

10-67

INCIDENCIA EN LA ORGANIZACION CONTABLE Y EL MERCADEO
EN LA RENTABILIDAD DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA
DE LAS CONFECCIONES INFANTILES EN BUCARAMANGA

CARMEN ALICIA ESPARZA ESPARZA

MARINA REMOLINA GUALDRON



BUCARAMANGA

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS DE AQUINO

FACULTAD DE CONTADURIA

- 1988

35119

INCIDENCIA EN LA ORGANIZACION CONTABLE Y EL MERCADEO
EN LA RENTABILIDAD DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA
DE LAS CONFECCIONES INFANTILES EN BUCARAMANGA

CARMEN ALICIA ESPARZA ESPARZA

MARINA REMOLINA GUALDRON

Trabajo de Grado presentado como
requisito parcial para optar al
título de Contador Público.

Director: BERNARDO F. VESGA SANTOS
Contador Público



BUCARAMANGA

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS DE AQUINO

FACULTAD DE CONTADURIA

1988

Nota de Aceptación

BERNARDO F. VESGA SANTOS
Director

Calificador

Calificador

Bucaramanga, septiembre 1988

AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan sus agradecimientos:

A BERNARDO F. VESGA SANTOS.

A CARLOS OMAR BRICENO.

A ALBERTO MUÑOZ.

A Todas las empresas que en una u otra forma colaboraron
en la realización del presente trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	1
INTRODUCCION	3
1. ASPECTOS GENERALES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA	7
1.1. DESARROLLO HISTORICO EN EL PAIS	7
1.1.1. Desarrollo de la industria en Santander y en Bucaramanga	21
1.2. ASPECTOS SOCIALES	24
1.2.1. Principales contribuciones al desarrollo del pais y de la región	25
1.3. ASPECTOS LEGALES Y JURIDICOS	34
1.3.1. Controles Administrativos	38
1.3.2. Controles Fiscales	39
1.4. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y ORGANIZACIONALES	40
1.4.1. Instrumentos auxiliares de la organización	43
1.4.2. Personal directivo	44
1.4.3. Aspectos de seguridad	48
1.4.3.1. Principales clases de seguros	49
1.4.4. Aspectos tecnológicos	50

	pág.
1.5. Aspectos contables y financieros	52
1.5.1. Función contable	52
1.5.2. Función financiera	55
1.6. ASPECTOS COMERCIALES	57
1.6.1. Mercado	63
1.7. PROGRAMAS Y PLANES ESPECIALES PARA EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS	67
1.7.1. Acopi	68
1.7.2. Corporación Financiera Popular	70
1.7.3. Sena	76
1.7.4. Fundación para el Fomento de la Investiga- ción Científica y Tecnológica (FICITEC)	79
1.7.5. Fondo Financiero Industrial	81
1.8. LA ESTABILIDAD DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA	83
2. LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA DE LAS CONFECCIONES EN BUCARAMANGA	85
2.1. HISTORIA	85
2.2. LA ACTUAL INDUSTRIA	93
2.3. PROGRAMAS ESPECIFICOS QUE BUSCAN LA PROYECCION DE ESTAS EMPRESAS	96
3. OBTENCION DE LA INFORMACION SOBRE EL MANEJO CONTABLE Y DE MERCADEO	101
3.1. EL UNIVERSO Y LA MUESTRA	101
3.2. DEFINICION DE LAS VARIABLES	102
3.2.1. Mercadeo	103



	pág.
3.3. EL INSTRUMENTO	104
4. TABULACION DIRECTA DE RESPUESTAS EN EL INSTRUMENTO	109
4.2. TOTALIZACION DE RESULTADOS	130
4.3. ANALISIS CUALITATIVO Y CUANTITATIVO	132
4.4. DIAGNOSTICO DEL SECTOR	141
4.4.1. Aspectos generales	141
4.4.2. Aspectos administrativos y organizacionales	141
4.4.3. Aspectos contables y financieros	142
4.4.4. Aspectos comerciales	144
4.4.5. Aspectos tecnológicos y de seguridad	145
5. DETERMINACION DE LOS FACTORES DE CORRELACION Y REGRESION ENTRE LA ORGANIZACION CONTABLE, EL MERCADEO Y LA RENTABILIDAD	147
5.1. REGRESION SIMPLE	148
5.1.1. Diagrama de Dispersión	149
5.1.2. Recta de los minimos cuadrados	150
5.1.3. Evaluación de la ecuación de regresión	152
5.1.3.1. Dispersión de los valores de Y respecto de Y	152
5.1.3.2. Dispersión de los valores de Y respecto de Y_0	153
5.1.3.3. Análisis de Varianza	156
5.2. REGRESION MULTIPLE	158
5.2.1. Modelo de Regresión Múltiple	158
5.2.2. Obtención de la Ecuación de Regresión Múltiple	159

