

PROPUESTA DE UNA GUÍA DE GESTIÓN DE CALIDAD QUE PUEDA
APLICARSE A MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN EL MUNICIPIO DE
PASTO

NORMAN CAICEDO YAMÁ
MIGUEL ANGEL REVELO

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2007

PROPUESTA DE UNA GUÍA DE GESTIÓN DE CALIDAD QUE PUEDA
APLICARSE A MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN EL MUNICIPIO DE
PASTO

NORMAN CAICEDO YAMÁ
MIGUEL ANGEL REVELO

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar el título de
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Asesor :
HÉCTOR MUÑOZ

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2007

Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo de grado, son responsabilidad exclusiva de sus autores

Artículo 1 del Acuerdo Número 32 de octubre 11 de 1996 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Noviembre de 2007

AGRADECIMIENTOS

Expresamos agradecimientos a :

Profesor HÉCTOR MUÑOZ, Asesor del Trabajo de Grado.

Doctor RODRIGO YÉPEZ PONCE, Evaluador del Trabajo de Grado.

Especialista NELSON ARMANDO MORA GÓMEZ, Evaluador del Trabajo de Grado.

Micro y pequeños empresarios en la ciudad de San Juan de Pasto.

DEDICATORIA

De manera muy especial quiero dedicar este gran logro en primer lugar a DIOS, creador de todos mis proyectos, de igual manera a mis PADRES y FAMILIARES, que siempre me han brindado su apoyo incondicional tanto material como espiritual.

NORMAN

DEDICATORIA

Dedico este triunfo a :

DIANA mi esposa y GABRIEL mi hijo, quienes han sido mi inspiración y le han dado sentido a mi vida.

Mis PADRES, HERMANOS, AMIGOS y demás FAMILIARES, quienes han aportado en mí los valores y las virtudes necesarias para crecer y salir adelante.

Mis esfuerzos seguirán ligados al anhelo de ser cada día mejor...

Y mi fe la luz que ilumine mi camino para alcanzar con éxito nuevos retos.

MIGUEL ANGEL

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	23
1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	25
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	25
1.1.1 Descripción del problema	25
1.1.2 Formulación del problema	26
1.2 OBJETIVOS	26
1.2.1 Objetivo General	26
1.2.2 Objetivos Específicos	27
1.3 JUSTIFICACIÓN	27
1.4 DELIMITACIÓN	28
2. MARCO DE REFERENCIA	29
2.1 MARCO TEÓRICO	29
2.1.1 La empresa y la gestión de la calidad	29
2.1.2 Sistema de Gestión de Calidad	31
2.1.3 La Investigación de Mercados	33
2.2 MARCO CONCEPTUAL	35
2.3 MARCO LEGAL	36
2.4 MARCO CONTEXTUAL	39
3. METODOLOGÍA	42

3.1 PARADIGMA, TIPO DE INVESTIGACIÓN Y ENFOQUE	42
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	42
3.3 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	44
3.4 PROCEDIMIENTO PARA EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	44
4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	45
4.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA	45
4.1.1 Sector al que pertenece la empresa, forma de propiedad del negocio y del local en el cual funciona la micro o pequeña empresa	45
4.1.2 Antigüedad de la empresa	49
4.2 FACTORES EXTERNOS QUE INCIDEN EN EL FUNCIONAMIENTO DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO	51
4.2.1 Incidencia de la ubicación geográfica y de la acción de los gremios y otras Instituciones en el desarrollo de la micro y pequeña empresa	51
4.2.2 Factor tecnológico	62
4.2.3 Factores de cultura	63
4.2.4 Factores internos que inciden en el desarrollo empresarial	66
4.3 FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE INCIDEN POSITIVAMENTE EN EL DESARROLLO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN SAN JUAN DE PASTO	96
4.4 GUÍA DE GESTIÓN DE CALIDAD QUE PUEDA APLICARSE A MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN EL MUNICIPIO DE PASTO	97
4.4.1 Presentación	97
4.4.2 Guía de gestión de la calidad para aplicar en micro y pequeñas empresas en la ciudad de San Juan de Pasto	106
4.4.2.1 Diagnóstico de la gestión de calidad	106
4.4.2.2 Gestión de localidad en la función financiera	112

4.4.2.3 Indicadores	134
5. CONCLUSIONES	140
6. RECOMENDACIONES	143
BIBLIOGRAFÍA	145
ANEXOS	147

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Número de Establecimientos por Personal Ocupado y Sector Económico	43
Cuadro 2. Sector al que pertenece la empresa	45
Cuadro 3. Forma de propiedad de la micro y pequeña empresa en la ciudad de San Juan de Pasto	46
Cuadro 4. Forma de propiedad del local en el cual funciona la micro o pequeña Empresa	48
Cuadro 5. Tiempo de funcionamiento de la micro o pequeña empresa	50
Cuadro 6. La situación fronteriza ha facilitado el desarrollo de la actividad de la micro y pequeña empresa	51
Cuadro 7. Tiene el gobierno nacional, departamental o municipal, planes y programas de fomento de la actividad empresarial	53
Cuadro 8. La acción de los gremios (Acopi, FENALCO, Asorenar) ha contribuido al desarrollo de la actividad productiva en la empresa	60
Cuadro 9. Entidades como Cámara de Comercio, Contactar, Sena, Cedre han contribuido al desarrollo de la actividad de las micro y pequeñas empresas en la ciudad de San Juan de Pasto	61
Cuadro 10. El factor tecnológico tiene alta incidencia en el desarrollo de la Empresa	63
Cuadro 11. Existen factores culturales en la ciudad que inciden en el desarrollo de la empresa	64
Cuadro 12. Mercado en cual compite la empresa	65
Cuadro 13. La empresa cuenta con la infraestructura administrativa y financiera Adecuada a las exigencias del mercado	66
Cuadro 14. El personal de la empresa tiene claridad sobre las funciones que debe desempeñar	67

Cuadro 15. Herramientas de planeación estratégica que tiene la empresa	68
Cuadro 16. Características de calidad, precio y variedad de los productos y/o servicios que ofrece la empresa	70
Cuadro 17. La empresa cuenta con un departamento de mercadeo que le permita realizar innovación permanente en los productos	71
Cuadro 18. Los insumos que se requieren para que la empresa cumpla con su objeto social son de fácil consecución	72
Cuadro 19. La calidad de la rotación de inventarios	73
Cuadro 20. Herramientas administrativas con las cuales cuentan las micro y pequeñas empresas en la ciudad de San Juan de Pasto	75
Cuadro 21. Forma de toma de decisiones en la empresa	77
Cuadro 22. Forma de fijar el precio de venta de los productos	79
Cuadro 23. La actividad empresarial es rentable	80
Cuadro 24. Piensa la empresa emprender programas de ensanche (mercado, capacidad comercializadora, modernización de planta y administración) en el corto plazo	81
Cuadro 25. Estrategia de publicidad que utiliza la empresa para dar a conocer los productos y/o servicios	83
Cuadro 26. Forma de venta en las micro y pequeñas empresas con domicilio en la ciudad de San Juan de Pasto	84
Cuadro 27. La empresa tiene necesidad de crédito bancario para garantizar el normal desarrollo de la actividad de la micro y pequeña empresa	86
Cuadro 28. Ha obtenido fácilmente recursos financieros	87
Cuadro 29. La empresa actual es la empresa con la cual ha soñado	88
Cuadro 30. Pertenece a alguna entidad gremial en el sector económico al cual está vinculada la empresa	89
Cuadro 31. Las alianzas y las fusiones son estrategias que permiten competir en el mercado	91

Cuadro 32. Conoce que es un sistema de gestión de calidad	92
Cuadro 33. Considera que las empresas deben aplicar un sistema de gestión de calidad	93
Cuadro 34. Ha aplicado en la empresa un sistema de gestión de calidad	95
Cuadro 35. Los principios de la Gestión de la Calidad y la Gestión Financiera	119
Cuadro 36. Característica del Proceso de Gestión Económico Financiero y la norma	123
Cuadro 37. Planeación Estratégica	129
Cuadro 38. Planificación Financiera	130
Cuadro 39. Control Financiero	131
Cuadro 40. Indicadores cuantitativos de gestión financiera	134

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Enfoque de Sistemas	32
Figura 2. Sector al que pertenece la micro y pequeña empresa	46
Figura 3. Forma de propiedad de micro y pequeñas empresas	48
Figura 4. Forma de propiedad del local en el cual funciona la empresa	49
Figura 5. Tiempo de funcionamiento de las micro y pequeñas empresas	51
Figura 6. La situación fronteriza de la región ha incidido en forma positiva en el desarrollo de la empresa	52
Figura 7. Programas del sector público de fomento de la actividad empresarial	54
Figura 8. La acción de los gremios ha contribuido al desarrollo de la actividad Empresarial	61
Figura 9. Entidades como Cámara de Comercio, Contactar, Sena, Cedre han contribuido al desarrollo de la actividad empresarial	62
Figura 10. El factor tecnológico tiene alta incidencia en el desarrollo de la empresa	63
Figura 11. Factores culturales que inciden en el funcionamiento de la empresa	65
Figura 12. Mercado en el cual compite la empresa	66
Figura 13. La empresa cuenta con la infraestructura administrativa y financiera adecuada a las exigencias del mercado	67
Figura 14. El personal de la empresa tiene claridad sobre las funciones que debe desempeñar	68
Figura 15. Tiene la empresa herramientas de planeación estratégica	69
Figura 16. Características de calidad, precio y variedad de los productos y/o servicios que ofrece la empresa	71

Figura 17. Cuenta la empresa con departamento de mercadeo	72
Figura 18. Facilidad para conseguir insumos	73
Figura 19. Calidad de la rotación de inventarios	74
Figura 20. Herramientas administrativas con las cuales cuentan las micro y pequeñas empresas en la ciudad de San Juan de Pasto	77
Figura 21. Forma de tomar las decisiones en la empresa	78
Figura 22. Forma de establecer el precio del producto y/o servicio	80
Figura 23. La actividad de la micro o pequeña empresa es rentable	81
Figura 24. Piensa la empresa emprender programas de ensanche en el corto plazo	82
Figura 25. Estrategias de publicidad utilizadas	84
Figura 26. Forma de venta de los micro y pequeñas empresas	85
Figura 27. Requiere crédito bancario para funcionar la empresa	87
Figura 28. Ha obtenido recursos de crédito en forma fácil	88
Figura 29. La empresa actual es la soñada	89
Figura 30. Pertenece a entidad gremial	90
Figura 31. Las alianzas y las fusiones permiten competir en el mercado	92
Figura 32. Conoce que es un sistema de gestión de calidad	93
Figura 33. Las empresas deben aplicar un sistema de gestión de calidad	94
Figura 34. En la empresa ha aplicado un sistema de gestión de calidad	95
Figura 35. Interrelación de Objetivos Financieros	125
Figura 36. Proceso de Planificación Financiera	132
Figura 37. Proceso de Control Financiero	133

ABSTRACT

we present in this research is the financial planning for in the micro and small business in San Juan de Pasto City. The principal objective of this research is that by means of the study of its and handling of its financial states we obtain the handling of the financial variables that permit to exanimate and to arm the financial strategies effects are now and also to predict the monetary fund that can be necessary for the future

RESUMEN

se presenta en este estudio una propuesta de planeación financiera que pueda ser aplicada en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de San Juan de pasto. El objetivo de este trabajo, es que a través del estudio de su estructura financiera y manejo de sus estados financieros, logremos el manejo de las variables financieras que permitan estructurar un plan estratégico financiero, que posibilite examinar con anticipación los efectos financieros de estrategias presentes; como también pronosticar los fondos que se necesitaran en el futuro.

GLOSARIO

El glosario ha sido tomado de la información publicada por la Cámara de Comercio de Pasto, en los resultados del Censo empresarial 2004, y que corresponde a los criterios que se tuvieron en cuenta para adelantar la clasificación de las micro y pequeñas empresas, objeto de este estudio.

AUTOSERVICIO : En restaurantes, cafeterías, fuentes de soda, cuando el servicio ofrecido por el establecimiento lo realiza directamente el usuario.

COMERCIO (1). La actividad de compra y venta al por mayor o al por menor de mercancías (bienes que van al mercado) nuevas o usadas no sometidas a transformación en su naturaleza intrínseca durante las actividades inherentes a la comercialización inherentes a la comercialización (transporte, almacenaje, empaque, embalaje, entre otras) y las tendientes a prestar, exhibir o promocionar las mercancías objeto de la venta.

COMERCIO (2). Hace referencia a la reparación de efectos personales y enseres domésticos y al mantenimiento de vehículos automotores y motocicletas.

COMERCIO AL POR MAYOR: La reventa (venta sin transformación) de productos nuevos y usados a comerciantes minoristas, usuarios industriales o comerciales, instituciones o profesionales, a otros mayoristas o las actividades de agentes que compran mercaderías para personas o empresas o que las venden a las mismas.

COMERCIO AL POR MENOR. La reventa (venta sin transformación) de productos nuevos o usados al público en general para consumo en hogares, uso personal o doméstico, tiendas, grandes almacenes, etc.

COOPERATIVAS. Son entidades del sector solidario, también llamadas del sector cooperativo, sin ánimo de lucro que se constituyen para realizar actividades que se caracterizan por la cooperación, ayuda mutua, solidaridad y autogestión de sus asociados que pueden ser actividades democráticas y humanísticas en beneficio particular y general. La solidaridad se plantea como la responsabilidad compartida para ofrecer bienes y servicios que ofrezcan bienestar común a sus asociados, a sus familias y a los miembros de la comunidad.

E.A.T. Empresa Asociativa de Trabajo, con carácter de organización solidaria, siendo una organización productiva (con ánimo de lucro), cuyos asociados aportan su capacidad laboral, por tiempo indefinido y algunos además entregan al servicio de la organización una tecnología o destreza u otros activos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

ESTABLECIMIENTO. Unidad económica cuya sede principal funciona en la ciudad de Pasto. Puede ser **PRINCIPAL:** unidad económica considerada más importante dentro de la empresa o **ÚNICO:** cuando existe una sola unidad económica con su respectiva razón social.

ESTABLECIMIENTOS DE CORREO Y COMUNICACIONES: Dedicado a recolección, transporte y entrega nacional e internacional de correspondencia y paquetes: la venta de sellos de correo, clasificación de correspondencia, alquiler de buzones postales y los servicios de apartado postal. Cuando desarrollan actividades de telecomunicaciones, se incluyen los que prestan servicios de telefonía, conmutación y transmisión de todo tipo de señales auditivas, visuales y de datos.

ESTABLECIMIENTOS DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA. Incluye la banca central, privada, corporación de ahorro y vivienda, leasing, fiducia, factoring, los dedicados a la financiación de planes de seguros y pensiones (excepto: seguridad social de afiliación obligatoria), seguros generales de vida, etc.

ESTABLECIMIENTOS DE TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO. Aquel que proporciona servicios de transporte de pasajeros y carga por cualquier vía y medio de transporte, así como los que prestan servicios auxiliares al transporte, como: agencias de viajes, actividades de las terminales de transporte, estacionamiento, manipulación y almacenamiento de carga.

ESTABLECIMIENTOS DE CONSTRUCCIÓN Y OBRAS CIVILES. Dedicado a actividades de demolición y derribo de edificaciones y estructuras; preparación de terrenos (descapote, excavación); trabajos de preparación para obras civiles (perforación, voladuras, nivelación, movimientos de tierras); construcción de edificaciones completas y partes de edificaciones; construcción de obras civiles; acondicionamiento de edificaciones u obras civiles y terminación o acabados de obras civiles y edificaciones.

ESTABLECIMIENTOS NO VISIBLES. Aquellos que **NO** son identificables desde la calle y no tienen ninguna característica (avisos publicitarios, áreas de acceso al público, pasillos, zonas comunales, mezanines) para catalogarlos como visibles.

ESTABLECIMIENTOS VISIBLES. Aquellos que son identificables desde las calles, tienen avisos publicitarios y para el caso de edificios y centros comerciales se observa las áreas de acceso al público, pasillos, zonas comunes, mezanines, entre otros.

LOCAL. Lugar independiente donde se desarrolla una actividad económica sin interferir con otras actividades.

MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA. La Ley 590 expedida en el 19 de junio del año 2000, con el espíritu de promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas en el artículo 2, expresa que se entiende por micro y pequeña empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros:

Pequeña empresa : Planta de personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales entre quinientos uno (501) y cinco mil (5000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Microempresa : Se caracterizan por tener una planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores y activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

OFICINA DE PROFESIONAL INDEPENDIENTE. Lugar independiente y separado donde se desarrolla una actividad económica ejercida por una persona profesional (entender el profesional como una persona que académicamente se encuentra preparado).

OTROS SERVICIOS. Actividades diferentes a las denominadas en el censo como servicios de interés y se encuentran: peluquerías, lavanderías, servicios profesionales, educación, video juegos, gimnasio, etc.

RAZÓN SOCIAL. Nombre que aparece en la escritura de constitución de la empresa y con el cual se legalizó ante la Cámara de Comercio y organismos autorizados. En ocasiones corresponde a los nombres y apellidos de una persona y puede ser diferente del nombre comercial.

SERVICIOS. Transacciones de bienes intangibles, generados cada vez que son solicitados, sobre los cuales no recaen derechos de propiedad por parte del usuario y no pueden ser negociados por separado de su producción, ni transportados ni almacenados. Pueden ser comunales, personales, religiosos, sociales, bancarios, financieros, de salud, recreativos, deportivos, culturales, asesorías, consultorios, mensajería.

SERVICIOS DE INTERÉS. En el censo económico, se denomina a establecimientos dedicados a prestar servicio de hotel, hostales, apartotel, otros tipos de alojamiento, residencias, moteles y amoblados, expendio de bebidas alcohólicas, restaurantes, cafeterías, fuente de soda, fruterías y otros expendios de comida.

INTRODUCCIÓN

En las tres últimas décadas se han producido importantes cambios en la teoría y en la práctica empresarial motivados en la globalización de los mercados y en los constantes cambios en los hábitos de consumo de las personas. Particularmente el paradigma de producir y luego crearle la necesidad al consumidor se ha revaluado por el de producir para dar satisfacción a sus clientes, lo que implica antes de iniciar la producción tener claridad sobre qué es lo que el consumidor requiere.

Los tratados sobre administración moderna (planeación, reingeniería, gestión de la calidad), están orientados a las grandes empresas, sin tener en cuenta que existen en el mundo micro y pequeñas empresas que proporcionan muchos bienes y servicios a los clientes y son generadores de empleo e importantes aportantes en conjunto, al PIB.

Con este Trabajo de Grado titulado PROPUESTA DE UNA GUÍA DE GESTIÓN DE CALIDAD QUE PUEDA APLICARSE A MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN EL MUNICIPIO DE PASTO, se aporta inicialmente un diagnóstico del estado administrativo de las micro y pequeñas empresas en el Municipio de Pasto que sirvió de base para determinar el contenido de una Guía, que interese a los micro y pequeños empresarios en el Municipio de Pasto, para que puedan capacitarse en la aplicación de los Principios de Calidad en la empresa, y que le sirva realmente a este tipo de empresarios, generalmente con recursos limitados, para que obtengan mejores resultados, con el enfoque de procesos, la planeación con calidad, en las decisiones especialmente de carácter financiero.

Este documento presenta en seis (6) capítulos en los cuales se detallan los principales aspectos que se tuvieron en cuenta en desarrollo del proceso investigativo. El Capítulo 1 contiene la identificación del problema de investigación, para lo cual se menciona : descripción del problema, formulación del problema, los objetivos del estudio, áreas de investigación, la justificación y delimitación.

En el Capítulo 2 se expone el marco de referencia que orientó el estudio y está conformado por antecedentes, marco teórico, marco legal, marco conceptual y marco contextual. La metodología que se siguió para la recolección, presentación y análisis de la información se detalla en el Capítulo 3.

En el Capítulo 4, se presentan y analizan los resultados del estudio, y en los cuales principalmente se incluye la Guía de Gestión de Calidad que puede ser aplicada por los micro y pequeños empresarios, con miras a lograr que los negocios sean más eficientes, ofreciendo a la comunidad los bienes y servicios

que esta requiere y dando a su(s) propietarios los excedentes monetarios que colmen sus expectativas.

En el Capítulo 5 se expresan las Conclusiones y en el Capítulo 6 las Recomendaciones.

Al final se incluye la bibliografía y el formato de la encuesta, empleado en recolección de información, en calidad de anexo.

Las micro y pequeñas empresas en la Ciudad de San Juan de Pasto, tienen unas características particulares con respecto al sector económico al que pertenece (industria, comercio, servicios, entre otros), propiedad de la empresa y del local en el cual operan, gestión administrativa y financiera, para citar solo algunos, que se ven alteradas por la presencia de factores internos y externos (positivos y negativos), sobre los cuales los gremios, el Estado, las universidades, el SENA, CONTACTAR, FENALCO, ACOPI, Cámara de Comercio y los mismos empresarios deben actuar, para minimizar el efecto de los negativos y sacar el mejor partido sobre los positivos.

Este estudio quiere hacer su aporte en tal sentido y plantea tres estrategias para que sean valoradas por los actores interesados, y decidir sobre su implementación:

- Planeación estratégica e implementación de un sistema de generación de información contable y financiera, confiable y oportuna.
- Gerencia de costos de calidad y de discalidad, en todas las áreas de la micro y pequeña empresa.
- Gestión de mercadeo que mejore los actuales indicadores, que establecen que buena parte de las empresas no cuentan con el número y calidad de clientes que se requieren para que los ingresos recibidos sean acordes a las necesidades de funcionamiento de la empresa.

1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Descripción del Problema. Las micro y pequeñas empresas significan más del 90 %¹ de las empresas en el Municipio de Pasto, por tanto constituyen una realidad económica y social importante y su aporte en la ciudad ha sido particularmente relevante en cuanto a empleo y producción, en sectores como manufactura, comercio y servicios.

Las micro y pequeñas empresas son vulnerables a los cambios políticos y económicos que se presentan a nivel mundial, nacional y local, lo que exige que los administradores de las mismas se vean en la necesidad de tomar decisiones, para tratar de afrontar con éxito las contingencias del mercado. En un medio donde el cambio es el factor predominante, la tarea de planeación se convierte en el principal desafío para las empresas, al constituirse en un instrumento que permite organizar de una manera sistemática las actividades que la administración tiene que ejecutar para guiar a la micro y pequeña empresa hacia un futuro estable, hacia oportunidades económicas atractivas, mediante la formulación e implementación de estrategias que les permitan mantener su posición en el mercado.

El desarrollo empresarial a nivel micro y pequeño depende en buena medida de factores externos como la capacidad de compra de los habitantes (ligada de manera estrecha con el empleo), hábitos de consumo, políticas macroeconómicas, ubicación de centros de consumo masivo, competencia, globalización de los mercados, fuentes de financiamiento, tasas de interés, entre otros; y de factores internos como recursos disponibles, nivel de formación empresarial, gerencia del capital de trabajo, planeación empresarial, para citar solo algunos.

Se considera que es necesario que en las micro y pequeñas empresas se implemente un sistema de gestión de calidad para minimizar factores que inciden negativamente sobre las empresas, y que hacen que muchas veces las micro y pequeñas empresas tiendan mas a desaparecer que a consolidarse en el mercado, como por ejemplo la cultura de trabajo individualizado, la incapacidad de asociación, la aversión al riesgo, la desconfianza, que ancestralmente han sido asumidas como características del hombre y mujer nariñense.

La importancia del desarrollo del presente trabajo, radica en que como aspectos de gestión de calidad se trataron algunos propios de la región sur de Colombia y que por tanto no se encuentran considerados en la teoría general de calidad, tales

¹ CENSO ECONÓMICO Y EMPRESARIAL 2004. Cámara de Comercio de Pasto. 2005

como : liderazgo, aversión al riesgo, trabajo en equipo, facilidad de agremiación, compartir ideas y conocimientos, asumir responsabilidades, aceptar los errores, gusto por la capacitación y actualización, participación en acciones solidarias, cumplimiento con las obligaciones impositivas y laborales, posibilidad de alianzas y fusiones, hábitos de consumo de los habitantes, que son más de tipo cultural que técnico, pero que no han sido identificados y otros que no se han tenido en cuenta por la práctica administrativa tradicional y que se convierten en cuellos de botella de acuerdo a las condiciones que impone la globalización de los mercados, como las alianzas estratégicas, las fusiones y la diversificación del riesgo.

Ahora bien, es reiterativo que la gestión de calidad, no se halla usualmente aplicada en las micro y pequeñas empresas, frecuentemente por el poco conocimiento administrativo de sus gestores y por su limitado capital y participación en el mercado; es por ello que se pretende elaborar una guía relativamente sencilla, fácil de entender, desarrollar y validar y en lo posible de bajo costo, que ofrezca resultados inmediatos, que se le pueda hacer seguimiento permanente y permita la mejora continua, a medida que la empresa optimiza sus resultados financieros y logre acceder a un proceso de desarrollo sostenido con calidad.

No existen en la región trabajos investigativos de campo, o modelos simplificados de Gestión de Calidad y Normalización Técnica que pueda ser aplicado a las micro y pequeñas empresas.

Se hace necesario que la gestión con calidad sea de bajo costo para no afectar ostensiblemente las finanzas de las micro y pequeñas empresas generalmente de escasos recursos, en el corto y mediano plazo; sino por el contrario, que se ajuste adecuadamente al crecimiento progresivo de la empresa.

1.1.2 Formulación del Problema. ¿ Cómo elaborar una guía de gestión calidad que pueda aplicarse a microempresas y pequeñas empresas en el Municipio de Pasto que por sus características permitan la compatibilidad de la Gestión del Recurso Económico con los principios básicos de Satisfacción del Cliente, Gerencia del Talento Humano, Cultura Empresarial y Mejora Continua y del Sistema de Gestión de Calidad establecidos en la Misión, Visión, Políticas y Objetivos de dichas empresas ?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General. Elaborar una guía de gestión de calidad que pueda aplicarse a microempresas y pequeñas empresas en el Municipio de Pasto, que por sus características permitan compatibilidad de Gestión del Recurso Económico con los principios básicos de Satisfacción del Cliente, Gerencia del Talento Humano, Cultura Empresarial y Mejora Continua y del Sistema de Gestión de

Calidad establecidos en la Misión, Visión, Políticas y Objetivos de dichas empresas.

1.2.2 Objetivos Específicos.

1. Conocer las principales características de los procesos administrativos que se desarrollan en las micro y pequeñas empresas en el Municipio de Pasto.
2. Determinar los aspectos positivos y negativos de los procesos administrativos que se desarrollan en las micro y pequeñas empresas en el Municipio de Pasto que tienen incidencia en la permanencia de la unidad económica en el mercado.
3. Señalar indicadores, no solo financieros cuantitativos, sino indicadores cualitativos y de costos, que sirvan de referencia para aseguramiento del manejo del recurso económico, por los resultados que se obtienen con ellos, en micro y pequeñas empresas en el Municipio de Pasto.
4. Diseñar procedimientos financieros simplificados, documentados y específicos, que enfoquen la micro y pequeña empresa en el Municipio de Pasto a la mejora continua.
5. Establecer parámetros financieros para medir la Gestión Económico Financiera y su vinculación al Sistema de Gestión de la Calidad en las micro y pequeñas empresas del Municipio de Pasto.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La importancia del presente trabajo, radica en que es una contribución en el intento de superar la carencia de información orientada a las micro y pequeñas empresas en el medio empresarial local, originada en parte por la escasa cobertura que ha tenido hasta hoy el Sistema General de Calidad y la poca presencia de investigaciones en gestión de la calidad no dirigido a grandes empresas, que muestren la creación o existencia de un modelo de aplicación práctica de la normatividad de la Gestión de Calidad en las micro y pequeñas empresas, que proporcionan un alto porcentaje de empleos en el Municipio de Pasto.

Puede asegurarse que no es fácil hallar empresas y con mayor énfasis micro y pequeñas empresas en la ciudad de San Juan de Pasto, que tengan implementado un sistema de gestión de calidad, más aún cuando muchas de ellas no utilizan indicadores de gestión y aplican criterios empíricos en el manejo de los recursos disponibles en la empresa, por lo que ésta investigación tratará de proporcionar a las micro y pequeñas unidades empresariales aspectos prácticos para que puedan encontrar el sendero de crecimiento, lo que le otorga a este Trabajo de Grado una alta aplicabilidad, que justifica su realización, a partir de la

aplicación de los conocimientos adquiridos por los autores a lo largo de la carrera de Administración de Empresas y por aquellos que se obtendrán durante el desarrollo del proceso investigativo.

La escasa bibliografía especializada sobre el tema en la ciudad de San Juan de Pasto, fue un estímulo para adelantar este estudio, porque se logra aportar elementos de discusión para ser debatidos por los dirigentes gremiales, por la academia y por los mismos empresarios y consumidores.

La mayor significación social de este trabajo radica en el hecho que se orientó hacia empresas con escasos recursos económicos, que difícilmente subsisten y que encuentran muchas limitaciones para su desarrollo, al no cumplir con condiciones mínimas para estar en el mercado como: Calidad de producto o servicio; servicio al cliente; optimización de los costos; crecimiento progresivo del valor empresarial, y un buen flujo de caja y que además nacen y crecen como unidades empresariales familiares de subsistencia, a las cuales no llega la teoría y la práctica empresarial, que están marcadas por la personalidad y forma de ser y hacer de sus dueños, muchas veces contraria a la forma que se exige de los administradores exitosos.

1.4 DELIMITACIÓN

El estudio se adelantó en el Municipio de Pasto en el período comprendido entre los meses de Mayo del año 2007 y Octubre del mismo año.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 La empresa y la gestión de la calidad. La empresa es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía. La desarrolla su actividad en conexión con otros agentes y esta relación condiciona el cumplimiento de los objetivos que motivan su existencia. Para tratar de alcanzar sus objetivos, la empresa obtiene del entorno los factores que emplea en la producción, tales como materias primas, maquinaria y equipo, mano de obra, capital, etc. La empresa define sus relaciones con los agentes a la luz de sus objetivos, que son fundamentalmente de naturaleza económica².

Dado un objetivo y objetivos prioritarios en la actividad empresarial, se debe definir la forma de alcanzarlos y adecuar los medios disponibles al resultado deseado. En este sentido, el punto de partida para determinar el comportamiento de la empresa es la definición del problema estratégico de la misma, consistente en la interacción entre los fines y los medios para alcanzarlos³.

Toda empresa engloba una amplia gama de personas e intereses ligados entre sí mediante relaciones contractuales que reflejan una promesa de colaboración, la cual debe mantenerse vigente, mirada desde la apreciación que los empresarios tienen del talento humano (entre el cual naturalmente se encuentra el Administrador de Empresas) y del otro lado, del sentido de pertenencia que los empleados tienen con relación a la organización que le da la oportunidad de desarrollar una actividad productiva.

Según la Organización Internacional del Trabajo, una empresa es toda organización, de propiedad pública o privada, cuyo objetivo primordial es fabricar y distribuir mercancías o proveer de servicios a la colectividad, o a una parte de ella, mediante el pago de los mismos. En términos genéricos, una empresa constituye el ente que organiza eficazmente los medios de producción con el fin de elaborar o distribuir productos o prestar servicios, por los que percibirá unos ingresos suficientes para retribuir a tales medios y acometer planes de futuro⁴.

La gestión de la calidad en una empresa tiene como finalidad crear valor, utilidad o riqueza a través de la utilización eficiente de los medios de producción (personas,

² BRAND D., Eduardo. Diccionario Empresarial. Pliza y Janes. Bogotá, 2004. p. 34

³ SOLOMON, Erick. La empresa, planeamiento y dirección. El Salvador. Rosea : 1999.

⁴ ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT). Paris. Noviembre de 1999. p.3

bienes, capital), resultando de su actividad mayor valor que el de los factores empleados para obtenerlo⁵.

Una empresa actual puede caracterizarse porque :

- Es una unidad de producción en su sentido más amplio, por lo que también puede decirse que es una unidad económica de gestión.
- Es una acción planeada por la mente humana, en este caso por el empresario y por sus asesores, de los cuales forma parte el Administrador de Empresas en su calidad de gestor de la información financiera y como tal conocedor de la situación actual del negocio.
- Es una actividad organizada, o conjunto de factores ordenados, es decir, está dotada de una cierta estructura de organización, en la cual el área de la producción y manejo de la información que se soporta en todas las transacciones que se realicen en la empresa debe estar debidamente conformada.
- Es una actividad que implica un riesgo, tanto económico (por los compromisos adquiridos con el capital invertido y otros elementos económicos) como técnico (por la consecución de unos objetivos) y moral (por la incidencia de intereses y deseos del grupo humano y de la sociedad). Estos riesgos pueden perturbar sus fines, e incluso su supervivencia. Para no sucumbir con la ocurrencia de los siniestros, es decir para minimizar el riesgo, el Administrador de Empresas tiene que conocer los diversos aspectos de la valoración de inversiones, que permitan diversificar el destino de los recursos de la empresa y minimizar el riesgo a través de la diversificación de las inversiones, de manera que se convierta en asesor efectivo de la alta dirección de la empresa.

Para que una empresa pueda sortear con éxito las contingencias que el cambiante mercado les presente, requiere como ya se comentó, la participación del talento humano, el cual debe cumplir con características de capacitación, honestidad y compromiso con la empresa y sobre todo vincularse a procesos de gestión de la calidad⁶.

Cuando se habla de gestión de la calidad⁷ se trata de un proceso de secuencia cíclica, que involucra diversas funciones: Planeación, Organización, Dirección y Control. Las empresas no deben trabajar sobre la base de la improvisación. En ellas, casi todo se planea con anticipación. La planeación figura como la primera función administrativa que implica proyectar la acción futura, es un proceso

⁵ Ibid. p. 4

⁶ Ibid. p. 17

⁷ YANES TUBIRIA, John Robert. La gestión de la calidad una decisión básica. Ed. Gloria. Buenos Aires. 2001. p. 45

intelectual que requiere tiempo, atención y dedicación suficientes para establecer o determinar el trabajo que debe realizar el grupo para alcanzar los objetivos propuestos.

La Planeación empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear es definir los objetivos y escoger anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. Esta función determina a dónde se pretende llegar, lo que debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden. Comprende la Toma de Decisiones porque supone elegir entre varias alternativas. Existe una planeación tanto a corto como a largo plazo o Estratégica en la que se define una serie de planes o elementos como son: los objetivos, misión, visión, estrategias, procedimientos, políticas, programas, entre otros.

La importancia que en la empresa se da a cada una de las etapas del proceso administrativo es una condición para que se genere valor en la misma, el cual se entiende como el cumplimiento de las metas económicas de los inversionistas y la satisfacción de las necesidades de los clientes, entre los cuales se tienen los clientes internos, conformados por el talento humano, que participa en el logro de las metas, pero que tiene sus propias necesidades de crecimiento personal y familiar, que deben encontrar en la empresa las herramientas para satisfacerlas⁸.

2.1.2 Sistema de Gestión de Calidad. El desarrollo de un sistema de Gestión de Calidad en los procesos, procedimientos, resultados y aplicaciones financieras, es uno de los aspectos que se han abordado con poca frecuencia, en la información existente sobre calidad.

Aunque la norma ISO 9000 menciona el tema, lo enfoca especialmente en lo referente a los costos de la no calidad; es por ello que se observa relativamente poca bibliografía, sobre el tema de calidad en las finanzas, en relación a otros temas organizacionales y empresariales, que sí se encuentran con mayor volumen de literatura, bibliografía, modelos, ejemplos y presentaciones⁹.

