de gerencia Estratégica Y no se la Aplica en la organización
- No realiza proceso de planeación, ni maneja el concepto de sistemas de información. En la empresa se califica como baja la confiabilidad de la información
- Los procesos de selección y reclutamiento se realizan de manera informal y necesitan ajustes
- En el ambiente laboral se encuentra influencia negativa de la organización informal
- La evaluación del desempeño es deficiente
- No ha implementado un programa de salud ocupacional, carece de señalización industrial, los afiliados no están afiliados al sistema de pensiones y cesantías.
- No tiene un adecuado sistema de contabilidad.

√ **Oportunidades.**

- La dolarización del Ecuador que encarece los productos de ese país.
- Ubicación fronteriza del departamento.
- Incentivos a las zonas fronterizas.
- Ferias comerciales y de exposición a nivel local, nacional e internacional.
- Programas gubernamentales y privados de fomento de las exportaciones.
- Entidades públicas y privadas que brindan capacitación en aspectos técnicos y administrativos.
- Demanda del mercado (Local , Nacional e internacional).
- Concesión de créditos bancarios blandos para micro y pequeña empresa.

√ **Fortalezas.**

- Cuentan con una completa imagen corporativa que proyecta mediante el papel membreado y tarjetas de presentación.
- Exclusividad, calidad de la materia prima y del producto.
- Exclusividad de sus clientes(intermediarios).
- Cuenta con su propia Curtiembre (curtidos Delgado).

- Los empleados manifiestan sentido de pertenencia.
- Los empleados cuentan con los implementos de protección personal suficientes.
- Posee contactos comerciales en todo el país

✧ **Amenazas.**

- Deficiencias en servicios públicos y baja inversión social(proyectos del plan estratégico de Nariño no implementados, como la ciudadela industrial del cuero).
- Inseguridad, que dificulta el transporte de mercancías
- Competencia de empresas regionales y nacionales
- Escasez de proveedores de materias primas de calidad (cuero).
- Disminución de poder adquisitivo.
- Crisis económica, que influye negativamente en la capacidad de inversión del empresario (falta de capital)

Las estrategias que se obtuvieron como resultado del cruce de variables se encuentran en los anexos del informe.

Sin embargo el problema mas significativo es la falta de un sistema de contabilidad que sirva no solo como herramienta de control si no también un instrumento para tomar decisiones. Es decir trabajar el punto g de las debilidades.

Fue necesario entonces capacitar al empresario en esa área y asesorarlo en la implementación del sistema. Para ello se asignó a un instructor especializado en el área, para implementar el sistema y lograr la culminación exitosa del proceso.

✧ **Empresa B.**

√ **Debilidades**

- La empresa se maneja bajo un concepto corto placista.
- No se ha estructurado un sistema de reclutamiento y selección del personal.
- La empresa no ofrece capacitación a su personal.
- No se practica la evaluación del desempeño.
- Carece del programa de salud ocupacional, señalización industrial, elementos de protección personal.
- No conoce el mercado objetivo.
- No realiza ventas directas al consumidor.
- No conoce ni aplica la planeación financiera

√ **Oportunidades.**

- La dolarización del Ecuador.
- Ubicación fronteriza del departamento.

- Incentivos a las zonas fronterizas.
- Ferias comerciales y de exposición en el ámbito local nacional e internacional.
- Programas gubernamentales y privados de fomento de las exportaciones.
- Entidades públicas y privadas que brindan capacitación en aspectos técnicos y administrativos.
- Demanda del mercado (local, nacional e internacional).
- **Fortalezas.**
- Los empleados demuestran sentido de pertenencia.
- Cuenta con mano de obra de calidad.
- El 50% de sus productos llevan la marca de la empresa.
- Realiza, analiza e interpreta los estados financieros.
- Maneja un claro sistema de costeo.
- √ **Amenazas.**
- Deficiencia en servicios públicos y baja inversión social (Proyectos del plan estratégico de Nariño no implementados, como la Ciudadela industrial del cuero).
- Inseguridad, que dificulta el transporte de mercancías.

- Competencia de empresas regionales y nacionales.
- Escasez de proveedores de materias primas de calidad (cuero).
- Disminución del poder adquisitivo.
- Crisis económica, que influye negativamente en la capacidad de inversión del empresario (falta de capital).

Las estrategias que se obtuvieron como resultado del cruce de variables se encuentran en los anexos del informe.

✧ **Empresa C.**

√ **Debilidades.**

- Desconocimiento de planeación estratégica y todos sus elementos: Identidad corporativa, matriz DOFA y estrategias.
- En la empresa no existe planeación de Recursos Humanos.
- Carece de un programa de salud ocupacional.
- No existen conocimientos de mercadeo.
- No cuenta con empaques o embalajes adecuados para distribuir los productos.
- No registra las operaciones contables de la empresa
- No tiene una estructura organizacional formal

- No capacita a sus empleados.

√ **Oportunidades.**

- La dolarización del Ecuador, que encarece los productos de ese país.
- Ubicación fronteriza del departamento e Incentivos a las zonas fronterizas.
- Ferias comerciales y de exposición a nivel local nacional e internacional.
- Programas gubernamentales y privados de fomento de las exportaciones.
- Entidades públicas y privadas que brindan capacitación en aspectos técnicos y administrativos.
- Demanda del mercado (local, nacional e internacional)

* **Fortalezas.**

- Ventas a intermediarios en Cúcuta.
- Calidad del producto.
- Cumplimiento.
- Prestigio entre sus clientes.

√ **Amenazas.**

- Deficiencia en servicios públicos y baja inversión social (Proyectos del plan estratégico de Nariño no implementados, como la Ciudadela industrial del cuero).
- Inseguridad, que dificulta el transporte de mercancías.
- Competencia de empresas regionales y nacionales.
- Escasez de proveedores de materias primas de calidad (cuero).
- Disminución del poder adquisitivo.

Las estrategias que se obtuvieron como resultado del cruce de variables se encuentran en los anexos del informe.

El punto que se trabajó en esta empresa debido a la falta de un sistema de contabilidad fue la capacitación en esa área y su posterior implementación responsable de un instructor especializado en manejar esa área.

3.2 SECTOR ECONOMÍA SOLIDARIA

Las primeras expresiones cooperativas en Colombia datan del siglo XIX, con la aparición de las sociedades mutuarías o mutualistas, que tenían la finalidad de atender diversas eventualidades, como la muerte, las enfermedades, los incendios, la sequía, etc. Los asociados aportaban dinero a la sociedad para que a su muerte ésta sufragara los gastos del funeral y otros servicios a sus familiares. Luego aparecieron los Fondos de Empleados.

Como consecuencia de la revolución industrial, los países económicamente y tecnológicamente avanzados como Inglaterra, Francia, Alemania y Estados Unidos, exportaron hacia los países latinoamericanos el exceso de producción, la cual entró a competir ventajosamente con la producción nacional.

La importación de mercancías extranjeras arruinó a los productores colombianos, cuya producción se hacía en pequeña escala y en forma artesanal, ya que los consumidores preferían los productos importados por su calidad y bajo costo. Así, mientras en Europa se organizaban las primeras cooperativas (1844).

Las personas vinculadas directa o indirectamente con la producción o distribución de mercancías, empezaron a interesarse por el cooperativismo como alternativa para solucionar sus problemas referentes al consumo y al crédito. Estos problemas dieron firmeza a las ideas cooperativas difundidas en un comienzo por el sacerdote Adán Puerto quien regresó de Europa en el año de 1921 después de estudiar las organizaciones sindicales y cooperativas del viejo mundo.

Adán Puerto, desde su llegada se dedicó a una campaña de difusión y propaganda por medio del Boletín Arquidiocesano de Tunja, y posteriormente a través del periódico El Vigía de la misma ciudad. En 1927, el país empieza a sentir los rigores de la crisis económica mundial, conocida como la gran depresión de los 30's. El descontento social era evidente, las huelgas eran frecuentes y se vive el desempleo y la miseria en campos y ciudades. El gobierno toma el sistema económico que había resuelto en forma satisfactoria los problemas sociales de muchos países en Europa durante la Revolución Industrial, y en 1930 el doctor Juan María Agudelo redacta un proyecto de ley sobre cooperativas, el cual es presentado al congreso durante el gobierno de Enrique Olaya Herrera, éste se convirtió en la Ley 134 de 1931, conocido como el Estatuto Orgánico del Movimiento Cooperativo Colombiano.