	pág.
5.2.3. Evaluación de la Ecuación de Regresión Multiple	160
5.2.3.1. Coeficiente de Determinación	161
5.3. CORRELACION	163
5.3.1. Modelo de Correlación	164
5.3.2. El Coeficiente de Correlación	165
5.3.2.1. Estimación a partir de los datos	165
5.4. CORRELACION MULTIPLE	166
5.4.1. El modelo de correlación	166
5.4.2. El coeficiente de correlación múltiple	167
5.5. APLICACION DE LOS CONCEPTOS Y CALCULO DE LA REGRESION A LOS VALORES DE ORGANIZACION CONTABLE Y RENTABILIDAD EN EL PRESENTE ESTUDIO	168
5.5.1. Establecimiento de la ecuación matemática para la mejor recta	169
5.6. CORRELACIONES ENTRE LA VARIABLE DEPENDIENTE E INDEPENDIENTE	178
5.6.1. Verificación de hipótesis estadísticas	180
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	185
BIBLIOGRAFIA	191

LISTA DE CUADROS

	pág.
CUADRO 1. Resumen sobre la historia de la industria en Colombia	19
CUADRO 2. Generación de empleo industria nacional 1980	27
CUADRO 3. Generación de empleo industria nacional 1983	27
CUADRO 4. Empleo generado por la pequeña, mediana y gran industria. 1980-1983	29
CUADRO 5. Generación de empleo en Santander. 1981	31
CUADRO 6. Generación de empleo en Santander. 1983	31

LISTA DE FIGURAS

	pág.
FIGURA 1. Funciones generales de las empresas	41
FIGURA 2. Organigrama	47
FIGURA 3. Variables ambientales del mercadeo	66
FIGURA 4. Diagrama de dispersión	149
FIGURA 5. Determinación del factor de regresión entre la organización contable y la rentabilidad	171
FIGURA 6. Determinación del factor de regresión entre el mercadeo y la rentabilidad	173

LISTA DE TABLAS

	pág.
TABLA 1. Cálculos preliminares para la variable contable	175
TABLA 2. Cálculos preliminares para determinar la correlación y regresión de la variable mercadeo	176
TABLA 3. Puntajes de las variables. Rentabilidad estimada para regresión simple y múltiple	177

LISTA DE ANEXOS

	pág.
ANEXO 1. Encuesta	193

RESUMEN

El presente trabajo se desarrolló ante la necesidad de especificar si efectivamente tales parámetros tienen relación con la rentabilidad ya que de ser así se podrían llegar a tomar medidas efectivas que permitan optimizar la organización contable y el mercadeo de la pequeña y mediana industria de las confecciones infantiles en Bucaramanga para esto se planteó la necesidad de elaborar un instrumento confiable que permitiera recoger información válida sobre el estado actual.

El instrumento se elaboró en base a criterios y conceptos de reconocido valor en el campo contable. Para el análisis de los resultados se utilizó el análisis cuantitativo y cualitativo de las respuestas dadas por las personas seleccionadas estadísticamente para diligenciarlo. Como complemento se empleó un microcomputador marca EPSON modelo QX-10 donde se utilizó un programa de estudio de regresión con los datos obtenidos tanto en la encuesta como con la información personal dada en la Cámara de

Comercio. Los resultados obtenidos en el análisis de regresión, cuantitativa y cualitativamente permitieron ver que tales parámetros inciden en la rentabilidad y permiten establecer algunas propuestas encaminadas a fortalecer el desarrollo de las áreas contables y de mercadeo con el fin de optimizar la rentabilidad de las pequeñas y medianas industrias de las confecciones infantiles en Bucaramanga.

INTRODUCCION

La pequeña y mediana industria de las confecciones constituye realidades incuestionables en la economía del país. Bien sabido es que este sector de la industria se ha constituido en los últimos años en un renglón bastante importante en el desarrollo del país, dada la recesión y crisis económica por la que ha pasado Colombia en el último quinquenio.

Conocido desde el siglo pasado, y con herencia colonial de haber forjado la industria de la manufactura a pequeña escala, Santander no ha podido salir hasta el momento de ese encasillamiento que se encuentra y que lo ha llevado a perder importantes oportunidades de desarrollo y progreso en uno de los sectores que mayor inferencia tiene en la economía local.

Con el presente trabajo se busca establecer y analizar la incidencia que la organización contable y el mercado

tienen en la rentabilidad de la pequeña y mediana industria de las confecciones infantiles en Bucaramanga.