Las anteriores razones sustentan la profundización que en este trabajo se pretende hacer sobre el tema, hasta llegar a una aproximación de un modelo de calidad en las finanzas empresariales, especialmente aplicable a la pequeña y mediana empresa; siendo estas las más necesitadas de este tipo de guía o información orientadora, en la presentación e interpretación de las finanzas como sistema de gestión de calidad.

En especial todo sistema de gestión de calidad, va enfocado entre otras situaciones básicamente a: servicio al cliente y mejora continua.

⁸ Ibid. .p. 122

⁹ NORMAS ISO 9000. Documento fotocopiado. San Juan de Pasto.2003. p. 11

En las micro y pequeñas empresas cuyo presupuesto es bastante restringido, el cliente tanto interno (los Propietarios y el personal de la empresa), como externo (los proveedores, las entidades de crédito, los clientes receptores del producto o servicio), se debe tener mayor motivación, para obtener resultados financieros provenientes de una gestión, fundamentada en la calidad.

El producto o servicio que las pymes colocan en el mercado, con mayor énfasis debe alcanzar un buen grado de calidad para satisfacer al cliente, debido a los segmentos del mercado que cubren; esto es para alcanzar: productividad, rentabilidad, competitividad y valor agregado, al igual que un crecimiento y desarrollo progresivo.

Se observa con menor frecuencia que las empresas u organizaciones, presentan aplicaciones de Normalización Técnica de la Gestión de la Calidad, para lograr: puntualidad, optimización, conformidades que señalen eficiencia y eficacia en las decisiones.

Es necesario conceptuar que la Normalización Técnica y la Gestión de la Calidad, son parámetros de referencia sistemática y coordinada que orientan a la empresa a considerar el macro proceso Financiero- Económico y los procesos y subprocesos derivados del mismo, como parte integral del Sistema General de Calidad (SGC) de la empresa, que permite definir con enfoque de sistemas: Entradas, Proceso y Salidas.

Figura 1. Enfoque de Sistemas



Resultados que terminan por valorar la gestión administrativa, para satisfacción de los principales clientes internos, (los propietarios del capital, los proveedores del recurso financiero, los inversionistas, los trabajadores de la empresa) y externos, (los clientes finales del producto o servicio) de la función financiera, encaminada al cumplimiento de metas, logro de objetivos básicos financieros y establecimiento y mejoramiento de indicadores de gestión Económico - Financiera.

Es reiterativo que la Gestión de Calidad, no se halla usualmente aplicada en las empresas y más especialmente en las micro y pequeñas unidades económicas, frecuentemente por su bajo capital y mercado; es por ello que se pretende elaborar e implementar, una Guía relativamente sencilla, fácil de entender, desarrollar y validar y en lo posible de bajo costo, que ofrezca resultados

inmediatos, que se le pueda hacer seguimiento permanente y permita la mejora continua, a medida que la empresa optimiza sus resultados financieros y logre acceder a un proceso de desarrollo sostenido con calidad.

Un modelo de gestión de calidad aplicado a las micro y pequeñas empresas traería como resultado fundamental:

- El enfoque de procesos que debe establecerse.
- La planeación que debe realizarse.
- El compromiso de la dirección en el proceso.
- Los criterios de aseguramiento y mejora continua.
- La detección de la influencia que genera los costos de la no calidad en la eficiencia, eficacia y rentabilidad.

Se puede además considerar que una guía normalizada, sería uno de los elementos básicos que ofrecería de por sí la posibilidad mayúscula de detección y corrección de situaciones que influyen drásticamente en los ingresos y por ende en los recursos económicos que obtiene la empresa producto de su actividad, lo cual repercute al no ser considerado, en la eficiencia, eficacia y efectividad del empleo de nuevos recursos económicos obtenidos o prestados para crecimiento progresivo y desarrollo cíclico de la misma.

Es de importancia considerar que una micro o pequeña empresa con escasez de recursos económicos, difícilmente subsista y con mayor razón que pueda desarrollarse; esta reflexión, para considerar la gran importancia de consecución, manejo y utilización de recursos financieros y como consecuencia lógica, su control y multiplicación progresiva, ya que de ello depende, lo que se conoce como un componente del verdadero "valor de la empresa".

La aplicación de una guía de calidad aplicada a las micro y pequeñas empresas, debe ofrecer la posibilidad de cumplir con las condiciones mínimas para estar en el negocio como son: Calidad de producto o servicio; servicio al cliente; optimización de los costos; crecimiento progresivo del valor empresarial, y un buen flujo de caja.

Fuera de la minimización de los problemas antes mencionados, se logra un control más estricto y mayormente fundamentado en la filosofía de la calidad, que aplicado por una dirección comprometida, supera notablemente la mera aplicación y control de carácter impositivo y de auditoría financiera, que poco realizan la mayoría de empresas.

2.1.3 La Investigación de Mercados. La investigación de mercados es una manera de conocer preferencias, comportamientos y tendencias. Es el proceso que realizan las empresas, con el objeto de conocer el mercado que las rodea y donde desarrollan su actividad económica. Es así, como son considerados dentro

de investigaciones comerciales los clientes, los consumidores y los competidores (reales o potenciales). Se pretende así ofrecer información a los tomadores de decisiones de las empresas con el objeto que actúen con un nivel bajo de incertidumbre y su calidad sea mejor.

Es una disciplina que ha contribuido al desarrollo de la mercadotecnia y a la industria en general durante los últimos cincuenta años. La investigación de mercados esta conformada a partir de la integración de múltiples disciplinas como psicología, antropología, sociología estadística, etc.¹⁰.

Una de las etapas más importantes en el proyecto de investigación es la formulación del problema. Los métodos de investigación cualitativa y cuantitativa sirven para producir datos originales que se llaman datos primarios. Antes de emprender la recolección de datos primarios, el investigador en marketing siempre debe proceder a una investigación de datos secundarios pertinentes. Los datos secundarios son datos que han sido producidos y compilados por personas o por organismos diversos, con el fin de alcanzar objetivos que no son necesariamente los perseguidos por el investigador. Pueden facilitar la formulación del problema de investigación y la recolección de datos primarios y, a veces, constituir los únicos datos relevantes para el problema¹¹.

Función de la investigación de mercados. Quienes planean dedicarse a la administración de empresas y muchos otros campos, deben entender lo que puede hacerse con la Investigación de Mercados. Dicho de manera sencilla, puesto que la toma de decisiones eficaces depende de la calidad de la información en que se basa, la investigación de mercados desempeña una función indispensable en cuanto proporciona información precisa y útil. Por ejemplo, los representantes de ventas, usan los resultados de la investigación de mercados para mejorar la venta de sus productos; los planificadores de desarrollo urbano la utilizan para entender mejor las necesidades de los ciudadanos; los políticos recurren a ella para planear estrategias de campaña, e incluso, los clérigos la emplean para determinar los horarios de los servicios religiosos.

La principal tarea de la mercadotecnia, es generar valor para los clientes, el cual se entiende como la diferencia entre la percepción que los clientes tienen de los beneficios que reciben con la compra y uso de productos y servicios, por un lado, y su percepción de los costos en que incurren para obtenerlos, por el otro. Los clientes están dispuestos a realizar tales intercambios.

En su tentativa por crear valor para los clientes, la mercadotecnia dirige sus esfuerzos hacia los elementos de la mezcla de mercadotecnia o lo que se conoce

¹⁰ <http://www.wikipedia.com>

¹¹ D'ASTOUS, Alain; SANABRIA Raúl y SIGUÉ, Simón Pierre. Investigación de Mercados, Bogotá, Editorial Norma, 2003.

como las cuatro p: producto o servicio, precio, plaza o canales de distribución y promoción.

La tarea esencial del gerente de mercadotecnia es elaborar una estrategia que incluya la combinación de los elementos de la mezcla de mercadotecnia, de manera que se complementen e influyan significativamente en las percepciones de valor y comportamientos de los clientes. Esa tarea sería más sencilla, si pudiese controlar todos los elementos que afectan las percepciones de valor de clientes y si fuera predecible la reacción del cliente ante cualquier cambio que se contemple. Sin embargo, por lo común diversos factores influyen en el éxito de las actividades de mercadotecnia, como son los contextos económico, político, legal, social, natural, tecnológico y de competencia, que están más allá del control del gerente de mercadotecnia; además, el comportamiento individual de los clientes es impredecible en gran medida.

En la mercadotecnia, los consumidores son el blanco, ya que hacia ellos se enfocan las actividades de la empresa y su satisfacción se logra mediante ajustes simultáneos de los elementos de la mezcla de mercadotecnia, si bien los resultados de esos ajustes son inciertos, ya que es una tarea emprendida en un ambiente incontrolable. Por consiguiente, como director de las actividades de mercadotecnia de la compañía, el gerente de mercadotecnia necesita información de manera urgente, y la investigación de mercados se ha encargado tradicionalmente de proporcionársela. Este es el vínculo de comunicación formal de la empresa con el entorno.

A medida que el mundo transita hacia una economía globalizada, el vínculo de comunicación el cual sirve la investigación de mercados es cada vez más crítico y difícil, pues lo que funciona en un ambiente no necesariamente funciona en otro.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

La investigación trata sobre la gestión de la calidad en las pequeñas y medianas empresas. Es oportuno por tanto caracterizar este tipo de unidades económicas.

Las Micro y pequeñas empresas tienen características muy particulares¹².

- Generalmente surgen para atender una necesidad creada en el mercado de la producción de un bien, la comercialización de múltiples productos, o la prestación de un servicio no cubierto o con necesidad insatisfecha.
- Comúnmente son escasas de recursos económicos, emplean poco personal, tienen baja cobertura en el mercado, adolecen de una infraestructura técnica

¹² CARTAGENA MARQUEZ, Antonio. Las MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS una opción válida de desarrollo. Universidad del Atlántico. Barranquilla, 2004. p. 34

apreciable, con escasa o mínima infraestructura de dirección y manejo y en muchos casos son los mismos dueños o propietarios quienes desempeñan múltiples funciones.

- Empresas que se van posicionando en el mercado, con la acreditación de uno o varios productos que hacen o comercializan, o con la prestación de servicios de calidad de buena aceptación, porque aquellas que no ofrecen esta característica van desapareciendo en la misma forma como inician actividades.

- Empresas que inician con escasos recursos económicos, no surgen oficialmente a través de escritura pública, frecuentemente son empresas creadas de "hecho", su legalización ocurre con alguna posterioridad a su actuar en el mercado exceptuando aquellas que por fabricar productos alimenticios, necesariamente se ven obligadas a obtener permisos de higiene prontamente a su creación o venden sus productos a empresas acreditadas que así lo exigen.

- Su capacidad financiera se va acrecentando en la medida en que el mercado mismo va reconociendo la actividad que realizan, sus fortalezas evolucionan en la medida en que los volúmenes de ventas, ingresos y manejo de capital de trabajo se multiplican; además cuentan con un criterio conservador inicial con el que la Dirección Financiera se proyecta mientras utiliza el apalancamiento financiero adecuado a la credibilidad que van generando.

- "Son empresas que en general conocen poco acerca de los convenios comerciales internacionales y para poder exportar deben aplicar programas de choque y así pueden responder a los retos de los mercados externos. No es frecuente encontrar planes estratégicos en estas empresas"¹³.

2.3 MARCO LEGAL

Este estudio tiene como base legal, la Ley 590 expedida el 19 de junio del año 2000, con el espíritu de promover el desarrollo de las micro y pequeñas empresas, y la cual se aplica en toda su extensión en la ciudad de San Juan de Pasto.

La ley 590 busca :

□ " Estimular la formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro y pequeñas empresas.

¹³ LAS PYMES EXPORTADORAS MEJORAN SU RENTABILIDAD. En: Periódico El Colombiano. Negocio y Economía, Medellín: 2004. p. 15.

- Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas.
- Promover una más favorable dotación de factores para las micro, pequeñas y medianas empresas, facilitando el acceso a mercado de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital, y equipos, como para la realización de sus productos y servicios a nivel nacional e internacional, la formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales.
- Promover la permanente formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas favorables al desarrollo y a la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas.
- Señalar criterios que orienten la acción del Estado y fortalezcan la coordinación entre sus organismos; así como entre estos el sector privado, en la promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.
- Coadyuvar en el desarrollo de las organizaciones empresariales, en la generación de esquemas de asociatividad empresarial y en alianzas estratégicas entre las entidades públicas y privadas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas.
- Apoyar a los micro, pequeños y medianos productores en áreas de economía campesina, estimulación la creación y fortalecimiento de MIPYMES rurales.
- Asegurar la eficacia del derecho a la libre y leal competencia para las MIPYMES.
- Crear las bases de un sistema de incentivos a la capitalización de las micro, pequeñas y medianas empresas “.

Establece la Ley 590 en el artículo 2, que : Para todos los efectos, se entiende por micro y pequeña empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros:

Pequeña Empresa: Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores. Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y cinco mil (5000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Microempresa: Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores. Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

PARÁGRAFO 1°. Para la clasificación de aquellas micro, pequeñas y medianas empresas que presenten combinaciones de parámetros de planta de personal y activos totales diferentes a los indicados, el factor determinante para dicho efecto, será el de activos totales.

PARÁGRAFO 2°. Los estímulos, beneficios, planes y programas consagrados en la presente ley, se aplicarán igualmente, a los artesanos colombianos y favorecerán el cumplimiento de los preceptos del plan nacional de igualdad de oportunidades para la mujer.

En aras de buscar un funcionamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas acorde a las normas legales, la Ley 590 en el artículo 11 manifiesta :

REGISTRO ÚNICO DE LAS MIPYMES. Con el propósito de reducir los trámites ante el Estado, el registro mercantil y el registro único de proponentes se integrarán en el registro Único Empresarial, a cargo de las Cámaras de Comercio, el cual tendrá validez general para todos los trámites, gestiones y obligaciones, sin perjuicio de lo previsto en las disposiciones especiales sobre materias tributarias, arancelarias y sanitarias.

Atendiendo criterios de eficacia, economía, buena fe, simplificación y facilitación de la actividad empresarial, la Superintendencia de Industria y Comercio, regulará la organización y funcionamiento del registro Único Empresarial, garantizando que, específicamente, se reduzcan los trámites, requisitos e información a cargo de las micro, pequeñas y medianas empresas, y que todas las gestiones se puedan adelantar, además, por Internet y otras formas electrónicas.

PARÁGRAFO. La regulación que realice la Superintendencia de Industria y Comercio deberá, en todo caso, hacerse en armonía con las disposiciones estatutarias y con las contenidas en códigos, respecto a los registros de que trata el presente artículo.

En términos de promoción de la actividad de micro, pequeñas y medianas empresas, la ley citada establece en el artículo 14 que :

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

PARÁGRAFO. El Ministerio de Desarrollo expedirá y promoverá una política en materia de ferias y exposiciones.

Y con respecto al fomento de las actividades exportadoras para los micro, pequeños y medianos empresarios y de desarrollo tecnológico y talento humano la norma comentada establece en los artículos 15, 17 y 31 que :

ARTÍCULO 15°. POLÍTICAS Y PROGRAMAS DE COMERCIO EXTERIOR. El Consejo Superior de Comercio Exterior estudiará y recomendará al Gobierno Nacional, cuando fuere el caso, la adopción de políticas y programas de comercio exterior y de promoción de exportaciones dirigidos hacia las micro, pequeñas y medianas empresas.

ARTÍCULO 17°. DEL FONDO COLOMBIANO DE MODERNIZACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS –FOMIPYME-. Créase el Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas – FOMIPYME-, como una cuenta adscrita al Ministerio de Desarrollo Económico manejada por encargo fiduciario, sin personería jurídica ni planta de personal propia, cuyo objeto es la financiación de los proyectos, programas y actividades para el desarrollo tecnológico de las MIPYMES y la aplicación de instrumentos no financieros dirigidos a su fomento y promoción.

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

ARTÍCULO 31°. PROGRAMAS EDUCATIVOS PARA MIPYMES Y DE CREACIÓN DE EMPRESAS. Las Universidades e institutos técnicos y tecnológicos, sin perjuicio de su régimen de autonomía, tendrán en cuenta lo dispuesto en la presente ley a efecto de establecer diplomados, programas de educación no formal, programas de extensión y cátedras especiales para las MIPYMES y a promover la iniciativa empresarial.

2.4 MARCO CONTEXTUAL

La presente investigación se realizó en San Juan de Pasto, ciudad del suroeste de Colombia, capital del departamento de Nariño, ubicada en una altiplanicie de la cordillera Andina a 2.560 m de altura y en la base del volcán Galeras. La ciudad, que está situada a orillas de la carretera Panamericana, funciona como centro comercial y de distribución de mercancías de primer orden para la región agrícola circundante, y mantiene también un importante comercio con el vecino país de Ecuador. La industria de la ciudad se apoya en las fábricas de muebles y en la elaboración de productos textiles y alimentarios.

En el año 2005 se adelantó por la Cámara de Comercio de Pasto y la Alcaldía Municipal el último censo empresarial en el Municipio de Pasto, que muestra las siguientes características :

Analizando los 14.970 establecimientos considerados como clasificados, se puede decir que se encuentran localizados en la ciudad de Pasto (14.695), en el corregimiento de Catambuco (260) y en las afueras de la cabecera municipal sin identificación alguna (15). Es importante anotar en este orden de ideas, que cuando se comente sobre el total de establecimientos de manera general, por sectores y de todas las variables investigadas se conocerá que el estudio incluyó estos lugares, así solo se mencione a la ciudad de Pasto.

Es importante clarificar conceptos que pueden presentar cierta dificultad en el momento de la interpretación de datos, éstos se relacionan con el Sector Comercio y Servicios, el primero se ha clasificado en dos partes: a) Comercio 1: el cual refiere al comercio tradicional, es decir a la compra y venta de mercancías sin ningún proceso de transformación, ya sea al por mayor o al por menor y b) Comercio 2: refiriéndose a establecimientos dedicados al mantenimiento y reparación de enseres domésticos, efectos personales, vehículos automotores, motocicletas y maquinaria y equipo, ubicados en esta actividad por considerarse que la mayor parte de ingresos de estos establecimientos provienen de la venta de repuestos que suministran en el momento de hacer mantenimiento o alguna reparación y más no por el servicio que prestan.

El segundo, el Sector Servicios, se ha clasificó en : a). Servicios de Interés refiriéndose a los establecimientos de alojamiento (hoteles), restaurantes, cafeterías o bares y b) Otros Servicios dando lugar a negocios que se dedican a actividades diferentes a las mencionadas, como: video juegos, fotocopiadoras, peluquerías, salas de Internet, servicios profesionales etc. También se encuentran y como caso especial dentro del censo, el concepto denominado Subsector; donde se ubican los establecimientos de transporte, almacenamiento, correo y comunicaciones, construcción de obras civiles y edificaciones e intermediación financiera, los cuales pertenecen al sector servicios, que presenta un alto nivel de participación local, ameritando un tratamiento especial.

Dentro de 14.970 establecimientos registrados, se encontraron 1.725 cuya actividad principal se clasifica en el sector industria (transformación de materia prima manual o industrial); 7.143 en el sector Comercio: destinados a la compra y venta de productos no fabricados por establecimiento (Comercio 1) y 1.297 establecimientos de mantenimiento y reparación (Comercio 2). Se encontraron 1.383 en el sector Servicios; clasificados como servicios de interés, donde 767 tienen como actividad principal el transporte, almacenamiento, correo y comunicaciones, 92 construcción de edificaciones y obras civiles, 121 intermediación financiera y 2.442 otros servicios.

En términos porcentuales el sector Comercio tiene la mayor participación representando el 56.4% del total de establecimientos registrados, le sigue el sector Servicios con 32,1%; discriminado en los siguientes subsectores de análisis: servicios de interés (alojamiento, restaurante, cafeterías o bares) con 9,2%,

transporte, almacenamiento, correo y comunicaciones 5.1%, construcciones de edificaciones y obras civiles con 0,5%, intermediación financiera con 0.8% y otros servicios con un 16.4%, tal como: servicios de peluquería, servicios profesionales, entre otros. Por último se encuentra el sector industria con el 11.5% de participación sobre el total de establecimientos estudiados.

Personal ocupado: Teniendo en cuenta los rangos para catalogar a un establecimiento a través del personal ocupado como pequeña, mediana y gran empresa¹⁴, se tiene que el 97,21% de los establecimientos censados tienen entre 1 y 10 trabajadores, el 2,48% tienen entre 11 a 50 trabajadores, el 0.26% entre el 51 a 200 trabajadores y sólo un 0,05% tienen más de 200 trabajadores.

Personal ocupado por sector económico: es necesario establecer el personal ocupado al interior de los sectores y subsectores económicos encontrados y estudiados en el censo y su participación porcentual, de acuerdo al personal empleado, en relación con el total investigado. La mayoría de los establecimientos de la ciudad de Pasto ocupan un personal promedio anual menor de 11 personas. El rango donde se concentra el mayor número de personal, es el rango de 1 a 10, de donde en el sector Comercio (1) ¹⁵ hay 6.996 establecimientos, seguido de otros servicios¹⁶ con 2.343, continúa la industria con 1.668 y los demás sectores con cantidades promedios a estas.

¹⁴ Según Ley 905 de 2004, por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.

¹⁵ Comercio (1), Compra y venta de mercancía sin transformación sea al por mayor o al por menor.

¹⁶ Otros servicios, hace alusión a establecimientos dedicados a peluquerías, video juegos, salas de Internet entre otros.

3. METODOLOGÍA

3.1 PARADIGMA, TIPO DE INVESTIGACIÓN Y ENFOQUE

Paradigma. Esta investigación se abordó principalmente bajo el paradigma Cualitativo, porque trató de conocer las opiniones de los pequeños y medianos empresarios, sobre la gestión de la calidad, a fin de determinar los contenidos y la metodología que se empleó en la redacción de una guía que les permita orientar la empresa por el camino del éxito en el mercado.

Tipo de Investigación. La investigación es descriptiva y evaluativa porque tuvo como punto de partida la caracterización de los requerimientos de las micro y pequeñas empresas en San Juan de Pasto, en términos de la gestión de la calidad, para diseñar una guía que pueda implementarse para subsanar las debilidades encontradas.

Enfoque. El enfoque del estudio es empírico analítico, debido a que se originó en condiciones reales de las micro y pequeñas empresas en la ciudad de San Juan de Pasto, para luego de un análisis técnico de las mismas, proponer mediante la guía una solución a las deficiencias que actualmente presentan este tipo de empresas.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para llevar a cabo el estudio se necesitó de la información proveniente de los micro y pequeños empresarios de las 14.924 empresas registradas en la Cámara de Comercio de Pasto, a Agosto de 2005, que cuentan entre 1 y 50 trabajadores. Ver Cuadro 1.

Como el tamaño de la población es grande y no era posible consultarla en un término razonable de tiempo y a un costo racional la totalidad de ella, se requirió del diseño de una muestra representativa, escogida al azar, entre todas empresas, que previamente fueron codificadas. El tamaño de la muestra se calculó con un nivel de seguridad del 95 % y un porcentaje de error del 5 % (datos estándar en estudios similares).

Como el objeto del estudio estadístico es el de estimar proporciones, se empleó la ecuación estadística, conocida como Fórmula Binomial :

$$n = \frac{Z^2 \cdot \frac{\alpha}{2} \cdot p \cdot q \cdot N}{Z^2 \cdot \frac{\alpha}{2} \cdot p \cdot q + E^2(N-1)}$$

y en la cual,

$Z_{\frac{\alpha}{2}}$ = Variable estandarizada en la Función de Distribución Normal

N = Número de elementos en la población
 q = 1 – p

p = proporción en la población
 E = Nivel de error permitido.

Se reemplaza :

Z = 1,96 N = 14.924 p = 0,5 q = 0,5 E = 0,05

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5) \cdot 14.924}{(1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5) + (0,05)^2 \cdot 14.923} = \frac{14.330,096}{38,2679} = 374,467$$

Cuadro 1. Número de Establecimientos por Personal Ocupado y Sector Económico

Rangos Personal Ocupado	Establecimientos por Sector Económico								
	Industria	Comercio (1)	Comercio (2)	Servicios de Interés	*(1) Transporte Correo...	Construcción	Intermediación Financiera	Otros Servicios	Total Establecimientos
1 a 10	1.668	6.996	1.284	1.354	742	75	90	2.343	14.552
11 a 50	53	136	13	27	19	4	30	90	372
Total	1.721	7,132	1.297	1.381	761	79	120	2.433	14.924

Fuente: censo Económico y Empresarial – 2004

Nota: *(1) = Transporte, almacenamiento, correo y comunicación.

El tamaño mínimo de la muestra fue de 375 empresa que se conformó manteniendo la proporción de cada segmento de población en la misma, de la siguiente manera :

Empresas con 1 a 10 empleados (14.552) : Participación en la Población 97,51%, por tanto la participación en la muestra es de 366.

Empresas con 11 a 50 empleados (372) : Participarán en la muestra con 9 empresas.

3.3 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para recolectar la información que proporcionaron los micro y pequeños empresarios sobre diversos aspectos relacionados con la gestión de la calidad se aplicó una encuesta. Ver el formato en el Anexo A.

3.4 PROCEDIMIENTO PARA EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La información que suministraron los pequeños y medianos empresarios en la ciudad de San Juan de Pasto se presenta por medio de Cuadros, en los cuales se muestra el número de respuestas a cada ítem y los porcentajes correspondientes. Así :

Cuadro No.

CONCEPTO	NÚMERO	PORCENTAJE
Total	375	100 %

Fuente : Esta Investigación.

4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tal como se mencionó antes, este estudio consultó la opinión de los propietarios y/o administradores de micro y pequeñas empresas en la ciudad de San Juan de Pasto, acerca de las características administrativas y operativas de los negocios, así como de la aplicación de los fundamentos y prácticas de la gestión de la calidad.

Las respuestas obtenidas mediante la aplicación de una encuesta se presentan y analizan a continuación

4.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

4.1.1 Sector al que pertenece la empresa, forma de propiedad del negocio y del local en el cual funciona la micro o pequeña empresa.

Cuadro 2. Sector al que pertenece la empresa

Sector al que pertenece	Número	Porcentaje
1. Industria	43	11%
2. Comercio (1)	179	48%
3. Comercio(2)	33	9%
4. Servicios de interés	35	9%
5. Transporte, correo...	19	5%
6. Construcción	2	1%
7. Intermediación financiera	3	1%
8. Otros servicios	61	16%
TOTAL	375	100%

Fuente : Esta Investigación

Como puede verse en el Cuadro 2, la mayor parte de pequeñas y medianas empresas en la ciudad, pertenece al sector comercio (tanto 1 como 2), con el 57% de unidades económicas.

En otros servicios se encuentran ubicadas el 16 % de negocios y en industria el 11%.

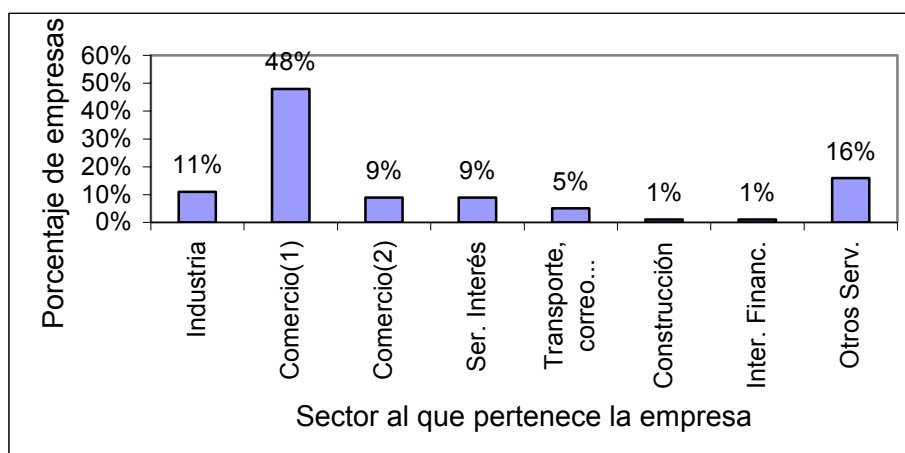
Por tanto, el comercio y los servicios constituyen el principal componente del modelo de desarrollo empresarial y la industria todavía incipiente, sigue en orden de participación, pero con bastante diferencia respecto de los dos anteriores en cuanto número de negocios.

Merece destacarse también la presencia de empresas dedicadas a servicios de interés, transporte, construcción e intermediación financiera.

Al respecto de los dos últimos sectores, se observa en la ciudad de San Juan de Pasto un auge en el sector constructor, lo que es palpable con la presencia de obras en el sector público y edificaciones unifamiliares y edificios en el sector privado.

La intermediación financiera es otro campo en el cual en San Juan de Pasto hacen presencia empresas locales y del interior del país, dedicadas a la captación de recursos y préstamos, que hasta hace unos pocos años no existían, y dejaban el papel de financiamiento empresarial y personal al sector bancario.

Figura 2. Sector al que pertenece la micro y pequeña empresa



Cuadro 3. Forma de propiedad de la micro y pequeña empresa en la ciudad de San Juan de Pasto

Forma de Propiedad	Número de Empresarios	Porcentaje
a. Propietario Único	183	49 %
b. Sociedad entre Particulares	112	30 %
c. Sociedad entre Familiares	69	18 %
d. Otra	11	3%
Total	375	100 %

Fuente : Esta Investigación

La mayor parte de las micro y pequeñas empresas en la ciudad de San Juan de Pasto (49 %) son empresas unipersonales, es decir pertenecen a un solo

propietario, gestor del negocio y durante el tiempo de funcionamiento ha estado al frente del mismo, aunque en algunos de ellos, ya la generación de hijos ha asumido la administración del negocio, sin alterar la composición de pertenencia. Ver Figura 3.

La mayor cantidad de empresas unipersonales puede obedecer de un lado, a la falta de cultura de asociación del nariñense y a que los empresarios deciden montar un negocio, para invertir dineros obtenidos por prestaciones sociales, tanto como empleados activos como por pensionados, indemnizados o despedidos.

En el 30 % de empresas la propiedad es de una sociedad entre particulares. En estas sociedades predomina el hecho de designar alguno de los socios para que ejerza las actividades de representante legal de la empresa y que así quede registrado en la Cámara de Comercio.

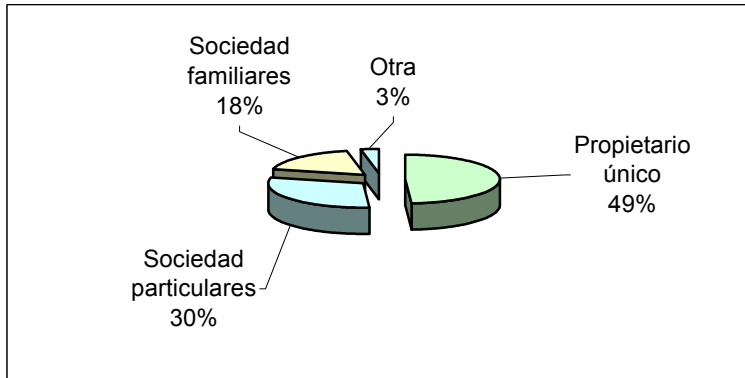
El 18 % de micro y pequeñas empresas en la ciudad de San Juan de Pasto es de propiedad de sociedades familiares, con la característica que algunas fueron creadas como empresas unipersonales por el padre o madre de familia y con el paso del tiempo han dado apertura a que los hijos ejerzan parte de la propiedad de la misma.

De acuerdo a la forma de propiedad de las micro y pequeñas empresas en la ciudad de San Juan de Pasto, puede decirse que la mayor parte son de propietario único o sociedad entre familiares, es decir se trata de empresas, que no son filiales o sucursales de empresas de gran presencia en el mercado tanto del orden nacional como multinacional, se trata entonces de negocios pequeños que son vulnerables, cuando a partir del proceso de globalización de la economía y de la firma de tratados internacionales (con Estados Unidos y Chile), se creen grandes empresas distribuidoras y prestadoras de servicios.

Esta suposición puede llamar la atención de los empresarios de micro y pequeñas empresas en la ciudad de San Juan de Pasto para buscar alianzas u otras opciones de negocios, que les permitan ser competitivos a la hora de cambiar las actuales condiciones del mercado, por la presencia de grandes competidores extranjeros y nacionales.

El 3 % de empresas micro y pequeñas pertenecen al sector solidario de la economía y son cooperativas, que no han logrado consolidar en la ciudad un sector fuerte, reconocido como un posible modelo de desarrollo empresarial, que mediante la aplicación de los principios de solidaridad y democratización de la propiedad, contribuyan en la reducción de inequidad social, que caracteriza a la comunidad pastusa.

Figura 3. Forma de propiedad de micro y pequeñas empresas



Cuadro 4. Forma de propiedad del local en el cual funciona la micro o pequeña empresa

Forma de Propiedad del local	Número de Empresarios	Porcentaje
a. Propio	109	29 %
b. Arrendado	232	62 %
c. Anticresado	34	9 %
Total	375	100 %

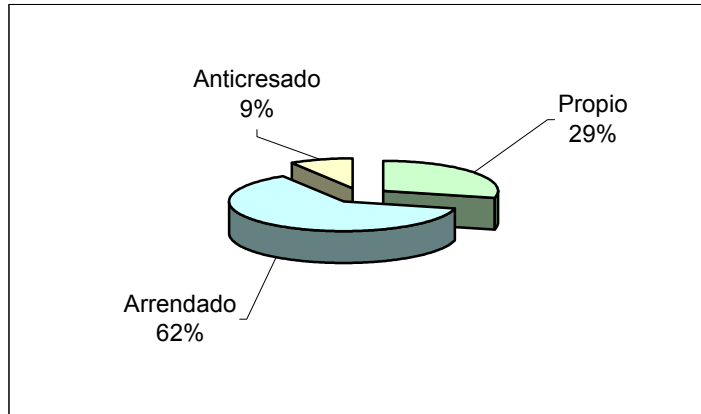
Fuente : Esta Investigación

No todos los negocios catalogados como micros o pequeñas empresas funcionan en locales propios. Solamente el 29 % de empresas tienen local de su propiedad y generalmente se trata de empresas de reconocida antigüedad, algunas de las cuales, poseen bodega arrendada.

La mayor parte de los negocios (62 %) funcionan en locales arrendados, principalmente en la zona centro de la ciudad y el 9% tiene sus instalaciones en locales tenidos en calidad de anticresis. Ver Figura 4.

Se observa que en la mayoría de los casos, ni los locales propios ni los arrendados o anticresados cuentan “con la infraestructura física adecuada (amplitud, aireación, zona de almacenamiento de inventarios, área administrativa, productos, asesoría técnica, etc.) que es necesaria para la atención y asesoría de los clientes”.

Figura 4. Forma de propiedad del local en el cual funciona la empresa



La existencia de muchos negocios vinculados al sector de micro y pequeñas empresas que buscan local en el centro de la ciudad, ha creado un superavit de demanda con relación a la oferta de locales, que en su mayoría se trata de viviendas adecuadas para negocios, pero que no están disponibles para ser ofrecidas para compra – venta en el mercado inmobiliario, por cuanto en su interior habita la familia propietaria.

Con la llegada a la ciudad de comerciantes denominados “ los paisas “ los locales disponibles en el centro de la ciudad para el sector comercio, han alcanzado precios elevados, fuera del alcance de los empresarios nativos.