Para 1933 ya existían cuatro grandes sociedades cooperativas pioneras que hasta entonces iban prácticamente a la deriva, pudiendo establecer patrones legales de funcionamiento: La cooperativa de buses de Santa fe, la cooperativa de empleados de Bogotá, la cooperativa de empleados y obreros de cementos diamante y la cooperativa cundinamarqueza de miel y panela.

De ahí en adelante el crecimiento regional y nacional del cooperativismo entro en una etapa de desarrollo tanto en calidad como en cantidad de instituciones solidarias.

Durante este periodo surgieron entidades solidarias que aún continúan en pleno grado de desarrollo y participan activamente en la vida económica del país, como la asociación Colombiana de Cooperativas, (ASCOOP); la Superintendencia de Nacional de cooperativas, hoy conocida como Superintendencia Nacional de

economía solidaria, entidad rectora de las políticas y normas de todo el sistema cooperativo Colombiano.

En 1988 se modificó la normatividad y se aprobó la ley 79 de 1988, que contempló los principios Jurídicos y constitucionales por los cuales por los cuales se debe desempeñar el sector solidario en nuestro país.

La ley estableció la posibilidad de que las cooperativas se puedan convertir o transformar en bancos cooperativos, corporaciones financieras, sociedades fiduciarias y compañías de financiamiento comercial.

Ya en 1992 se habían creado el banco cooperativo de Colombia (Bancoop), el banco Coopdesarrollo y el banco Uconal, entrando a formar parte de los treinta y dos bancos existentes en el país y ofreciendo los mismos productos de la banca tradicional, como certificados de depósito a término, cuentas corrientes, tarjetas de crédito operaciones internacionales, etc.

El modelo solidario ha seguido creciendo a ritmos satisfactorios y hoy cuenta con cerca de diez mil entidades cooperativas que cumplen un papel estratégico en la redistribución del ingreso y la propiedad, dándole mayor carácter social a las actividades económicas, pues para el sector no importa solo el crecimiento económico, sino el personal a través de una eficiente y completa educación, un mayor cubrimiento en salud, facilidades de acceso a vivienda, recreación y deporte, áreas en que las entidades solidarias benefician a sus asociados.

Después de un crecimiento exitoso de este esquema económico con la aparición de un sin número de empresas cooperativas, era necesario regular el sistema y promoverlo para que de esa manera se alcanzara también el desarrollo social y económico de la nación. Por ello En 1998 mediante la Ley 454 se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, como organismo de vigilancia y control, y el DANSOCIAL, Departamento Nacional de la Economía Solidaria, como entidad de educación, promoción y fomento cooperativo.

Hoy el sector ha crecido hasta convertirse en uno de los pilares fundamentales de la economía nacional. En la actualidad hay a lo largo y ancho de nuestra geografía, más de diez mil entidades solidarias dentro del sector financiero y no financiero que cubren más de novecientos municipios y dan soluciones económicas y sociales a más de tres millones de personas.

En el sector cooperativo financiero, se agrupan cerca de dos mil novecientas entidades de ahorro y crédito y multiactivas.

En el sector cooperativo no financiero se destacan las dedicadas al desarrollo agropecuario, encaminadas en proveer a sus afiliados de insumos agroquímicos. También sobresalen las del sector manufacturero, principalmente de industrias gráficas, editoriales, textiles, marroquinerías de calzado y confecciones.

Igual importancia tienen las cooperativas de transporte, intercambio comercial nacional e internacional, generación de empleo, construcción de vivienda, servicios públicos, salud, seguridad social y educación.

Con la expedición de la ley 100 de 1993 las cooperativas pudieron contar con un ó un nuevo campo de acción, el de la salud, y fue así como 44 cooperativas unieron sus esfuerzos a finales de 1995, y agruparon a médicos, odontólogos, enfermeras y auxiliares, creando la primera entidad cooperativa promotora de salud, Saludcoop.

3.2.1 Desarrollo de asesorías. Las asesorías empresariales para el sector solidario están encaminadas a:

- La creación de empresas de economía solidaria y
- Consolidación de empresas constituidas

Cuando se trata de la creación de empresas el proceso que se sigue generalmente inicia con el diagnóstico empresarial de donde resulta la necesidad de asociarse como cooperativa.

Si el objetivo es ése, entonces es necesario acompañar al grupo interesado hasta el registro ante cámara de comercio. Y eso significa asesorarlos en todo lo que tiene que ver con la parte de requisitos exigidos por la entidad para obtener la personería Jurídica y la capacitación en gestión básica de cooperativismo

Los requisitos para registrar una cooperativa ante cámara de comercio son:

- Solicitud del registro de la cooperativa
- Copia de estatutos
- Acta de constitución
- Constancia de aportes
- Constancia de haber recibido formación básica en gestión básica de cooperativismo por 20 horas.

Pero antes es necesario sensibilizarlos en cuanto al manejo de este tipo de empresas, por ello cumpliendo con un requisito exigido por la Superintendencia de economía solidaria, el cual tiene que ver con la formación en gestión básica de cooperativismo, ofrecemos todas las bases teórico - practicas necesarias para el desarrollo de la nueva empresa.

3.2.2 Capacitación. Las capacitaciones que se ofrecen por parte del grupo de desarrollo empresarial también están direccionadas a la creación de empresas de economía solidaria, y a su consolidación.

Cuando se trata de creación el curso que se ofrece es:

- **Gestión Básica de Cooperativismo.**

A continuación se relacionan los temas que se imparten en el curso cuya duración es de veinte horas

- Reseña histórica
- Principios Cooperativos
- Estructura Orgánica
- La cooperativa como empresa de economía social
- Objetivos y actividades de la cooperativa
- Los asociados de la cooperativa
- Proceso de organización

Cuando se trata de consolidación los cursos que se programan dependen de los resultados obtenidos a través de los diagnósticos y por lo general tienen que ver con las siguientes áreas:

- ✧ Contabilidad
- ✧ Administración de empresas
- ✧ Mercadeo

Los temas que se manejan para cada uno de los módulos son:

▫ **Contabilidad**

- Los costos y gastos
- El método simple de Cuentas
- Los estados financieros
- El análisis de la contabilidad

▫ **Administración**

- Concepto de la administración
- Proceso administrativo
- Motivación y dirección
- Reclutamiento del talento humano
- Estrategias Empresariales

▫ **Mercadeo**

- ¿ Qué es el mercado ?
- La definición del mercado
- La clientela
- La competencia
- Los factores que determinan el mercado
- El plan de mercadeo

Los cursos que se ofrecen también están acompañados de una parte práctica y esa tarea es responsabilidad del instructor encargado y tiene que ver con la implementación de dichos módulos a la realidad de la empresa

3.2.3 Actividades Específicas Realizadas En La Práctica En El Sector Solidario.

- * **Levantar un diagnóstico por empresa.** Dirigido a empresas del sector cooperativo que ya están constituidas como tal y de acuerdo a la información obtenida se trabaja una área determinada de la empresa, esto se conoce como el proceso de consolidación.
- * **Identificar la necesidad de asociación.** Por lo general los grupos con que trabaja SENA son grupos que con anterioridad ya han determinado la necesidad de asociación y por ello acuden a desarrollo empresarial en busca de asesoría en la parte de creación de la cooperativa.
- * **Proponer un plan de acción que permita solucionar la problemática.** El plan de acción que generalmente se maneja cuando se trata de la creación de una cooperativa es:
 - Capacitación en gestión básica de cooperativismo
 - Elaboración de estatutos
 - Elaboración de los regímenes de trabajo, compensaciones y seguridad social.
 - Organización de la asamblea general de constitución.
 - Presentación de documentos ante cámara de comercio
 - Inscripción de documentos ante la Supersolidaria en Bogotá
 - Inscripción de los regímenes ante el ministerio de trabajo para su registro
- * **Convocar a cada empresario a una reunión para sensibilizar acerca de la importancia de la asociación.** En una reunión preliminar se muestra la importancia del curso y de la empresa Cooperativa como tal, además se determinan los horarios más convenientes y se fija la fecha de iniciación del curso en gestión básica de cooperativismo.