Uno de los factores de mayor incidencia en la vida promedio de la pequeña y mediana industria es la de su organización contable. Generalmente quienes tienen a su cargo estos centros de producción dan poca importancia a la contabilidad de las empresas por considerarla necesaria sólo para fines fiscales.

Los escasos recursos económicos y la falta de crédito limitan a los empresarios a contratar personas idóneas para realizar estudios de mercado y otras operaciones que sólo pueden ser ejercidas por expertos en la materia.

Siendo uno de los factores primordiales para el desarrollo armónico de la pequeña y mediana industria el manejo adecuado de los factores contables amerita el estudio de puntos específicos que afectan la rentabilidad de estos centros de producción.

Una buena parte de las pequeñas y medianas industrias han sido promovidas por individuos o familias que buscan realizar sus habilidades artesanales, y por lo tanto, inician sus labores con una tecnología basada en el trabajo manual, posteriormente y a medida que los mercados aumentan, estos nuevos empresarios deben enfrentar

diferentes obstáculos y dificultades como son la innovación tecnológica, la falta de conocimientos técnicos y administrativos, la inexistencia de investigaciones de mercado y la falta de capital de trabajo.

Una característica de casi todas las pequeñas y medianas empresas es que sus actividades cotidianas absorben virtualmente todas las energías y la atención de la gerencia, lo que implica que no se destina tiempo a los intereses y necesidades a largo plazo, con frecuencia el gerente es quien desempeña funciones de administración, producción y mercadeo, absteniéndose de delegarlas en otras personas aparentemente por razones de economía.

El objetivo primordial del presente trabajo es detectar y analizar los factores contables y de mercadeo que obstaculizan el progreso de las pequeñas y medianas industrias para posteriormente formular políticas que puedan contribuir a mejorar la rentabilidad de este sector manufacturero de la región.

Para concretar el análisis de la situación problemática de la pequeña y mediana industria de las confecciones infantiles en la ciudad de Bucaramanga, se presentan cinco capítulos, el primero de los cuales describe los aspectos generales de la pequeña y mediana industria en el país. El



capítulo segundo describe aspectos generales de la industria de las confecciones en Bucaramanga. El tercero presenta la forma como se obtuvo la información requerida para la realización del estudio. En el capítulo cuarto se hace un análisis de los resultados obtenidos en la investigación. En el capítulo quinto se determina el factor de correlación entre el mercadeo-organización contable y la rentabilidad. Finalmente se presentan conclusiones oficiales y particulares sobre el proyecto.

1. ASPECTOS GENERALES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA

1.1. DESARROLLO HISTORICO EN EL PAIS 1.2,3

En el Cuadro No.1 se puede apreciar en forma sintetizada la evolución industrial del país a partir del siglo XIX. Lamentablemente no es fácil hablar del desarrollo industrial de la pequeña y mediana industria específicamente durante el siglo XIX pues en esa época no existían parámetros que permitieran clasificarlas entre pequeñas, medianas o grandes empresas.

Actualmente cada entidad aplica sus propios criterios dependiendo de la actividad, el número de empleados, el valor de los activos brutos y la capacidad de producción.

¹GOMEZ BUENDIA, Hernando y VILAVECES PARDO, Ricardo. La pequeña y mediana industria en el desarrollo colombiano. Bogotá : Lealón, 1979. 1ed. p. 12-63.

²OSPINA VASQUEZ, Luis. Industria y protección en Colombia 1810-1830. Medellín : Oveja Negra, 1974. 2ed. p. 97, 98, 205, 321, 323, 360-384, 487.

³BEJARANO, Jesús Antonio. Colombia Hoy. Bogotá : Presencia, 1982. 8ed. p. 221-270.

El contacto de las civilizaciones precolombinas con Europa a raíz del descubrimiento significó para la nueva región un hecho trascendental, pues gracias a ello se introdujeron en el continente elementales instrumentos de progreso: la utilización de instrumentos metálicos en el proceso productivo, el mejoramiento del comercio y los medios de transporte, las innovaciones técnicas y las nuevas formas de organización social representaron un gran avance para estas regiones que iniciaron así un proceso de desarrollo más acelerado. Desde la época de la Colonia Colombia dió claras muestras de habilidad industrial. Las manufacturas de mantas, lienzos, sombreros de paja, macuma y cañabrava, la elaboración de cigarros, cotizas, dieron importancia a la economía del país.

El período comprendido entre 1820 y 1830 puede considerarse como la fase previa de la industrialización o la etapa que dió inicio a la manufactura moderna, la supresión de la esclavitud y de los resguardos amplió el mercado de trabajo y elevó la demanda interno de productos, condiciones muy valiosas en la obtención de un mayor desarrollo de las manufacturas.