Con la iniciativa planteada por el Alcalde Municipal, Raúl Delgado Guerrero de construir centros de ventas populares, la micro y pequeña empresa comercial legalmente establecida podrá operar en mejores condiciones de competencia, atendiendo las necesidades de los clientes.

4.1.2 Antigüedad de la empresa. El sector de micro y pequeñas empresas en la ciudad de San Juan de Pasto se encuentra conformado en buena parte (58 %) por negocios con más de 10 años de presencia en el mercado, habiendo superado etapas duras en el desarrollo empresarial, producidas por diversas crisis macro y micro económicas, situación política local, regional y nacional, intensificación del conflicto armado interno, contrabando, que sumados a los cambios en el régimen tributario hicieron difícil hacer empresa en la región. Ver Cuadro 5.

Cuadro 5. Tiempo de funcionamiento de la micro o pequeña empresa

Tiempo de funcionamiento	Número de Empresarios	Porcentaje
a. Menos de 5 años	62	17 %
b. Entre 5 y 10 años	95	25 %
c. Más de 10 años	218	58 %
Total	375	100 %

Fuente : Esta Investigación

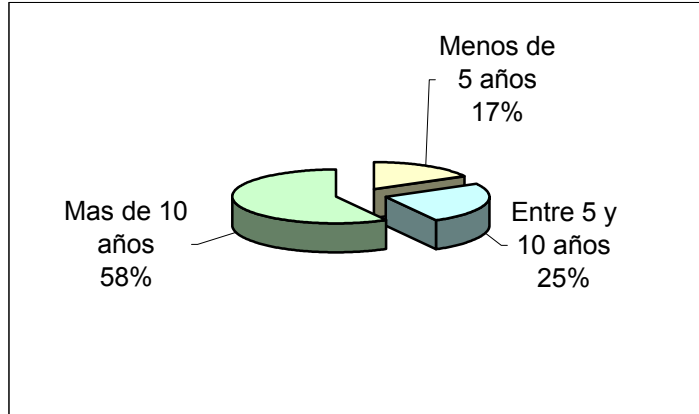
El 25 % de micro y pequeñas empresas llevan entre 5 y 10 años de permanencia en la actividad productiva, y se considera que ya cuentan con una clientela consolidada y gozan de relativa estabilidad financiera, que les augura una alta probabilidad de ser competitivas, siempre que sus administradores se mantengan actualizados en los modernos paradigmas de la gestión empresarial.

El 17 % de empresas del sector de micro y pequeñas empresas, tiene entre 1 y 5 años de ejercicio de la actividad empresarial, estando todavía en el período de hacerse conocer en el mercado, consolidar su posición financiera para superar la etapa en la cual la Cámara de Comercio considera que se cierran buena parte de las empresas que son liquidadas en el Departamento de Nariño.

El conjunto de micro y pequeñas empresas se encuentra conformado en su gran mayoría por negocios que tienen amplia tradición en la ciudad, que cuentan por tanto con el reconocimiento de sus clientes, pero cuyos propietarios carecen de sentido de liderazgo, que les permita inicialmente asociarse gremialmente para el estudio de los factores que inciden sobre el negocio, tales como normatividad tributaria y laboral, costo de arrendamiento de la planta física, reubicación de los negocios, contrabando, entre otros, a los cuales mediante el apoyo de todos los comerciantes se les puede dar un tratamiento favorable.

A pesar de que se ha presentado desde hace 10 años la instalación de nuevas micro y pequeñas empresas, no se ha producido en la ciudad una nueva dinámica empresarial en el sector, por la no presencia de competidores innovadores en mercadeo, falta de asistencia técnica a usuarios, no incorporación de valor agregado a los productos, entre otros.

Figura 5. Tiempo de funcionamiento de las micro y pequeñas empresas



4.2 FACTORES EXTERNOS QUE INCIDEN EN EL FUNCIONAMIENTO DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO

4.2.1 Incidencia de la ubicación geográfica y de la acción de los gremios y otras instituciones en el desarrollo de la micro y pequeña empresa.

- Situación fronteriza.

Cuadro 6. La situación fronteriza de la región ha facilitado el desarrollo de la actividad de la micro y pequeña empresa

CONCEPTO	Número de empresarios	Porcentaje
1. SI	102	28 %
2. NO	273	72 %
TOTAL	375	100 %

Fuente : Esta Investigación

En opinión del 28 % de micro y pequeños empresarios, la situación fronteriza de la región ha facilitado el desarrollo de la actividad empresarial en su negocio, debido a que han podido importar artículos para la venta (y en casos materias primas) y para empresas del sector repuestero y constructor, se han presentado clientes que han llegado de Ecuador.

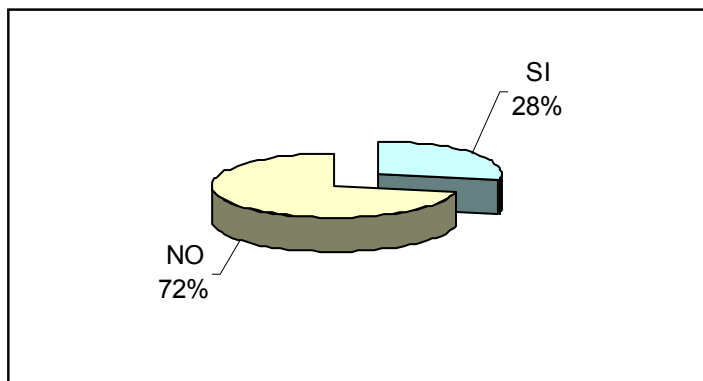
Empresas marroquineras y de confecciones encuentran en el mercado de Tulcán una interesante demanda de sus productos, muchos de los cuales regresan a venderse en la ciudad de San Juan de Pasto, en el Mercado de Bombona o en los negocios de ventas populares

Sólo faltaría que se agilizaran los trámites de exportación e importación, para que se pudiera aprovechar mejor la ubicación estratégica de la región.

Pequeños empresarios argumentan que ellos iniciaron el negocio precisamente vendiendo artículos o utilizando materias primas que ingresaron al país procedentes del Ecuador.

El 72 % de administradores de micro y pequeños negocios indican que la ubicación de la empresa en la ciudad de San Juan de Pasto, principal centro de comercio de la región fronteriza con la República del Ecuador, no le ha facilitado el desarrollo de la actividad empresarial, y antes por el contrario, se la ha dificultado por cuanto se ofrecen en el comercio formal e informal elementos que han ingresado a la ciudad en la modalidad de contrabando, ejerciendo una competencia desleal en el sector y afectando a los clientes, que buscando precios bajos, adquieren los productos que tienen duración muy corta por su cuestionable calidad. Ver Figura 6.

Figura 6. La situación fronteriza de la región ha incidido en forma positiva en el desarrollo de la empresa



- **Acción estatal.** Aunque la iniciativa empresarial es propia de las personas, corresponde al Estado garantizar el respeto a la propiedad privada y estimular el crecimiento de las empresas como una estrategia para disminuir el desempleo, mejorar la oferta de bienes y servicios y en general dinamizar la economía. Cada nivel del Estado tiene un papel que cumplir tanto a nivel de políticas

macroeconómicas (Estado Central), como las microeconómicas en el orden departamental y municipal.

Cuadro 7. Tiene el gobierno nacional, departamental o municipal, planes y programas de fomento de la actividad empresarial

CONCEPTO	Número de empresarios	Porcentaje
1. SI	143	38 %
2. NO	232	62 %
TOTAL	375	100 %

Fuente : Esta Investigación

Tan solo el 38% de micro y pequeños empresarios conocen programas que el gobierno municipal, departamental y nacional tiene para el fomento de la actividad empresarial.

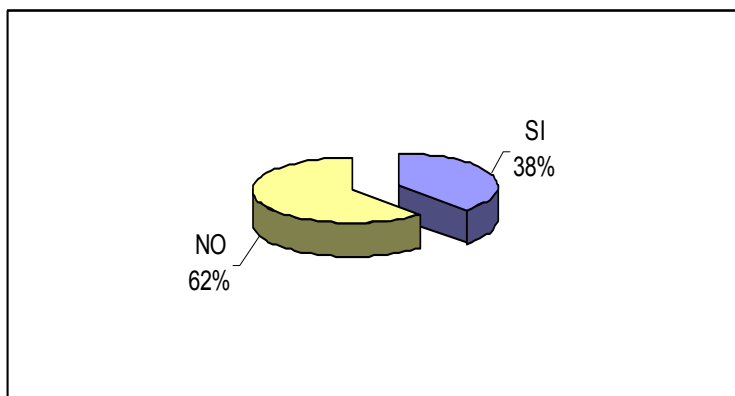
La gobernación de Nariño ha ejecutado algunas acciones en el fomento de la actividad turística que favorece a hoteles, restaurantes y transportadores. Últimamente ha adelantado jornadas de participación de artesanos en encuentros comercializadores en la ciudad de San Juan de Pasto y en Bogotá.

La Alcaldía Municipal de Pasto, a través de su Oficina de Desarrollo Comunitario, ha participado en procesos productivos de asociaciones de madres cabeza de familia, cuyicultores y confeccionistas

Pero, la mayor parte de empresarios (micro y pequeños) (62 %) considera que ni la alcaldía, ni la gobernación ni la nación han impulsado programas de fomento a la micro y pequeña empresa, a pesar que este sector contribuye con la generación de empleo y pago de impuestos y contribuciones como impuesto de industria y comercio y su complementario de avisos y tableros y predial, que no se reinvierten en beneficio de las empresas, por ejemplo mejorando la red de servicios públicos, comprando insumos para las obras públicas en la ciudad, contratando servicios profesionales locales, entre otros aspectos. Ver Figura 7.

Aunque ya se ha mencionado, esta investigación debe reconocer la iniciativa del gobierno municipal, en adecuar los Centros de Ventas Populares de la 16 y del Complejo Bancario, como una acción para mejorar el uso del espacio público y dar sentido de pertenencia a los comerciantes informales hacia la ciudad y permitir que la micro y pequeña empresa comercial pueda desarrollar en mejor forma su objeto social, al no contar con la competencia desleal, apoyada en el contrabando.

Figura 7. Programas del sector público de fomento de la actividad empresarial



Las personas que colaboraron con este estudio y que se desempeñan en altos cargos de la Alcaldía Municipal de Pasto, indicaron que el Alcalde Raul Delgado ha mostrado especial preocupación por aportar al desarrollo del sector productivo local y al respecto en el Plan de Desarrollo fijó políticas, metas y programas específicos, que a continuación se reseñan :

En el Plan de Desarrollo presentado por el Alcalde actual, se planteó la estrategia de LIDERAZGO PARA LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD, que “ implica una permanente preocupación por propiciar un entorno físico, institucional, fiscal, social, cultural y político, y por consolidar alianzas entre los actores estratégicos de desarrollo con el fin de favorecer la inversión endógena y externa para la generación de empresa y empleo “.

Se reconoce en el Plan de Desarrollo que el Problema Básico de empleo y productividad en la ciudad, son las limitadas oportunidades en la generación de ingresos para la población.

El Alcalde Raúl Delgado G. indicó que su política pública tiene como fundamento el hecho de que en una economía mundial cada vez más integrada y competitiva, el conocimiento se ha convertido en la condición básica del desarrollo, a través de su dinamización, mejora sustancial de la productividad y competitividad local y regional entendidas como la mayor y mejor utilización posible de los recursos naturales, físicos, sociales, culturales y sobre todo del fortalecimiento y la potencialización del talento humano.

Se espera entre los empresarios, que el nuevo Alcalde Municipal que orientará los destinos de l municipio tenga entre sus prioridades, el estímulo a la generación de empleo, la revisión de las tarifas de los impuestos y contribuciones municipales, a

fin que se inicie la consolidación de un fuerte sector empresarial, que jalone el desarrollo de la comunidad.

Expresa el Consejo Territorial de Planeación: “El conocimiento acumulado y los saberes de ancestro permiten construir elementos culturales propios, a manera de sustrato sobre el cual se consolide las ventajas opcionales para la producción económica y el desarrollo social, las iniciativas de cadenas productivas con sus múltiples modelos invitan a reflexionar sobre la diversidad, desarrollo de programas y estrategias para patentes y propiedad intelectual, la capacidad de las nuevas generaciones para comprender futuribles y el deseo impostergable de participar en el diseño y construcción de un mundo posible de manera distinta, abre espacios para el uso adecuado de tecnologías, aprovechamiento de las ciencias y la capacidad innovadora”.

Estratégicamente, los crecientes desafíos de la competitividad impulsan a mejorar la cobertura, calidad y pertinencia de la educación tanto secundaria como superior, y a fortalecer los sistemas de investigación en ciencia y tecnología.

De igual manera, es necesario, que los gobiernos locales tengan una orientación técnica y concertada para el ordenamiento del territorio, la adopción e implementación de políticas integrales de seguridad y convivencia, la provisión de una adecuada infraestructura básica, física, social y cultural, en el ámbito urbano y rural, una eficiente y transparente gestión de los servicios que demandan sus habitantes, la promoción de espacios para una real participación de la ciudadanía en la discusión y decisión de los asuntos públicos.

En este marco, emprender desde lo local la tarea de contribuir a disminuir los índices de desempleo (hecho que conduce a un deterioro de las condiciones de vida de la población de Pasto, expresada en una creciente inequidad, marginalidad y exclusión social), es uno de los más grandes retos para la administración.

En consideración a que las micro, pequeñas y medianas empresas en Pasto generan un considerable porcentaje de empleo, requiere la creación y el fortalecimiento de estas unidades productivas, preferentemente de base tecnológica y de carácter asociativo que posibiliten valor agregado.

De fondo, el objetivo de las políticas públicas en esta materia, debe ser la concertación estratégica de actores territoriales orientado a estimular iniciativas locales de desarrollo, con base en la conformación de una sólida red institucional, empresarial, universitaria, SENA, ONGs y los gobiernos municipales, departamentales y nacionales.

Se trata de establecer un sistema donde el funcionamiento sinérgico de los distintos actores sociales y factores productivos que permitan avanzar desde una

débil competitividad empresarial en las pequeñas empresas, a una competitividad territorial.

Este tipo de sistemas han funcionado con éxito en Europa, en particular en áreas del norte de Italia, cuyas lecciones se buscan aplicar en Colombia, según un convenio recientemente suscrito, a partir de experiencias piloto en Pasto, Medellín y Bucaramanga.

Esas áreas se caracterizan por tener estructuras económicas productivas basadas en consorcios y uniones de empresas de pequeña escala, donde más que capital se necesita trabajo e ideas. La otra característica fundamental de estas áreas es la preocupación por la inclusión a los beneficios del desarrollo, de los sectores tradicionalmente excluidos.

El mejoramiento de la productividad y competitividad de una localidad o región, lo mismo que sus resultados en materia de creación y ampliación de puestos de trabajo, se dan a largo plazo. Dada la gravedad del desempleo en Pasto, que incide en el desmejoramiento de las condiciones de vida de la población, se requiere de una política social a través del desarrollo de la actividad económica, impulsando acciones tendientes a la generación de empleo y mejoramiento de ingresos en el corto plazo.

El esfuerzo local y regional por generar empleo y mejorar los ingresos, está condicionado por las políticas macroeconómicas del país, por el modelo de desarrollo que impulsa el Estado, al igual que por los procesos de integración y la configuración de bloques económicos.

De ahí, la necesidad de coadyuvar al proceso de construcción social de región, con el fin de tener mejores condiciones de interlocución para negociar un nuevo tipo de relación, entre los entes territoriales y el Estado que propenda por el desarrollo armónico de la distintas zonas de la geografía nacional, y también para incidir en la reorientación del modelo de desarrollo, hacia un modelo más equitativo y redistributivo.

Igualmente, es indispensable fortalecer las relaciones con las regiones fronterizas del Ecuador, asumir una posición proactiva frente a la integración de bloques económicos y consolidar el proceso de interlocución con la comunidad internacional, especialmente a nivel de ONG's y Gobiernos Locales en búsqueda de apoyo a programas de desarrollo social, inversión productiva y mercados para nuestros productos.

El Plan de Desarrollo local, persigue generar oportunidades para el mejoramiento del empleo y los ingresos de la población.

Estrategias :

Incremento de la inversión pública para incidir en la creación y sostenimiento de empleos
Promoción y fortalecimiento de alianzas estratégicas entre los sectores público, privado, académico y comunitario
Articulación de la educación formal y no formal al proceso productivo y al desarrollo local.
Consolidación de Pasto como Centro Nacional e Internacional de servicios para la productividad
Fomento de la investigación en Ciencia y Tecnología y articulación de proyectos e iniciativas municipales con el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.
Apropiación de saberes de la comunidad para el desarrollo de la competitividad
Fortalecimiento de la Agencia de Desarrollo Local de Nariño, y la incubadora de empresas
Estudio para determinar la viabilidad para la creación del Fondo Municipal de Garantías
Fomento de la cultura empresarial
Capacitación en manejo técnico y tecnológico de líneas de producción competitivas
Fortalecimiento de Cadenas de Valor Territorial
Fortalecimiento de Asociaciones, MIPYMES y grupos asociativos de trabajo
Mejoramiento de los procesos de producción y comercialización.
Implementación de un programa de marketing territorial.
Mejoramiento de procesos de infraestructura y logística para facilitar las actividades productivas.
Elaboración e Implementación de Sistemas de Información económicas locales.
Creación e Implementación de un Sistema Local de Financiación al Sector Productivo
Creación de incentivos fiscales y tributarios para fortalecer actividades estratégicas del desarrollo e implementación de programas de investigación para el fortalecimiento del mercadeo
Incentivos tributarios para reactivar la construcción en el entorno de la Plaza del Carnaval
Implementación de una alternativa para la generación de empleos que beneficie a los adultos mayores
Análisis sobre el crecimiento económico de Pasto y la incidencia sobre la generación de ingresos de la población
Revisión y fortalecimiento del Programa Pasto Ciudad Creativa y Productiva dirigido a mujeres cabeza de familia

Programas específicos :

PROGRAMA: PASTO, MUNICIPIO CREATIVO Y PRODUCTIVO	
OBJETIVOS ESPECIFICOS	METAS
Contribuir a incrementar la participación de la producción local en los mercados regionales, nacionales e internacionales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se pondrá en funcionamiento un centro de inteligencia de mercado. ▪ Operarán 4 programas de mercadeo territorial. ▪ Se realizará 4 ferias promocionales de productos locales. ▪ Se suscribirá un pacto de adquisición de bienes y servicios de producción local por parte de las entidades del orden municipal. ▪ Se conectará a Internet al menos 100 mipymes. ▪ Se beneficiarán del programa FOMIPYME 120 mipymes. ▪ Existirán al menos 30 empresas exportadoras. ▪ Se suscribirá un convenio de cooperación binacional.
Identificar los productos y servicios competitivos del municipio.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se adelantará un estudio de viabilización de productos basado en el potencial endógeno del municipio. ▪ Se realizará un estudio de identificación de nichos de mercado.
Coadyuvar al fortalecimiento de las cadenas de valor territorial y de la cultura de la asociatividad.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se beneficiará a 120 empresas locales del convenio de cooperación entre la Agencia de Desarrollo Local y Naciones Unidas y el Municipio de Pasto, para la consolidación de cadenas de valor territorial, con prioridad a las de turismo, lácteos y papa. ▪ Se pondrá en funcionamiento un sistema de información económico local. ▪ Operarán al menos 2 consorcios de comercialización con vocación exportadora. ▪ Se posicionará una marca territorial en función de los productos estratégicos. ▪ Se constituirán 2 centros empresariales comunitarios. ▪ Funcionarán 5 programas de asociatividad. ▪ Se fortalecerá al menos 20 cooperativas y/o organizaciones asociativas, en especial conformadas por jóvenes, mujeres y hombres cabeza de familia. ▪ Operará un programa de producción y comercialización local para la seguridad alimentaria.
Fortalecer estímulos fiscales y tributarios para la inversión.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se adoptará un paquete de medidas tributarias y fiscales para el estímulo de la actividad empresarial, en especial las impulsadas por jóvenes, hombres y mujeres cabeza de familia.

<p>Establecer mecanismos adecuados de financiación para líneas claramente competitivas en mercados locales, regionales, nacionales e internacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se concederán 3.500 créditos apalancados por el convenio Municipio-Fondo Regional de Garantías. ▪ Se pondrá en funcionamiento a través de la Agencia de Desarrollo Local (ADL), un Fondo de Crédito local de apoyo a cadenas de valor territorial. ▪ Se beneficiará a 400 empresas locales de líneas de financiamiento implementadas a partir de convenios entre el municipio y entidades de financiamiento de segundo piso.
<p>Consolidar un Sistema de Creación de Empresas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se fortalecerá la incubadora de empresas. ▪ Se pondrá en funcionamiento un Banco de Proyectos y de Inversión productivas. ▪ Operará la ventanilla única para facilitar creación de empresas, la simplificación de trámites y registros de la actividad empresarial. ▪ Se realizará un concurso local de emprendimiento.
<p>Contribuir a mejorar la gestión ambiental en las mipymes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contarán con Planes de Manejo Ambiental, al menos 100 Empresas. ▪ Se pondrá en funcionamiento la ventanilla ambiental en convenio con Corponariño.
<p>Generar condiciones básicas para el desarrollo de proyectos productivos colectivos y solidarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se implementará 12 proyectos productivos comunitarios. ▪ Se dará cumplimiento al convenio interadministrativo firmado entre Dansocial y el municipio: Agenda Sectorial de Mujer. ▪ Se vinculará a 30 organizaciones comunitarias, a la ejecución de proyectos y programas del municipio.

PROGRAMA: PASTO INVESTIGA E INNOVA	
OBJETIVO ESPECIFICO	METAS
<p>Coadyuvar al fortalecimiento de los procesos de desarrollo de investigación, ciencia y tecnología.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Operará un Centro de Desarrollo Tecnológico. ▪ Se implementará el fondo de incentivos a la investigación. ▪ Se formará a 120 personas como gestores de tecnología. ▪ Funcionará el observatorio de ciencia, tecnología e innovación. ▪ Se implementará el Parque Tecnológico del Software ▪ Se apoyará el desarrollo de cinco proyectos de investigación enfocados hacia la productividad.

DERECHOS QUE SE BUSCA GARANTIZAR	<ul style="list-style-type: none"> • Derecho al trabajo • Derecho a la igualdad y a la no discriminación • Derecho de libre asociación • Derecho a la libre empresa
----------------------------------	---

Este estudio respecto a lo contemplado en el Plan de Desarrollo Municipal, se permite manifestar que los esfuerzos que realizan los entes del sector público, deben recibir el apoyo de la ciudadanía para que se puedan obtener los resultados esperados.

Hace falta entonces, que se produzca una verdadera integración entre la Alcaldía, Gobernación y el sector empresarial, para trabajar mancomunadamente en pro del desarrollo social, que produzca como resultado una sociedad mas justa y equitativa.

- Acción de los gremios y otras instituciones.

Cuadro 8. La acción de los gremios (Acopi, Fenalco, Asorenar) ha contribuído al desarrollo de la actividad productiva en la empresa

CONCEPTO	Número de empresarios	Porcentaje
1. SI	117	31 %
2. NO	258	69 %
TOTAL	375	100 %

Fuente : Esta Investigación

El 31 % de los micro y pequeños negocios ha recibido la influencia positiva de Fenalco, Acopi, Asorenar mediante capacitación a los empleados y con la realización de eventos en los cuales el empresario puede aprender nuevos conceptos sobre mercadeo, uso de código de barras, atención al cliente, buenas prácticas de manufactura, legislación tributaria y laboral, acreditación en calidad, entre otros. Ver Figura 8.

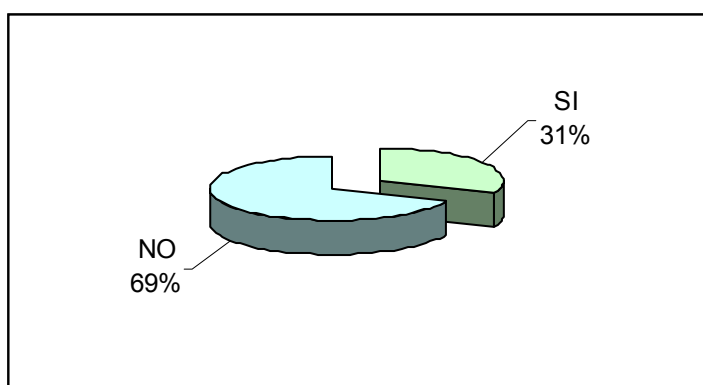
Además, Fenalco organiza anualmente una feria exposición que brinda oportunidad a los empresarios de ofrecer productos a clientes que cotidianamente no acceden a sus puntos de venta.

Contrario a tal opinión, se encuentra el 69 % de empresarios, que argumenta que los programas de capacitación de las entidades, no están dirigidos por personas que conozcan desde adentro el sector empresarial, sino por tecnócratas que no saben cuáles son las limitantes para el desarrollo empresarial, para programar las

capacitaciones apuntando a encontrar soluciones a la problemática que afecta a las empresas y que les impide crecer y desarrollarse.

Se asegura por algunos que las entidades gremiales en la ciudad de San Juan de Pasto son organizaciones politizadas (por ejemplo FENALCO) que no hacen presencia en la toma de decisiones regionales, sino que se limitan a realizar ferias que en nada contribuyen a la innovación y desarrollo del sector productivo a nivel de micro y pequeñas empresas.

Figura 8. La acción de los gremios ha contribuido al desarrollo de la actividad empresarial



Cuadro 9. Entidades como Cámara de Comercio, Contactar, Sena, Cedre han contribuido al desarrollo de la actividad de las micro y pequeñas empresas en la ciudad de San Juan de Pasto

CONCEPTO	Número de empresarios	Porcentaje
1. SI	66	18 %
2. NO	309	82 %
TOTAL	375	100 %

Fuente : Esta Investigación

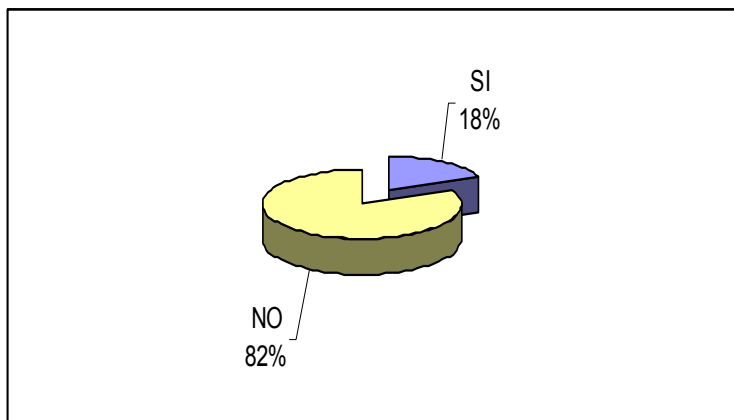
El 18 % de micro y pequeños empresarios indica que el SENA, aporta al sector empresarial mano de obra en calidad de aprendiz y CONTACTAR en algunos casos ha concedido crédito a pequeños empresarios. Estos dos eventos pueden considerarse como los más importantes aportes de las dos entidades al desarrollo empresarial.

El CEDRE (Centro de Estudios Regionales) de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Nariño realiza estudios sobre

la realidad económica municipal y departamental, que de todas maneras es una contribución al diagnóstico y a la búsqueda de soluciones a los problemas que se presentan en las empresas y en la misma comunidad.

Pero el 82 % de empresarios que se encuentran al mando de micro y pequeñas empresas omite los elementos mencionados y considera que ni la Cámara de Comercio, ni el SENA ni CONTACTAR han hecho sentir su influencia en el desarrollo de sus unidades económicas, lo cual es entendible en la medida en que están seguros que el papel de estas instituciones no se dirige a empresas consolidadas sino que se orientan al apoyo a potenciales empresarios, mediante capacitación y microcrédito, como el que se está ofreciendo en el FONDO EMPRENDER orientado por el SENA. Ver Figura 9.

Figura 9. Entidades como Cámara de Comercio, Contactar, Sena, Cedre han contribuido al desarrollo de la actividad empresarial



En este punto debe resaltarse que la acción de las Instituciones de Educación Superior en beneficio de las micro y pequeñas empresas, todavía es incipiente y los proyectos productivos que se generan al interior de las universidades no siempre encuentran la financiación adecuada para implementarlos y existe un divorcio entre la academia y el sector productivo de la ciudad.

4.2.2 Factor tecnológico. Muchos de los micro y pequeños empresarios (87 %) consideran que el factor tecnológico (computación y comunicaciones, principalmente) tienen alta incidencia en el desarrollo de la empresa. Ver Cuadro 10.

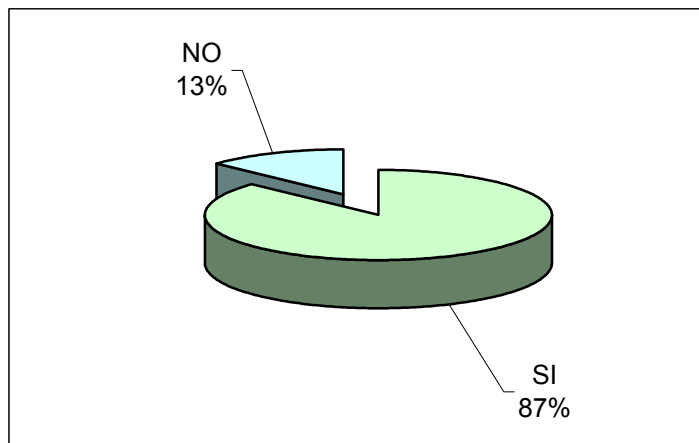
Cuadro 10. El factor tecnológico tiene alta incidencia en el desarrollo de la empresa

CONCEPTO	Número de empresarios	Porcentaje
1. SI	327	87 %
2. NO	48	13 %
TOTAL	375	100 %

Fuente : Esta Investigación

No coincide en esta opinión el 13 % de ellos, que indican que por razones del objeto social de la empresa, la tecnología incide naturalmente en el desarrollo empresarial, pero tal incidencia es media o baja, porque los productos que se comercializan no son elaborados por el empresario y en los negocios de producción se emplean herramientas y máquinas mecánicas, es decir existe un modelo de producción manufacturera no industrial.

Figura 10. Incidencia del factor tecnológico en el desarrollo de la empresa



4.2.3 Factores de cultura. Se tienen en cuenta factores culturales en la ciudad de San Juan de Pasto (hábitos de consumo, forma de pago preferida por los clientes, capacidad de asociación, sentido de pertenencia con las empresas locales, entre otros).

Cuadro 11. Existen factores culturales en la ciudad que inciden en el desarrollo de la empresa

CONCEPTO	Número de empresarios	Porcentaje
1. SI	370	99 %
2. NO	5	1 %
TOTAL	375	100 %

Fuente : Esta Investigación

No puede desconocerse que el éxito de una empresa, depende del aprecio que por ella sientan sus clientes.

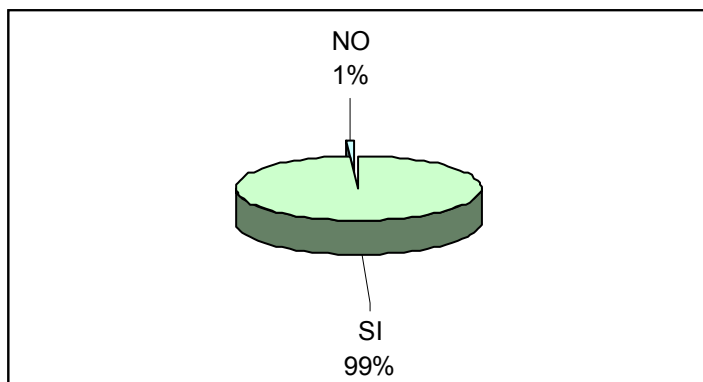
Existen factores culturales externos a las empresas, que inciden sobre la decisión de una persona de adquirir un bien o solicitar un servicio en una empresa con domicilio en la ciudad de San Juan de Pasto, por fuera de factores naturales como calidad y precio.

La gran mayoría de micro y pequeños empresarios en la ciudad de San Juan de Pasto, (99 %) afirman que los factores culturales inciden en forma negativa en el desarrollo de la empresa. Entre los principales factores culturales, se citan lo siguientes :

- Falta de sentido de pertenencia de los clientes hacia el producto y servicio nariñense
- Falta de confianza en el cliente
- Ausencia de liderazgo empresarial
- Falta de sentido de solidaridad
- Poca capacidad de asociación de los empresarios
- Clase política ajena al desarrollo empresarial
- Competencia desleal
- Piratería
- Atraso en el pago de parte de clientes

Para el 1 % de micro y pequeños empresarios, el factor cultural no incide en forma significativa en el desarrollo de su empresa. Ver Figura 11.

Figura 11. Factores culturales que inciden en el Funcionamiento de la empresa



- Mercado.

Cuadro 12. Mercado en el cual compite la empresa

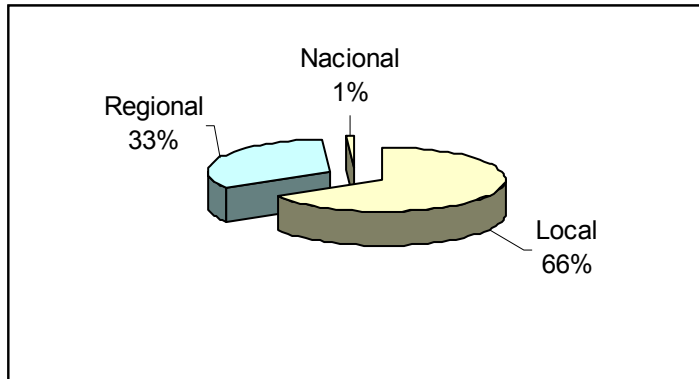
CONCEPTO	Número de empresarios	Porcentaje
1. Local	247	66 %
3. Regional	123	33 %
4. Nacional	5	1 %
TOTAL	375	100 %

Fuente : Esta Investigación

La mayor parte de micro y pequeñas empresas (66 %) compite en el mercado local. El 33 % tiene clientes que provienen de diversas regiones del Departamento de Nariño, (incluida la capital), tanto del sector urbano como rural. Ver Figura 12.

En el caso del 1 % son empresas que forman parte de una red de negocios en varias regiones del país, por lo que puede decirse que tienen mercado nacional, porque envíen productos a Popayán o Cali por ejemplo, y tienen negocios que los venden, tal como ocurre con una empresa que elabora chapas de seguridad en el sector del barrio Mijitayo, con Muebles El Ejecutivo, empresas curtidoras y marroquineras y artesanías, principalmente.

Figura 12. Mercado en el cual compete la empresa



4.2.4 Factores internos que inciden en el desarrollo empresarial.

- Infraestructura administrativa y financiera de la empresa.

Cuadro 13. La empresa cuenta con la infraestructura administrativa y financiera adecuada a las exigencias del mercado

CONCEPTO	Número de empresarios	Porcentaje
1. SI	265	71 %
2. NO	110	29 %
TOTAL	375	100 %

Fuente : Esta Investigación

Según el propietario y/o administrador en el 71 % de micro y pequeñas empresas se tiene la infraestructura administrativa y financiera que responde a las exigencias del mercado, lo cual tiene que ver con ofrecer a los clientes los productos y/o servicios con las características de calidad y precio que requieren, con precios competitivos, planta física propia, instalaciones adecuadas, algunas con varios puntos de venta. Ver Figura 12.