* **Impartir el curso en gestión básica de cooperativismo, reglamentario para la conformación de cooperativas.** Una vez ya conocidos los beneficios de la asociación a través de cooperativas se impartir el curso en gestión básica de cooperativismo cuya duración es de veinte horas el cual se estructura con los siguientes temas:

- Reseña histórica
 - Principios Cooperativos
 - Estructura Orgánica
 - La cooperativa como empresa de economía social
 - Objetivos y actividades de la cooperativa
 - Los asociados de la cooperativa
 - Proceso de organización
- * **Acompañar el proceso de creación y registro como cooperativas ante Cámara de Comercio y la Superintendencia de Economía Solidaria.** El reconocimiento de personería jurídica lo hace la Cámara de Comercio, y le permite a la empresa cooperativa actuar como tal, y por lo tanto, demandar, hipotecar, escriturar, contratar, endeudarse, etc.

Los requisitos exigidos por la entidad son:

- Solicitud escrita de reconocimiento de personería jurídica
- Estatutos aprobados por la asamblea de constitución
- Acta de constitución firmada por todos los asociados fundadores
- Constancia expedida por el representante legal en la que conste que se ha pagado el 25% por lo menos del aporte suscrito por los asociados
- Certificado de educación cooperativa en el que conste que todos los asociados fundadores han recibido capacitación de por lo menos 20 horas.

Una vez terminado el curso de capacitación se elige a un comité líder que es quien se va encargar de jalonar el proceso de creación, ya nombrados los integrantes de ese comité es necesario seguir los siguientes pasos en el proceso:

- **Asesoría en la elaboración de estatutos.** Es necesario entonces explicar que son los estatutos, para que sirven y que deben contener.

La tarea para la cooperativa es la de elaborar los estatutos de acuerdo a sus necesidades y someterlo a un proceso de revisión para determinar si hay fallas, o no.

Si no hay alguna observación entonces se continua con el proceso.

Solamente para cooperativas de trabajo asociado

- **Asesoría en la elaboración del régimen de trabajo, de compensaciones y de seguridad social.**

Igual sucede con la elaboración de los regímenes de trabajo, compensaciones y seguridad social.

- * **Régimen de trabajo.** El régimen de trabajo asociado de cada Cooperativa contiene: las condiciones o requisitos particulares para la vinculación al trabajo asociado; las jornadas de trabajo, los honorarios, turnos y demás modalidades como se desarrollará el trabajo asociado; los días de descanso en general, convenidos, y los que correspondan a cada trabajador asociado por haber laborado durante un período determinado; los permisos, y demás formas de ausencias temporales al trabajo, autorizadas, y el trámite para solicitarlas o justificarlas; los derechos y deberes particulares, relacionados al desempeño del trabajo; los causales o clases de sanciones por actos de indisciplina relacionados con el trabajo, así como el procedimiento para su imposición y los órganos de administración a los funcionarios que están facultados para sancionar; las causales de exclusión como asociados, relacionado con las actividades de trabajo, respetando el procedimiento previsto en el estatuto para la adopción de estas determinaciones y todas aquellas otras estipulaciones que se consideren convenientes y necesarias para regular la actividad de trabajo asociado de la Cooperativa.
- * **Régimen de compensaciones.** El régimen de compensaciones por el trabajo aportado establecerá las modalidades, montos y la periodicidad en que será entregada la compensación y los demás reconocimientos económicos que se convengan, por descansos de trabajo, o por cualquier otra causa relacionada con la vinculación al trabajo, o los que se consagren por retiro del mismo.

- * **Régimen de previsión y seguridad social.** El régimen de Previsión y Seguridad Social deberá contener los diferentes servicios de protección de la Cooperativa, directamente o a través de las otras entidades de Previsión o Seguridad Social, de acuerdo con las capacidades económicas de la Cooperativa y sus miembros, procurando cubrir los diversos riesgos que puedan presentarse o las necesidades presentes o futuras de bienestar social que tengan los asociados.

Se determinarán fechas para la entrega de cada uno de los regímenes y su revisión.

- **Acompañamiento y asesoría en la asamblea de constitución.** Una vez desarrollado el trabajo anterior es necesario convocar a la asamblea general de constitución, determinando lugar fecha y hora de la reunión. Es muy importante que como asesores de la cooperativa estemos presentes ya que de ello depende en gran medida el éxito de la asamblea

Es necesario que de esa asamblea se levante un acta que se la conoce como el acta de constitución, firmada por el presidente y el secretario de esa reunión. Además de todos los socios fundadores de la cooperativa.

El acta debe contener al menos:

- * Verificación de Quórum
 - * Aprobación de la constitución de la cooperativa
 - * Aprobación de estatutos
 - * Nombramiento del Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y Revisor Fiscal
 - * Firma del acta de constitución
-
- **Asesoría para la presentación de documentos ante Cámara de Comercio y la Superintendencia de economía solidaria.** Una vez obtenido todos los documentos necesarios para obtener el registro como cooperativa ante Cámara de Comercio, se determina una fecha para hacer el acompañamiento al proceso
-
- **Creación de la Cooperativa.** El proceso en muchas ocasiones termina en este momento, cuando se obtiene la personería jurídica por parte de la entidad,

es decir Cámara de Comercio. Y ya la cooperativa puede desempeñar sus funciones como empresa.

- **Asesoría en el proceso de consolidación de la Cooperativa.** Sin embargo Hay muchas cooperativas a las que es necesario asesorarlos en otros aspectos empresariales como en la implementación de un sistema contable, en donde es importante no solo trabajar en la parte de implementación sino también en la parte de capacitación, en este momento entra a jugar parte fundamental en el proceso los instructores especializados en estas áreas de SENA.

▫ **Actividades Especificas Para La Organización De Cursos En Gestión Básica De Cooperativismo.**

- Citación telefónica a cada empresario.
- Confirmación horarios.
- Inscripción y matricula de los participantes.
- Inscripción de fichas de matrícula con la respectiva fotocopia de cédula de cada participante ante la secretaría del programa, para la posterior elaboración de los certificados.
- Preparación del material del curso.
- Impartir el curso en las fechas y horarios acordados.
- Evaluar a cada participante para determinar la aprobación del curso.

3.2.4 Empresas De Economía Solidaria Asesoradas En La Creación Y/O Consolidación. Después de describir el proceso de asesoría para este sector y analizar cada uno de las etapas que se deben seguir, es necesario determinar cuales fueron las empresas que se asesoró cumpliendo con el papel de instructor y asesor empresarial del grupo de desarrollo empresarial.

- ▲ **Cooperativa Detallista De Nariño Global Tiendas Ltda.** Uno de los proyectos más importantes que trabaje durante el segundo semestre de 2003 para el sector solidario fue la asociación y constitución de una empresa cooperativa organizada por tenderos de la ciudad como resultado del trabajo en conjunto de SENA, regional Nariño con la Cámara de Comercio de Pasto.

El objetivo de la empresa como cooperativa es la protección de los intereses de los expendedores asociados y de la comunidad en general, procurando la satisfacción de sus necesidades, para lo cual propenderá por la protección y mejoramiento de su nivel económico, así como por el fortalecimiento de los lazos de solidaridad y economía solidaria.

Las actividades más importantes a las que la cooperativa se dedica para cumplir con su objeto social son:

- Servir de intermediaria entre los productores, distribuidores, asociados, terceros y la comunidad en general, implementando adecuados sistemas de distribución.
- Establecer depósitos, concesiones, franquicias activas, o pasivas y centrales de mercadeo.

El proyecto de asociar a los tenderos de la ciudad surgió luego de la realización del evento denominado: ENCUENTRO DE PROVEEDORES DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO Y TENDEROS DE LA CIUDAD, organizado por la Cámara de comercio en el mes de junio del año 2003 en donde asistieron grandes proveedores a nivel nacional y cerca de ochocientos tenderos de la ciudad. El eje central sobre el cual se desarrollo la charla fue la experiencia COORATIENDAS, Organización cooperativa de tenderos de mucho éxito en el país.