Colombia inicia su proceso de industrialización propiamente dicho, por la industria: por la siderúrgica. Las ferrerías de Pacho, Subachoque y Samacá, situaron la Nueva Granada entre 1830 y 1845, como segundo país industrial latinoamericano, después de México.

Entre 1830 y 1846 predomina en el país una economía agrícola, no mercantil, de autoconsumo, basada en la producción familiar y el trabajo manual. El Gobierno viendo la necesidad de desarrollar la industria y queriendo impedir que el comercio exterior acabase con los establecimientos artesanales expidió el primer arancel propio de la Nueva Granada el cual intentaba fomentar la producción de manufacturas de bienes que se esperaban sustituir; otro intento por desarrollar la industria fue los "privilegios industriales" por medio de los cuales el gobierno ofrecía a los interesados en montar fábricas, la exclusividad para producir y la exención de impuestos. Todos estos propósitos fracasaron debido a la falta de capital, baja tecnología, carencia de vías de comunicación, bajo crecimiento del mercado interno y sumado a esto tenemos las guerras civiles que indirectamente contribuyeron a la escasez de capitales y elevación de intereses que llevaron a la quiebra a la mayoría de establecimientos.

En el período comprendido entre 1846 y 1880 Colombia se encontraba totalmente desindustrializada, sólo se observaba un débil intercambio mercantil dentro de una producción doméstica, de trabajo personal de subsistencia, sin rasgos de producción maquinizada y con un mercado estrecho y provinciano.



El factor más importante en este lapso es el agudo enfrentamiento entre el proteccionismo y el libre cambio. Los defensores del libre cambio eran partidarios del comercio con Inglaterra y el resto del mundo mientras que el proteccionismo estimulaba la producción nativa. Este enfrentamiento dividió el país en dos bandos. Los proteccionistas del lado de los artesanos argumentaban que el intercambio mercantil con Europa significaba la ruina de la producción nacional debido a la competencia desventajosa en cuanto a costos de producción y mercadeo, diferencias de calidad y control de mercados; pero fue el sector terrateniente quien defendió más insistentemente el proteccionismo aludiendo que los lazos con los países industrializados repercutirían con el tiempo, en la quiebra de la producción aldeana y de autoconsumo.

El libre cambio fue un factor desintegrador de la sociedad y permitió la acumulación acelerada de capital en manos de comerciantes llevando a la bancarrota la producción local y artesanal.

A comienzos del siglo XX se da en Colombia los primeros riesgos de industrialización. El exiguo capital que financió estas empresas provenía principalmente de comerciantes enriquecidos por su actividad con Europa y de las exportaciones de café. Hacia 1917 se observa que cerca

del 53% de los ingresos recibidos por el gobierno eran provenientes de los impuestos de aduana, un bajo porcentaje por concepto de timbre y papel sellado, e ingresos recibidos por los ferrocarriles y las salinas, llegando a concluir que los impuestos de renta y patrimonio eran muy insignificantes. Esta situación deja entrever que hubo un gran margen para la concentración de capitales y la consolidación de una base industrial.

Los capitales acumulados fueron invertidos principalmente en la creación de industrias manufactureras, es así como para 1916 el país contaba con 13 industrias importantes a saber:

- En Antioquia: Compañía Antioqueña de Hilados y Tejidos; Compañía Colombiana de Tejidos; Compañía de Tejidos Rosellin; Fábrica de Fósforos Olano y Jaramillo.
- En Atlántico: Tejidos Obregón.
- En Boyacá: Textiles Samacá.
- En Bogotá: Cervecería Bavaria; Cementos Samper y Fábrica Nacional de Cigarrillos.
- En Santander: Fábrica de San José de Suaita, creada en 1912 y financiada directamente con capitales europeos. Compañía Productora de Hilados y Tejidos.
- En el Valle: Fábrica de Tejidos La Garantía.

Además existía una gran cantidad de pequeños

establecimientos productores de tejidos, chocolates, gaseosas, calzado, muebles, jabones, sombreros, loza, porcelanas, velas, cigarrillos y pastas alimenticias.

En 1925 el país recibe la indemnización del Canal de Panamá y gracias a ello se adelantaron obras de infraestructura como la construcción de líneas férreas y lo más importante la creación del Banco de la República que permitió mejorar la estructura del sistema monetario consolidándose una banca que sirvió de manera más eficiente al desarrollo industrial. En esta época fue factible la fundación de empresas de tamaño relativamente grande, con equipos importados gracias a la disponibilidad de divisas.