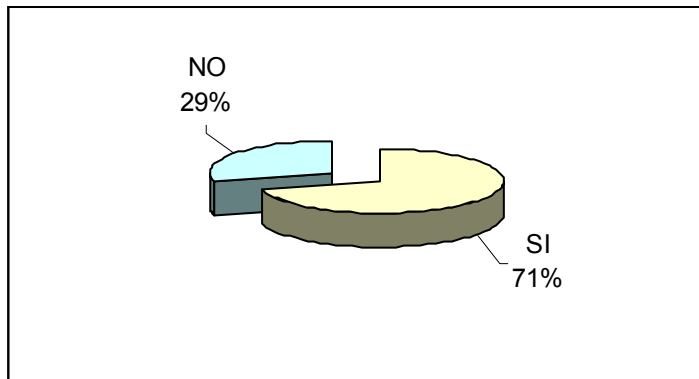
Estas empresas están organizadas, tienen las herramientas suficientes para competir, se trata de empresas con paquete de contabilidad, área de mercadeo, asesoría externa.

El 29 % de micro y pequeñas empresas son unidades económicas pequeñas en cuanto a la planta física (arrendada o en vivienda familiar), utilización de estrategias de ventas, sistemas de pago, publicidad, oferta de productos de alta calidad, entre otros aspectos, lo que les resta competitividad al no poseer una

infraestructura de comercialización que les permita luchar por el favor de los clientes, frente a otros negocios de mayor capacidad de ventas.

Se necesita mayor infraestructura para competir con otras grandes empresas.

Figura 13. La empresa cuenta con la infraestructura administrativa y financiera adecuada a las exigencias del mercado



- Aspectos administrativos, claridad sobre las funciones.

Los empleados en el 90 % de micro y pequeñas empresas de la ciudad de San Juan de Pasto, siempre tienen claridad sobre las funciones que desempeñan, por lo que no es frecuente que se presenten traumatismos en el desempeño de los cargos, porque se da una total separación entre funciones administrativas y operativas, que hacen que un empleado en el área administrativa no se encuentra relacionado con lo operativo y viceversa. Pero se indicó por los administradores, que las funciones no se encuentran escritas, sino que se indican en forma verbal.

Cuadro 14. El personal de la empresa tiene claridad sobre las funciones que debe desempeñar

CONCEPTO	Número de empresarios	Porcentaje
1. Total	339	90 %
2. Parcial	36	10 %
TOTAL	375	100 %

Fuente : Esta Investigación

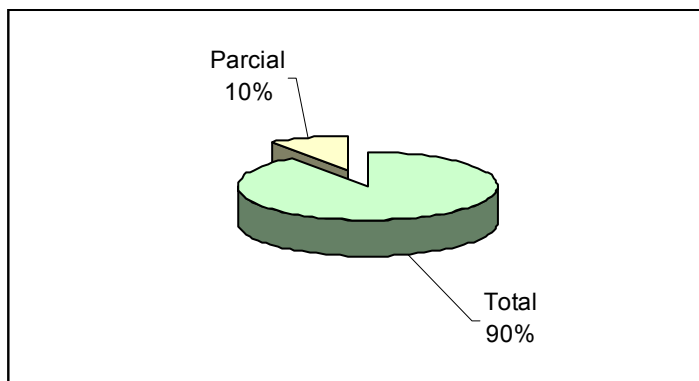
En aras de dar formalidad administrativa al manejo del personal, es conveniente que en las micro y pequeñas empresas se empiece por diseñar un organigrama administrativo, del cual se derivan los cargos y las correspondientes funciones,

que deben ser cumplidas con propiedad y eficiencia por los trabajadores. El manual de funciones debe contener básicamente :

- Nombre del cargo
- Jefe inmediato :
- Personal subalterno :
- Naturaleza del cargo :
- Funciones :
- Requisitos para ocupar el cargo :

En el 10 % de micro y pequeñas empresas el personal no tiene claridad sobre las funciones que les toca cumplir, lo que conduce a que se presenten malos entendidos entre los trabajadores, alterando la tranquilidad deseada del clima laboral e impidiendo que los administradores puedan tomar decisiones objetivas, al momento de asignar responsabilidades o determinar sanciones.

Figura 14. El personal de la empresa tiene claridad sobre las funciones que debe desempeñar



- Herramientas de planeación estratégica.

Cuadro 15. Herramientas de planeación estratégica que tiene la empresa

Herramientas	Total	%	Parcial	%	No	%
1. Misión	8	2%	77	21%	290	77%
2. Visión	8	2%	103	27%	264	71%
3. Objetivos Estratégicos	6	2%	49	13%	320	85%
4. Indicadores de Gestión	5	1%	26	7%	344	92%

Fuente : Esta Investigación

Solamente el 2 % de empresas del sector de micro y pequeñas empresas cuentan

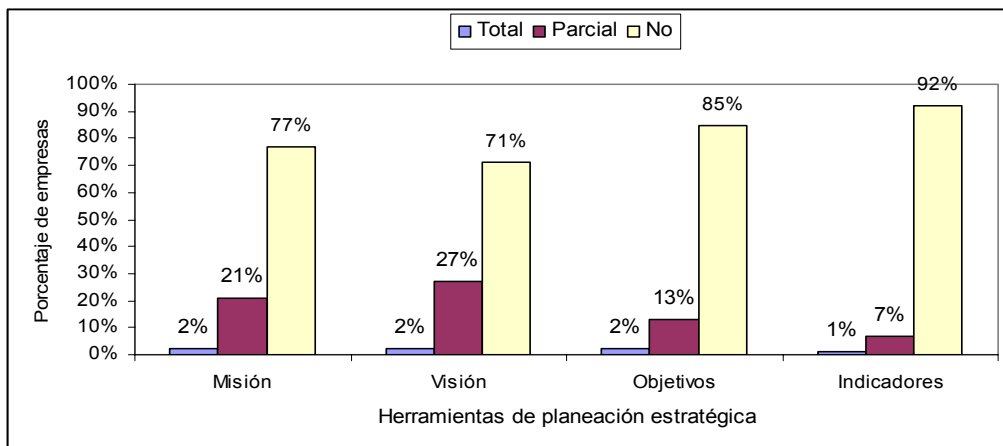
con herramientas de planeación estratégica como misión y visión. Objetivos estratégicos tiene solo el 2 %.

La mayor proporción de empresas (92 %) no ha diseñado indicadores de gestión que les permita fijarse metas de futuro y evaluar su cumplimiento. Por tal razón, este estudio quiere aportar algunos elementos a tener en cuenta para establecer tales indicadores.

El 85 % no cuenta con objetivos estratégicos, lo que conlleva a que la empresa no tenga un norte, es decir, que tenga la necesidad de implementar acciones para alcanzar las metas, determinadas en el tiempo. El 77 % carece de una misión y el 71 % no cuenta con visión.

La falta de herramientas de planeación, impide a las empresas crecer y desarrollarse porque no se determinan las debilidades a corregir y las fortalezas para potenciarlas mas.

Figura 15. Tiene la empresa herramientas de planeación estratégica



- Los productos y el mercadeo. Los clientes, consumidores de los productos y/o servicios que ofrecen los micro y pequeños empresarios en la Ciudad de San Juan de Pasto, habitan en la ciudad capital del Departamento de Nariño principalmente, aunque se encuentran clientes que provienen de otros sectores del departamento y de Cauca y Putumayo, quienes pueden encontrar productos y servicios, que satisfacen sus necesidades, en términos de calidad, precio y variedad.

No sobra mencionar que empresas como Distrinar, distribuidoras de productos para tiendas y graneros, comercializadoras de productos farmacéuticos, entre otros, visitan a sus clientes que tienen domicilio en otras localidades del departamento y del país y hasta allá hacen llegar sus productos y/o servicios.

Cuadro 16. Características de calidad, precio y variedad de los productos y/o servicios que ofrece la empresa

Características	ALTO		MEDIANO		BAJO	
	Número	%	Número	%	Número	%
1. Calidad	166	44%	122	33%	87	23%
2. Precio	174	46%	179	48%	22	6%
3. Variedad	235	63%	110	29 %	30	8%

Fuente : Esta Investigación

Es así que el 44 % de los micro y pequeños empresarios afirma que en el negocio ofrecen al público productos y/o servicios de alta calidad.

El precio en el 48 % de micro y pequeñas empresas es mediano y en el 63 % existe variedad de productos y/ servicios para todos los gustos y presupuestos.

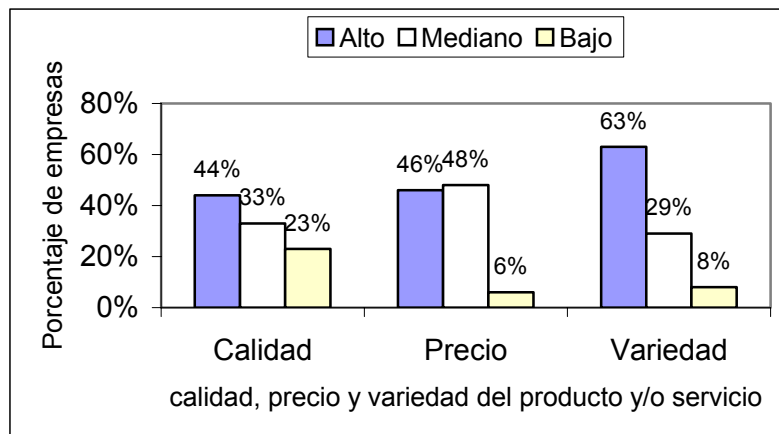
Aquí cabe hacer algunas reflexiones :

- Tienen los micro y pequeños empresarios conciencia sobre la importancia de conocer las expectativas de consumo de sus clientes.
- Están al tanto los empresarios de los cambios en los gustos y preferencias de sus clientes y de los potenciales consumidores.
- Conocen los empresarios su posición en el mercado.
- Tienen conocimiento de las innovaciones de sus competidores
- Utilizan los empresarios estrategias de publicidad modernas como el Internet y la visita puerta a puerta
- Saben con certeza que sus precios son competitivos
- Los precios de sus productos y/o servicios se han calculado de acuerdo a un estudio de costos y en forma comparativa con los precios en el mercado
- La calidad de sus productos y/o servicios es el resultado de la implementación de políticas de incremento de productividad.

Todos estos son aspectos que los micro y pequeños empresarios deben analizar, para establecer su nivel de productividad y lo que es más importante, el de competitividad, que los llevará en el mediano plazo a permanecer en el mercado o

a sucumbir ante la agresividad de los competidores o a la pérdida de afecto de sus clientes

Figura 16. Características de calidad, precio y variedad de los productos y/o servicios que ofrece la empresa



Cuadro 17. La empresa cuenta con un departamento de mercadeo que le permita realizar innovación permanente en los productos

CONCEPTO	Número	Porcentaje
1. Si	127	34 %
2. No	248	66 %
TOTAL	375	100 %

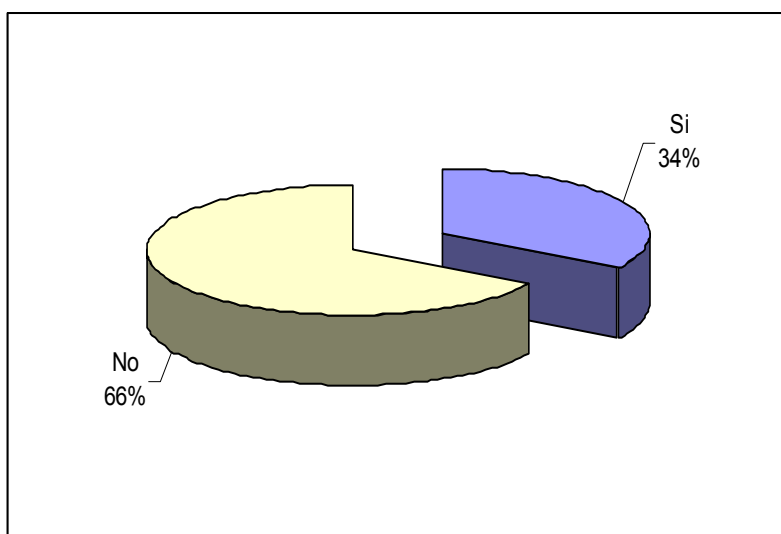
Fuente : Esta Investigación

El 66 % de micro y pequeñas empresas no cuenta con un departamento de mercadeo que le permita realizar innovación permanente en sus productos y/o servicios, es decir atendiendo los adelantos tecnológicos que induzca también a los clientes de la región a consumirlos o utilizarlos, creando demanda para los mismos.

Participan en la mayoría de exposiciones y ferias.

En el 34 % existe departamento de mercadeo, que atiende las solicitudes de los clientes, y toma las decisiones para satisfacerlas oportunamente y no incurrir en costos de no calidad, porque un cliente que ingresa a una empresa a buscar un bien o servicio y no lo encuentra, seguramente se va a otra en la cual le presten una mejor atención y es un cliente perdido para la primera. Ver Figura 17.

Figura 17. Cuenta la empresa con departamento de mercadeo



- **Insumos.** Para que una micro o pequeña empresa en la ciudad de San Juan de Pasto pueda funcionar requiere de inventario de mercancías en el caso del comercio, de materias primas y otros elementos en lo que se refiere a unidades industriales y a empresas de servicios.

Cuadro 18. Los insumos que se requieren para que la empresa cumpla con su objeto social son de fácil consecución

Concepto	Número de empresarios	Porcentaje
1. Si	284	76%
2. No	26	7%
3. No responde	30	8%
4. No aplica	35	9%
TOTAL	375	100 %

Fuente : Esta Investigación

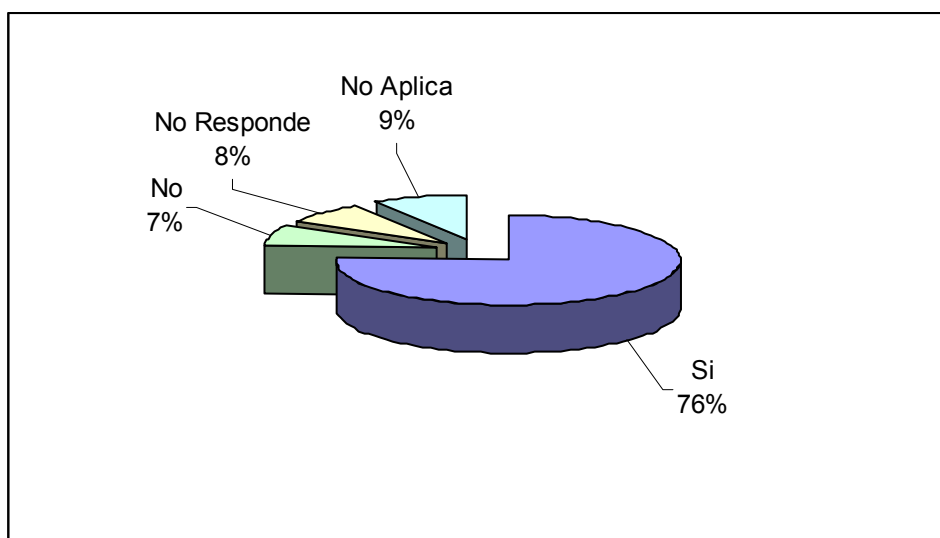
Los micro y pequeños empresarios en su gran mayoría (76 %) manifiestan que no tienen dificultad para conseguir los insumos que se requieren para que la empresa cumpla con su objeto social, inventario de productos, papelería, comunicaciones, computadores, transporte, materiales de construcción, entre otros. Ver Figura 18.

Los proveedores son locales y nacionales, el negocio tiene buena rotación de inventarios.

Solamente el 7% de ellos, dedicados a la elaboración de productos de marroquinería, madera y algunos empresarios de la construcción, se han encontrado en algunas épocas del año, con dificultades para conseguir materia prima de buena calidad, en lo que se refiere a pieles y herrajes.

Para el 9 % de empresarios no aplica la pregunta por insumos, porque sus empresas son de servicios.

Figura 18. Facilidad para conseguir insumos



- **Rotación de inventarios.** A los micro y pequeños empresarios en el sector comercio se les preguntó sobre la rotación de inventarios en la empresa.

Cuadro 19. Calidad de la rotación de inventarios

CONCEPTO	Número	Porcentaje
1. Alta	79	37 %
2. Mediana	93	44 %
3. Baja	40	19%
TOTAL	212	100 %

Fuente : Esta Investigación

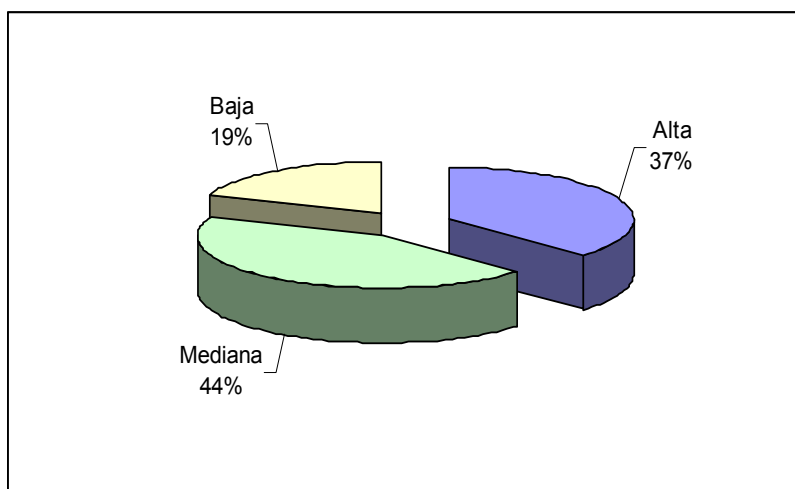
En el 37 % de micro y pequeñas empresas la rotación de inventarios es alta, lo que les permite disminuir costos de almacenamiento y administración. Esta

disminución de costos pueden transferirse al cliente por la vía de menores precios o al negocio mediante incremento en las utilidades.

Como inventarios de mediana rotación catalogan el 44 % de empresarios los inventarios en su negocio, mientras que el 19 % afirma que mantienen inventarios de baja rotación. Ver Figura 19.

Este estudio indica que se deben implementar algunos criterios para la optimizar la rotación de inventarios en el 63 % de negocios, buscando su mejoramiento administrativo y financiero.

Figura 19. Calidad de la rotación de inventarios



- **Herramientas administrativas para la gestión del talento humano.** Los empresarios afirman que no todos los negocios tienen sistema contable sistematizado, aunque para muchos de ellos es una obligación con la DIAN, además que es el sistema de contabilidad el que genera la información sobre el estado financiero de la empresa, que debe ser tenida en cuenta en la toma de decisiones.

En la mayor parte de las micro y pequeñas empresas en las cuales se tiene sistema contable, se utiliza como software para contabilidad el Sistema Integrado de Información Gerencial Operativo, Siigo, un software genérico administrativo. El programa funciona alrededor del sistema contable, integra doce módulos y permite llevar un registro detallado de las operaciones de la empresa y de la administración de negocios. El SIIGO funciona bajo los sistemas operacionales DOS, Windows, Linux o redes y se caracteriza por ser un sistema basado en documentos fuente (facturas, recibos de caja, cheques, etcétera), es decir, que mediante la elaboración de éstos en el computador se actualizan en línea y tiempo real todos los registros de la empresa en lo referente a: cartera, cuentas por pagar,

inventarios, costos de producción, activos fijos, pedidos, compras, presupuesto, contabilidad, nómina y ventas.

Algunos negocios poseen el software Solín Visual, de la empresa Sistemas Integrales del Occidente Ltda., es otro de los programas administrativo y financiero de gran demanda en el mercado regional. El software integra los módulos de: contabilidad, ventas, compras, inventarios, cartera, activos fijos, cuentas por pagar, tesorería, nómina, presupuesto y producción.

Todas estas herramientas son muy útiles en las micro y pequeñas empresas, que pueden adquirir los diferentes módulos de acuerdo con sus necesidades. Es una aplicación muy integral, amigable y flexible, tanto que permite hacer programas dentro del mismo software. Es compatible con equipos que corran sobre sistemas operativos Windows, DOS o Novell.

De todas maneras, sin importar que software posean las empresas para producir información contable y financiera, lo fundamental es que esta sea de buena calidad y que pueda estar disponible cuando se requiera, para la toma de decisiones en la dirección del almacén. Ahora, la utilización de sistemas para la generación y manejo de la información contable y financiera de la empresa, se revierte en calidad del clima organizacional, permitiendo a los empleados del área administrativa un mejor desempeño laboral

Cuadro 20. Herramientas administrativas con las cuales cuentan las micro y pequeñas empresas en la ciudad de San Juan de Pasto

HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA	Número de empresarios	Porcentaje
1. Organigrama administrativo	53	14%
2. Manual de Funciones	41	11%
3. Manual de Procedimientos de administración y producción	11	3%
4. Formatos para registro de transacciones	375	100%
5. Hoja de trabajo	19	5%
6. Kardex de Proveedores	161	43%
7. Hoja de requisición de bodega	68	18%
8. Control de inventarios	49	13%
9. Reglamento interno de trabajo	34	9%
10. Contabilidad sistematizada	161	43%
11. Procedimientos de calidad total	15	4%
12. Procedimientos de gestión ambiental	4	1%
13. Contabilidad de Costos	8	2%

Fuente : Esta Investigación

No cuenta el 91 % de micro y pequeñas empresas con un reglamento interno de trabajo, que permita regular las relaciones laborales entre la empresa y sus empleados, entre los empleados y entre éstos y los clientes, que a la vez sirva de marco de referencia para la toma de decisiones administrativas que tengan que ver con la gerencia del talento humano (selección, capacitación, sanciones, incentivos al personal). Ver Figura 20.

En el 86 % de micro y pequeños negocios en la ciudad de San Juan de Pasto no existe Organigrama que muestre a los empleados y administradores los diversos canales de comunicación que deben tenerse en cuenta para el manejo de la información relacionada con el desempeño comercial y los diferentes niveles de autoridad que se establecen en la empresa, lo que permite conocer además, las áreas en las cuales se encuentra dividida la empresa (administración, contabilidad, ventas, cartera, personal), y establecer la forma en que éstas se encuentran relacionadas.

El 89 % no cuentan con importantes herramientas administrativas, como el Manual de Funciones y en el 97 % no poseen Manuales de Procedimientos de administración y Producción y no aplican los procedimientos de planeación estratégica, considerados por la teoría y la práctica empresarial como conceptos modernos de administración, que permiten a las unidades económicas, prepararse adecuadamente con anticipación a la ocurrencia de eventos que inciden sobre el desempeño financiero de la empresa.

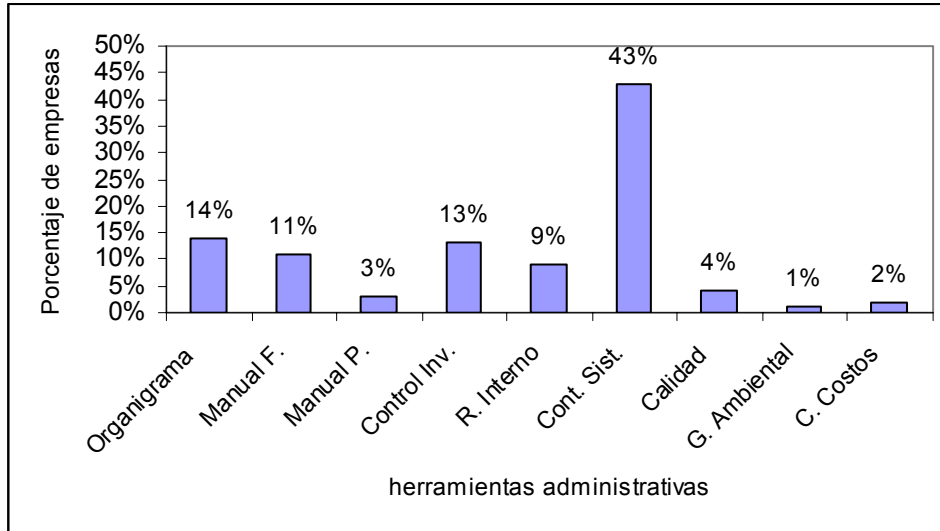
En el 98 % de empresas no se realiza contabilidad de costos que arroje información sobre los costos de administración, ventas, producción.

La gestión de la calidad es tenida en cuenta en el 4 % de micro y pequeñas empresas, en lo que se constituye una gran debilidad del sector.

La gestión de la calidad es una importante herramienta que se tiene en la empresa para la gestión del talento humano por cuanto para que una empresa realice todos los procesos administrativos y operativos con calidad, se tiene que tener en cuenta al talento humano, considerando sus habilidades y capacidades, necesidades de formación y capacitación, estímulos económicos, ascensos, entre otros, que le brinden al trabajador una mejor calidad de vida y que las funciones que desempeñan se hagan en el marco de un adecuado clima organizacional.

Se debe contar con el concurso de los empleados para la toma de decisiones y corresponde al empleador velar porque se lleven a cabo todos los procesos en la empresa en forma adecuada, pensando siempre en la satisfacción del cliente y en la generación de valor en la unidad económica., para lo cual se requiere que el talento humano tenga alto sentido de pertenencia, que se logra con un clima laboral sano.

Figura 20. Herramientas administrativas con las cuales cuentan las micro y pequeñas empresas en la ciudad de San Juan de Pasto



La gestión ambiental es incipiente en el sector de micro y pequeñas empresas en la ciudad de San Juan de Pasto, al punto que sólo en el 1 % de ellas existe alguna preocupación por el tratamiento de aguas servidas, manejo del reciclaje, utilización racional de agua, diseño de panorama de riesgos para trabajadores y clientes, entre otros aspectos.

- **Forma de tomar las decisiones en la empresa.** La dirección de las micro y pequeñas empresas en la ciudad de San Juan de Pasto recae en muchas de ellas en manos de personas generalmente empíricas sin mayores conocimientos administrativos y financieros, que manejan un criterio de autoridad no adecuado para este tipo de empresas y utilizada en el siglo pasado por organizaciones clericales y militares que las llevó a cometer muchos errores.

Cuadro 21. Forma de toma de decisiones en la empresa

Estructura de toma de decisiones	SI		NO	
	Número	%	Número	%
a. Las decisiones las toma el gerente/propietario en forma autoritaria	296	79%	79	21 %
b. Las decisiones las toma el gerente /propietario en forma democrática	79	21 %	296	79%

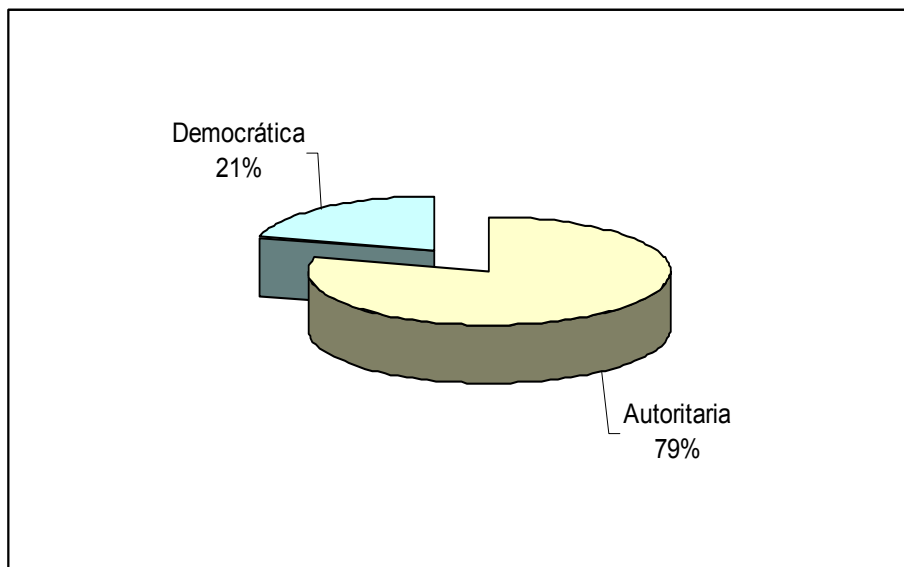
Fuente : Esta Investigación

En la mayor parte de micro y pequeñas empresas (79 %) las decisiones administrativas y operativas las toma el administrador o el propietario de manera autoritaria, sin tener en cuenta las opiniones de los empleados operativos ni del personal de contabilidad, lo cual puede llevarlos a cometer errores, que como no existen procesos de planeación ni de evaluación de la gestión, son difíciles de descubrir en forma oportuna y corregirlos para evitar perjudicar la empresa.

Solo en el 21 % de empresas se cuenta con administradores y /propietarios que toman decisiones en forma democrática, lo que esta investigación considera que es un acierto, porque asignan al empleado responsabilidades y escucha sus opiniones, siendo un factor de motivación hacia el trabajo, además que las decisiones administrativas y comerciales pueden ser mas ajustadas a la realidad del negocio y del sector económico en el cual se desenvuelven.

Las decisiones autoritarias no permiten la participación de los empleados que son quienes adelantan las actividades en la empresa y son los llamados a contribuir en la búsqueda de soluciones a los problemas o en la ejecución de acciones que mejoren el nivel de productividad y competitividad de la empresa.

Figura 21. Forma de tomar las decisiones en la empresa



Debe destacarse que la forma autoritaria en que el empresario trata a sus colaboradores, es un factor desmotivante para el talento humano en la empresa, por cuanto si no se tiene en cuenta la opinión de los empleados en la toma de decisiones estos no se comprometen en su ejecución y se limitan muchas veces a cumplir con las funciones asignadas con el mínimo compromiso posible,

cumpliendo con una verdad administrativa moderna, de "quien no participa no se compromete".

- Forma de fijar el precio, rentabilidad y proyectos de ensanche.

Cuadro 22. Forma de fijar el precio de venta de los productos

CONCEPTO	Número de empresarios	Porcentaje
1. Por experiencia	255	68 %
2. De acuerdo al mercado	47	13 %
3. Por costos de producción y/o comercialización	73	19 %
TOTAL	375	100 %

Fuente : Esta Investigación

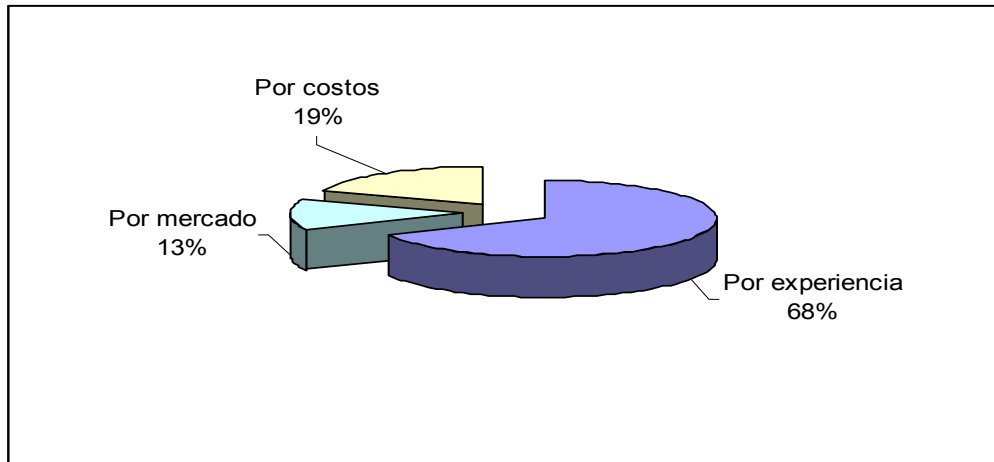
Tan sólo en el 19 % de micro y pequeñas empresas el precio de venta de los productos y/o servicios se fija teniendo en cuenta costos, pero ese procedimiento no es la generalidad en el resto de las empresas. Ver Figura 22.

En el 68 % de ellas el precio se fija de acuerdo a la experiencia del administrador o propietario, pero que al no tener en cuenta los costos de producción administración y ventas, no permiten cuantificar realmente el margen de utilidad que arroja el negocio, pero que puede observarse que es bajo, porque existen micro y pequeñas empresas que no cuentan con planta física y equipo de transporte propio y adolecen de obsolescencia en computación, comunicación y equipo.

En el 13 % de empresas los precios se ajustan de acuerdo con los acordados por la competencia, pero sin que en la empresa se realice un estudio de costos.

Existen costos que en las micro y pequeñas empresas no se tienen en cuenta, que son los costos de discalidat, entre los que se pueden citar el no atender al cliente como este desea, no tener en inventario el producto que el cliente requiere, no prestar en forma oportuna el servicio, etc.

Figura 22. Forma de establecer el precio del producto y/o servicio



- Indicador de rentabilidad.

Cuadro 23. La actividad empresarial es rentable

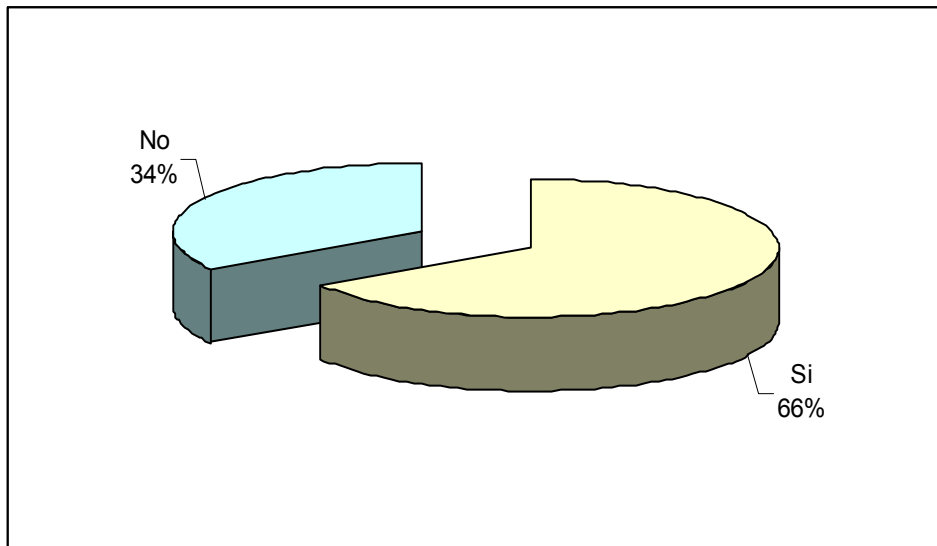
CONCEPTO	Número de empresarios	Porcentaje
1. Si	246	66 %
2. No	129	34 %
TOTAL	375	100 %

Fuente : Esta Investigación

El 66 % de empresarios considera que la actividad empresarial es rentable; no comparte esta opinión el 34 % de ellos, que afirman que hacer empresa en la ciudad de San Juan de Pasto es una dura lucha que no se compensa con la baja rentabilidad del negocio. Ver Figura 23.

En las micro y pequeñas empresas que tienen un bajo nivel de rentabilidad inferior al 8 %, se ve un desmejoramiento de su capacidad competitiva y poco a poco se convierten en unidades económicas de mera supervivencia, sin que se generen los excedentes monetarios para reinvertir en el negocio y garantizar su permanencia en el mercado.

Figura 23. La actividad de la micro o pequeña empresa es rentable



- Proyectos de ensanche de la empresa.