La acción de SENA fue vital para lograr la constitución de la empresa, ya que es una de las entidades avaladas por Dansocial para ofrecer el curso en gestión Básica de Cooperativismo, requisito para constituirse como Cooperativa, además de la asesoría hasta el momento del registro ante Cámara de Comercio y su posterior consolidación como empresa.

Para continuar con el proceso terminado el evento, fue necesario organizar reuniones semanales que se llevaban a cabo los días miércoles en Cámara de Comercio, en ellas se trataba de fomentar un espíritu solidario y comunitario y estrechar las relaciones con el grupo de asociados a través de talleres y charlas motivacionales.

Después de identificar la necesidad de asociación se procedió a programar el curso en Gestión Básica de Cooperativismo para dos grupos de tenderos.

Luego de terminado el curso fue necesario establecer el plan de acción que se sigue generalmente para la creación de cooperativas de consumo:

- Elaboración de estatutos.
- Organización de la asamblea general de constitución.
- Presentación de documentos ante cámara de comercio.
- Inscripción de documentos ante la Supersolidaria en Bogotá.

El proceso desde su inicio hasta la fecha de constitución de la cooperativa fue extenso y abarco aproximadamente cuatro o cinco meses. Para el SENA y para Cámara de Comercio fue satisfactorio lograr su constitución como empresa.

La cooperativa ya esta constituida, sin embargo el proceso no termina allí, continua y ahora es importante la consolidación de la empresa, por ello y después de realizar un diagnóstico individual para cada negocio y de la cooperativa, se identificaron debilidades en el área administrativa, contable, y de mercadeo.

Esta parte del proceso, gracias al equipo multidisciplinario con el que cuenta el programa, es responsabilidad de otro instructor especializado en esas áreas, el no solo se encarga de impartir el curso sino también de su implementación en la cooperativa.

El ciclo de módulos que se programaron a finales del año anterior buscan atender las debilidades de la empresa identificadas en el diagnóstico.

Los módulos y los temas a tratar para cada uno de ellos son:

➤ **Contabilidad.**

- Los costos y gastos
- El método simple de Cuentas
- Los estados financieros
- El análisis de la contabilidad

➤ **Administración.**

- Concepto de la administración
- Proceso administrativo
- Motivación y dirección
- Reclutamiento del talento humano
- Estrategias Empresariales

➤ **Mercadeo.**

- ¿ Qué es el mercado ?
- La definición del mercado
- La clientela
- La competencia
- Los factores que determinan el mercado
- El plan de mercadeo

▲ **Cooperativa De Trabajo Asociado De Telecomunicaciones.** Empresa organizada y creada por ex - trabajadores de Telenariño para garantizar fuentes de empleo a sus asociados.

Es una cooperativa multiactiva, es decir que puede desarrollar diferentes actividades aunque ellas no están relacionadas entre si.

Las actividades que se realizan para cumplir con el objeto social son:

- Prestar los servicios: mantenimiento y reparación de redes telefónicas y eléctricas en general
- Instalación de líneas telefónicas derivados y citofonía
- Reparación de equipos
- Servicio de mensajería
- Servicios generales
- Servicios administrativos en general
- Venta de equipos e insumos.
- Mantenimiento preventivo. Y correctivo de redes telefónicas.
- Interventorías.
- Estudios de campo

El objetivo de la asesoría ofrecida a esta empresa, consistió en la elaboración de un portafolio de servicios en donde se especificarán cada uno de los servicios que la cooperativa ofrecía y de esa manera poder presentar a disposición de la empresa pública y privada las actividades a las que la empresa se dedica.

Para la elaboración del portafolio de servicios fue necesario seguir el siguiente plan:

- ◆ Estructuración de la identidad corporativa.
 - Misión
 - Visión
 - Valores corporativos

- ◆ Elaboración del logotipo de la empresa de acuerdo a lo que quiere proyectar la empresa.

- ◆ Estructuración y clasificación de los servicios que se ofrece por secciones y descripción breve de cada uno de ellos.

- ◆ Diseño del portafolio de servicio en cuanto a distribución de los colores e imágenes.

El portafolio se obtuvo a finales del semestre 2003 y la empresa ya se encuentra licitando.

La estructura básica y contenido del portafolio de servicios hace parte de los anexos del informe final

- ▲ **Cooperativa Multiactiva Industrial Putumayense De Cales Y Calizas Cooinpucal Ltda.** La asesoría solicitada por esta empresa consistía en el acompañamiento para la creación y registro de la cooperativa ante Cámara de Comercio.

Los socios que hacen parte de la cooperativa son individuos que se dedican a la producción de cal en el municipio de San Francisco departamento del Putumayo.

La actividad de la cooperativa esta inmersa en la compra del producto que cada calero produce, para posteriormente ser comercializado en punto de venta que la misma empresa ha implementado.

El organizarse como cooperativa también les brinda la posibilidad de acceder a una ayuda económica ofrecida por CORPOAMAZONIA para poder tecnificar los procesos que se siguen para la producción de este producto, ya que el proceso que se desarrolla en la actualidad atenta contra el bienestar ecológico de la región.

Debido a la situación de las personas próximas a pertenecer a la cooperativa, fue necesario desplazarse a la región para llevar a cabo el proceso que inicia con la capacitación en gestión Básica de Cooperativismo y la asesoría hasta la constitución, en la actualidad ya se encuentran registrados y constituidos como cooperativa.

▲ **Cooperativa De Trabajo Asociado De Servicios Varios O.V.M. Ltda.** La cooperativa es de trabajo asociado, es decir que se crea para crear y garantizar el empleo a los asociados, las actividades a las que se dedica la cooperativa son:

- Mantenimiento de Vías.
- Suministro de insumos, venta de triturado.
- Adquirir equipos, herramientas e insumos requeridos para el desarrollo de su actividad económica y social.

La empresa se encuentra ubicada en la vereda del chorrillo municipio de Nariño departamento de Nariño, la cooperativa esta en proceso de creación.

▲ **Convenio Universidad San Martín.** La creación de estas cooperativas se trabaja en convenio con la universidad san Martín, quien fue la encargada de identificar la población objetivo constituida por madres cabeza de familia Pertenecientes al sector de San Fernando y el municipio de Cabrera.

La cooperativa que se encuentra en proceso de constitución del sector de San Fernando busca satisfacer las necesidades de sus asociados mediante el desarrollo de actividades concernientes a la producción de abono orgánico.

Ya se ha cumplido el plan de trabajo trazado, se impartió el curso en gestión básica de cooperativismo, se asesoró en la elaboración de los estatutos y regímenes, y ahora se espera la respuesta de cámara con respecto a la constitución.

La empresa cooperativa que se encuentra en la vereda de Cabrera departamento de Nariño, se organiza para cumplir con su objeto social mediante el desarrollo de actividades relacionadas con la confección. También se cumplió con el plan de trabajo y se espera la respuesta de Cámara de Comercio.

▲ **Cooperativa Multiactiva De Confeccionistas, Estetica Y Eventos De Nariño. Coomfeccionar Ltda.** Empresa organizada por aprendices SENA del técnico en confecciones del centro Multisectorial LOPE, su actividad es la confección de prendas de vestir.

Se cumplió con el plan el trabajo trazado y se está a la espera de la respuesta de Cámara de Comercio.

▲ **Cooperativa Agroindustrial De Nariño Cooagronar Ltda.** Cooperativa de trabajo asociado organizada por un grupo de estudiantes del Centro Multisectorial Lope dedicada a la creación de puestos de empleo mediante el desarrollo de actividades en la producción y elaboración de productos cárnicos.

Cuentan con toda la infraestructura necesaria para desarrollar su actividad ya que gracias a la gestión realizada pueden actuar dentro de las instalaciones del centro de procesamiento de alimentos del centro Multisectorial Lope.

Se cumplió con el plan trazado y en la actualidad ya están constituidos como cooperativa.

4. OTRAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN LA PRÁCTICA

4.1 Proyecto presentado a Corveica para la obtención de un crédito para la implementación de una empresa comercial.

Se colaboro activamente en el desarrollo de esta tarea junto con el apoyo de otros instructores especializados en diferentes áreas, tarea que se trabajo durante un mes aproximadamente, los puntos que se trabajaron fueron:

4.1.1 Aspectos Generales.

- Datos del empresario
- Datos del proyecto
- Objetivos del plan de negocios

4.1.2 Aspectos Básicos Del Proyecto.

- Antecedentes

4.1.3 Estudio De Mercado.

4.1.4 Estudio Técnico.

4.1.5 Estudio Administrativo Y Legal.

- Tipo de Empresa
- Organización de la empresa

4.1.6 Estudio Financiero.

Para el desarrollo exitoso del proyecto fueron importantes las diferentes herramientas con las que cuenta SENA para elaborar proyectos empresariales.