Con la gran crisis financiera y comercial presentada en el mundo en 1929 termina el primer ciclo de desarrollo industrial en el país y se da comienzo a una nueva etapa, posiblemente la más decisiva en la vida económica del país y del cual se destacan las siguientes características en relación con la creación de la industria nacional:

- Se configura definitivamente la organización de las empresas industriales como personas jurídicas, bien como sociedades anónimas o como sociedades limitadas.
- La industria tiende a ser localizada en su enorme mayoría en las cuatro ciudades principales del país.

- Desaparecen algunos importantes renglones tradicionales de manufacturas de carácter doméstico o artesanal. Es así como en Santander desaparecen varios establecimientos de textiles, sólo la fábrica de San José de Suaita continuaba funcionando con grandes dificultades.
- Las industrias amplían sus mercados a nivel nacional.

Antes de 1930 prácticamente toda la escasa industria nacional era "pequeña". Existía una importante base artesanal, que habría de prolongarse en el hoy denominado "sector tradicional" y que aparenta cumplir significativas funciones de "amortiguación social". El despegue de los años 30 permitió el tránsito de varias empresas "desarrollables", en el ramo textil sobre todo, a la categoría de gran industria.

En 1931 con la expedición del estatuto básico de las sociedades anónimas cobra importancia la asociación de capitales que hasta entonces era prácticamente desconocida y que repercutió favorablemente en el crecimiento industrial del país.

Entre 1930 y 1938 la industria experimenta un rápido crecimiento a base de sustitución de importaciones, aprovechando en particular la capacidad instalada disponible y las medidas proteccionistas adoptadas

entonces. Es una etapa de fundación de pequeñas empresas y medianas industrias.

Los años 30 fueron propicios para el nacimiento de las llamadas pequeñas y medianas industrias, en virtud de las perspectivas halagüeñas que se ofrecían al sector industrial. Más de las dos terceras partes de las industrias constituidas entre 1930 y 1939 se dedicaron a la producción de bienes de consumo.

Llegada la II guerra mundial a fines de 1939 vuelve a entrar en dificultades la industria nacional pues se pierden mercados cafeteros, se distorsiona el aprovechamiento de insumos, los planes de expansión que habían sido proyectados se vieron frustrados por la imposibilidad de obtener los bienes de capital que se requerían, se puede decir que así termina otra etapa de la industria dando inicio a una nueva donde la intervención estatal es mayor y donde se le abren las puertas al capital extranjero.

"Estado Unidos pasa a ser el inversionista indiscutible y la inversión se concentra en la manufactura y en las finanzas". La canalización de las divisas hacia la importación de equipos necesarios para impulsar la industria fue otra de las características de esta nueva

fase.

Los años 39 a 45 fueron de aparente predominio para la pequeña y mediana industria, se consolidaron muchas unidades que permitieron el tránsito a la gran industria.

La época comprendida entre 1945 y 1959 se destacó por un alto desenvolvimiento industrial, a pesar del descenso en el ritmo de fundación de nuevas empresas, aprovechando la desaparición de la competencia extranjera el producto industrial crece, sobre todo en las empresas textiles constituidas antes de 1930. Muchas pequeñas y medianas industrias aparentan crecer a favor de la demanda doméstica durante estos años. Esta época se caracterizó por una industrialización marcadamente creciente, la mayoría de las empresas importaban materia prima extranjera, sin embargo el período es favorable para las empresas relativamente grandes.

Entre 1950 y 1954 la creación de nuevas emresas permitió avances importantes en la manufactura de artículos plásticos y numerosas manufacturas metálicas livianas. Hacia el final de esta época puede decirse que la industria colombiana superó su condición de productora exclusiva de bienes de consumo y entró en los nuevos campos de bienes intermedios y renglones básicos. La alta

protección otorgada a la producción de bienes de consumo favoreció la supervivencia de la pequeña y mediana industria, se crearon pequeñas y medianas empresas derivadas de las industrias grandes creadas en el país en ese mismo año.

El período de 1955 a 1957 se caracterizó por la tendencia a la industrialización en los bienes intermedios. No sólo la fabricación de bienes durables sino la fabricación de nuevos productos químicos esenciales para la misma industria.

A finales de 1959, el patrón pareció ser, no tanto de expansión sino de fundación de empresas de gran escala y tecnología compleja, con abundante inversión extranjera y participación estatal. Para entonces la pequeña y mediana industria habría perdido su iniciativa: los ramos de consumo liviano que antes eran dominados por la pequeña y mediana industria pasaron a conformar grandes industrias. La producción de bienes de consumo duradero, intermedios y de capital fue emprendida por grandes empresas extranjeras o estatales.