Cuadro 24. Piensa la empresa emprender programas de ensanche (mercado, capacidad comercializadora, modernización de planta y administración) en el corto plazo

CONCEPTO	Número de empresarios	Porcentaje
1. Si	67	18 %
2. No	308	82 %
TOTAL	375	100 %

Fuente : Esta Investigación

El 18 % de micro y pequeños empresarios piensa emprender programas de ensanche, básicamente con cinco posibles acciones :

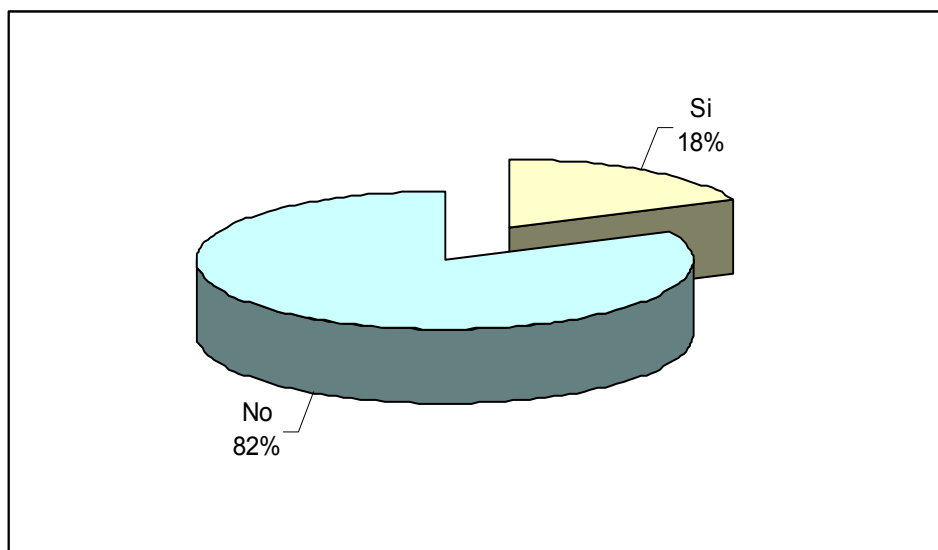
- Adquirir planta física propia
- Colocar otro punto de venta
- Cambiar de sede
- Diversificar los productos y/o servicios que ofrece
- Contactar nuevos proveedores

Estas acciones sin duda son un aporte al crecimiento de la empresa porque mejora su imagen corporativa.

No se contemplan alternativas de fusión o de realizar alianzas estratégicas para facilitar el crecimiento del negocio.

En el 82 % de empresas no se tienen planes a corto plazo para el ensanche del negocio, porque consideran que primero debería tenerse solvencia económica para mejorar el inventario que tienen disponible para los clientes y aumentar el capital de trabajo para poder ampliar las opciones de forma de pago.

Figura 24. Piensa la empresa emprender programas de ensanche en el corto plazo



- **Publicidad.** Se muestra en el Cuadro 25, que los micro y pequeños empresarios utilizan tres estrategias fundamentales de publicidad :

- Papelería con membrete (en el 100 % de empresas)
- Páginas amarillas del directorio telefónico (66%)
- Publicidad radial (en el 23 %).

No se tiene por parte del sector empresarial mucha confianza en las bondades que tiene para hacer conocer los productos y/o servicios que ofrece la empresa, la utilización de páginas WEB, publicidad en televisión local y regional, plegables, volantes, pasacalles , vallas y patrocinio de eventos deportivos, culturales y de servicio social, de allí que no consideran invertir en pautas publicitarias en ellos.

Cuadro 25. Estrategias de publicidad que utiliza la empresa para dar a conocer los productos y/o servicios

ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD	SI		NO	
	Número	%	Número	%
1. Publicidad radial	86	23%	289	77%
2. Publicidad en televisión	26	7%	349	93%
3. Publicidad en periódico	101	27%	274	73%
4. Volantes	49	13%	326	87%
5. Plegables	26	7%	349	93%
6. Almanagues	101	27%	274	73%
7. Patrocinio de eventos deportivos	49	13%	326	87%
8. Patrocinio de eventos musicales y culturales	49	13%	326	87%
9. Vallas	26	7%	349	93%
10. Páginas amarillas	249	66%	128	34%
11. Papelería con membrete	375	100%	0	0%
12. Internet (página web, correo electrónico)	11	3%	364	97%

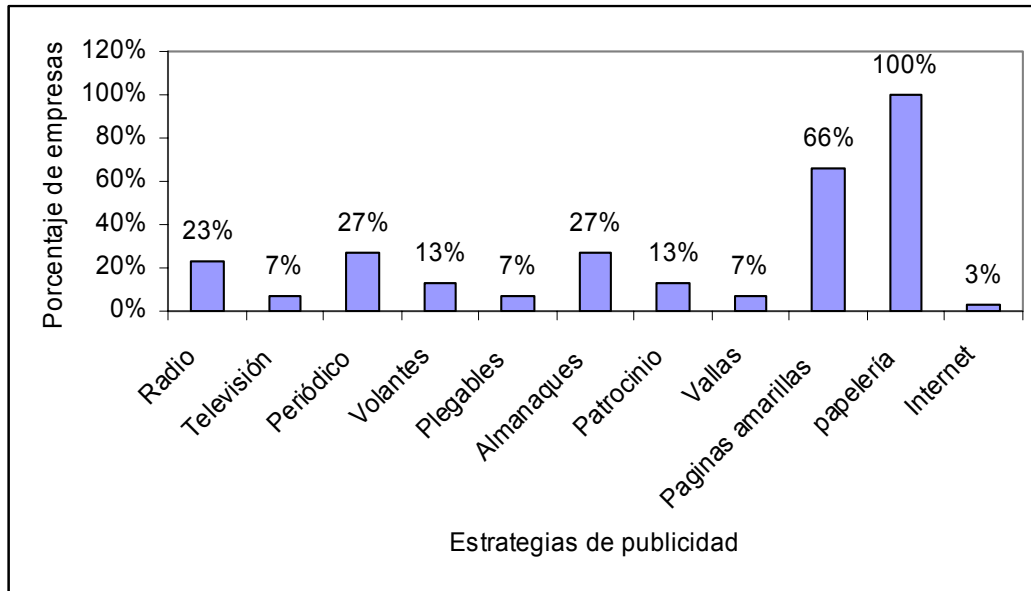
Fuente : Esta Investigación

Se anota que la poca utilización de la Internet, puede obedecer al desconocimiento que el empresario tiene de esta poderosa herramienta de comunicación y porque en la ciudad de San Juan de Pasto, son pocas las iniciativas de emplear en los negocios la operación virtual, en la micro y pequeña empresa.

No es frecuente el empleo como estrategia publicitaria el patrocinio de eventos culturales, deportivos o cívicos ni tampoco el apoyo a campañas ecológicas y ambientales.

Las páginas amarillas de los directorios telefónicos no son utilizadas como una estrategia de publicidad por el 34 % de las empresas, a pesar de tratarse de un medio consultado por muchas personas, que buscan satisfacer sus necesidades de bienes y/o servicios.

Figura 25. Estrategias de publicidad utilizadas



- **Forma de pago empleada por los clientes.** Se estableció que existen básicamente dos formas de pago, empleadas por los clientes en concordancia con la estrategia de venta del empresario : Contado y Mixta (contado y crédito).

Cuadro 26. Forma de venta en las micro y pequeñas empresas con domicilio en la ciudad de San Juan de Pasto

Forma de venta	Número de Empresarios	Porcentaje
a. Contado	120	32 %
b. Crédito y contado	255	68 %
Total	375	100 %

Fuente : Esta Investigación

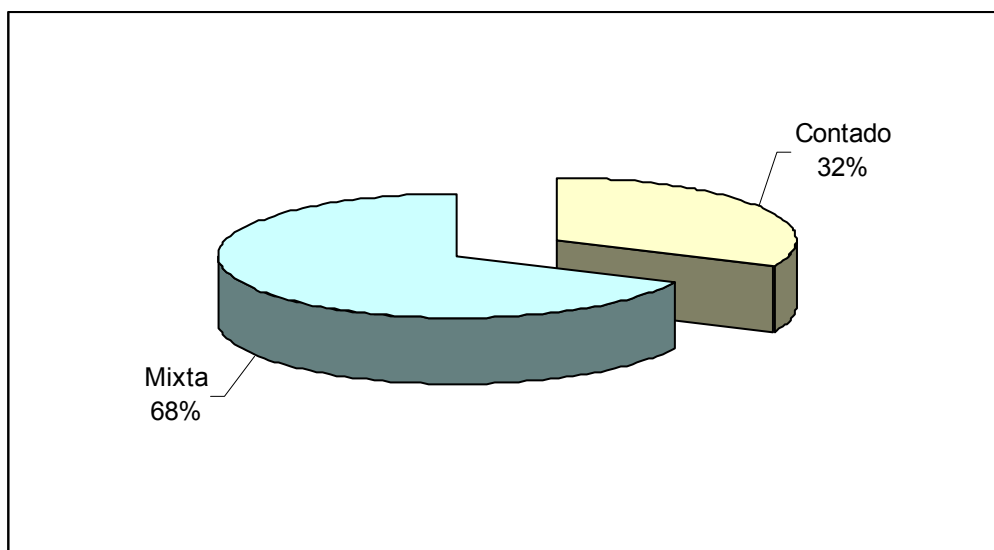
Fundamentalmente la forma de venta en las micro y pequeñas empresas en la ciudad de San Juan de Pasto, se hace en forma mixta, es decir, en ocasiones de contado, o a crédito cuando se conoce al cliente o se hace el estudio de riesgos.

También se emplea la forma de pagar parte de contado y el saldo a crédito, de corto plazo, es decir, fundamentalmente a 30 días. Así lo asegura el 68 % de empresarios. Ver Figura 26.

Cuando el volumen de compra no es significativo, se utiliza la modalidad de pago de estricto contado, tal como lo afirma el 32 % de propietarios y/o administradores de micro y pequeñas empresas.

El hecho de presentarse en el mercado de micro y pequeñas empresas modalidades de pago con tarjeta de crédito, no indica que este sea una modalidad de pago diferente al contado, porque la entidad de crédito (Visa, Master Card, Diners-Davivienda, entre otras), permite al cliente pagar en forma diferida, pero el empresario recibe como abono a su cuenta, el valor pagado por el cliente en forma inmediata, al presentar el empresario el voucher correspondiente, descontando la comisión que la entidad financiera cobra por el servicio.

Figura 26. Forma de venta de los micro y pequeñas empresas



- **Fuentes de financiación.** El 76 % de micro y pequeños empresarios argumenta que requiere de recursos externos (preferiblemente crédito bancario) para capital de trabajo, que le permita pagar de contado a proveedores y obtener mejores precios; cumplir con el pago de servicios públicos, empleados, adquirir equipo de transporte, modernizar el sistema contable, mejorar la planta física, entre otros aspectos. Ver Cuadro 27.

Cuadro 27. La empresa tiene necesidad de crédito bancario para garantizar el normal desarrollo de la actividad de la micro y pequeña empresa

CONCEPTO	Número	Porcentaje
1. Si	285	76 %
2. No	90	24 %
TOTAL	375	100 %

Fuente : Esta Investigación

El 24 % no tiene necesidad de crédito bancario para garantizar el normal desarrollo de la actividad comercializadora y/o productora de bienes y servicios, por cuanto, se trata de empresas que poseen solvencia de capital y poder de negociación con proveedores por los vínculos comerciales que se tienen desde hace varios años, lo que les permite trabajar con el capital de terceros (proveedores).

Además la antigüedad que tienen las empresas en el mercado, ya les ha permitido consolidar su imagen corporativa y tener un nivel de ventas que proporciona los ingresos que requieren para funcionar.

El 76 % de empresarios afirman que si es necesario tener crédito bancario para que se garantice el normal desarrollo de la micro y pequeña empresa. Ahora, si el empresario requiere crédito bancario y no lo encuentra, se ve abocado a padecer algunas contrariedades.

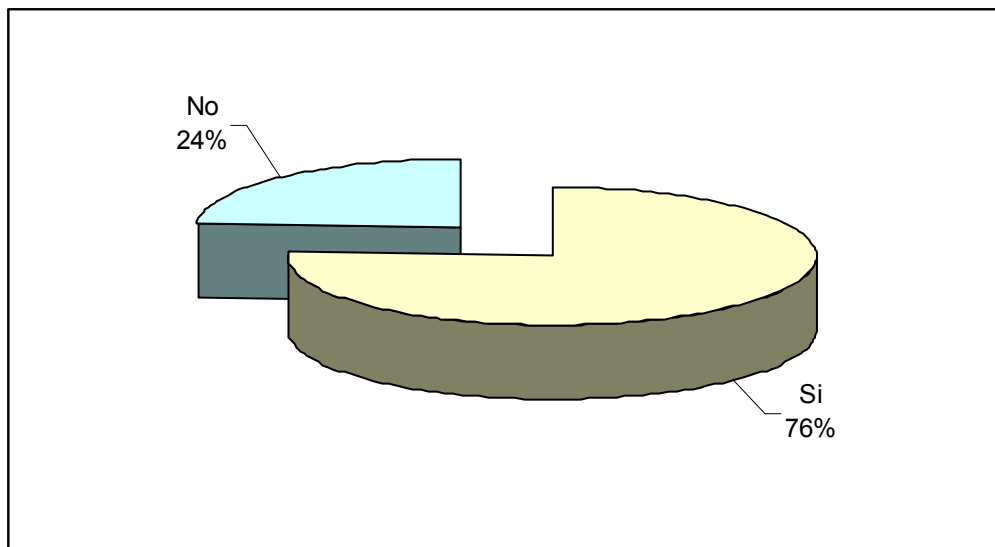
Si un empresario no tiene los recursos adecuados para permitir el desarrollo normal de la actividad empresarial se ve abocado a conseguirlos en fuentes externas. Al no encontrar a su disposición tales recursos necesarios, el negocio puede sufrir los siguientes traumatismos :

- No tiene acceso a los descuentos por pago de contado
- No puede ofrecer alternativas de pago a crédito
- No puede manejar un inventario de productos que le permita atender las necesidades de los clientes
- No puede buscar vinculación con otras firmas productoras a nivel nacional e internacional
- No puede dirigir esfuerzos hacia la ejecución de proyectos de ampliación, remodelación o compra de planta física.
- No puede emprender acciones de modernización administrativa, etc.

Otro aspecto a mencionar en este punto, es que cuando el empresario debe recurrir a buscar recursos externos para cubrir sus requerimientos de capital de

trabajo, financiación de inversiones de mediano y largo plazo, no encuentra en el mercado financiero solución rápida a la solicitud de dinero y en cambio se ve sometido a todos los trámites, tasas de interés y plazos, determinados para los clientes que las utilizan en inversión y no para desarrollo empresarial.

Figura 27. Requiere crédito bancario para funcionar la empresa



- Ha obtenido los recursos financieros que requiere la empresa en forma fácil.

Cuadro 28. Ha obtenido fácilmente recursos financieros

CONCEPTO	Número de empresarios	Porcentaje
1. SI	124	33%
2. No	251	67%
Total	375	100%

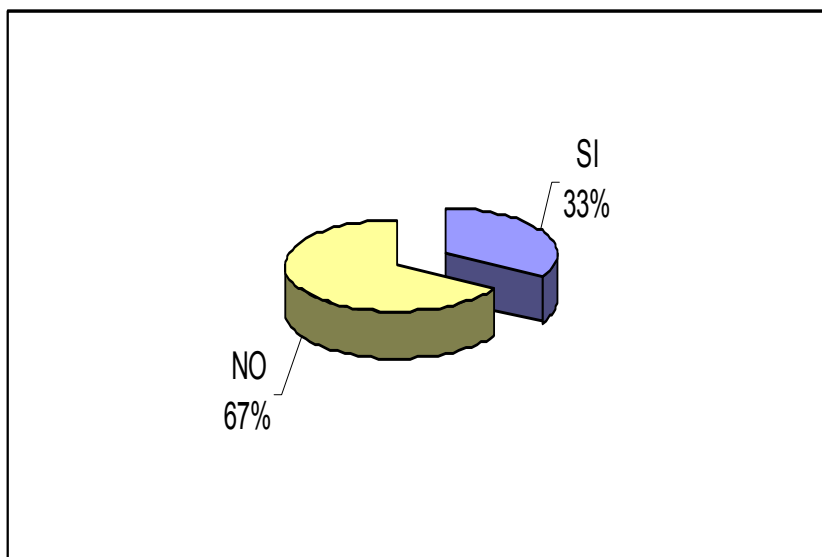
Fuente : Esta Investigación

El 67 % de micro y pequeños empresarios en la ciudad de San Juan de Pasto no ha obtenido fácilmente los recursos financieros que requiere la empresa para desarrollar su objeto social. Aducen que es muy difícil cumplir los requisitos que deben cumplirse para acceder a un crédito en el sistema financiero, tales como garantías hipotecarias, codeudores, información financiera que demuestre que la empresa es solvente y tiene liquidez, no haber sido reportado a las centrales de riesgos (Datacrédito, Sifin) en los últimos diez años, tener alto promedio de saldos en las cuentas corrientes, entre otros.

De allí que el empresario cuando necesita dinero para capital de trabajo (pago de impuestos, prestaciones sociales, pago a proveedores, pago de servicios públicos) recurre al mercado extrabancario, con altos intereses, lo que contribuye al desmedro de la situación financiera de la empresa.

El 33 % de empresarios tiene buena relación con el sector bancario y no ha tenido ningún problema para obtener recursos de crédito, porque siempre han cumplido con las obligaciones financieras contraídas y tienen buenas referencias bancarias y personales.

Figura 28. Ha obtenido recursos de crédito en forma fácil



- Cultura Empresarial.

Cuadro 29. La empresa actual es la empresa con la cual ha soñado

CONCEPTO	Número	Porcentaje
1. Si	214	57 %
2. No	161	43 %
TOTAL	375	100 %

Fuente : Esta Investigación

Consideran en el 43 % de micro y pequeñas empresas, que la empresa actual está todavía lejos de la empresa soñada, con solvencia económica, gestión de calidad en todos los procesos, certificada, con mercado regional, nacional e

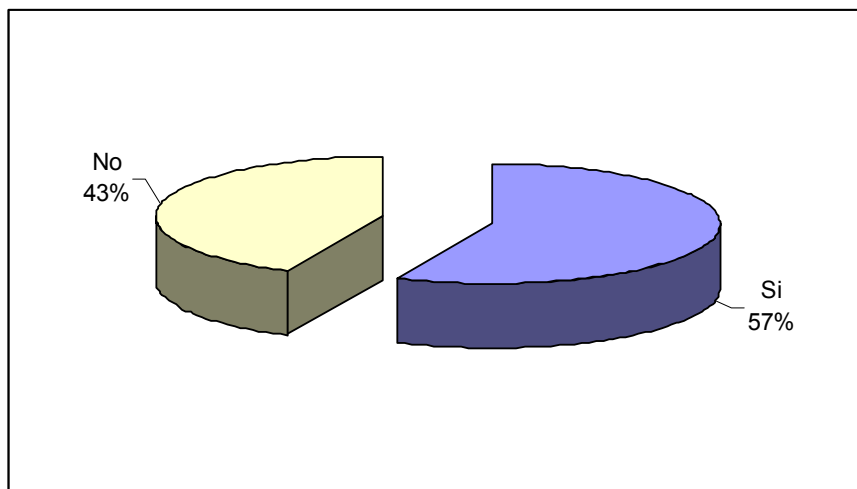
internacional, generando empleo sólido y bien remunerado, contando con el aprecio de los clientes y reconocida en el ámbito social y empresarial. Ver Figura 29.

Para el 57 %, la empresa se acerca mucho a la empresa de sus sueños, porque cuando iniciaron la empresa, pensaron llegar al punto al cual han llegado.

Naturalmente es oportuno decir, que toda obra humana es susceptible de mejorarse, lo que significa que el camino de la perfección no tiene fin, porque cuando las cosas parecen perfectas, es porque no se les ha evaluado en forma objetiva.

De allí que bien sea que la empresa esté lejos o cerca de la empresa soñada, los empresarios en forma continua deben implementar acciones de mejoramiento de las debilidades y optimización de las fortalezas, como la única forma de permanecer en el mercado, en el cual van quedando vigentes las empresas que realicen gestión de la calidad y sean acreditadas como tales.

Figura 29. La empresa actual es la soñada



Cuadro 30. Pertenece a alguna entidad gremial en el sector económico al cual está vinculada la empresa

CONCEPTO	Número	Porcentaje
1. Si	75	20 %
2. No	300	80 %
TOTAL	375	100 %

Fuente : Esta Investigación

El 20 % de micro y pequeños empresarios se encuentran afiliados a entidades gremiales (Asociación Colombiana de Pequeños Industriales ACOPI, Federación Nacional de Comerciantes FENALCO, Asociación Nacional de Industriales ANDI, COTELCO, ACODRES, ASORENAR) y en razón a que tienen matrícula mercantil se encuentran vinculados a la Cámara de Comercio. Ver Figura 30.

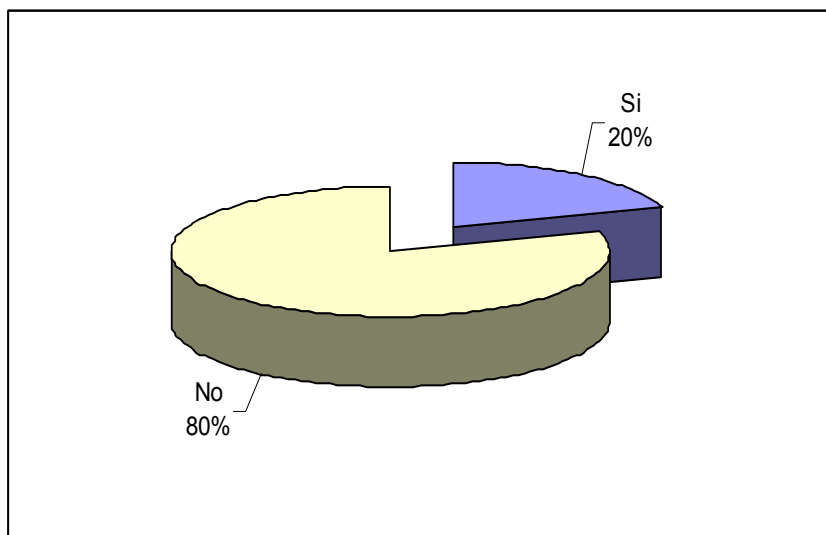
El 80 % de empresas no pertenece a ninguna entidad gremial en el sector específico es decir, fabricantes de alimentos, comercio de autopartes, comercio de artículos de ferretería, comerciantes de vehículos, marroquinería, servicios, etc.

Significa que las organizaciones actuales como ACOPI, FENALCO, ACODRES, tienen muchos años de existencia en el orden nacional y llegaron a la ciudad de San Juan de Pasto, como iniciativa de líderes empresariales de mediados del Siglo XX, pero son pocos los emprendimientos que se han adelantado por agremiar por subsectores económicos a los empresarios, que culturalmente son desconfiados de la acción benéfica que puedan las organizaciones gremiales, hacer por sus afiliados.

De otra parte ya se ha indicado que así se encuentren afiliados a organizaciones gremiales, muchos empresarios no están satisfechos con el desempeño de las direcciones de las mismas.

Este estudio considera que una acción coordinada de entes gremiales, puede buscar solución a las dificultades de coyuntura o estructurales que inciden en el desarrollo de la micro y pequeña empresa, y no dejar a cada empresario a que resuelva sus problemas en forma aislada, cuando tienen que ver con factores externos como impuestos, macro políticas, situaciones de emergencia, entre otras.

Figura 30. Pertenece a entidad gremial



Cuadro 31. Las alianzas y las fusiones son estrategias que permiten competir en el mercado

CONCEPTO	Número	Porcentaje
1. Si	56	15 %
2. No	319	85 %
TOTAL	375	100 %

Fuente : Esta Investigación

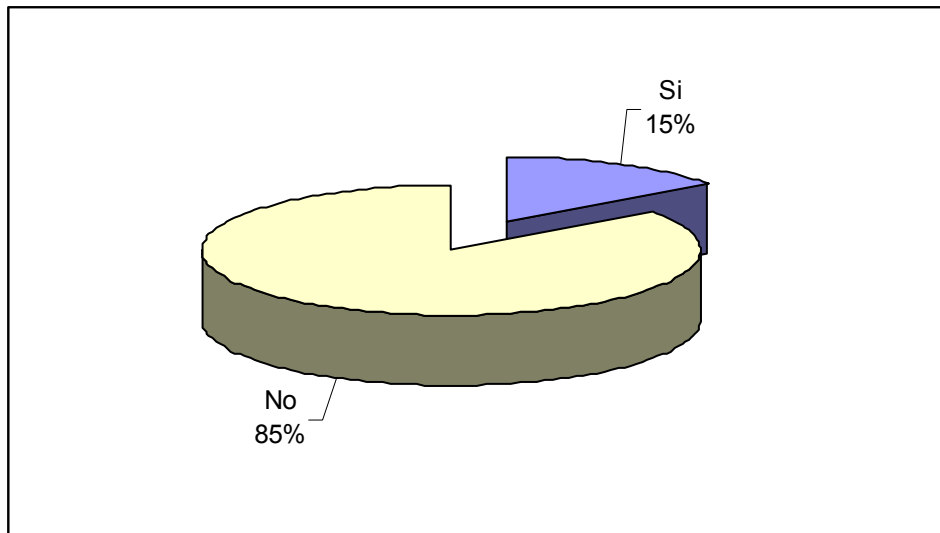
El 15 % de micro y pequeños empresarios consideran que las alianzas y fusiones entre empresas son estrategias que deben tenerse en cuenta para mejorar la competitividad en el mercado, y que se ha visto como a nivel mundial, se van creando empresas muy poderosas mediante la alianza, fusión o absorción de empresas ya presentes en el mercado, en los sectores de comunicaciones, química y farmacia, construcción, petróleo, banca, entre otros, para tener mayores posibilidades de satisfacer las necesidades de los clientes y contrarrestar la incidencia de la presencia en el mercado de nuevos competidores.

Llama la atención que el 85 % de micro y pequeños empresarios en la ciudad de San Juan de Pasto, considere que el tema de alianzas y fusiones, sólo se considera en grandes empresas a nivel mundial y creen que para Pasto eso es casi imposible. Ver Figura 31.

Este estudio se aparta de esta opinión, considerando que “existen costos que pueden minimizarse buscando compartirlos”, como puede suceder con el transporte y distribución en empresas manufactureras, costos fijos de arrendamiento, servicios públicos, administración y ventas en empresas de servicios, para citar solo algunos casos, pero naturalmente para lograr que un proceso de fusión o alianza estratégica sea exitoso, se requiere que las empresas involucradas tengan por lo menos un sistema de información contable y financiera ya consolidado que permita conocer la situación real del negocio, lo cual en la ciudad es una debilidad grande de casi todas las empresas.

Pero sin duda, la principal debilidad del sector empresarial que impide que se lleven a cabo alianzas estratégicas, fusiones o ventas de empresas, es la desconfianza que reina entre empresarios y ciudadanía en general, sobre el comportamiento de unos y otros.

Figura 31. Las alianzas y las fusiones permiten competir en el mercado



- Gestión de la calidad.

Cuadro 32. Conoce que es un sistema de gestión de calidad

Concepto	Número de empresarios	Porcentaje
1. Si	34	9%
2. No	341	91%
TOTAL	375	100%

Fuente : Esta Investigación

A nivel de micro y pequeñas en la ciudad de San Juan de Pasto, es poco lo que se conoce de la teoría y de la práctica de gestión de calidad, que en palabras sencillas significa hacer las cosas bien, para satisfacción del cliente externo, interno y de los gestores de la empresa.

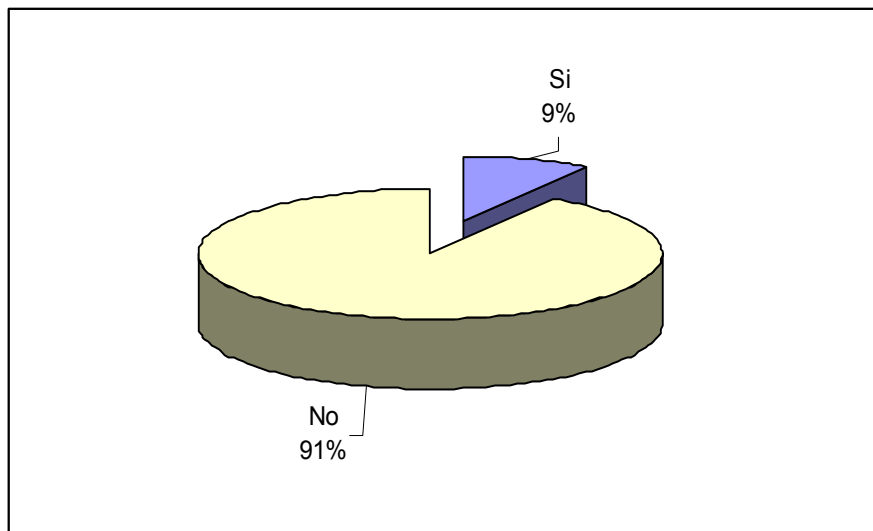
Esta afirmación se hace con base en la información contenida en el Cuadro 32, en el cual se establece que sólo el 9 % de empresarios conocen lo que es un sistema de gestión de calidad, que en la modernidad es un requisito sin el cual la empresa tiende a desaparecer.

En la Cámara de Comercio de Pasto funciona una oficina de ICONTEC, que asesora a los empresarios en el cumplimiento de los requisitos de acreditación en calidad, con la norma ISO 9000, pero que al decir de los funcionarios al frente de la oficina, no han tenido la respuesta que se espera de los empresarios pastusos y nariñenses, que ven en la gestión de la calidad un gasto y no una inversión.

Es en este punto, donde las entidades gremiales deberían hacer conciencia entre sus afiliados, sobre la necesidad de acreditarse en calidad, para tener la posibilidad de competir exitosamente en el mercado local, haciendo claridad en que la calidad no es solo tenida en cuenta por las grandes compañías, sino que es aplicable a cualquier empresa, por pequeña que sea.

El 91 % de micro y pequeños empresarios en la ciudad no conocen sobre la gestión de la calidad y por tanto, es posible explicarse el poco desarrollo económico de las empresas locales, que no crecen y se quedan en unidades económicas que con el paso del tiempo tienden a desaparecer o a convertirse en empresas que mantienen una economía de supervivencia.

Figura 32. Conoce que es un sistema de gestión de calidad



En este estudio se busca llenar el vacío que existe sobre información referente a la gestión de la calidad entre los empresarios pastusos, planteando algunos puntos esenciales a tenerse en cuenta.

Cuadro 33. Considera que las empresas deben aplicar un sistema de gestión de calidad

Concepto	Número de empresarios	Porcentaje
1. Siempre	35	9%
2. A veces	87	23%
3. No sabe	254	68%
TOTAL	375	100%

Fuente : Esta Investigación

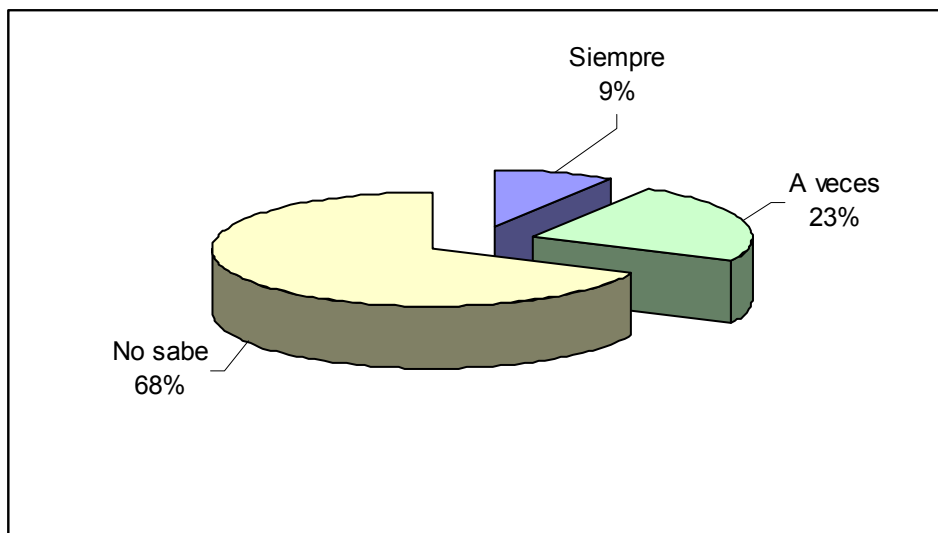
Es poca la aceptación (o conocimiento) que tienen los micro y pequeños empresarios de la gestión de la calidad.

Es así que solo el 9 % de ellos indica que cree que las empresas todas deben aplicar un sistema de gestión de calidad, para determinar sus aspectos positivos y negativos, para tomar las decisiones que contribuyan a optimizar lo bueno y a mejorar lo malo, en todas las áreas de la empresa (administrativa, comercial, productiva, financiera).

Pero contrario a lo anotado, el 23 % indica que la gestión de la calidad puede aplicarse a veces, sin entender que la calidad debe ser una política de toda empresa, que incida sobre la formulación de sus principios corporativos y sobre todo el quehacer en la empresa, considerada como la forma de actuar de todos y cada uno de los empleados y propietarios.

El 68 % de empresarios, muestra una gran debilidad como administradores, al no conocer los principios, métodos, modelos y acciones que deben considerarse para la implementación de un sistema de gestión de la calidad.

Figura 33. Las empresas deben aplicar un sistema de gestión de calidad



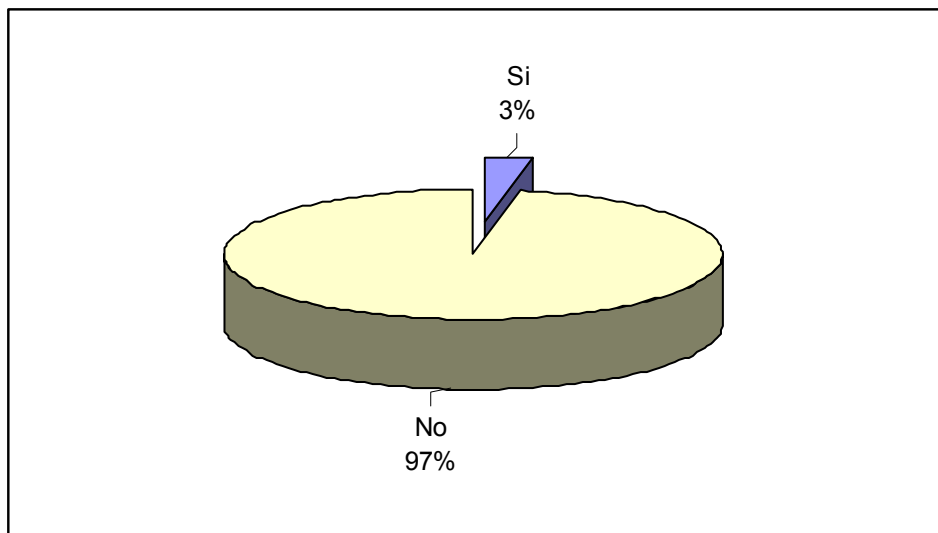
Cuadro 34. Ha aplicado en la empresa un sistema de gestión de calidad

Concepto	Número de empresarios	Porcentaje
1. Si	11	3%
2. No	366	97%
TOTAL	375	100%

Fuente : Esta Investigación

La información contenida en el Cuadro 34, no hace otra cosa que reiterar el hecho que las empresas en la ciudad de San Juan de Pasto, no alcanzan niveles adecuados de productividad y competitividad, simplemente porque no se han comprometido con la implementación de un sistema de gestión de la calidad, que les permita responder en forma oportuna y eficiente a las expectativas, gustos y exigencias de los clientes cautivos y potenciales y los empresarios manejan el criterio de que así como estamos, estamos bien, y dejan el funcionamiento de la empresa a su inercia interna, que puede estar desfasada de la inercia del mercado y cuando se percatan de ello, es muy poco lo que se puede hacer para mantener la empresa en el mercado, con postraumatismos que se causan en la sociedad cuando una empresa se liquida.