5. ANALISIS DE OBJETIVOS PROPUESTOS

Con el propósito de tener en cuenta el análisis que se hace sobre el cumplimiento de los objetivos propuestos, es importante presentar la siguiente descripción detallada de las actividades realizadas y la evaluación personal de los resultados obtenidos en cada uno de los objetivos planteados inicialmente, además de la descripción de otras actividades desarrolladas a lo largo de la pasantía, que contribuyeron a la realización de este proceso de apoyo a las microempresas de los sectores asesorados por el grupo de desarrollo empresarial del SENA.

5.1 OBJETIVO GENERAL

Apoyar y desarrollar el plan trazado por el Grupo de desarrollo Empresarial del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA - Regional Nariño, encaminado al desarrollo de asesorías empresariales a las pequeñas y medianas empresas de la región y al apoyo a las funciones que cumplen los instructores de la entidad para con el programa.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

5.2.1 Objetivo 1. Determinar el estado actual de las pequeñas y medianas empresas de la región mediante el uso y aplicación de las herramientas diseñadas para los diagnósticos empresariales.

- **Actividades desarrolladas.** A lo largo del trabajo como pasante del grupo de desarrollo empresarial durante el segundo semestre del año anterior, fue necesario aplicar los instrumentos de diagnóstico a cada una de las empresas asesoradas, ya que se debía partir de la identificación de los problemas a solucionar.

- **Evaluación del proceso.** Los instrumentos con los que cuenta desarrollo empresarial para desarrollar los diagnósticos empresariales son muy completos y eso colaboro en gran medida el éxito de cada una de las asesorías y la identificación de la problemática más importante.

5.2.2 Objetivo 2. Proponer planes de acción para las pequeñas y medianas empresas, teniendo en cuenta la problemática identificada y la necesidad de mejorar los niveles de productividad y competitividad de las misma.

- **Actividades desarrolladas.** Una vez obtenido la información de las empresas a partir del diagnostico empresarial para determinar su situación, se procedió a formular un plan de acción para cada una de ellas que resolviera la problemática identificada.

- **Evaluación del proceso.** Gracias a la capacidad de colaboración con la que cuenta el talento humano del grupo de desarrollo empresarial y de la especialidad en diferentes áreas del conocimiento el resultado fue exitoso en cada una de las asesorías desarrolladas.

5.2.3 Objetivo 3. Definir las actividades prioritarias en formación y capacitación empresarial para las pequeñas y medianas empresas que así lo requieran

- **Actividades desarrolladas.** Como se lo expuso anteriormente fueron identificadas y satisfechas las necesidades en cuanto a capacitación empresarial, tanto para el sector marroquinería y cueros, así como para el sector solidario, y su posterior implementación en áreas como Administración, contabilidad y mercadeo y Gestión Básica de cooperativismo.

- **Evaluación del proceso.** La capacidad profesional de los diferentes instructores designados y su sentido de pertenencia para con la institución aseguraron el logro del objetivo propuesto.

La creación y culminación de las asesorías para la creación de empresas cooperativas también dice mucho acerca de mi trabajo como instructor en Gestión Básica de cooperativismo.

5.2.4 Objetivo 4. Realizar el seguimiento correspondiente a las actividades de capacitación, y asesoría a las empresas implicadas

- **Actividades desarrolladas.** Para evaluar dichas actividades se hacen entrevistas y se mantiene un contacto permanente con los propietarios para conocer la evolución y comportamiento de la empresa.

- **Evaluación del proceso.** Se lleva a cabo mediante el desarrollo de visitas programadas a la empresa y entrevistas con el empresario, por lo general durante una o dos semanas con el propósito de resolver inquietudes particulares sobre temas específicos. La evaluación es satisfactoria para este punto ya que se contó con la colaboración de cada uno de los empresarios.

5.2.5 Objetivo 5. Realizar el correspondiente seguimiento al desarrollo de las acciones propuestas en el plan de acción propuesto para cada empresa.

- **Actividades desarrolladas.** Se realizó mediante llamadas telefónicas al empresario o visitas esporádicas para comprobar la continuidad del proceso.

- **Evaluación del proceso.** Por lo general aunque se contaba con algunas dudas en cuanto a la implementación sobre todo en áreas como la contable se resolvió los problemas y se continuó con el proceso normalmente

5.2.6 Objetivo 6. Apoyar y coordinar el desarrollo de proyectos empresariales en equipo con los instructores de la entidad.

- **Actividades desarrolladas.** Durante el desarrollo de la pasantía fue necesario colaborar con la realización de actividades en equipo con los instructores de la entidad.

- **Evaluación del proceso.** La fortaleza más grande con la que cuenta el programa la constituye sin lugar a dudas su equipo de trabajo conformado por profesionales multidisciplinarios quienes a través de sus conocimientos en diferentes especialidades y su espíritu de colaboración y cooperación han permitido el desarrollo exitoso de las actividades que se nos encomendó, que para el segundo semestre del 2003 el programa se trazó.

CONCLUSIONES

El apoyo que el programa otorga a la pequeña y mediana empresa, de los sectores objetivo es muy apropiado, ya que permite ampliar las perspectivas, en cuanto que el desarrollo de las empresas no está sujeto únicamente a la inversión de capital, el apoyo a través del proceso de asesoría para mejorar la organización del negocio es una alternativa para fortalecer a cada empresa involucrada en el proceso y en el sector.

Los procesos de capacitación que el programa ha venido desarrollando han generado expectativas entre los empresarios que acuden al programa, por que han encontrado en la mayoría de los casos que las capacitaciones brindadas les han permitido mejorar la situación de sus empresas, especialmente los dirigidos al sector cooperativo.

- **Sector Marroquinería Y Cueros.** Ha pesar de encontrar que el sector es uno de los mas antiguos y que posee fortalezas importantes como la creatividad en el diseño o la calidad de sus productos, el mayor problema que este sector afronta es la falta de compromiso con un proceso de crecimiento que encamine al sector a mejorar sus condiciones, posiblemente esto se debe a la idiosincrasia de los empresarios, quienes estando a expensas del apoyo económico de las entidades gubernamentales no se han permitido plantear nuevas soluciones a la situación que afrontan, situación que de continuar como hasta ahora, posiblemente genere el estancamiento del sector.

En lo referente a los procesos de capacitación que se han ofrecido a los empresarios del sector existen varias dificultades, una de ellas es sin lugar a dudas la falta de compromiso no solo con la capacitación, si no también con la preparación de esta, porque como los propios empresarios lo manifiestan, desearían se tomaran en cuenta sus sugerencias que en cuanto al tema ellos plantean, lastimosamente a la hora de realizar una consulta sobre la temática a tratar en determinado proceso de capacitación ninguna persona plantea alguna sugerencia en cuanto al contenido y solo cuando ya se ha determinado o adelantado mas de la mitad del curso todos se sienten defraudados e inmediatamente hacen observaciones.

La no-especialización en determinada línea de la elaboración de artículos en cuero ha generado dificultades con los talleres, porque en el afán de tomar la mayor

cantidad de pedidos, los empresarios han descuidado su especialidad y han aprendido a medias cualquier otra línea de la producción. Ellos manifiestan que como no hay pedidos deben trabajar en lo que se les presente.

Un asunto además importante esta constituido por los altos costos de la producción, situación que impide la competitividad de los productos elaborados en la ciudad, con los productos que se traen de otras ciudades, este fenómeno se da por los altos costos de las materias primas que son distribuidas por grandes almacenes de productos e insumos en la ciudad.

- **Sector Solidario.** Es uno de los sectores con más dinámica con respecto a los demás sectores en la región con respecto a la creación y registro de este tipo de empresas, tal vez por los beneficios que brinda a los asociados de ese tipo de organizaciones.