Para 1960 la industria manufacturera participaba ya en un 14% del PIB en comparación con el 9% de 1945. La Ley 81/60 marcó un viraje en la política industrial, en el sentido

de dar cada vez más importancia al sector manufacturero exportador, por medio de estímulos tributarios. En este mismo año se establecieron las primeras corporaciones financieras, entidades que juegan un papel importante en el desarrollo industrial. En 1961 el gobierno elaboró el llamado plan decenal de desarrollo el cual atribuía especial importancia a la expansión y modernización de la industria, consideró la industria como un ingrediente importante en el desarrollo global.

A mediados del presente siglo el sector industrial entre en un periodo de rápida expansión y diversificación de la producción en cuanto a bienes de consumo duraderos e intermedios debido al crecimiento acelerado de las exportaciones manufactureras. El auge industrial de este periodo es debido en gran parte a la política de promoción de exportaciones que se inauguró en 1967 y la adopción de una política de devaluación permanente que mejoró la capacidad competitiva de nuevos productos en el mercado internacional.

A partir de la segunda mitad del presente siglo se han puesto en práctica mecanismos de fomento a las exportaciones. En 1967 fue creado el Fondo de Promoción de Exportaciones "PROEXPO" con el fin de incrementar el comercio exterior del país y de fortalecer la balanza de

pagos mediante la diversificación de las exportaciones.

A partir de 1970 y hasta 1973 la industria manufacturera registró un crecimiento sostenido debido a la favorable coyuntura para las exportaciones y a la expansión del mercado interno, relativamente libre de competencia extranjera.

En el periodo entre 1974 y 1977 la industria registró modificaciones de importancia, tanto desde el punto de vista de la coyuntura económica, como en relación con la actitud gubernamental hacia el sector.

Durante la segunda mitad de 1974 fue puesto en marcha el Plan de estabilización con el propósito de remediar el déficit fiscal. Este tuvo repercusiones nocivas sobre el conjunto de la industria. El impuesto a las ventas elevó los precios y castigó la demanda. La nueva estructura tributaria gravó con más fuerza las sociedades. Las tasas de interés se elevaron.

A partir de 1976 el flujo de divisas cafeteras mejora las perspectivas de la demanda de artículos manufactureros y de importación de equipos para ampliar la capacidad. El subsector de la pequeña y mediana industria creció en un 8% en 1976.



CUADRO 1. Resumen sobre la historia de la industria en Colombia.

1820 - 1830	- Fase previa de la industrialización. - Predomina la industria casera con máquinas e implementos rudimentarios. - Fabricación de bienes de consumo.
1830 - 1846	- La industria es escasa, de producción familiar, no mercantil y de baja tecnología. - No se identifican pequeñas ni medianas industrias - El gobierno expide el primer arancel con el fin de proteger la industria en el país.
1846 - 1880	- Se observan los primeros intercambios mercantiles con rangos de producción maquinizada y con mercado estrecho y provinciano.
1900 - 1929	- Aparecen los primeros rasgos de industrialización - Se crea el Banco de la República y se adelantan grandes obras de infraestructura. - Se fundan empresas de tamaño relativamente grande, principalmente con capital nacional. - Las pequeñas empresas prosperan y dan paso a las pequeñas y medianas industrias.
1930 - 1938	- Se configura la organización de las empresas como personas jurídicas. - Los pequeños talleres de carácter doméstico o artesanal se transforman en pequeñas industrias. - La industria amplía sus mercados a nivel nacional - En general la industria experimenta un rápido crecimiento.
1939 - 1945	- La industria nacional decae. - Predominan las pequeñas y medianas industrias. - El capital extranjero juega un papel importante en las industrias manufactureras.

continúa

CUADRO 1. (Continuación)

1946 - 1958	- Alto desenvolvimiento industrial, pero hay descenso en la fundación de nuevas empresas. - Periodo favorable para la pequeña y mediana industria. - Facilidad para la importación de maquinarias y materias primas. - Se desarrolló la industria de bienes intermedios.
1959 - 1961	- Creación de empresas de gran escala y tecnología compleja. - La pequeña y mediana industria pierde importancia - Producción de bienes de consumo duraderos e intermedios. - Gran intervención extranjera y estatal en las industrias.
1962 - 1986	- Toma nuevamente importancia la pequeña y mediana industria. - El gobierno crea organismos para atender las necesidades de este sector. - Se impulsan las exportaciones. - Se crean pequeñas, medianas y grandes industrias. - Se introduce nueva tecnología en el país.

1.1.1. *Desarrollo de la industria en Santander y en Bucaramanga.* Aunque existen diferencias culturales, sociales y religiosas que diferencian una región de otra la historia del desarrollo industrial en Santander y Bucaramanga se encuentra ubicada dentro del contexto histórico descrito anteriormente. Las situaciones sociales y económicas dentro de las cuales se ha venido desarrollando la pequeña y mediana industria en Santander ha tenido características resaltables como son escasez de capital, lento crecimiento económico, bajo nivel de educación e inestabilidad política y social. Estas condiciones han creado una serie de problemas al pequeño empresario, que dificulta la expansión industrial a este nivel.