Figura 34. En la empresa ha aplicado un sistema de gestión de calidad



En resumen, podría decirse que los principales factores internos que inciden de manera negativa en el funcionamiento de las micro y pequeñas empresas en la ciudad de San Juan de Pasto son :

- Falta de deseos de crecer del empresario nariñense
- Temor al riesgo de invertir
- Falta de ideas innovadoras en los negocios
- Tendencia de los empresarios a la informalidad e ilegalidad
- Falta de credibilidad de la comunidad en el empresario
- Incumplimiento del empresario en el pago de las obligaciones con proveedores
- Demoras en la entrega de productos
- Débil atención al cliente
- Deficiente atención postventa
- Restringida forma de venta
- Atraso de pago a proveedores
- Desconfianza
- Autoritarismo de la administración
- Falta de gestión del talento humano
- Desconocimiento de la gestión de la calidad

4.3 FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE INCIDEN POSITIVAMENTE EN EL DESARROLLO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN SAN JUAN DE PASTO

Se han comentado algunos factores que inciden negativamente en el desarrollo de la pequeña y mediana empresa en la ciudad de San Juan de Pasto, tales como falta de capacitación de los administradores en temas específicos de finanzas y de costos, restricción del capital de trabajo, falta de fuentes de financiamiento, aversión al riesgo, ausencia de políticas estatales de fomento a la actividad empresarial, inseguridad, falta de liderazgo, poco trabajo en equipo, desconfianza entre los empresarios que les impide compartir ideas y conocimientos, falta de información contable y financiera, poca infraestructura de servicios públicos, ausencia de cultura empresarial que lleve a todos los empresarios a operar legal y formalmente, falta de gerencia de la calidad, para citar solo algunos.

Pero no debe quedarse la investigación sólo en resaltar los factores que tienen incidencia negativa. Aunque no existe coincidencia entre los micro y pequeños empresarios acerca de los factores positivos que concurren para que se produzca el desarrollo de la empresa, se pueden citar los que recibieron un mayor apoyo e la encuesta :

Factores Internos que han favorecido el desarrollo de la empresa :

- Deseos de salir adelante del empresario
- Apoyo del talento humano de la empresa

- Calidad de los productos y/o servicios que se ofrecen
- Buena ubicación geográfica de la empresa
- Adecuado manejo de capital de trabajo
- Implementación de información contable y financiera
- Precios bajos
- Apoyo de Contactar, Sena y Cámara de Comercio
- Capacitación del talento humano
- No se afecta por el contrabando y la piratería
- Aumento en el parque automotor
- La devaluación del dólar

Factores Externos :

- Favorecimiento de los clientes
- Buena posición en el mercado
- Buen nivel de competitividad
- Buena imagen de la empresa
- Acción de la Alcaldía Municipal de Pasto
- Apoyo en su momento de la GTZ

Ahora, la pregunta que puede formularse es :

¿ Ya que se ha tenido información sobre los factores internos y externos que en opinión de los empresarios y de los expertos en el tema, tienen incidencia positiva o negativa en el desarrollo de la micro y pequeña empresa, qué hacer ?

¿ La gestión de calidad es una alternativa de respuesta ?

Como respuesta a esta pregunta, la investigación recoge las opiniones de profesionales vinculados a la Universidad de Nariño, ACOPI, FENALCO, CONTACTAR, SENA, ASORENAR, ACODRES, COTELCO, Cámara de Comercio, Alcaldía Municipal, Oficina de Planeación de la Gobernación de Nariño y plantea una propuesta para el mejoramiento del desempeño de la micro y pequeña empresa, que parte del compromiso que debe tener la academia, los entes territoriales y gremios de trabajar conjuntamente para seguir incentivando la consolidación de una cultura empresarial, mediante la cual se presenten, aprueben y financien nuevos proyectos productivos a los estudiantes y a nuevos y actuales empresarios, que permitan generar empleo y aportar una nueva dinámica a la economía local y regional.

4.4 GUÍA DE GESTIÓN DE CALIDAD QUE PUEDA APLICARSE A MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN EL MUNICIPIO DE PASTO

4.4.1 Presentación. Ofrecer servicios y productos de calidad, hoy en día significan para la empresa reconocimiento, crecimiento económico y social,

rentabilidad y por supuesto, para los usuarios y consumidores, confianza, satisfacción.

El cliente es el principal sujeto para el desarrollo de un proceso de Gestión de Calidad y es hacia quien deben dirigirse todos los esfuerzos de la organización, con el objeto de que los servicios prestados satisfagan plenamente sus necesidades.

El Sistema de Gestión de Calidad favorece principalmente al cliente, puesto que su implementación le garantiza servicios de calidad, acordes a sus necesidades y expectativas. Igualmente, aporta beneficios a la organización, posicionándola como una empresa líder en el sector, al obtener la certificación de calidad de sus productos y/o servicios.

Los Sistemas de Gestión de Calidad, adquieren un nivel importante en el crecimiento económico de las empresas, de ahí su relevancia y relación directa con la profesión.

La gestión de la calidad tiene que ver con todas las áreas de la empresa, tanto operativas como administrativas. En particular con financiera, que es definitiva para la toma de decisiones, puesto que es allí, donde se genera la información que proporciona los elementos de juicio que permiten diseñar e implementar acciones que favorezcan el funcionamiento de la empresa.

La gestión de calidad es un proceso que cada día toma más fuerza entre las empresas y usuarios o consumidores de un servicio o un bien.

Este proceso permite a las organizaciones mejorar continuamente, logrando calidad en sus procesos y por ende una mayor competitividad en el mercado en que se desarrollan.

- **Concepto de calidad.** En toda organización es indispensable en primer lugar conocer, entender y valorar las expectativas, requerimientos y necesidades de los clientes.

Los clientes comienzan teniendo una necesidad de algo: bienes o servicios o ambos... Junto con esta necesidad habrá preferencias pre-concebidas. Estas necesidades y preferencias son los aspectos que “se deben tener” y los que “se quisiera tener” del requisito. La necesidad es algo determinado, es decir, si usted no puede suplirla, su producto o servicio no tendrá oportunidad de competir. Las preferencias son los aspectos extra, opcionales, que hacen del producto o servicio una compra valiosa¹⁷.

¹⁷ ISO 9001:2000, Manual para la industria del servicio..2003. Pág.24

Ahora bien, la necesidad difiere de la preferencia, por lo tanto, es importante reconocer e identificar primero la necesidad del cliente, para determinar de qué manera satisfacerla, así se atenderá después sus preferencias como un valor agregado de la prestación del servicio. En La micro y pequeña empresa se satisface una necesidad que es la de ofertar bienes y servicios a la comunidad que los requiere.

El concepto de calidad, es definido en el libro Gestión de Calidad y Diseño de las Organizaciones, desde tres perspectivas:

Interna: Hace referencia a la eficiencia. Parte del supuesto de que la empresa está ofreciendo productos y servicios que interesan al mercado y, por lo tanto, lo importante es elaborar el producto o prestar el servicio con una atención especial a los costos y a la productividad, respetando lo pactado con el cliente de forma tácita o explícita.

Externa: Asume que en los mercados con un alto grado de rivalidad entre competidores, fuerte ritmo, cambios tecnológicos y cambios en los gustos de los consumidores, es necesario centrarse en el cliente. Pone énfasis en la eficacia y en la satisfacción de los deseos del cliente.

Global: Hace referencia a la empresa excelente, aquella que satisface las necesidades de todos los grupos de influencia (empleados, accionistas, proveedores, otras empresas y sociedad en general), con criterios de eficiencia¹⁸.

Kaoru Ishikawa, pensador japonés, mediante la creación del diagrama de causa – efecto, conceptualizó que cuando se realiza el análisis de un problema de cualquier índole, estos siempre tienen diversas causas de distinta importancia, trascendencia o proporción, las cuales pueden tener relación con la presentación u origen del problema y otras, con los efectos que este produce. Entre los principios que constituyeron el pensamiento de calidad de Ishikawa, se enumera lo siguientes:

1. La calidad empieza con la educación y termina con la educación.
2. El primer paso a la calidad es conocer lo que el cliente requiere.
3. El estado ideal de la calidad es cuando la inspección no es necesaria.
4. Remover la raíz del problema, no los síntomas.
5. El control de la calidad es responsabilidad de todos los trabajadores.
6. No confundir medios con objetivos.
7. Primero la calidad y después las ganancias a largo plazo.

¹⁸ MORENO – LUZÓN, María, PERIS, Fernando J., GONZÁLEZ, Tomás. Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones. Edit. Prentice may. 2001. Pág. 13.

Los problemas pueden ser resueltos con simples herramientas para el análisis¹⁹.

Implementación del Sistema de Gestión de Calidad. En la actualidad, el auge de los sistemas de gestión de calidad, ha conllevado a que las empresas dirijan sus esfuerzos a la disminución de errores para atender diligentemente los requerimientos del cliente, logrando el posicionamiento de sus organizaciones en el mercado.

La micro y pequeña empresa no es ajena a los conceptos de calidad y de mejoramiento continuo, lo que ha sido evidente en el compromiso de la administración por mejorar día a día todos y cada uno de sus procesos, encaminados siempre a lograr la satisfacción total del cliente. Con este fin, la empresa debe desarrollar constantemente capacitaciones al personal administrativo y operativo, para crear en ellos una cultura del servicio, una motivación hacia la importancia del cliente en la existencia de la organización.

No obstante, a pesar de los esfuerzos que han realizado los propietarios y/o administradores de las micro y pequeñas empresas en la ciudad de San Juan de Pasto por posicionar en el mercado sus empresas, aún se encuentran deficiencias que deben superarse, y la gestión de la calidad es una buena estrategia para hacerlo.

Para la implementación del sistema de gestión de calidad se deben tener en cuenta varias etapas:

1. Revisión inicial: Se realiza un estudio preliminar del estado actual del servicio con respecto a las políticas planteadas por la Empresa, a través de indicadores como la apreciación de los clientes hacia el servicio, las inconformidades, los reclamos y el grado de satisfacción del cliente.
2. Análisis de políticas, debilidades y fortalezas: Se debe analizar la visión, la misión, objetivos de la Empresa, así como amenazas, oportunidades y proyecciones, para determinar su correlación con el proceso de gestión de calidad.
3. Definición de objetivos: Con los resultados obtenidos en la etapa anterior se definen las estrategias para el mejoramiento del servicio y se establece el plan para lograr su cumplimiento.

¹⁹ LEFCOVICH, Mauricio. Consultor en Administración de Operaciones y Estrategia de Negocios (mlefcovich@hotmail.com)

4. Control continuo: A través del seguimiento de acciones correctivas, preventivas y de mejora, se evaluará el cumplimiento, desempeño y mejora del servicio²⁰.

La norma ISO 9000, define la gestión de calidad como “aspecto de la función general de la gestión que determina y aplica la política de calidad”²¹.

Para la óptima implementación del sistema es necesario el compromiso de todos y cada uno de los integrantes de la organización, principalmente de aquellos quienes tienen contacto directo con el usuario del servicio (taquilleros y conductores), ya que como se ha mencionado es el cliente la razón de ser de la organización; en el caso de La micro y pequeña empresa Ltda., el cliente es el pasajero y es importante brindarle comodidad, seguridad y satisfacción a sus necesidades.

Los grandes principios de una calidad de servicio son tres:

- El cliente es el único evaluador de la calidad del servicio.
- El cliente es quien determina el nivel de prestación del servicio.
- La empresa debe “gestionar” las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente²².

Es necesario tener en cuenta que el proceso de Gestión de Calidad no culmina con su implementación, por el contrario, continúa con el mejoramiento continuo de cada una de las tareas que se llevan a cabo, contribuyendo a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización. En la norma técnica ISO 9001, se establece como las etapas para obtener el Certificado ICONTEC de Gestión de la Calidad, las siguientes:

1. Planificación del manual de calidad y de la auditoria.
2. El equipo auditor comprueba la implementación eficaz del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa.
3. Se otorga el certificado ICONTEC por un periodo de 3 años.
4. Se efectúan auditorias de seguimiento anuales, con el fin de comprobar que se mantienen las condiciones que le hicieron merecedor la certificación²³.

²⁰ Herramientas para implementar un Sistema de Gestión de Calidad. Edit. CYGA. 2006. Págs. 40-41.

²¹ BERLINCHES CEREZO, Andrés. Calidad ISO 9000:2000. Sistemas de Gestión de Calidad.

²² BERLINCHES CEREZO, Andrés. Op. Cit.

²³ ICONTEC INTERNACIONAL. Disponible en Internet. <http://www.icontec.org.co>

“Puede decirse que la gestión, en esencia, busca organizar racional y eficientemente las actividades de la sociedad, orientadas al cumplimiento de sus fines socio-económicos, a asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas y a integrar aún más estrechamente a todos los miembros en torno a los objetivos y metas preestablecidos”²⁴.

Enfoque basado en procesos. “La NTC-ISO 9001 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficiencia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos”²⁵.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. A través de un enfoque basado en procesos, se busca aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de proceso, así como sobre su combinación e interacción. Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de calidad, enfatiza la importancia de:

1. La comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
2. La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
3. La obtención de resultados de desempeño y eficacia del proceso, y
4. La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas²⁶.

Requisitos del sistema de gestión de calidad. La organización debe asegurar que el servicio ofrecido cumpla con los requisitos del cliente, para lo cual se establece el sistema de gestión de calidad acorde a la norma. Sin embargo, la misión de la organización no se detiene con la implementación del sistema, por el contrario, la importancia de éste radica en mantenerlo y mejorarlo continuamente.

Para la implementación, la organización debe cumplir lo siguiente:

1. Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización
2. Determinar la secuencia e interacción de estos procesos

²⁴ SALAS POLANCO, Eliseo. Manual de Gestión Cooperativa. 1981.

²⁵ NTC-ISO 9001 (Segunda actualización). Icontec 2002. Pág. i.

²⁶ NTC-ISO 9001. Op. Cit. Pág. ii

3. Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces
4. Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos
5. Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de los procesos
6. Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos²⁷.

Para su desarrollo, se requiere la siguiente documentación:

- Política y objetivos
- Manual de Calidad
- Procedimientos documentados requeridos en la norma
- Documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos
- Registros requeridos por la norma, para lo cual debe tenerse en cuenta:

Los registros deben establecerse y mantenerse para proporcionar la evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del Sistema de Gestión de Calidad. Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables. Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la perfección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros²⁸.

Responsabilidad de la dirección. Para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, la participación de los administradores de la Empresa, es primordial, ya que son ellos quienes deberán motivar al personal para su colaboración dentro del proceso, con el fin de lograr los resultados esperados.

COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN: La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo, implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia.

- a) comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios,
- b) estableciendo la política de la calidad,
- c) asegurando que se establecen los objetivos de la calidad,
- d) llevando a cabo las revisiones por la Dirección, y
- e) asegurando la disponibilidad de recursos

²⁷ NTC-ISO 9001. Op. Cit. Pág. 3

²⁸ Ibid. Pág. 4

ENFOQUE AL CLIENTE: La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplan con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.

POLÍTICA DE LA CALIDAD: La alta dirección debe cerciorarse de que la política de la calidad:

- a) es adecuada al propósito de la organización,
- b) incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad,
- c) proporcionar un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad,
- d) es comunicada y entendida dentro de la organización, y
- e) es revisada para su continua adecuación

PLANIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA CALIDAD: La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto, se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de calidad.

PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD: La alta dirección debe garantizar que:

- a) la planificación del sistema de gestión de calidad se realiza con el fin de cumplir con los requisitos generales, así como los objetivos de la calidad, y
- b) se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios en este.

RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN: La alta dirección debe definir las responsabilidades y autoridades, así como comunicarlas dentro de la organización.

REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN: La alta dirección debe, a intervalos planificados, revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad²⁹.

Se recalca que la Gestión de Calidad es un proceso en el que deben intervenir todos y cada uno de los integrantes de la Empresa, con el fin de que sea integral.

²⁹ NTC-ISO 9001. Op. Cit. Págs. 5-6.

“...En ese orden de ideas, la jefatura de personal debe poner especial atención a todo cuanto toca con la sensibilidad humana del trabajador a fin de hacer agradable la ejecución de su tarea y de interesarlo en la prosperidad de la empresa a la cual presta sus servicios”³⁰.

La motivación al personal por parte de la Administración es fundamental para crear en ellos una conciencia del servicio, de la cultura de la calidad. Un funcionario desmotivado no realiza su trabajo con eficiencia, eficacia, simplemente cumple un horario sin aportar sus capacidades y cualidades.

Gestión de los recursos. La empresa debe proporcionar los recursos necesarios para implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, así como para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. En cuanto a los recursos humanos, los funcionarios que estén en contacto directo con los clientes, deben ser competentes, con habilidades y experiencia apropiadas, que garanticen una atención adecuada. Para esto, la empresa deberá:

- a) Determinar la competencia necesaria para el personal
- b) Proporcionar información a los funcionarios acerca de las acciones para satisfacer las necesidades de los usuarios
- c) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas
- d) Asegurarse que el personal es consciente de la importancia de realizar en forma eficiente sus actividades y su contribución es importante para el logro de los objetivos de la calidad, propuestos por la administración.
- e) Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

En cuanto a la infraestructura, la norma establece que la organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos³¹.

Seguimiento y medición. La organización debe realizar procesos de medición, análisis y mejora del sistema. Es necesario implementar mecanismos para realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos. Así mismo, esporádicamente se realizarán auditorías internas para determinar que el sistema es conforme a lo dispuesto por la norma y que se mantiene eficazmente³².

Mejora. El ente debe mejorar de manera continua el Sistema de Gestión de Calidad, mediante el uso y aplicación de la política de calidad, de los objetivos de

³⁰ ESPINOSA, Justiniano. Relaciones Laborales y Progreso Social. 1979.

³¹ NTC-ISO 9001 (Segunda actualización). Op. Cit. Págs. 7-8.

³² Ibidem. Pág. 15

calidad, de los resultados de las auditorias, el análisis de datos recopilados para demostrar la eficacia del sistema, de las acciones correctivas y preventivas y de la revisión por la Gerencia³³.

4.4.2 Guía de gestión de la calidad para aplicar en micro y pequeñas empresas en la ciudad de San Juan de Pasto

Con la presente guía se quiere dar a los micro y pequeños empresarios elementos de juicio para implementar un sistema de control total de la calidad, en todo su contexto, y se enfoca hacia una de las áreas de la empresa que con menor frecuencia se ha considerado en el Sistema de Gestión de Calidad, en virtud a que es un macro proceso, que se ha manejado con sus propias normas contables, económicas, financieras e impositivas, como es la unidad financiera.

El desarrollo de un Sistema de Gestión de Calidad en los procesos, procedimientos, resultados y aplicaciones financieras, es uno de los aspectos que se han abordado con poca frecuencia, en la información existente sobre calidad. Ahora bien, en el caso de los bienes y servicios que las micro y pequeñas empresas colocan en el mercado, deben alcanzar un buen grado de calidad para satisfacer al cliente, debido a los segmentos del mercado que cubren; esto es prerequisite para alcanzar: productividad, rentabilidad, competitividad y valor agregado, al igual que un crecimiento y desarrollo progresivo.

Definitivamente se constituye la actividad financiera como la más preponderante de la empresa, debido al manejo de los recursos económicos y financieros y en razón a que sin ellos o con escasos o mínimos recursos, definitivamente la optimización, con enfoque de calidad no se hace esperar y con máxima razón en empresas micro y pequeñas, cuyo perfil de actividad es mínima o limitada, comparativamente con la gran empresa, sin mencionar la dimensión de gran empresa nacional o de una multinacional, con las cuales les toca competir por ganar el favorecimiento de los clientes .

4.4.2.1 Diagnóstico de la gestión de calidad

Cuestionario de Calidad. Es evidente que antes de iniciar un proceso de toma de decisiones orientadas a la gestión de la calidad, es necesario reflexionar sobre cómo está la empresa, que aspectos positivos y negativos se consideran, a fin de empezar buscando como potenciar los primeros y la mejor manera de corregir los segundos.

Se plantea un cuestionario que debe responder el empresario con la mayor objetividad posible pensando en su empresa y con la ilusión de construir la empresa de sus sueños.

³³ Ibidem. Pág. 17

1. Nombre de Empresa: _____

2. Tipo de Empresa: Manufacturera ____ Comercio ____ Servicios _____

3. Clasificación:
 Micro ____ Pequeña _____

4. Producto (s) que fabrica: _____

5. Producto (s) que comercializa: _____

6. Servicio (s) que presta: _____

7. Lleva sistema normal de contabilidad en la empresa: _____

8. Le llevan la contabilidad fuera de la empresa: _____

9. Que estructura de costos maneja:
 Ordenes de Producción _____ Por Procesos _____ Costos _____
 Estándar ____ Centros de costos ____ Costos por Actividades _____
 Costos estimados _____ Ninguna (empíricos, estimados) _____

Cuestionario Informativo sobre calidad :

1. Sabe si sus clientes consideran el (los) producto(s) o servicio(s) que presta, de buena calidad ?

Si ____ No ____

Por qué? _____

Qué hace su empresa por generar calidad en los procesos _____

En los productos _____

En los servicios _____

2. Cuenta la empresa con los recursos económicos necesarios para mejorar la calidad de lo que ofrece _____

3. Que esperaría la empresa, si invierte recursos económicos para lograr elevar la calidad en lo que ofrece:

Más clientes ___ Más ventas ___ Más ingresos ___

Más satisfacción ___ Aumento de mercado ___

4. Cuál es la procedencia de los recursos económicos de la empresa ? (capital de trabajo):

Propios ___ Créditos bancarios ___ Préstamos de particulares ___

Ventas ___ Proveedores ___ Cobros de cartera ___

5. Se ha propuesto averiguar qué pide el cliente en lo que usted ofrece:

Si ___ No ___ Por qué? _____

6. Lo que ofrece y vende satisface al cliente por :

Bueno ___ Precio ___ Tamaño ___ Gusto ___ Calidad ___

8. Lleva registros de la cantidad de clientes que consumen lo que ofrece:

Si ___ No ___ Por qué? _____

9. Vende directamente su producto o servicio al cliente

Si ___ No ___

Lo vende indirectamente por intermedio de:

Distribuidor ___ Vendedores ___ Mayoristas ___ Intermediarios ___

10. Tiene implementado un sistema de gestión de calidad

Si ___ No ___ Por qué? _____

Si no lo tiene, que beneficios le traería si lo tuviera :

Económicos ____ De Imagen ____ Aumento de clientes ____

Gusto por lo que ofrece ____ Todos los anteriores ____ Ninguno ____

Si lo tuviera, que costos extras tendría:

De prevención ____ De verificación ____ De fallas ____

11. Cómo se calcula en la empresa los costos de lo que ofrece:

Cuantitativamente con fórmula ____ Estimados en porcentaje ____

Por la experiencia, en forma global ____

Separa los costos normales y los de calidad ____

12. Cómo controla los costos de operación y los gastos del periodo:

Llevando registros y documentos ____ Calculando cifras parciales ____

Qué clases de documentos utiliza para control:

Facturas ____ Comprobantes ____ Vales ____ Registro de pago ____

Quién autoriza costos y gastos en la empresa : _____

Cada cuanto se revisan : Diario ____ Semanal ____ Mensual ____

Quien lo revisa ____

13. Bajo costo para usted es:

Un menor precio de compra ____ El menor salario hora pagado ____

14. Que influencia percibe sobre la calidad de lo vendido en éstos bajos costos:

Ninguna ____ Mínima ____ Media ____ Alta ____ No afecta ____.

15. Ha establecido indicadores para medir crecimiento de su empresa como:

Pesos vendidos ____ Utilidades libres ____

Diferencia de unidades fabricadas y vendidas ____

Diferencia de servicios ofrecidos y vendidos _____

Número de clientes a los que se les factura _____

Número de pedidos (o servicios) por mes _____

Crecimiento de la nómina _____ Aumento de activos _____

Rotación de inventarios _____ Crecimiento de cartera _____

Otros _____ Cuáles ? _____

16. Que entiende por flujo de caja? _____

El flujo de caja de su empresa es : Bueno _____ Regular _____ Malo _____

Tiene liquidez : Si _____ No _____

Con qué porcentaje de rentabilidad trabaja _____

17. El producto que vende (o el servicio que ofrece) es competitivo por:

Presentación _____ Calidad _____ Precio _____ Características _____ Servicio _____

Valor agregado frente al de la competencia _____.

18. Como determina si las finanzas de su empresa, crecieron en el anterior período:

Por lo que informa el contador _____ Por las cifras en bancos _____

Por utilidades netas que quedan _____ Por los cálculos personales que hace _____

19. Hace presupuestos para producir o vender? Si _____ No _____

20. Espera vender lo que sea: Si _____ No _____

21. Qué hace cuando no se alcanzan las ventas esperadas :

Afana las ventas _____ Planea el aumento de las ventas _____

Agiliza los cobros _____ Averigua que pasa con lo que vende _____

Establece qué pasa en el mercado _____

22. Piensa que la calidad es costosa? Si _____ No _____.

23. Esta dispuesto a invertir en calidad ? Si _____ No _____.

24. Si invierte un dinero en calidad y se demora para recuperarlo:

Se desanima _____ Invierte más poco _____ Persevera _____

Establece por qué la inversión en calidad no ofrece claros resultados _____

Espera que se den a mediano plazo _____ Piensa que a la larga se pierde _____

A la larga funciona _____

25. Si decide implementar un sistema de gestión de calidad en su empresa :

Lo haría usted mismo _____ Encargaría a la administración _____

Encargaría a un Administrador de Empresas _____ Encargaría a los asesores _____

Encargaría a todos los trabajadores _____

Buscaría capacitación en gestión de la calidad _____

Organizaría un equipo de calidad _____ No le interesaría, porque? _____

Cuestionario sobre condiciones básicas para permanecer en negocios :

1. Se debe tener calidad del producto o servicio que se vende ?

2. Se debe enfocar en Servicio al cliente ?

3. Se debe tener bajos costos y reducir al mínimo los de no calidad ?

4. Se debe tener crecimiento financiero y operativo sostenido en periodos y empresa sostenible ?

5. Se debe tener flujo de caja con liquidez permanente.

6. De acuerdo a lo anterior responda:

Qué hace usted en la empresa cuando se presentan situaciones de difícil solución para mejorar la calidad?

- a. Pagaría y recibiría capacitación sobre calidad? _____
- b. Planificaría la calidad de lo que ofrece? _____
- c. Contactaría a proveedores y distribuidores de lo que hace para mejorar su calidad? _____
- d. Revisaría sus diseños para ponerlos acorde a los requisitos y aceptación de los clientes? _____
- e. Verificaría la conformidad de todo su proceso operativo con respecto a la calidad? _____
- f. Elaboraría un programa de mejoramiento continuo? _____
- g. Estaría dispuesto a hacer inspección, ensayos, pruebas y mediciones de lo que ofrece? _____
- h. Aplicaría correctivos acordes a la opinión de los clientes? _____
- i. Invertiría en prevenir para evitar situaciones que dañen la calidad de lo que ofrece? _____
- j. Esperaría recuperar lentamente la inversión en la mejora de la calidad? _____

4.4.2.2 Gestión de la calidad en la función financiera. Se puede definir la Gestión de la Calidad en la Función Financiera (GCFF) como la función Gerencial y Direccional de empresa, que fija los objetivos, las políticas, las responsabilidades, los criterios de consecución, custodia, control y distribución, referente a todo lo relacionado con el recurso económico, tanto propio, como adeudado, en coordinación con todo un equipo de trabajo comprometido con la filosofía de la calidad, que ejecuta las actividades que deben mover el sistema financiero de la empresa, poniendo en práctica actividades como:

- Planificación de la Calidad Financiera
- Control de la Calidad Financiera
- Estructura de los Costos de Calidad
- Aseguramiento de la Calidad Financiera
- Mejoramiento Continuo de la Estructura Financiera
- Satisfacción de Propietarios e Inversionistas

- Actividades de producción en base cero errores (BZA)

Es innegable que quienes trabajan sobre la calidad, están de acuerdo que con la aplicación de los principios de calidad en las finanzas de la empresa, se logra mayor éxito en las decisiones que se adoptan y que éstas deben estar enfocadas a la satisfacción de los clientes dueños del capital con relación al crecimiento patrimonial sostenido.

Si se analiza que los clientes del Sistema Financiero en cualquier empresa, son en su orden: los dueños o accionistas, los inversionistas, los directivos, los proveedores, las instituciones de crédito y los consumidores del producto o servicio; es hacia ellos, a quienes va dirigido el éxito de la función financiera con calidad.

Debe tenerse en cuenta que, el logro de satisfacción del cliente se presenta cuando se cumple a cabalidad con sus requerimientos, sus expectativas, sus necesidades, sus inquietudes e igualmente cuando se cumple con la totalidad de las condiciones de un convenio o un contrato.

La satisfacción del cliente se maximiza o se optimiza cuando se exceden las expectativas esperadas. La norma ISO 10014: 1998³⁴, señala como factores que afectan la satisfacción del cliente, los siguientes:

- Descontento: (factor negativo), no esperado
- Satisfacción: (factor positivo), esperado
- Gratificación: (factor óptimo), no esperado, probable y se presenta como agregado, por la gestión realizada.

Descontento: Es propiciado por los hechos negativos que causan en el cliente desagrado y por ende disminución de satisfacción, pero si no se dan la satisfacción tampoco aumenta.

Satisfacción: La propician los hechos, situaciones o eventos esperados y el grado de satisfacción se da en concordancia con el agrado experimentado.

Gratificación: La propician características, atributos o practicas no esperadas, que son de gran aceptación y de atractivo para el cliente.

Es oportuno reiterar que al enfocar la contextualización de un Sistema Financiero, en sus elementos básicos y fundamentales, correlacionándolo con la norma ISO 9000:1: 2000, en los ítem, en los que la norma, hace referencia; además teniendo en cuenta lo que hace la Unidad Financiera, en sus dos procesos fundamentales,

³⁴ PERDOMO B., Alvaro. Administración de los Costos de la Calidad. 1ª Edición. ICONTEC. Bogotá: 2001.

haciendo énfasis en los costos de la no calidad (productos) y los costos de no conformidad (procesos).

Para buscar tratar de llegar por la vía más rápida a un acercamiento al tema, no se incluyen otras Unidades o Áreas diferentes de la empresa, y en particular para lograr una guía financiera simplificada; además para presentar cuantitativamente, al grupo de micro y pequeñas empresas, la posibilidad de implementación de una guía de calidad en las finanzas, cuyos resultados induzcan al pequeño empresario a:

- Efectuar acciones correctivas en procesos y productos.
- Planear acciones preventivas, haciendo inversión en ello.
- Implementar frente a resultados cuantitativos y de costos las decisiones más convenientes.
- Incrementar volúmenes de satisfacción de los clientes tanto internos como externos, y documentar.
- Realizar aseguramiento efectivo de la calidad.
- Llevar a cabo el mejoramiento eficaz de la calidad.
- Hacer la minimización o eliminación de costos innecesarios o de la no calidad y no conformidad.
- Elevar el nivel de actividad de la gestión de calidad y financiera, por los resultados que genera, señalados en los indicadores tanto administrativos de la calidad, como financieros y de costos.
- Mostrar tendencias de comportamiento periódico efectivo, eficiente y eficaz.

No es por exagerado enfatizar, que el enfoque de esta guía, se enmarca en el aseguramiento de la calidad de los resultados que permanentemente debe ofrecer el área financiera, sin desconocer por supuesto que los recursos económicos que en ella se consiguen, se manejan, se controlan, se presupuestan, se ejecutan y se distribuyen para toda la empresa, y necesariamente afectan y se correlacionan directamente con las demás áreas de la empresa, sin que ellas sean el objetivo del presente trabajo.

En el contexto general de estructura organizacional tradicional de empresa, se ubica la Unidad Financiera a la par de otras unidades de no menos importancia como son: la Unidad de Producción, la Unidad de Comercialización, la Unidad Administrativa (RH) y la Unidad Logística.

La Unidad Financiera, se subdivide en dos grandes divisiones o grupos: La División Planificación y Ejecución Financiera y la División Control Financiero.

√ **Caracterización de las Funciones de Planificación.** En la División de Planificación, se lleva a cabo la Planeación Financiero-Económica y para desarrollarla, se identifican básicamente cuatro áreas así: área de análisis

económico; área de relaciones financieras internas y externas; área de crédito y cartera y área de recaudo y tesorería.

En dichas áreas se debe cumplir principalmente con las siguientes Funciones:

- Recibir, custodiar y aplicar los diversos recursos económicos y financieros (valores y fondos que se obtienen o crean en la empresa, así como los conseguidos a través del crédito).
- Estudiar y recomendar a la empresa los medios, los momentos, los periodos, los sitios, entidades, personas o sistemas de crédito más adecuados, para la búsqueda y obtención de los recursos necesarios, que constituyan un apalancamiento acertado y proporcional a las necesidades de la misma.
- Localizar las fuentes de capital más óptimas y adecuadas que ofrezcan un aceptable costo de endeudamiento, acorde a la tasa de retorno total (TMAR) de la empresa y a la tasa interna (TIR) de los proyectos y procurar la obtención de beneficios en la colocación de fondos excedentes inmovilizados temporalmente.
- Mantener permanentemente actualizada la información sobre planes y programas, que la empresa ha trazado como objetivos y como metas, y que involucren o afecten los recursos disponibles o los recursos por conseguir.
- Establecer mediante seguimiento permanente, un adecuado y acertado equilibrio entre los ingresos y los pagos, en el presupuesto y flujo de caja en el corto plazo.
- Elaborar, actualizar y proyectar técnica y constantemente, el flujo de caja probable en el mediano plazo, para atender compromisos de endeudamiento proyectado.
- Recomendar las políticas crediticias, más convenientes que debe establecer la empresa: auditando y vigilando constante y milimétricamente el sistema y los procedimientos de cobranzas.
- Analizar la posición financiera de la empresa, actual y en prospectiva, para informar oportunamente a los clientes básicos del capital (propietarios) y/o a quien corresponda, cualquier desviación significativa, no solo en datos actuales sino proyectados en la estructura de costo y presupuesto prevista.
- Formular recomendaciones a los altos órganos de Dirección, Decisión y Gestión de la empresa, para el establecimiento de políticas y objetivos financieros, que garanticen el aseguramiento y la mejora permanente de las finanzas de la empresa.

- Dar a conocer la posición económica de la empresa en medios financieros, ante potenciales y reales proveedores y en el mercado de valores ante los cuales, la Dirección Financiera representa a la empresa, con el objetivo de mantener relaciones de reciprocidad y alianzas estratégicas adecuadas entre proveedores de recursos económicos y la empresa o área de la misma para el cumplimiento de sus funciones.

√ **Caracterización de las Funciones de Control.** En la División Control se lleva a cabo como su nombre lo dice el Control Financiero y para su ejercicio se identifican fundamentalmente cuatro áreas así: área de contabilidad general y de costos; área de presupuestos; área de sistemas y procedimientos; área de impuestos y seguros y área de Prospectiva.