Tales beneficios como:

- Los asociados son los mismos trabajadores, propietarios y usuarios
- Al considerarse empresas sin ánimo de lucro están exentas de pagar impuesto de renta y someterse a otra serie de gravámenes.
- Obtener a través de almacenes mayoristas artículos y mercancías a precio de mayorista.
- Facilidad en la organización e inscripción de la empresa.

Gracias a que el SENA cuenta con la certificación por parte de DANSOCIAL para ofrecer el curso obligatorio en Gestión Básica de Cooperativismo para la organización de este tipo de empresas, Al grupo de desarrollo empresarial llegan grandes cantidades de solicitudes buscando asesoría para la creación y consolidación de cooperativas, no solamente a nivel local sino también a nivel externo y de distintos sectores de la economía, empresas dedicadas a trabajar el cuero, dedicadas a trabajar la confección, la industria, sector comercio y servicios entre otros.

La información que arrojan los diagnósticos elaborados para este tipo de organizaciones, muestran a empresas que cuentan con muchas falencias a nivel interno como la no existencia de un sistema de contabilidad adecuado, situación que no les permite conocer realmente los resultados de su actividad. Debilidades en el área administrativa, mercadeo, talento humano etc.

A través de los procesos de asesoría y capacitación el grupo de desarrollo empresarial busca no solamente la creación y consolidación de cada una de estas empresas, si no también convertirse en una herramienta para alcanzar el desarrollo económico y social de la región.

RECOMENDACIONES

- Continuar con el trabajo que el grupo de desarrollo empresarial del Servicio Nacional de Aprendizaje viene desarrollando, ofreciendo la oportunidad para que estudiantes de los últimos semestres de carreras como administración de empresas, Comercio Internacional y Economía de la Universidad de Nariño puedan vincularse a la institución para conocer el verdadero entorno de las PYMES de la región y contribuir mediante su trabajo el fortalecimiento de ellas y de la región.
- Realizar mayor promoción del grupo de desarrollo empresarial entre las pequeñas y medianas empresas para permitir que estas aprovechen al máximo los servicios que el programa ofrece.
- Vincular a otros sectores empresariales para ampliar la gama de empresas que el programa asesora y apoya para mejorar su situación.
- Comprometer a los empresarios que utilizan los servicios que el programa ofrece para continuar con el proceso de asesoría y de esta manera obtener mayores beneficios.

BIBLIOGRAFIA

- Economía Hoy en Portafolio [online]. Bogotá: Casa Editorial El Tiempo, 2004. [citado 15 abril 2004]. Disponible en Internet. www.portafolio.com.co,
- POPE, Jeffrey. Investigación de mercados. 2. ed. Bogotá: Grupo editorial Norma, 1997. 198 p.
- ASCOOP, SENA. Normatividad vigente para el sector solidario. San Juan de Pasto: SENA. 2000
- SOCIEDADES DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, Libro II: De Las Sociedades Comerciales. Decreto 410 De 1971, Código Del Comercio. Bogotá: TEMIS, 1998. 158 p.

ANEXO A. Formato Diagnóstico



**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE – SENA
REGIONAL NARIÑO**

GRUPO DE DESARROLLO EMPRESARIAL

FORMATO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES

1. Nombre o razón social del negocio: _____

2. NIT: _____ Dirección: _____
Teléfono: _____
3. Propietario: _____
C.C. N°. _____
4. Años de Funcionamiento: _____
5. Identifique los principales problemas que han impedido el normal crecimiento del negocio.
 - Falta capital de trabajo: _____
 - Falta de registros: _____
 - Altos costos de mercancía: _____
 - Limitaciones en la disponibilidad de créditos: _____
 - Deficiencia de formación en: Administración: _____ Contabilidad: _____
Atención al cliente: _____

Observaciones: _____

ANEXO B. DOFA Empresa A

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
MATRIZ DOFA EMPRESA A SECTOR MARROQUINERÍA Y CUERO	<ul style="list-style-type: none"> a. Prevalcen las actitudes reactivas. b. No realiza proceso de planeación, ni maneja el concepto de sistemas de información. En la empresa se califica como Baja la confiabilidad de la información. c. Los procesos de selección y reclutamiento se realizan de manera informal, y necesitan ajustes. d. En el ambiente laboral se encuentra influencia negativa de la organización informal. e. La evaluación de desempeño es deficiente. f. No ha implementado un programa de salud ocupacional, carece de señalización industrial, los empleados no están afiliados al sistema de pensiones y cesantías. g. No posee un adecuado sistema de contabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Cuenta con una completa imagen corporativa que proyecta mediante papel membreteado y tarjetas de presentación. b. Exclusividad, calidad de la materia prima y del producto terminado. c. Exclusividad de sus clientes (intermediarios). d. Cuenta con su propia curtiembre (curtidos Delgado). e. Los empleados manifiestan sentido de pertenencia. f. Los empleados cuentan con los implementos de protección personal suficientes. g. Posee contactos comerciales en todo el país.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS FO
<ul style="list-style-type: none"> 1. La dolarización del Ecuador, que encarece los productos de ese país. 2. Ubicación fronteriza del departamento. 3. Incentivos a las zonas fronterizas. 4. Ferias comerciales y de exposición a nivel local nacional e internacional. 5. Programas gubernamentales y privados de fomento de las exportaciones. 6. Entidades públicas y privadas que brindan capacitación en aspectos técnicos y administrativos. 7. Demanda del mercado (local, nacional e internacional). 8. Concesión de créditos blandos para micro y pequeña empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer un sistema de información apropiado a la organización. ▪ Afiliar a los empleados al sistema de pensiones y cesantías, buscando mejorar el clima organizacional.. ▪ Diseñar los procesos de reclutamiento y selección de personal, y realizarles seguimiento permanentemente. ▪ Procurar un ambiente agradable, mediante los incentivos no económicos, como el empleado del mes. • Implementar un adecuado sistema de contabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñar un catálogo para distribuirlo entre sus clientes (intermediarios), que faciliten los pedidos, en el cual se indiquen los materiales que se utilizaron para su fabricación. ▪ Aprovechar el sentido de pertenencia de los empleados, con incentivos económicos relacionados con la utilización eficiente de los materiales, el mejor diseño, etc. ▪ Aplicar su imagen corporativa a todos sus productos, buscando llegar a la mente del consumidor final.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS DA	ESTRATEGIAS FA
<ul style="list-style-type: none"> 1. Deficiencia en servicios públicos y baja inversión social (Proyectos del plan estratégico de Nariño no implementados, como la Ciudadela industrial del cuero). 2. Inseguridad, que dificulta el transporte de mercancías. 3. Competencia de empresas regionales y nacionales. 4. Escasez de proveedores de materias primas de calidad (cuero). 5. Disminución del poder adquisitivo. 6. Crisis económica, que influye negativamente en la capacidad de inversión del empresario (falta de capital). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar el programa de salud ocupacional, y seguridad industrial. ▪ Fijar parámetros de desempeño por empleado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñar un plan de mercadeo que posicione a la empresa entre sus principales usuarios. ▪ Invertir en publicidad radial a nivel nacional. ▪ Evaluar la capacidad productiva, para determinar si es necesario la ampliación de la planta física o la adquisición de nueva maquinaria para ingresar al mercado internacional.