Santander ha sido uno de los departamentos que más vocación industrial ha demostrado a lo largo de la historia de Colombia. Desde inicios de la patria, aprovechando su riqueza agrícola y minera se recuerdan los primeros intentos de industrialización de la quina, posteriormente del fique con la primera fábrica de tejidos en Suaita; también el tabaco con la fabricación de cigarros y cigarrillos que aún perduran y que sirven de sustento a numerosas familias de la provincia.

Santander, tal vez por lo difícil de su geografía ha hecho rudo al hombre, ha buscado su especialización principal en el sector metalmecánico. Las empresas pequeñas creadas hace muchos años han dado paso a las grandes empresas que hoy funcionan como es Penagos Hnos, fundada en 1892 y que hoy permanece en primer lugar dentro de su ramo en la fabricación de maquinaria agrícola con mercados muy bien cimentados. Empresa metalúrgica Colombiana especializada en equipos para procesamiento de cereales; Filtros Partmo ganadora de premios internacionales a la calidad; Trefilco primer lugar en la fabricación de alambres.

En el sector de las confecciones de ropa desde hace 40 años está Ropa El Nogal, Margarett Fashions y Periquita que son modelos de organización empresarial y se distinguen por su estricto control de calidad. Ropa El Nogal y Margarett Fashions que nacieron como pequeñas empresas, en la actualidad son catalogadas como medianas industrias mientras que confecciones Periquita pasó los límites establecidos para la mediana industria y se clasificó como grande empresa.

En muchas ocasiones la industria santanderena se ha extinguido por la incapacidad de sus dirigentes ante los compromisos contraídos. La industria del sombrero Jipijapa, floreciente en la vecina población de girón, se extendió a Bucaramanga con óptimos resultados en 1882. Hoy en día no existe ni rastro de lo que fue una incalculable fuente de trabajo para la mujer bumanguesa.

Entre los iniciadores del progreso industrial de Bucaramanga y aún de Santander debe contarse en primer término al señor GEOVON Lengerke, súbdito alemán que al restablecerse en esta ciudad, por los años de 1850 a 1853, aportó a la comarca santandereana un capital de consideración, las prácticas del comercio moderno y un espíritu de empresa muy eficaz para el desarrollo de los

negocios comerciales ⁴.

En 1882 se creó en Bucaramanga la primera compañía comercial denominada REYES GONZALEZ HERMANOS, se disolvió y reformó en varias oportunidades hasta la muerte de uno de ellos en 1905. Durante su existencia la compañía estuvo involucrada en una amplia serie de actividades, tales como la posesión y manejo de grandes haciendas, compraventa de finca raíz tanto urbanas como rural, comercio, hipotecas, préstamos, manejo del estanco de aguardiente, derechos sobre los peajes, recolección del derecho de deguello y administración de la plaza de mercado de Bucaramanga, los tres hermanos fundadores originarios del pueblecito de Matanza, acumularon tierra y capital con gran éxito y crearon la compañía más poderosa en el área de Bucaramanga en las décadas de 1880 y 1890 y establecieron sucursales a todo lo largo del territorio santandereano ⁵.

En el periodo comprendido entre 1850 y 1891 Bucaramanga sólo contaba con pequeñas empresas, casi todas de fabricación casera, pero de diversificados productos. Existían imprentas, funerarias, fábricas de chocolate, cigarrillos y pastas.

Entre 1903 y 1926 algunas de las pequeñas industrias se fortalecieron conformándose en medianas y grandes industrias. Entre ellas se destacan por su importancia: Pastas alimenticias la Italiana, hoy Gavassa; Harinera Pardo quien en 1958 adquirió una moderna maquinaria con el fin de

⁴OTERO MUÑOZ. Gustavo. Hombres y Ciudades. En: Frenas del Ministerio de Educación, Departamento de extensión cultural y Bellas Artes. Bogotá, 1948. p. 200-201.

⁵JOHNSON, David Ch. Suplemento dominical Vanguardia Liberal. Bucaramanga, Octubre 5 de 1986. p. 10-11.



abastecer no solamente el mercado de Santander si no del Norte de Santander y toda la Costa Atlántica; Fábrica de gaseosas Hipinto; Fábrica de productos alimenticios La Constancia, hoy Industria Nacional de Conservas Ltda.