En dichas áreas se deben cumplir las siguientes Funciones Principales:

- Mantener supervisión y auditoria permanente sobre procedimientos, soportes, registros y documentación contable y de costos en la empresa.
- Elaborar, verificar e interpretar las diferentes relaciones de cuentas, soportes, cuadros de Estados Financieros, ajustes e informes anexos periódicos de la Empresa.
- Llevar a cabo la auditoria interna (auditoria contable y administrativa) de las cuentas, soportes y registros de la empresa, donde quiera que ellos estén, en el ámbito de una empresa susceptible de dar información confiable, para prevenir errores, fallos y correcciones posteriores.
- Hacer seguimiento a la aplicación de políticas y cumplimiento de objetivos, de conformidad con la ejecución presupuestal y aseguramiento de la normatividad contable y financiera (hacia un futuro de Calidad).
- Elaborar y calcular los informes y datos, que precisan el movimiento permanente o periódico de los inventarios de la empresa, para evitar o reducir las no conformidades entre los inventarios documentados y los inventarios físicos, que terminan por aceptar perdidas por faltantes (costos de discalidad) o crear dudas (costos de investigaciones) por excedentes.
- Llevar a cabo los planes y programas de acciones preventivas, verificando su ejecución, así como el emprendimiento de acciones correctivas, con su correspondiente documentación.
- Preparar, manejar y vigilar los documentos fiscales milimétricamente por sus implicaciones legales (costos de inexactitud, sanciones multas, etc.), así como revisar todos los asuntos relacionados con todos los rubros de los diversos impuestos de la empresa.

- Asegurar a través de procedimientos documentados, la revisión permanente y actualizada (a la fecha) de la normatividad contable y el mandato de los organismos de dirección (Asamblea General) de la empresa, en base a lo cual se actúa contable y financieramente.
- Preparar en colaboración con las dependencias involucradas en la información del presupuesto anual, la presentación del mismo a Propietarios, Directivos, Consejo de Administración y Órganos de Gestión, para su respectiva aprobación.
- Verificar periódicamente, que los bienes de la empresa, se encuentren asegurados físicamente, con pólizas de aseguramiento en compañías avaladas y reconocidas como Proveedores certificados, para obtener su reposición en caso de siniestro.
- Comprobar que las operaciones financieras anotadas en los libros estén registradas con exactitud y sean debidamente ejecutadas y presentados sus resultados en próximas reuniones, como gestión realizada o presentación de causas justificadas de no ejecución.
- Disponer de registros apropiados, indexados, entendibles, legibles, de acceso inmediato y ubicados en sitios protegidos adecuadamente; además, disponer de todos los contratos en los que se involucren dineros o bienes o recursos económicos y aún humanos de la Empresa.
- Aprobar pagos o refrendar registros de cuentas corrientes, pagarés y cualquiera otros documentos negociables, que hayan sido avalados y firmados por quien corresponda, de acuerdo al plan de calidad financiero debidamente aprobado.
- Verificar la documentación, facturas y comprobantes, debidamente autorizados, para retiro de valores de cajas, oficinas o instalaciones de la empresa, tanto en su planta física como en sitios que se hallan bajo el amparo de la empresa o clientes de la misma, así como bienes o productos en consignación propios de la empresa; además, comprobar que estos retiros se hacen de conformidad a las disposiciones reglamentarias y con registros debidamente documentados.
- Establecer y definir clara y concretamente, planes y programas que deriven las actividades correspondientes, para colocar la empresa en la perspectiva de: crecimiento, desarrollo., maximización de valor, valor agregado y diferencia competitiva, ante clientes del producto o servicio tanto internos como externos.

La norma ISO 9004: 2000 y el proceso financiero. Es indispensable considerar la interrelación de la misma con el respectivo proceso. Al analizar las normas

técnicas NTC ISO 9000:1:2000 y las demás que se correlacionan (14000, 18000), en espera de la próxima revisión por parte del ICONTEC, se prevé, inclusión de la normatividad para el área financiera y se espera surta efectos de implementación y operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces, ya que es ella, la que proporcionaría el enfoque que tiene en cuenta los criterios y la filosofía de la calidad, la eficiencia y eficacia; siendo la directriz de ésta normatividad y sus principios, la que mejor propiciaría la mejora del desempeño de la Unidad Financiera en cuanto al recurso económico se refiere, y con ello estimularía, la satisfacción de los clientes (dueños), y la interrelación estratégica del proceso financiero con los demás procesos.

El éxito de toda Gestión en una organización, depende en gran parte de la forma ordenada y sistemática con la cual se actúe, controle, se asuman responsabilidades y se interrelacionen entre si los recursos, para cumplir con los objetivos o metas generales de empresa, esbozadas en su Visión, Misión, Políticas y Objetivos predicados por la calidad, o las que específicamente se propongan, en el área o unidad que se escoja para estudio; en este caso, el área Financiera.

Es objetivo de éste estudio, enfocarse hacia el proceso que lleva a cabo la Unidad Financiera, para acompañarlo e identificarlo con los Principios de la Gestión de Calidad; enfatizando no solo que es una de las Unidades más importantes de la empresa, sino la principal de toda organización, en razón a que es sobre ella y sobre su entorno, que gravita y gira la consecución, manejo y crecimiento del recurso económico, ya que sin éste no sería posible o sería muy precario y limitante, llevar a cabo ninguna otra actividad.

Al analizar los Principios de la Gestión de la Calidad (Ver Cuadro 35) y por ende, las necesidades de las partes interesadas, como son los Directivos de Calidad, y Directivos Financieros, se puede encontrar la relación directa entre la Unidad Financiera y los Principios de Gestión de la Calidad.

A pesar de que ésta Unidad en la empresa es una unidad de apoyo que hace parte de la logística, por la asistencia o acompañamiento que necesita la empresa para fabricar o comerciar un producto, o generar un servicio y en cualquiera de los casos, ofrecerlo a los clientes con calidad reconocida o verificable, para obtener a través de la actividad, lucro o rentabilidad razonable, frente al segmento del mercado en que ésta incursione.

Cuadro 35. Los Principios de la Gestión de la Calidad y la Gestión Financiera

PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD	
Enfoque al Cliente	Enfoque de Sistemas para la Gestión
Liderazgo	Mejora Continua
Participación del personal	Enfoque en Hechos para la toma de Decisiones
Enfoque basado en procesos	Relaciones Mutuamente Benéficas con Proveedores

Fuente: ICONTEC. Compendio Sistemas Integrados de Gestión. NTC-ISO 9000. Bogotá. Diciembre 2000.

Son principios de la Gestión de Calidad, analizados frente a la Gestión Económico - Financiera los siguientes:

√ **Enfoque al Cliente.** Actualmente se tiene la concepción clara y precisa, de que toda actuación que considere el concepto de calidad en la empresa, debe estar en función del Servicio al Cliente.

La Unidad Financiera en la empresa, tiene clientes internos y externos que tienen necesidades muy específicas, requieren de satisfacción de las mismas y si bien es cierto, el rendimiento y la rentabilidad de las inversiones no dependen sólo de esta unidad; también es cierto que la misma realiza grandes esfuerzos por conseguir, mantener y acrecentar los recursos económicos, que son el motor de la actividad general de la empresa, con el que se logra la satisfacción de sus principales clientes, los dueños y los empleados.

√ **Liderazgo.** En la actualidad quienes pretendan dirigir una Unidad Financiera, deben tener competencias previamente evaluadas y con el adecuado seguimiento, de tal forma que las personas comprometidas con las actividades propias del manejo del recurso económico, deben ejercer verdadero liderazgo proactivo y pueden llegar a dirigir equipos de trabajo de múltiples disciplinas y tendencias, demostrando identidad con los principios de calidad y crecimiento económico de la empresa; deben estar además identificados y comprometidos con los principios y objetivos de la calidad, así como, manejar una atmósfera de trabajo encaminada verdaderamente al logro de los objetivos de Calidad Básico Financiera y la Prospectiva de la organización.

√ **Participación del Personal.** Para el caso del macro proceso económico-financiero en la empresa, el personal que pertenece a la División Financiera no solo debe tener las competencias específicas y requeridas, sino también, debe

tener un absoluto y total comprometimiento, una toma de conciencia y una identidad plena con el proceso en si; igualmente interrelacionarse con todas las demás unidades, tanto operativas como de logística y apoyo, a la gestión en general realizada por la empresa y con mayor razón, si se trata del manejo y utilización de los recursos económicos y la racionalización y el seguimiento de los mismos, para efectuar, controlar y verificar su aplicación acertada, adecuada y eficiente.

√ **Enfoque basado en Procesos.** El proceso que efectúa la Unidad Financiera, solo puede llevarse a cabo en forma eficaz y eficiente si se maneja con el enfoque de procesos, integrado a su vez con unos subprocesos, que se correlacionan internamente entre sí, al igual que con otros macro procesos internos de la empresa; a su vez interactúa con procesos externos cuyo carácter de control estricto y de regulación, es dado por el manejo de por sí exigido por los recursos económicos conseguidos y por conseguir para acrecentar la actividad empresarial.

√ **Enfoque del Sistema para la Gestión.** No se puede concebir la Unidad Financiera de una empresa trabajando independientemente y en forma aislada de un concepto de Gestión y en especial de Calidad Total; además logrando efectividad en la generación de mayores y mejores recursos, sin una interrelación estrecha y coordinada con las Unidades encargadas de la comercialización del producto o el servicio y de la Gestión de Calidad, que es lo que finalmente permite alcanzar los volúmenes a través de los cuales, se maximizan y optimizan los ingresos en conjunto con la unidad de control de costos, donde se minimizan y controlan con efectividad los costos, tanto de calidad como los de no calidad y no conformidad, para alcanzar el logro de aseguramiento de la eficacia del sistema financiero y de la empresa en general.

√ **Mejora Continua.** Es indudable que la Gestión Económico-Financiera liderada por una Dirección Financiera, con la colaboración colegiada de comités financieros y de costos, y asesores de calidad financiera comprometidos con el logro del objetivo básico financiero, con el concurso de asistentes, auxiliares y expertos operativos de la Unidad Financiera, implicados con los resultados de indicadores, tendencias y valores críticos por fuera de valores presupuestados, permiten alcanzar más apropiadamente que en otras unidades de la empresa el verdadero mejoramiento continuo.

Este se ve reflejado en resultados cuantitativos, porcentuales, graficas, estadísticas, cuadros, que de por sí siempre han sido el fondo y la naturaleza misma de la actividad de la Unidad Financiera. Es en base a dichos resultados históricos, que deben hacerse los planes y programas de la mejora continua. Puede afirmarse que los resultados financieros periódicos, son los que reflejan la buena, regular, o deficiente calidad de gestión realizada por todo el equipo financiero responsable del proceso económico.

√ **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.** Las decisiones financieras son definitivamente aceptables y hasta óptimas, si se toman dentro del marco de los principios de Gestión, no sólo económica sino de calidad, ya que es lo que más incide o afecta el quehacer general de la empresa. Sin dinero, sin proyección de utilización del mismo, sin liquidez, con bajos volúmenes de rentabilidad, con mínimo apalancamiento y sin valor agregado, las decisiones que se toman, son demasiado precarias, deficientes, riesgosas e inoportunas; bastaría analizar lo que sucede en casos contrarios; se debe entonces planear y efectuar acciones preventivas y correctivas, para que las situaciones adversas para la toma de decisiones, no se vuelvan a presentar y por supuesto los factores que las influyen negativamente, se reduzcan o desaparezcan definitivamente.

√ **Relaciones mutuamente beneficiosas con Proveedores.** La Función Financiera en la organización es sin lugar a dudas la Función que mayor interrelación mutuamente benéfica tiene con otras Unidades y Funciones, no sólo de la empresa, sino con proveedores de recursos externos, inversionistas externos, entidades y personas dueñas de capital disponible, el mercado bursátil y en general todas las demás partes interesadas; con todos ellos se crea la necesidad permanente de mantener una estrecha interrelación, que origina y produce una permanente comunicación, cooperación, e intercambio de servicios, beneficios, de documentación y de información, que es lo que realmente genera y agrega valor medible en resultados cuantitativos para todas las áreas de la empresa y por ende para todos los involucrados.

Las Normas ISO 9000:1:2000, si bien se aplican a los procesos en la empresa, no existe en ellas una aplicación explícita para los procedimientos contables y financieros, ya que estos se basan en su propia normatividad y actualmente en los requerimientos exigidos por el Plan Único Contable PUC, y fuera de ello en los principios universalmente reconocidos y aceptados por la contabilidad, desde que estos se empezaron a aplicar hace muchos años, sin embargo si se asocia dichos principios con el SGC y las normas ISO 9000:1:2000, ésta exige procedimientos documentados y compromiso de la dirección, tal como puede observarse en las siguientes normas:

- 4.2.3 Control de Documentos
- 4.2.4 Control de Registros
- 5 Responsabilidad de la Dirección
- 5.1 Compromiso de la Dirección
- 5.2 Enfoque hacia el Cliente
- 5.3 Política de la calidad
- 5.4 Planificación
- 5.4.1 Objetivos de la Calidad
- 5.4.2 Planificación del SGC.
- 5.6 Revisión por la Dirección

- 5.6.2 Información para Revisión
- 5.6.3 Resultados de la Revisión
- 8.2.2 Auditoria Interna
- 8.2.3 Seguimiento y Medición de Procesos
- 8.3 Control de producto no conforme
- 8.4 Análisis de datos
- 8.5.2 Acciones Correctivas
- 8.5.3 Acciones preventivas

Al mirar detenidamente los anteriores numerales, y asociarlos a la función financiera, se observa la gran afinidad que existe con los principios contables. Por ejemplo una de las unidades de empresa, que mayor documentación clasificada y codificada maneja, que mayor nivel de revisión de cuentas hace, que requiere de mayor exigencia y responsabilidad de la dirección por el recurso que maneja, aun por la exigencia tributaria, y las acciones preventivas y correctivas que realiza a diario para evitar pérdidas, es la unidad financiera; todo ello debido a que "el producto" de la función que cumple esta unidad, es la elaboración y entrega de informes, documentos y cuadros, cuyo control es tanto o más estricto que la documentación que requiere el SGC debido la naturaleza misma de su proceso y actividades, a su misión y visión, y con mayor razón, si ella se considera individualmente, dentro del conjunto de Unidades de la estructura organizacional.

Es tal vez la Unidad Financiera la pionera en la empresa, en realizar procedimientos de auditoria y revisoría permanente a sus procesos, debido a la naturaleza misma del recurso económico que maneja, lo que implica un estricto control caracterizado por la exigencia misma de las leyes tributaria y contable, sin considerar que permite en altísimo porcentaje la subsistencia misma de la empresa.

El "producto" o resultado que ofrece es quizás lo que mayor cuidado requiere para no registrar inconformidades, si se tiene en cuenta que sus principales clientes son los dueños aportantes o los inversionistas, cuya alta sensibilidad a los resultados de no conformidades e inconsistencias hace que se produzcan decisiones frecuentemente inmediatas que ocasionan cambios drásticos, ya sea pidiendo renuncia o haciendo remoción de directivos y personal no comprometido, así como negociando o retirando el capital invertido en la empresa cuando los resultados financieros no son satisfactorios.

Se debe considerar a las asambleas de socios o accionistas, como el foro donde más se reclama acciones correctivas, teniendo en cuenta que a diario se vive en función del rendimiento producido por el capital patrimonial, el cual es vigilado por la Revisoría Fiscal Interna y Externa, por la exigencia permanente de cumplimiento de auditorias de cuentas, de manejos y resultados, y con mayor razón si se obtienen rendimientos que se vean afectados por la Administración de Impuestos,

tanto desde el punto de vista patrimonio, como desde el punto de vista ingreso por rentas.

Se observa con bastante regularidad como recomendación a los directivos por parte de los clientes del producto financiero, el extremo cuidado que debe darse a las acciones preventivas, ya que las sensibles disminuciones en los rendimientos, los escasos resultados en el crecimiento del valor de la empresa, el bajo crecimiento de la actividad empresarial o en el peor de los casos las pérdidas, exigen acciones preventivas y correctivas, así se involucre en ellas un razonable % de las utilidades a través de las provisiones, las reservas o las reducciones de las utilidades, o lo más grave, las pérdidas.

Es pues, en resumen el Área o Unidad Financiera el ente de la empresa, que exige el mayor compromiso y liderazgo de la Dirección, y que con mayor énfasis debe enfocarse a los clientes, quizá porque la mayor importancia radica en ellos, por ser quienes colocan y respaldan los recursos que se deben generar y multiplicar, para cancelar créditos, proveedores, pagar la operación del negocio, y crear plusvalía. Es por obligación el área en la empresa, que con mayor énfasis requiere de planificación y control del principal recurso, el económico, para el desarrollo de la actividad empresarial, siendo la planeación y el control estratégico fundamentos del enfoque de procesos propios de un Sistema General de Calidad.

Cuadro 36. Características del Proceso de Gestión Económico-Financiero y la norma

Requisitos
<ul style="list-style-type: none"> – Compromiso y Liderazgo de la Dirección 5.1 – Enfoque permanente al Cliente y su satisfacción 5.2 – Control amplio de documentos y registros 4.2.3, 4.2.4. – Planificación y proyección de resultados 7.1. – Control de conformidades y no conformidades 8.3 – Acciones permanentes preventivas y correctivas. 5.4.3, 5.4.5
4Documentación
<ul style="list-style-type: none"> – Facturación y documentos soporte. 4.2.3. – Estados de posición financiera – Estado, Fuentes y Aplicaciones y Flujo de Caja Neto 7.1 – Informes de Revisoría Fiscal y Auditoría.8.2.2. – Indicadores de Costos y de Gestión Financiera 5.4.1. – Registros de Activos e Inventarios. 4.2.4 – Documentación obligaciones por endeudamiento. 7.1., 4.2.3 – Documentación de tesorería y cartera. 7.1., 4.2.1. – Documentación de carácter legal e impositiva 4.1 – Cuadros presupuestales. 5.4.2.

Compromiso de la Dirección
<ul style="list-style-type: none"> - Decisiones sobre manejo adecuado del recurso económico - Endeudamiento, Liquidez, Rentabilidad, Estructura - Relación Costo-Beneficio. 5.6.2 - Planes y Procedimientos que agregan valor. 5.6.3 - Crecimiento del valor accionario y Nombre Comercial - Resultados pro forma y Proyecciones - Responsabilidad por detrimento del capital 8.5.2. - Manejo de Imagen Financiera y Corporativa. 8.2.4
Aseguramiento y Mejora Continua
<ul style="list-style-type: none"> - Tendencia de crecimiento sostenible. 5.4.1. - Optimización de estructura de costos y gastos 5.4.1. - Medición de rendimientos, verificación de resultados. 8.2 - Auditoria Contable, Administrativa y Calidad permanentes. 8.2.2. - Eficiencia y Eficacia en procedimientos, planes y programas de manejo de recursos financiero y humano 6.1. - Seguimiento y verificación de ejecución presupuestal. 8.2.3, 8.2.4. - Creación de Valor Agregado Permanente 5.4.1

- **Planeación estratégica y decisiones financieras.** La Planeación Estratégica es considerada como el procedimiento metodológico a través del cual, los Directivos, Empleados y Líderes de la organización o empresa, moldean el futuro planeado y programado de todas las actividades que marcan el norte de la empresa y organizan el cambio, con la visión y proyección de lo que debe ser la misma, en un futuro inmediato, en el mediano e igualmente, en el largo plazo al establecer las metas a alcanzar, previamente basadas en objetivos corporativos y de compromiso con todo el estamento organizacional, así como, estableciendo las políticas o guías que señalan el horizonte de trabajo, que delimita las actividades y acciones con el adecuado eslabonamiento y coordinación a realizar en toda actividad empresarial; determinando además, la secuencia de planes y programas que permitan, el logro de las metas propuestas y finalmente comprometiendo en forma directa a las personas responsables del cumplimiento de requisitos y mejoramiento permanente. Una estrategia bien formulada ayuda a dirigir y asignar los recursos de la organización en postura única, en base a las capacidades y limitaciones que se presenten; además la planeación estratégica, cuando se logra técnicamente, ofrece una fortaleza tal, que permite alcanzar las metas propuestas, a pesar de que existan fuerzas externas no predecibles y ocultas que influyan en las actividades y resultados.

La planeación estratégica cuando se emplea tácticamente como criterio para la mejora del desempeño de la empresa, logra neutralizar el efecto de las amenazas, canaliza las fortalezas con las que se cuenta, saca partido de las oportunidades que se vislumbran en el horizonte y minimiza los efectos negativos de las

debilidades. En el desarrollo de la planeación estratégica, se presentan acciones y comportamientos gerenciales, que deben asegurar claridad y consistencia en los factores de éxito, y en la definición de las estrategias. Se deben realizar prácticas notorias, que se perciban desde el punto de vista directivo - administrativo de la calidad, de tal forma que señalen características como: liderazgo; conducción acertada de los procesos; apoyo directo; compromiso directo y empoderamiento, características muy enfatizadas en los principios de la calidad.

Se debe establecer con otros grupos comprometidos conjuntamente con el Sistema de Gestión de la Calidad SGC en los procesos, identidad y compatibilidad con los objetivos de empresa, establecidos en la Misión y Visión de la misma; además, para el Sistema de Gestión de Calidad no son obligatorios pero si son exclusivos, las políticas y objetivos financieros, debido a la trascendencia de manejar el crecimiento del recurso económico; se debe desarrollar además altos niveles de confianza, de delegación de autoridad y responsabilidad, de respeto, de paciencia, de disciplina y finalmente propiciar y estimular en el entorno, el compromiso y la identidad con la filosofía de la calidad, formando conciencia en todos y cada uno de los trabajadores con todo lo que de ello se deriva.

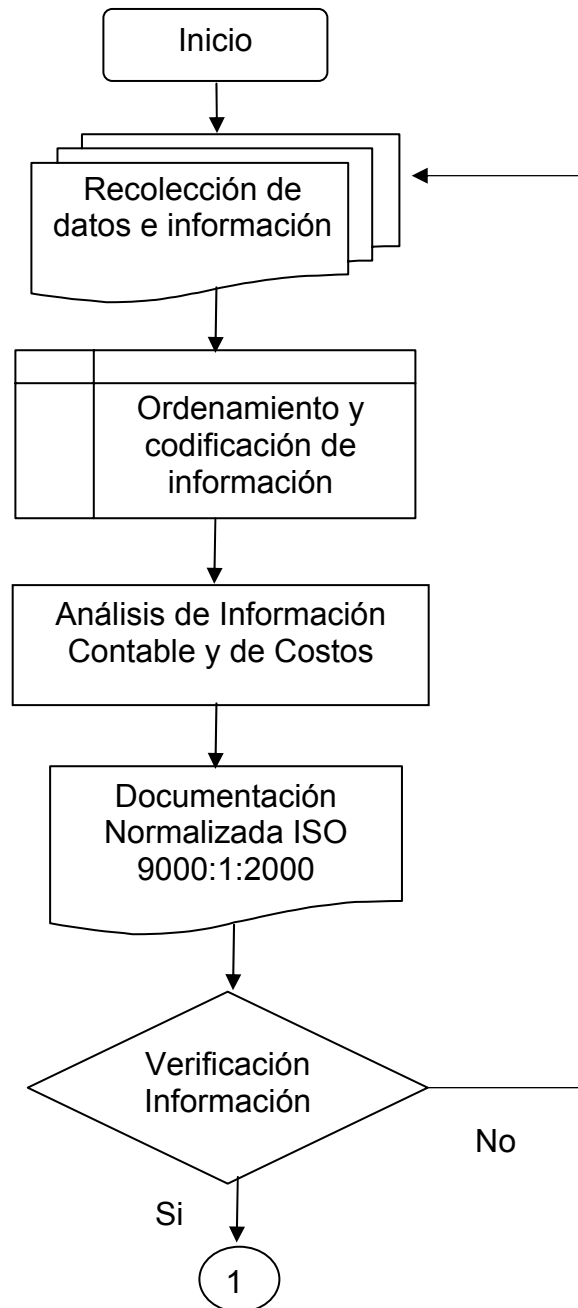
Figura 35. Interrelación de Objetivos Financieros

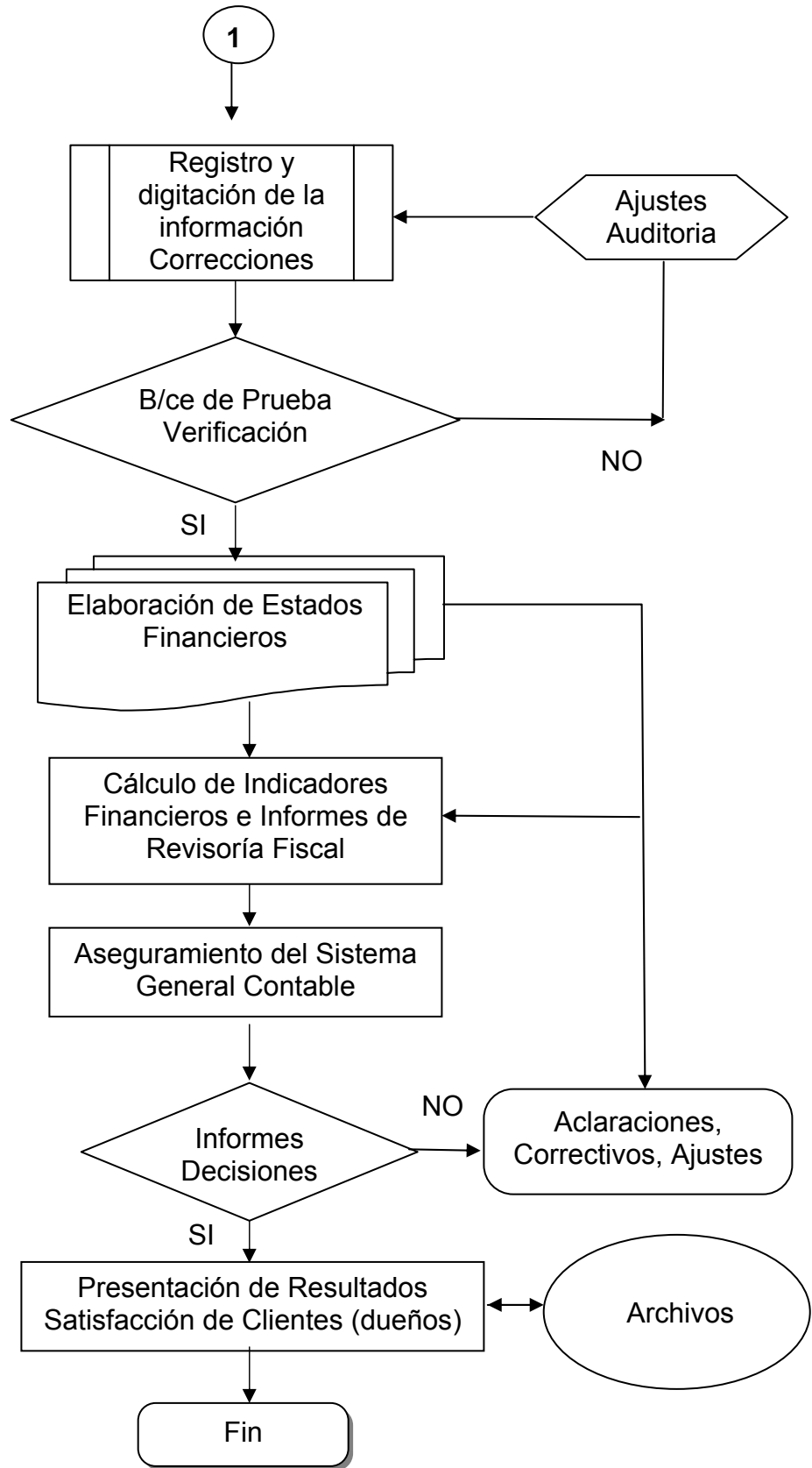


Tabla 1. Crecimiento de Ingresos que enfoca la empresa a su maximización de valor

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	ÍNDICE
<ul style="list-style-type: none"> Mejora de producto o servicio actual y diversificación, agregar valor competitivo. 	<ul style="list-style-type: none"> Optimización de procesos productivos y operacionales, medir posibilidades de creación de nuevas líneas 	<ul style="list-style-type: none"> % de ingresos a invertir en mejora y relaciones de TR Vs. TIR para nuevos servicios y/o productos.
<ul style="list-style-type: none"> Aumento de efectividad en los procesos productivos 	<ul style="list-style-type: none"> Revisar la poca efectividad productiva y capacidad instalada. 	<ul style="list-style-type: none"> % presupuestado para mejora de capital operativo
<ul style="list-style-type: none"> Búsqueda de producto con diferencia competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> Verificación de exigencias del cliente, frente a requisitos del producto o servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> % de salarios a invertir en cubrir deseos del cliente Vs. Producto.
<ul style="list-style-type: none"> Política de precio competitivo sustentado por costos de calidad altamente mayores que de discalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de política de precios que permitan inclinación del cliente hacia el producto. 	<ul style="list-style-type: none"> % a invertir en estructura de costos unitarios Vs. Política de precios y margen de rentabilidad.
<ul style="list-style-type: none"> Minimización de gastos mediante la discriminación de los mismos. 	<ul style="list-style-type: none"> Actividades enfocadas a impedir su globalización y mimetización donde no hay responsables de los mismos. 	<ul style="list-style-type: none"> % de ingresos por ventas para estudio y política agresiva de ventas.
<ul style="list-style-type: none"> Búsqueda de mejores distribuidores, mejores mercados y mayor satisfacción de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Intensificación de actividades de mercadeo que cautive a un mayor número de clientes en cualquier segmento de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> % a invertir sobre análisis y depuración de proveedores no certificados o confiables.
<ul style="list-style-type: none"> Aplicar el criterio de justo a tiempo con proveedores confiables. 	<ul style="list-style-type: none"> Actividades enfocadas a la mejora de obtención de insumos, con confiabilidad inmediata, utilización eficaz del recurso humano. 	<ul style="list-style-type: none"> % en selección de buenos proveedores y pago salarial por incentivar, a la eficiencia.
<ul style="list-style-type: none"> Optimizar el flujo de caja, los cobros y la cartera. 	<ul style="list-style-type: none"> Revisar procedimientos día a día de los ingresos por cobros, depurar la cartera hasta su saneamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> % por comisiones, cobros, descuentos en ventas y pronto pago.