ANEXO C. DOFA Empresa B

MATRIZ DOFA EMPRESA B SECTOR MARROQUINERÍA Y CUERO	DEBILIDADES	FORTALEZAS
	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS FO
<p>9. La dolarización del Ecuador. 10. Ubicación fronteriza del departamento. 11. Incentivos a las zonas fronterizas. 12. Ferias comerciales y de exposición en el ámbito local nacional e internacional. 13. Programas gubernamentales y privados de fomento de las exportaciones. 14. Entidades públicas y privadas que brindan capacitación en aspectos técnicos y administrativos. 15. Demanda del mercado (local, nacional e internacional). 16. Concesión de créditos blandos para micro y pequeña empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Afiliar a los empleados a una ARP, EPS y sistemas de pensiones. ▪ Capacitarse en lo relacionado con planeación estratégica, mercadeo, investigación de mercados, identidad e imagen corporativa. ▪ Crear un proceso de evaluación del desempeño. ▪ Formular la misión, visión y políticas generales de la organización. ▪ Definir un proceso de selección del personal. ▪ Implementar un adecuado sistema de contabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitarse en lo relacionado con sistemas de información. ▪ Formular un plan de mercadeo para posicionarse entre los clientes finales por calidad. ▪ Estudiar la posibilidad de abrir un punto de ventas.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS DA	ESTRATEGIAS FA
<p>7. Deficiencia en servicios públicos y baja inversión social (Proyectos del plan estratégico de Nariño no implementados, como la Ciudadela industrial del cuero). 8. Inseguridad, que dificulta el transporte de mercancías. 9. Competencia de empresas regionales y nacionales. 10. Escasez de proveedores de materias primas de calidad (cuero). 11. Disminución del poder adquisitivo. 12. Crisis económica, que influye negativamente en la capacidad de inversión del empresario (falta de capital).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructurar un sistema de motivación al personal. ▪ Ampliación de la planta productiva. ▪ Optimizar las condiciones ambientales y realizar los estudios necesarios. ▪ Redactar un manual de funciones y procedimientos. ▪ Dotar de los elementos necesarios para la seguridad de los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructurar un plan publicitario para posicionarse en el mercado objetivo. ▪ Formular un sistema de quejas y sugerencias para aprovechar de mejor manera los aportes de los clientes. ▪ Implementar planes de acción que encaminen las sugerencias de los clientes.

ANEXO D. DOFA Empresa C

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
MATRIZ DOFA EMPRESA C SECTOR MARROQUINERÍA Y CUERO	o. En la empresa no existe planeación de Recursos Humanos. p. Carece de un programa de salud ocupacional. q. No existen conocimientos de mercadeo. r. No cuenta con empaques o embalajes adecuados para distribuir los productos. s. No registra las operaciones contables de la empresa. t. No tiene una estructura organizacional formal. u. No capacita a sus empleados. v. Limitaciones de tipo económico.	p. Ventas a intermediarios en Cúcuta. q. Calidad del producto. r. Cumplimiento. s. Prestigio entre sus clientes. t. Sus ventas son relativamente estables, puesto que tiene clientela fija.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS FO
17. La dolarización del Ecuador, que encarece los productos de ese país. 18. Ubicación fronteriza del departamento. 19. Incentivos a las zonas fronterizas. 20. Ferias comerciales y de exposición a nivel local nacional e internacional. 21. Programas gubernamentales y privados de fomento de las exportaciones. 22. Entidades públicas y privadas que brindan capacitación en aspectos técnicos y administrativos. 23. Demanda del mercado (local, nacional e internacional). 24. Concesión de créditos blandos para micro y pequeña empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Capacitarse y asesorarse fundamentalmente, en lo relacionado con Planeación Estratégica, conceptos básicos de Mercadeo, diseño de productos, diseño de empaques y embalajes y Contabilidad General. ❖ Diseñar logotipo y fabricar marquillas para cada artículo. ❖ Estructurar una planeación táctica de requerimiento de Recursos Humanos, para no tener falencias o caer en incumplimiento de pedidos por falta de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Abrir mercados a nivel local, de tipo minorista. ❖ Exportar, o buscar intermediarios que distribuyan el producto en el Ecuador. ❖ Participar en ferias comerciales y exposiciones a nivel nacional, y si es posible, a nivel internacional para promocionar los productos. ❖ Buscar información y tratar de cumplir con los requisitos para aprovechar los incentivos de la zona de frontera. ❖ Crear lista de precios.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS DA	ESTRATEGIAS FA
13. Deficiencia en servicios públicos y baja inversión social (Proyectos del plan estratégico de Nariño no implementados, como la Ciudadela industrial del cuero). 14. Inseguridad, que dificulta el transporte de mercancías. 15. Competencia de empresas regionales y nacionales. 16. Escasez de proveedores de materias primas de calidad (cuero). 17. Disminución del poder adquisitivo. 18. Crisis económica, que influye negativamente en la capacidad de inversión del empresario (falta de capital).	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Obtener créditos financieros para invertir en desarrollo del producto, e imagen. ❖ Trabajar en la parte de diseño de empaque y producto. ❖ Sustituir el cuero por micro fibra o fibras naturales, para contrarrestar la calidad deficiente de los proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Posicionar a la empresa por calidad, mediante la creación e implementación de un plan de mercadeo. ❖ Realizar una estructura de costos para diferenciar tarifas, implementar planes de descuento. ❖ Crear un plan estratégico. ❖ Realizar publicidad y promoción regional del producto.

ANEXO E. Área de Personal

¡Error! Marcador no definido.
AREA DE PERSONAL:

PAUTAS OBSERVACIONES	SI	NO
1. CALIDAD Y CANTIDAD DEL TALENTO HUMANO:		
1.1 La calidad del talento humano corresponde a las necesidades actuales de la empresa ?	___	___
1.2 La calidad del talento humano se acomoda a las exigencias de los planes de la empresa ?	___	___
2. SELECCIÓN:		
2.1 Medios que utiliza para buscar trabajadores :		
- Avisos clasificados en periódicos ?	___	___
- Avisos en la radio ?	___	___
- Bolsas de empleo (SENA) ?	___	___
- Entidades de capacitación ?	___	___
- Avisos en la empresa ?	___	___
- Recomendaciones personales y/o familiares ?	___	___
2.2 Requisitos que exige a los aspirantes :		
- Que desempeñe bien el oficio ?	___	___
- Buena experiencia ?	___	___
- Buena salud ?	___	___
- Edad apropiada ?	___	___
- Dinamismo ?	___	___
- Deseos de aprender y superarse ?	___	___
2.3 Se hace selección técnica del personal :		
- Revisión de antecedentes (hoja de vida) ?	___	___
- Prueba técnica ?	___	___
- Entrevista ?	___	___

- 4.3 Existen estímulos económicos para el personal ? ___ ___
- 4.4 Se hace reconocimiento del personal? ___ ___
- 4.5 Se detectan necesidades de capacitación del personal :
 - Técnica ? ___ ___
 - Administrativa ? ___ ___
- 4.6 Se realizan planes de capacitación para el personal ? ___ ___
- 4.7 Se desarrollan en la empresa, actividades :
 - Culturales ? ___ ___
 - Deportivas ? ___ ___
 - Sociales ? ___ ___
- 4.8 El pago de sueldos y prestaciones a los trabajadores es oportuno ? ___ ___
- 4.9 Salarialmente los clientes internos (trabajadores) se sienten satisfechos ? ___ ___
- 4.10 Se conceden licencias y permisos ? ___ ___
- 5. DESVINCULACION:**
- 5.1 Se liquida las prestaciones sociales al personal que sale de la empresa ? ___ ___
- 5.2 La empresa expide certificados de tiempo de servicio y sueldo devengado ? ___ ___
- 5.3 La empresa hace practicar examen médico y da el respectivo certificado al desvincular al trabajador ? ___ ___
- 6. CLIMA DE TRABAJO Y SALUD OCUPACIONAL:**
- 6.1 El clima de trabajo es bueno, agradable ? ___ ___
- 6.2 Se disponen de instrumentos para medir el clima de trabajo? ___ ___

- 6.3 El personal se considera como :
- Un recurso ? ___ ___
 - Un problema ? ___ ___
 - Un costo ? ___ ___
 - Un talento ? ___ ___
- 6.4 Se basan las relaciones en el respeto a otro ? ___ ___
- 6.5 Hay ausentismo de personal ? ___ ___
- 6.6 Existe reglamento interno de trabajo ? ___ ___
- 6.7 Se respeta la dignidad personal, las creencias y los sentimientos de los trabajadores ? ___ ___
- 6.8 Se tienen locales y elementos adecuados para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales ? ___ ___
- 6.9 Permite a sus trabajadores sufragar libremente ? ___ ___
- 6.10 Permite a sus trabajadores ausentarse en casos de calamidad doméstica ? ___ ___

ANEXO F. Área de Producción

AREA DE PRODUCCION

Cuando en la guía de diagnóstico se utiliza la expresión **producción** se hace referencia a la producción de **bienes y servicios**, por lo tanto puede ser útil para los procesos de manufactura y en la prestación de servicios.

PAUTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1. DISEÑO :			
1.1 Los productos que obtiene su empresa son :			
- Copias o réplicas de un producto original ?	___	___	
- Productos con innovaciones ?	___	___	
- Productos diseñados ?	___	___	
1.2 El empresario no diseña por que :			
- Desconoce las posibilidades técnicas que ofrece su maquinaria ?	___	___	
- Desconoce las posibilidades y limitaciones de la materia prima ?	___	___	
- No tiene acceso a nueva tecnología ?			
. Maquinaria y equipos?	___	___	
. Herramientas?	___	___	
. Materia Prima?	___	___	
. Mano de obra calificada?	___	___	
- No tiene tiempo para :			
. Pensar?			
. Investigar ?	___	___	
. Diseñar ?	___	___	
1.3 Los productos que usted diseña responden a las exigencias y necesidades del consumidor?			
	___	___	
2. CONTROL DE CALIDAD :			
2.1 El empresario tiene establecida una política clara de la calidad que desea obtener ?			
	___	___	
2.2 El empresario realiza control de calidad :			
- De las materias primas o mercancías ?	___	___	

- En todas las fases del proceso productivo ? ___ ___
 - En el acabado del producto ? ___ ___
 - En el empaque del producto ? ___ ___
- 2.3 Qué ventajas le ha traído controlar la calidad :
- Reducción de los defectos en los productos ? ___ ___
 - Reducción de costos ? ___ ___
 - Expansión del mercado ? ___ ___
 - Incremento de la producción ? ___ ___
 - Disminución de desperdicios ? ___ ___
 - Mejoramiento del proceso productivo ? ___ ___
 - Aumento de la productividad ? ___ ___
- 2.4 Qué problemas le ha traído no controlar la calidad :
- Pérdida de clientes ? ___ ___
 - Pérdida de tiempo ? ___ ___
 - Desperdicio de materiales ? ___ ___
 - Mala utilización de los equipos ? ___ ___
 - Mala imagen de la empresa ? ___ ___
 - Baja rentabilidad ? ___ ___
- 2.5 Le ofrece al cliente garantía por los productos que compra ? ___ ___
- 2.6 Se realiza análisis sobre las fallas de funcionamiento del producto? ___ ___
3. ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCION :
- 3.1Cuál es el sistema de producción predominante en la empresa :
- Por pedidos ? ___ ___
 - Para almacenar ? ___ ___
- 3.2 Cómo se produce?
- . Por productos o por piezas? ___ ___
 - . Productos o piezas en serie? ___ ___
- 3.3 Se hace planeación y programación para el área? ___ ___
- 3.4 Se controla la ejecución de los planes y programas? ___ ___
- 3.5 Se evalúa el cumplimiento de los planes y programas? ___ ___
- 3.6 Se hace control sobre los sobrantes y desechos en los procesos de trabajo? ___ ___

- 3.7 Se han conformado equipos de trabajo? _____
- 3.8 Ha realizado estudio de tiempos y movimientos ? _____
4. DISTRIBUCION DEL AREA DE TRABAJO :
- 4.1 La circulación de las materias primas y la disposición de las máquinas y equipos emplean un sistema de flujo?
- En línea? _____
 - En L? _____
 - En U? _____
 - En S? _____
- 4.2 La distribución del área de trabajo permite una circulación adecuada de :
- Personal ? _____
 - Equipos móviles ? _____
 - Materia prima ? _____
 - Productos en proceso? _____
 - Mercancías ? _____
- 4.3 La empresa posee almacenes de :
- Materias primas ? _____
 - Productos en proceso ? _____
 - Productos terminados ? _____
 - Retal o material recuperable _____
 - Desperdicios o inservibles ? _____
 - Mercancías ? _____
- 4.4 La organización de los almacenes permite:
- Llevar registros necesarios para conocer:
 - . Ingresos? _____
 - . Salidas? _____
 - . Existencias? _____
 - Suministrar artículos en forma oportuna y adecuada a producción? _____
 - Velar por la adecuada rotación con el propósito de reducir deterioros y obsolescencias? _____
 - Informar sobre volúmenes mínimos? _____
 - Velar por las normas de seguridad inherentes a los materiales? _____
- 4.5 La ubicación de los almacenes es adecuada en relación con las demás áreas de trabajo? _____

- 4.6 La organización general de la empresa tiene sitios para :
- Oficina ? ___ ___
 - Servicios higiénicos ? ___ ___
 - Cafetería ? ___ ___
 - Almacenes ? ___ ___
 - Herramientas manuales (sistema de tablero) ? ___ ___
 - Equipos portátiles (armarios metálicos)? ___ ___
 - Plantillas o moldes ? ___ ___
- 4.7 Los locales son suficientes y adaptados al tipo de producción ? ___ ___
5. SEGURIDAD INDUSTRIAL :
- 5.1 La empresa ha reglamentado normas para garantizar una producción que contemple un mínimo de riesgos ? ___ ___
- 5.2 Existe señalización para las dependencias de la empresa? ___ ___
- 5.3 Las zonas de riesgo están debidamente identificadas y señaladas ? ___ ___
- 5.4 Se dispone de equipos de seguridad :
- Extintores ? ___ ___
 - Hidrantes ? ___ ___
 - Botiquín ? ___ ___
- 5.5 Las instalaciones eléctricas son adecuadas ? ___ ___
- 5.6 Las instalaciones de acueducto y alcantarillado son adecuadas? ___ ___
- 5.7 La iluminación en su empresa es adecuada ? ___ ___
- 5.8 Existe suficiente ventilación ? ___ ___
- 5.9 Ocurren accidentes de trabajo frecuentemente? ___ ___
- 5.10 Qué actos personales son los que causan accidentes de trabajo ?
- Uso de herramientas y equipos defectuosos ? ___ ___
 - Uso de equipos o material en funciones no indicadas ? ___ ___
 - Limpieza de equipos en movimiento ? ___ ___
 - Trabajo a velocidades inseguras ? ___ ___

- Omitir el uso de ropa y elementos de trabajo ? _____
- 5.11 Se presentan casos de enfermedades profesionales con frecuencia ? _____
6. MANTENIMIENTO INDUSTRIAL :
- 6.1 Qué tipo de mantenimiento hace a la maquinaria ?
- Preventivo ? _____
 - Correctivo ? _____
 - Programado ? _____
 - General ? _____
- 6.2 Qué tipo de mantenimiento hace a los locales?
- Preventivo? _____
 - Correctivo? _____
- 6.3 Qué tipo de mantenimiento hace a las instalaciones Eléctrica y de acueducto y alcantarillado?
- Preventivo? _____
 - Correctivo? _____
- 6.4 El mantenimiento lo realiza personal especializado ? _____
- 6.4 Se elaboran programas de mantenimiento y se controla cumplimiento? _____

Califique los siguientes aspectos del personal del área de producción :

- Conocimientos :	Buenos :	_____	Deficientes :	_____
- Actitudes :	Positivas :	_____	Negativas :	_____
- Habilidades :	Buenas :	_____	Deficientes :	_____
- Experiencia :	Alta :	_____	Baja :	_____

ANEXO G. Suministros
¡Error! Marcador no definido.
SUMINISTROS :

PAUTAS OBSERVACIONES	SI	NO
1. COMPRAS :		
1.1 La función de compras está centralizada?	___	___
1.2 El proceso de compras es ágil y oportuno?	___	___
1.3 Quienes deciden y dan concepto sobre las compras ?	_____	
1.4 Existe información sobre los proveedores :		
- Precios ?	___	___
- Entrega oportuna ?	___	___
- Calidad ?	___	___
- Condiciones de venta ?	___	___
- Surtido ?	___	___
1.5 Se solicitan cotizaciones para las compras?	___	___
1.6 Se negocian tiempos y fechas de entrega?	___	___
1.7 Se disponen de listas de precios de referencia?	___	___
1.8 Existen catálogos de especificaciones?	___	___
2. INVENTARIOS :		
2.1 Existen normas sobre niveles mínimos de inventarios ?	___	___
2.2 Se conocen los costos de almacenamiento de los inventarios?	___	___
2.3 Existen inventarios de materiales, materias primas y repuestos sin movimiento?	___	___
2.5 Se hace un control sobre la facturación de los proveedores?	___	___
2.6 Se lleva kardex de control?	___	___