Diagrama de Flujo 1. Proceso Contable y Financiero





Cuadro 37. Planeación Estratégica

FACTOR DE ÉXITO	ESTRATEGIA	RESPONSABLES	META
Satisfacción al cliente	Comunicación permanente con los clientes para presentar resultados de crecimiento	Directivos, Auditores, Analistas Financieros, Comités Financieros	X% de aumento por periodo
Crecimiento Financiero	Optimización y priorización del recurso financiero existente y el del apalancamiento	Directivo Financiero Líder, Contador, Auditor, Auxiliares	\$ Monto Efectivo
Efectividad Financiera	Mejoramiento continuo del flujo de caja para mantener la liquidez adecuada. Mejoramiento continuo de los indicadores de costo y de gestión.	Tesorero, Expertos en Finanzas, Analistas Financieros.	Standardización de indicadores por periodo.
Mejoramiento Continuo de las finanzas	Mantenimiento de la tendencia financiera creciente, ampliando los costos de prevención y reduciendo costos de fallas.	Director Financiero, Contador, Analistas de crédito	Equilibrio entre ingresos, costos de prevención y fallos, días de pago y días de cobro
Diferencia competitiva de Producto o Servicio	Revisión de las características requeridas por los clientes habituales del producto o servicio; ajuste de dichas características, lo que impulsa el consumo; agregar características que lo diferencien de los demás productos de la competencia.	Diseño, Mercadeo, Producción, Distribución, Finanzas, Costos	% de Incremento en Ventas, minimización de costos de Valor Agregado

Cuadro 38. Planificación Financiera

DOCUMENTOS	RECURSOS	INDICADORES	META
Facturación general y documentos soporte de presupuesto	Archivos Múltiples	% de desviación presupuestal	Valores reales Vs. Valores presupuestados
Registros Contables y Comprobantes	Programas Contables	%s de tendencia horizontal y vertical	Índices de tendencia horizontal y vertical
Documentación Normalizada ISO 9000:1:2000	Programas de SGC, normas ISO:9000:1:PUC, Código de Comercio, Estatuto Tributario Nacional	%s de índices de rentabilidad, %s de documentación normalizada	Valores esperados de Rentabilidad, minimización de inconformidades
Libros contables (Mayor y balances, caja diario, inventarios, auxiliar de cartera)	Ficheros, bibliotecas virtuales, kárdex	%s de índices de rotación	Valores Esperados de Rotación (cartera, inventarios)
Estados Financieros Consolidados (Resultados, Balance, EFAF, Flujo de Caja)	Bibliografía Contable, de Costos, Calidad, Estadística y Presupuestos	%s de índices de endeudamiento	Valores Planeados de Endeudamiento
Informes de gestión y actividades, actas, revisoría fiscal, auditorías	Sistemas de archivos y referencia	% de índices de actividad	Valores Programados de Actividad
Datos, información, cuadros de presupuesto por áreas y presupuesto	Papelería, Computador, Software	% de índices de costos y gastos	Valores Esperados Costos y Gastos
Documentos de Estructura de Costos y Gastos	Soportes, hojas de costos, informes de costo y gasto	% de errores y correcciones por periodo	Minimización del volumen de errores

Cuadro 39. Control Financiero

DOCUMENTOS	RECURSOS	INDICADORES	METAS
Documentos de soporte contable	Activos múltiples	# de cuentas sin soporte	Ningún valor o cuenta sin soporte
Informes y datos de todas las áreas de la empresa involucradas en el presupuesto	Programas Contables	% aporte datos presupuestales	Participación total en control presupuestal
Registros y facturas de compra de activos	Programas del SGC	# de activos, % depreciación	Control total de vida económica de activos
Documentos de inversiones temporales	Ficheros y Kárdex, Bibliotecas Virtuales	# de documentos anulados	Mínimo % de anulación de consecutivos
Documentos de movimiento de efectivo y flujo de tesorería	Bibliografía Contable de Costos, Calidad, Estadística y Presupuestos	% de recaudo y % de castigo por cartera/periodo	Empleo del mejor apalancamiento f/cierto, reducción al mínimo de la cartera mala, para evitar costos de no calidad
Libro de vencimientos de cartera y provisión para deudas malas	Papelería, Computador, Software, Hardware	%s costos y gastos de no calidad	Alcanzar el mayor % de Costo – Beneficio
Documentación Normalizada ISO 9000:1:2000	Datos e informes de Revisoría Fiscal y auditoría de calidad	% costos de prevención, verificación y fallos	Cumplimiento de requisitos en procesos, productos y mejora continua de calidad
Documentos de sistemas de costeo	Métodos de manejo de inventarios	% de costos de fallas internas	Mínimo % de descuadre de inventarios
Pólizas de seguros vigentes	Teoría del muestreo estadístico	% de costos de fallas externas	Óptima imagen en mundo financiero (Bolsa)
Registros de anticipos de	Rentas producidas y	Información y paz y	Cero alcance de Impuestos

impuestos	provisiones	salvo de Adimpuestos (DIAN)	(siempre)
Registro de obligaciones bancarias y proveedores	Clasificación de Prov. Certificados	# de Pagos y cuotas canceladas en periodo	Carta abierta para créditos futuros

Figura 36. Proceso de Planificación Financiera

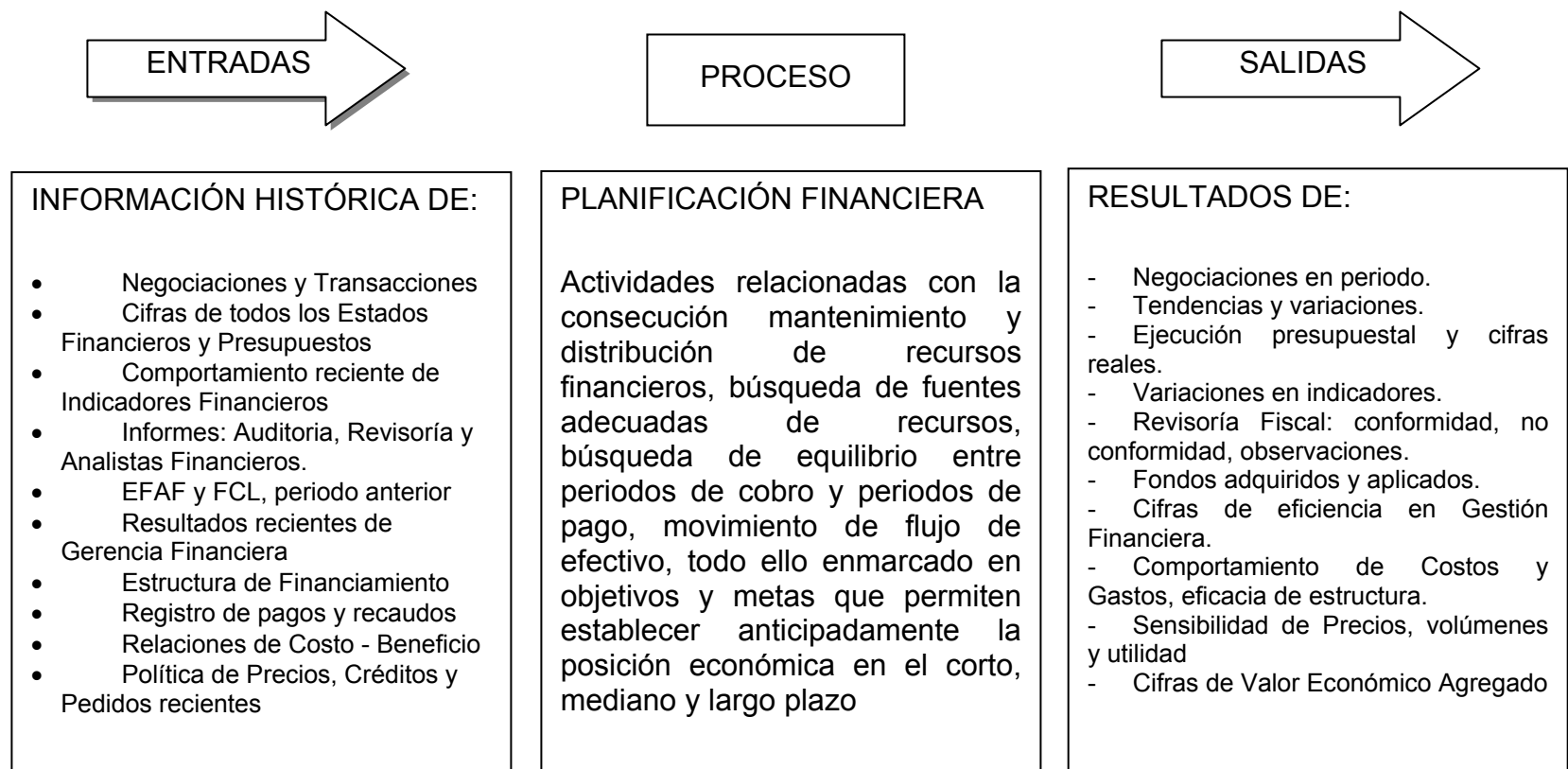
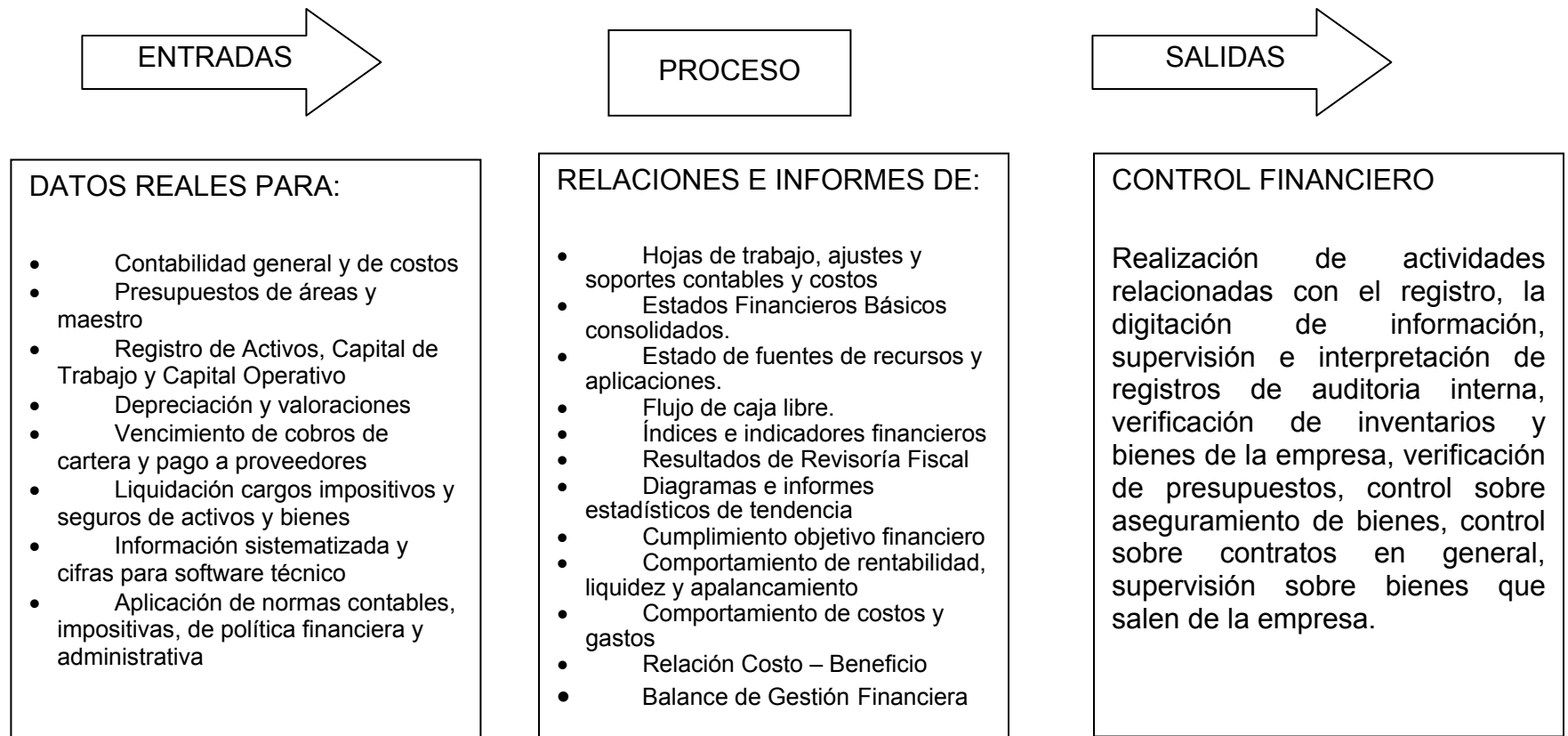


Figura 37. Proceso de Control Financiero



4.4.2.3 Indicadores.

Cuadro 40. Indicadores cuantitativos de gestión financiera

Indicadores \ Referencia	Cuentas	Estado	Formula	Resultado	Meta
Liquidez	Cuentas	Estado	Fórmula	Resultado	Meta
Razón Corriente	Activo	Balance	Act. Corriente / Pas. Corriente.	%	2:1
Prueba Ácida	Activo	Balance	(Act. Corriente - Inv.) / Pas Corriente.	%	1:1
Capital Neto de Trabajo	Activo	Balance	Act. Corriente - Pasivo Corriente.	\$	+
Razón de Efectivo	Activo	Balance	Cap. Neto de Trab. / Pas. Corriente.	%	+
-Endeudamiento	Cuentas	Estado	Fórmula	Resultado	Meta
Nivel deuda Proveed	Pasivos	Balance	Pasivos. Proveedores / Deuda Total.	%	1:2
Deuda Corto Plazo	Pasivos	Balance	Pasivo Corriente / Pasivo Total.	%	1:2
Apalancamto. F/ciero Total	Pasivos	Balance	Oblig. Entid. Crédito / Activo Total.	%	1:3
Apalancamiento Total	Pasivos	Balance	Pasivo Total / Patrimonio.	%	%
Endeudamiento Financiero	Pas – Ingr.	Bce. - P^G	Oblig. Financieras / Deuda Total	%	%
Carga Financiera	Ingr.– Egr.	Bce. - P^G	Gastos Financieros / Ventas Netas.	%	%
Cobertura de Intereses	Ingr. – Egr.	P^G	Util. Operacional / Intereses Pagados	%	%

Actividad	Cuentas	Estado	Fórmula	Resultado	Meta
Rotación Cartera	Ingr. - Activos	PyG - B/ce.	$\frac{\text{Ventas a Crédito}}{\text{CXC Promedio.}}$	Días, Veces	Optimizar
Rotación CXP	Pasivos – Egr.	B/ce-PyG	$\frac{\text{CxP Promedio Proveed.}}{\text{Compras Crédito.}}$	Días, Veces	Minimizar
Empresa Comercial Rotación Inventario. Mercancía	Ingr. – Egr	PyG	$\frac{\text{Costo Ventas Mercancía}}{\text{Inventario Promedio.}}$	Días Veces	Optimizar
Empresa Industrial Rotación Materia Prima	Ingr. – Egr	PyG	$\frac{\text{Costo Materia Prima}}{\text{Inventario Promedio de Materia Prima}}$	Días Veces	Optimizar
Rotación Producto en Proceso	Ingr. – Egr	PyG	$\frac{\text{Costode Producción}}{\text{Inv. Prom de Productos Proceso}}$	Días Veces	Optimizar
Rotación Producto Terminado.	Ingr. – Egr	PyG	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inv. Prom Prod. Terminado}}$	Días Veces	Optimizar
Rotación de Activos Fijos	Ingr. – Act.	PyG - B/ce.	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Fijo Neto}}$	Días	Mantener
Rotación Activos Operacionales	Ingr. – Act.	PyG - B/ce.	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo operacional Neto}}$	Días	Optimizar
Rotación de Activo Total	Ingr. - Act.	PyG - B/ce.	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total Neto}}$	Días	Optimizar

Rentabilidad	Cuentas	Estado	Formula	Resultado	Meta
Utilidad Bruta	Ingr.- Egr.	PyG	Ventas Netas - Costo de Ventas	\$	% especifico.
Utilidad Operacional	Ingr. - Egr	PyG	Útil. Bruta-Gastos Operación	\$	% especifico.
Utilidad Financiera	Ingr.- Egr	PyG	Util. Operacional - Gastos Financieros	\$	% especifico.
Utilidad Después Impuestos	Ingr.- Egr.	PyG	Util. Neta A.I.- Impuestos (Tasa Tributaria)	\$	Positivo
Rentabilidad Activo Total	Ingr. - Act.	PyG Balance	$\frac{\text{Utilidad Neta Desp. Imptos.}}{\text{Activo Total Neto}}$	%	Positivo
Rentabilidad de Patrimonio	Ingr.- Pat.	PyG Balance	$\frac{\text{Utilidad Neta Desp. Imptos.}}{\text{Patrimonio}}$	%	Positivo
Tasa Retorno Capital Invertido (ROI)	Ingr. - Act.	PyG Balance	$\frac{\text{Util. Neta X 100}}{\text{Activo Total}}$	%	Positivo
Valor Económico Agregado (EVA)	Ingr. – Act.	P^G Balance	Utilidades Netas-(Capital Económico X Costo de Capital)	%	Crecim/to
Rendimiento Sobre la Inversión (Índice Dupont)	Ingr.- Act. Patrimonio	PyG Balance	Margen de Utilidad X Rotación de Activos X Apalancamto. Financiero	%	Crecim/to
Margen Utilidad Bruto	Ingr. – Egr	PyG	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$	%	Óptimo

Margen de Utilidad Operacional	Ingr.- Egr.	PyG	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}}$	%	Óptimo
Margen Utilidad Financiera	Ingr. - Egr	PyG	$\frac{\text{Utilidad Financiera}}{\text{Ventas Netas}}$	%	Óptimo
- Mercado	Cuentas	Estado	Fórmula	Resultado	Meta
Precio – Utilidad	Informes	Mercado Bursátil	$\frac{\text{Precio x Acción}}{\text{Utilidad x Acción}}$	%	Crecim/to
Mercado – Libros	Informes	Contab.	$\frac{\text{Valor Mercado x Acción}}{\text{Valor Libros x Acción}}$	%	Entero
- Estructura costos (Fijos, Variables)	Cuentas	Estado	Fórmula	Resultado	Meta
Punto de equilibrio Unidades (U)	Ingr. – Egr.	PyG	$\frac{\text{Costo fijo total}}{\text{Margen Contribuc. Unitario}}$	Unidades	Pronóstico
Punto equilibrio Valores (\$)	Costos	Costo prod. terminado	$\frac{\text{Costo fijo total}}{\text{Índice contribución}}$	\$	Pronóstico
Margen Unitario Contrib.	Costos	Costo P. Ter	Precio Vta. Unit. – Costo Vta U.	\$	%
Margen de seguridad	Costos	Costos PyG	$\frac{\text{Ventas Presup.} - \text{Vtas. Pto. Equilib.}}{\text{Ventas Presupuestadas}}$	%	Valor
Punto de Cierre	Informes	Costos PyG	$\frac{\text{Costo Fijo Evitable}}{\text{Margen Contribuc. Unitario}}$	Unidades	Valor mínimo
Relación Costo-Beneficio	Ingr.– Egr	PyG	$\frac{\text{Valor Presente Neto Ingresos}}{\text{Valor Presente Neto Egresos}}$	\$	TMAR>TR
Grado de Apalancamiento Operativo	Ingr. – Egr.	PyG	$\frac{\% \text{ Variación UAI}}{\% \text{ Variación en Ventas}}$	Valor ó %	Límite
Grado de Apalancamiento Financiero	Mercado	PyG	$\frac{\% \text{ Variación, utilidad x Acción.}}{\% \text{ Variación en UAI}}$	Valor ó %	Límite

Financieros de Calidad y Costos	Cuentas	Estado	<u>Formula</u>	Resultado	Meta
Inversión calidad Producción (Prevención)	Costos	Costo prod. Ter. y Ven.	$\frac{\text{Costo Calidad Producción}}{\text{Costo Producción}}$	%	Valor Presup..
Inversión Calidad Ventas (Prevención)	Ingresos Egresos	PyG	$\frac{\text{Costo Calidad Ventas}}{\text{Ventas Netas}}$	%	Valor Presup..
Inversión Total SGC (Prevención)	Costos	Costo prod Ter. Ven.	$\frac{\text{Costo Total SGC}}{\text{Costos y Gastos Totales}}$	%	Estabilizar.
Rendimiento de Inversión SGC (Prevención)	Costos	Informes	$\frac{\text{Costos totales SGC}}{\text{Reducción de Costos. Fallos Inter.}}$	%	Maximizar
Detección Costos Producción (corrección.)	Ingresos egresos	Informes Producción	$\frac{\text{Costos Corrección Producción.}}{\text{Costo Producción}}$	%	Minimizar
Detección Costos Ventas (Corrección)	Ingresos egresos	Informes Vtas.	$\frac{\text{Costos Corrección. Ventas}}{\text{Costo Ventas}}$	%	Minimizar
Detección Costos Admvos. (Corrección)	Ingresos egresos	Informes Admvos.	$\frac{\text{Gastos Corrección. Admón.}}{\text{Gastos Administrativos}}$	%	Minimizar
Fallas Internas Producción. (FIP)	Egresos Costos	Informes Costos	$\frac{\text{Costos, fallo Interno Producción}}{\text{Costo Ventas}}$	%	Tendencias
Fallas externas Ventas (FEV)	Ingresos Egresos	PyG	$\frac{\text{Devoluciones, Rebajas, Descuentos}}{\text{Ventas Totales}}$	%	Tendencias

La información anterior señala los indicadores financieros con los que la empresa toma decisiones. En el presente trabajo se hace énfasis en el significado de los indicadores Financieros de Calidad por ser esta la temática del mismo. Así por ejemplo:

El indicador FIP (fallas internas en producción) se expresa en porcentaje y mide la incidencia de los costos de fallas internas en el costo total del producto terminado y vendido en el periodo.

FEV (fallas externas en ventas), mide porcentualmente la proporción de las devoluciones y rebajas por la no calidad del producto, en relación a las ventas totales en el servicio, se calcula por el costo de la prestación de nuevo del mismo.

ISCP (inversión sistema calidad producción) mide porcentualmente la influencia de los costos del sistema de calidad, tendientes a evitar fallas en el costo del producto terminado del pedido o período.

ITSC (inversión total sistema calidad) establece la proporción entre inversión total en el sistema de calidad y los costos y gastos totales de la empresa.

RISC (rentabilidad inversión sistema calidad) determina porcentualmente la rentabilidad que arroja la inversión en el sistema de calidad, obtenida en un periodo en los pedidos.

RCC y CTVO (razón costos de calidad y costos de ventas) mide en cifras la proporción en que participan los costos de la calidad en los costos totales de producción y operativos.

RCC y ITSC (razón costos calidad e inversión total en sistema de calidad) mide la proporción en la que participan los costos de calidad en la inversión total en el sistema de calidad.

5. CONCLUSIONES

- ✓ Los micro y pequeños empresarios en el Municipio de Pasto luchan diariamente contra todas las contingencias que se les presentan en los negocios, y que van desde la creciente inseguridad, el desorden político, las informaciones sobre el Volcán Galeras, la poca capacidad de compra de los habitantes, falta de liderazgo gremial, entre otras y realizan grandes esfuerzos materiales e intelectuales para mantener sus empresas en el mercado, caracterizado por la presencia de grandes empresas del orden nacional, tanto a nivel de la oferta de bienes como de servicios; para citar un ejemplo, en el mes de Noviembre del año 2006 se inauguró una tienda Éxito, catalogada como una de las mas grandes de Colombia.
- ✓ Puede asegurarse que la micro y pequeña empresa pastusa son grandes generadores de empleo, pero no cuentan con la infraestructura técnica que les permita poseer y utilizar información contable y financiera, que sirva de soporte a las decisiones financieras que den como resultado la consolidación de la empresa en el mercado.
- ✓ Un alto porcentaje de micro y pequeñas empresas no producen información contable de calidad, llegando incluso al punto de que en algunas de ellas, los responsables del manejo de la información contable no son profesionales contables sino auxiliares, lo cual no es siempre deseable.
- ✓ No siempre la información contable en estas empresas está acompañada de la aplicación en interpretación de indicadores financieros y de gestión administrativa, que sirvan para evaluar el desempeño de la empresa y de sus administradores.
- ✓ Como características a destacar del sector de micro y pequeñas empresas en la ciudad de San Juan de Pasto, se tiene que la mayor parte (cerca al 50 %) de micro y pequeñas empresas tienen propietario único y pertenecen básicamente al sector comercio.
- ✓ El 81 % de estas unidades económicas no funcionan en local propio y se presentan dos modalidades de mantener un local no propio : en arrendamiento y en antricresis, figura comercial utilizada en la ciudad de San Juan de Pasto, pero exótica en otras regiones del país.
- ✓ La Cámara de Comercio indica que se ha presentado en los últimos tres años un auge en la creación de empresas, y esta investigación establece que el 42 % de las microempresas y pequeñas empresas visitadas, tienen menos de 10 años de presencia en el mercado, lo que permite afirmar que se pueden involucrar

en un proceso de consolidación, crecimiento y desarrollo, mediante la aplicación de las estrategias de gestión de calidad.

✓ El sector de micro y pequeñas empresas es un importante generador de empleos, tanto permanentes como ocasionales (temporales), lo que indica que bien vale la pena que los entes gremiales y los entes territoriales (alcaldía, gobernación) adelanten acciones conjuntas con el SENA e instituciones de educación superior, para lograr consolidar una cultura empresarial que involucre tanto a actuales como a nuevos empresarios.

✓ Los factores internos y externos que inciden en el desarrollo económico y social de las micro y pequeñas empresas en el Municipio de Pasto, pueden clasificarse en negativos y positivos, los cuales pueden sintetizarse así :

Factores Internos Negativos :

- Falta de capacitación de los administradores en temas específicos de finanzas, costos, inventarios
- Restricción del capital de trabajo
- Aversión al riesgo
- Falta de liderazgo
- Poco trabajo en equipo
- Desconfianza entre los empresarios que les impide compartir ideas y conocimientos
- Falta de información contable y financiera
- Carencia de herramientas administrativas
- Débiles procesos de planeación
- Ausencia de cultura empresarial que lleve a todos los empresarios a operar legal y formalmente
- Falta de gerencia de la calidad

Factores negativos Externos :

- Falta de fuentes de financiamiento
- Ausencia de políticas estatales de fomento a la actividad empresarial
- Inseguridad
- Poca infraestructura de servicios públicos
- Descoordinación entre universidades, gremios y gobierno para propiciar una cultura empresarial y financiar proyectos productivos

Aunque no hubo total acuerdo entre los micro y pequeños empresarios acerca de los factores positivos para el desarrollo de la empresa, se citan los más generales:

Factores Internos que han favorecido el desarrollo de la empresa :

- Deseos de salir adelante del empresario
- Apoyo del talento humano de la empresa
- Calidad de los productos y/o servicios que se ofrecen
- Buena ubicación geográfica de la empresa
- Adecuado manejo de capital de trabajo
- Implementación de información contable y financiera
- Precios bajos
- Apoyo de Contactar, Sena y Cámara de Comercio

Factores Externos positivos para el desarrollo empresarial :

- Favorecimiento de los clientes
- Buena posición en el mercado
- Buen nivel de competitividad
- Buena imagen de la empresa
- Acción de la Alcaldía Municipal de Pasto
- Apoyo en su momento de la GTZ

✓ Las decisiones de carácter financiero y económico que se pueden tomar en el contexto de un Sistema General de Calidad, implementado en la Unidad Financiera, indispensablemente buscan lograr la eficiencia y eficacia del más importante recurso empresarial como es el económico; frecuentemente costoso debido al apalancamiento financiero que deben utilizar las empresas.

6. RECOMENDACIONES

- ✓ El sector de micro y pequeñas empresas en la ciudad de San Juan de Pasto, es una importante fuente de empleo, al punto de servir de sustento para más de 2.500 familias y es sin duda un sector que ha tenido un importante crecimiento en número de empresas, mas no en el crecimiento económico de cada una de ellas, porque concurren factores que limitan el desempeño de los empresarios.
- ✓ De allí que para que las micro y pequeñas empresas crezcan y generen más empleo y riqueza para la ciudad (pago de impuestos y oferta de bienes y servicios) es necesario recomendar que tanto el Gobierno Municipal como el Departamental, los gremios y la academia se unan para forjar una nueva cultura empresarial, entre los actuales empresarios (fomento de trabajo en equipo, capacitación permanente, generación de confianza que de apertura a las fusiones y alianzas, implementar sistemas de información contable y financiera, capacidad de asociación) y apoyar las ideas innovadoras que cuenten con financiación apropiada para los nuevos empresarios.
- ✓ Para los actuales empresarios que luchan día a día por mantener en el mercado a sus empresas es imperativo recomendarles que siguiendo el camino de los empresarios de mitad del siglo XX, vean en la asociación de esfuerzos una buena estrategia de buscar soluciones a problemas comunes.
- ✓ Los gremios que agrupan a empresarios en la ciudad de San Juan de Pasto, en vista que no han producido entre sus afiliados el bienestar que se busca, deben implementar nuevas políticas para el fomento empresarial, cambiando los paradigmas de dirección, alejados de politiquería y teniendo en cuenta para los cargos administrativos la meritocracia y no el amiguismo.
- ✓ Es imperativo para la clase empresarial pastusa que acepte los continuos llamados de invitación a la capacitación en temas que son de importancia para su desempeño como líderes al interior de sus empresas, tales como impuestos, gerencia del talento humano, gerencia de costos, estrategias de mercado, buenas prácticas de manufactura, alta gerencia, entre otros, porque sin capacitación no hay posibilidades de desarrollo.
- ✓ A la vez, deben propiciar la capacitación y actualización del talento humano, porque es desde dentro de la empresa desde donde deben salir las soluciones a las dificultades que impiden el desarrollo y es el talento humano quien las debe implementar y evaluar.

- ✓ Finalmente tanto a los gremios como a los mismos empresarios, se recomienda tomar este estudio como diagnóstico y como el inicio de la construcción de una nueva cultura empresarial, al implementar un sistema de gestión de calidad.
- ✓ Este estudio se permite recomendar a las micro y pequeñas empresas que se asesoren de profesionales conocedores del de calidad bajo la modalidad que sea mas adecuada al tipo de empresa y de común acuerdo entre las partes, con el fin de estructurar un sistema de información que proporcione información contable y financiera en forma oportuna y eficiente, sobre la situación de la empresa.
- ✓ Así mismo, el empresario debe tomar decisiones apoyado tanto en su conocimiento del negocio, como del comportamiento de los indicadores, que aquí se aportan.
- ✓ Es recomendable que los micro y pequeños empresarios consideren la guía de gestión de la calidad que se propone, como un punto de partida en la implementación de un sistema de gestión de la calidad en la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

ALEXANDER G. Alberto. La Mala Calidad y su Costo. 2da Edición. Addison - Wesley Iberoamericana. Caracas : 1994. 345 p.

AQUINO, Jorge y ARECCO, Marcelo J. Recursos Humanos. Buenos Aires: Ediciones MACCHI, 1996.

BERLINCHES CERREZO, Andrés. Calidad ISO 9000:2000. Sistemas de Gestión de Calidad.

CARDENAS Jorge H, GUTIERREZ Maria L. Gerencia Financiera. 1ra Edición. Ediciones Uniandes. Editores Tercer mundo S.A. Santa Fe de Bogota : 2000. 245 p.

CARTAGENA MARQUEZ, Antonio. Las PYMES una opción válida de desarrollo. Universidad del Atlántico. Barranquilla: 2004. 177 p.

CATALDO P. Juan. Gestión del presupuesto. ABC. 2da Edición. Editorial Alfa Omega. México: 1998. 554 p.

CENSO ECONÓMICO Y EMPRESARIAL 2004. Cámara de Comercio de Pasto. Alcaldía Municipal de Pasto. 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México, Mc Graw-Hill, 1998.

ESPINOSA, Justiniano. Relaciones Laborales y Progreso Social. 1979.

EVANS James R. LINSDAY William. Administración y Control de la Calidad. 4ta Edición Internacional. Thomson Ediciones. México : 2000. 199 p.

ICONTEC INTERNACIONAL. Disponible en Internet. <http://www.icontec.org.co>

JIMENEZ MORALES, Germán. Centro de Investigaciones y Consultorías CICA. FENALCO Antioquia.

LARRAIN, Joseph. Cómo administrar una empresa ?. Mc Graw Hill. Nueva York: 2002.

LEFCOVICH, Mauricio. Consultor en Administración de Operaciones y Estrategia de Negocios (mlefcovich@hotmail.com).

MORENO – LUZÓN, María, PERIS, Fernando J., GONZÁLEZ, Tomás. Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones. Edit. Prentice may. 2001.

NORMAS ISO 9000. Documento fotocopiado. San Juan de Pasto: 2003.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT). Paris : Noviembre de 1999.

POT. Municipio de Pasto: 2001

RODRÍGUEZ S., Manuel: Recursos Humanos: Su Misión Trascendente y ética. México, Editorial Grijalbo, 2000.

SALAS POLANCO, Eliseo. Manual de Gestión Cooperativa. 1981.

SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Teoría – Metodología. Incluye Guía para el Diagnóstico. Universidad de los Andes. Cuarta edición. Bogotá : 1999.

SOLOMON, Erick. La empresa, planeamiento y dirección. El Salvador. Rosea : 1999. 331 p.

WISKLEY LEWIS, Carl. Administración Financiera. McGraw Hill. Bogotá : 2001. 453 p.

YANES TUBIRIA, John Robert. La gestión de la calidad una decisión básica. Ed. Gloria. Buenos Aires : 2001. 245 p.

ANEXOS

Anexo A. Formato de encuesta a pequeños y medianos empresarios en San Juan de Pasto

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTA A PEQUEÑOS Y MEDIANOS EMPRESARIOS

Objetivo: Conocer la opinión de los administradores y/o propietarios de pequeñas y medianas empresas de San Juan de Pasto, sobre las dificultades que inciden en el desempeño de la empresa en el mercado y prácticas de gestión de calidad.

Marque con una (X) una o varias opciones de respuesta.

Fecha: _____ Encuesta No. _____

Firma responsable _____

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 Sector al que pertenece : a. Comercio b. Industria c. Servicios
d. Servicios de interés

1.2 Forma de propiedad del negocio :

a. Propietario único b. Sociedad entre particulares
c. Sociedad entre familiares Otra Cuál ? _____

1.3 Forma de propiedad del Local :

a. Propio b. Arrendado c. Subarrendado d. Anticresado

1.4 Tiempo de funcionamiento del negocio :

a. Menos de 5 años b. Entre 5 y 10 años c. Más de 10 años

2. ASPECTOS ESPECÍFICOS

2.1 FACTORES EXTERNOS

2.1.1 La situación fronteriza de la región ha facilitado el desarrollo de la empresa ?

a. Si b. No

2.1.2 Tiene el gobierno nacional, departamental o municipal, planes y programas de fomento de la actividad empresarial ?

a. Si b. No

2.1.3 La acción de los gremios o instituciones como Acopi, FENALCO, ACODRES, COTELCO, Cámara de Comercio, han contribuido al desarrollo de la actividad empresarial en el Municipio de Pasto ?

a. Si b. No

2.1.4 Entidades como CONTACTAR, SENA, CEDRE, UNIVERSIDAD DE NARIÑO han contribuido al desarrollo de la actividad empresarial en el Municipio de Pasto ?

a. Si b. No

2.1.5 El factor tecnológico tiene alta incidencia en el desarrollo de su empresa ?

a. Si b. No

2.1.6 Considera que existen factores culturales en la ciudad de San Juan de Pasto (hábitos de consumo, forma de pago preferida por los clientes, capacidad de asociación, entre otros) inciden en el desarrollo de la empresa ?

a. No b. Si

Cuáles son los más predominantes ? _____

2.2. FACTORES INTERNOS

2.2.1 Cuenta la empresa con la infraestructura administrativa y financiera adecuada a las exigencias del mercado ?

a. SI b. NO Explique su respuesta _____

2.2.2 La empresa compite en el mercado :

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

2.2.3 Tiene el personal de la empresa claridad sobre las funciones que debe desempeñar ?

a. SI b. NO c. A VECES

2.2.4 Tiene la empresa herramientas de planeación estratégica como :

Herramientas	Totalmente	Parcialmente	No	No Sabe
1. Misión				
2. Visión				

3. Objetivos Estratégicos				
4. Indicadores de Gestión				

2.2.5. Los productos o servicios que ofrece su empresa son de :

Características	ALTO	MEDIANO	BAJO
1. Calidad			
2. Precio			
3. Variedad			

2.2.6 Los insumos que se requieren para que la empresa cumpla con su objeto social son de fácil consecución ?

a. Si b. No Explique su respuesta _____

2.2.7 Si su empresa pertenece al sector comercio :

La rotación de inventarios es: a. Alta b. Mediana c. Baja

2.2.8 Cuenta la empresa con un departamento de mercadeo que le permita realizar innovación permanente en los productos o servicios ?

a. Si b. No Explique su respuesta _____

2.2.9 Qué herramientas administrativas posee y aplica la empresa para la gestión del talento humano ?

HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA	SI	NO
1. Organigrama administrativo		
2. Manual de Funciones		
3. Manual de Procedimientos de administración y producción		
4. Formatos para registro de transacciones		
5. Hoja de trabajo		
6. Kardex de Proveedores		
7. Hoja de requisición de bodega		
8. Control de inventarios		
9. Reglamento interno de trabajo		
10. Contabilidad sistematizada		
11. Procedimientos de calidad total		
12. Procedimientos de gestión ambiental		
13. Contabilidad de Costos		

2.2.10 Cuál es el proceso que se sigue en la empresa para fijar el precio de los productos o servicios ?

- a. Por experiencia b. De acuerdo al mercado
 c. Por costos de producción d. Otra Cuál ? _____

2.2.11 La actividad de la empresa es rentable?

- a. SI a. NO Explique su respuesta : _____

2.2.12 Piensa emprender en la empresa programas de ensanche (mercado, capacidad comercializadora, modernización de planta y administración) en el corto plazo?

- a. SI a. NO Explique su respuesta : _____

2.2.13 Explique cómo es la estructura administrativa de la empresa en cuanto a la toma de decisiones :

2.2.14 Cuáles estrategias de publicidad utiliza la empresa para dar a conocer sus productos ?

ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD	SI	NO
1. Publicidad radial		
2. Publicidad en televisión local		
3. Publicidad en periódico		
4. Volantes		
5. Plegables		
6. Almanagues		
7. Marquillas		
8. Ferias exposición		
9. Patrocinio de eventos deportivos		
10. Patrocinio de eventos musicales y culturales		
11. Vallas		
12. Pasacalles		
13. Visita personalizada a clientes		
14. Papelería con membrete		
15. Internet (página web, correo electrónico)		
16. Visita de vendedores		

2.2.15 La forma de pago empleada por los clientes es :

a. Contado b. Crédito c. Otro Cuál ? _____

2.2.16 Tiene la empresa necesidad de crédito bancario para garantizar el normal desarrollo de la actividad productora (comercializadora) ?

a. NO b. SI Explique su respuesta _____

Ha obtenido los recursos financieros que requiere la empresa, en forma fácil ?

a. SI b. NO Explique su respuesta _____

2.3 CULTURA EMPRESARIAL

2.3.1 La empresa actual es la empresa que usted ha soñado ?

a. SI b. NO Explique su respuesta _____

2.3.2 Pertenece a alguna entidad gremial del sector económico al cual está vinculado la empresa ?

a. SI b. NO Explique su respuesta _____

2.3.3 Cree que las alianzas y las fusiones son estrategias que permiten competir en el mercado ?

a. SI b. NO Explique su respuesta _____

2.3.4 Que factores internos han incidido positivamente en el desarrollo de la empresa ?

2.3.5 Que factores externos han incidido positivamente en el desarrollo de la empresa ?

2.4 GESTIÓN DE LA CALIDAD

2.4.1 Conoce que es un sistema de gestión de calidad ?

SI	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.4.2 Considera que las empresas deben aplicar un sistema de gestión de calidad?

SIEMPRE	A VECES	NO SABE

2.4.3 Usted ha aplicado en la empresa un sistema de gestión de calidad ?

SI	NO

Por qué? _____

Observaciones: _____