Bucaramanga se había concentrado sobre la elaboración de cigarros y cigarrillos. Esta industria, muy decaída antes, llegó a un grado alto de actividad para los últimos años del periodo, en los que las fábricas y fabriquines empleaban 6.000 o más obreros y producían (en 1929) 236 millones y medio de cigarros y 10 millones de cajetillas de cigarrillos. El aumento en la producción de éstos había sido mayor que la de cigarros (en 1918 se habían elaborado 155 millones de cigarros, y algo más de 2 millones de cajetillas de cigarrillos). El aumento en el bienestar se traducía en una tendencia al mayor consumo de cigarrillos. Esto perjudicaba la industria casera de doblar tabaco, ya atacada por los progresos de la gran empresa tabacalera; pero la industria casera y las pequeñas fábricas lograban todavía defenderse.

1.2. ASPECTOS SOCIALES

La pequeña y mediana industria representa en el contexto socioeconómico del país un papel de preponderancia verdaderamente importante tanto por el potencial que desde el punto de vista técnico y económico tiene, como por las

*OSPINA VASQUEZ, Luis. Industria y protección en Colombia. 1810-1830. 2 ed. Medellín: Oveja Negra Ltda, 1974. p. 98-99.

funciones que dentro de los planes de desarrollo económico y social le han sido asignados ?.

En el país la pequeña y mediana industria se ha constituido en un instrumento muy importante para solucionar problemas socio-económicos como son: el desempleo, la capacidad empresarial y laboral, la descentralización, el incremento de las exportaciones y la utilización de recursos nacionales. Todas estas atribuciones que se le otorgan a la pequeña y media empresa se debe a que utilizan en alta proporción el recurso más abundante en Colombia como lo es la mano de obra conjugada con el capital, recurso bastante escaso en el país.

1.2.1. Principales contribuciones al desarrollo del país y de la región

a) Generación dinámica de empleo.

La pequeña y mediana industria desempeña, una función importante en la solución del problema del desempleo. El factor de la producción relativamente más abundante en Colombia, es como se dijo anteriormente, la mano de obra.

En relación con éste la pequeña y mediana industria cumple una doble función: la económica la cual es la de utilizar con mayor intensidad el recurso abundante, y la social, cual es la de crear trabajo a las masas de desempleados. Este sector industrial se ha convertido en uno de los mecanismos más apropiados con que cuenta el país para combatir el desempleo, problema crítico con que cuentan los países latinoamericanos, como consecuencia de la explosión demográfica, la migración de campesinos a los centros urbanos, la cual crea un contingente humano de desocupados que amenazan la estabilidad del orden social, reforzada por el desempeño tecnológico.

"En un país como Colombia, caracterizado por una relativa insuficiencia de capital productivo, resulta de máxima importancia constatar que mientras la gran industria requería en 1985 de \$943.000 en activos fijos para crear un empleo, la pequeña y mediana industria lo crea con sólo \$436.000,00" ⁹.

En los Cuadros No.2 y 3 se puede apreciar el empleo generado por la pequeña-mediana y gran industria durante

⁹MARSDEN, Keith. Finanzas y Desarrollo. v.18, No.4. Cali: Carvajal, 1986. p. 34.

CUADRO 2. Generación de empleo industria Nacional. (1980)

Número de Empleados	Número de Establec.	Personal Ocupado	Sueldos	Prestaciones	Valor en libros Activos Fijos
1- 9 ¹	821	6.148- 1,19%	390.422	113.754	932.814
50 - 199 ²	5.510	237.132-45,93%	21'975.936	9'991.731	39'517.198
200 y más ³	519	272.995-52,88%	39'691.647	30'776.818	85'405.953
TOTAL PAIS	6.850	516.275 - 100%	62'058.005	40'882.303	125'855.965

(1) Microempresa.

(2) Pequeña y mediana industria.

(3) Gran industria.

CUADRO 3. Generación de empleo industria Nacional. (1983)

Número de Empleados	Número de Establec.	Personal Ocupado	Sueldos	Prestaciones	Valor en libros Activos Fijos
1 - 9 ¹					
50 - 199 ²	5.786	238.722-50,57%	45'049.454	25'047.635	90'847.815
200 y más ³	463	233.322-49,43%	72'117.908	67'293.348	209'646.246
TOTAL PAIS	6.249	472.044 - 100%	117'167.362	92'340.983	300'494.061

(1) Microempresa.

(2) Pequeña y mediana industria.

(3) Gran industria.

FUENTE: DANE Boletín de estadística 1986.

los años 1980 y 1983, de acuerdo con datos estadísticos obtenidos en el DANE. Así mismo se puede observar los sueldos, prestaciones sociales y el valor de los activos fijos de las pequeñas y medianas industrias en relación con la gran industria.

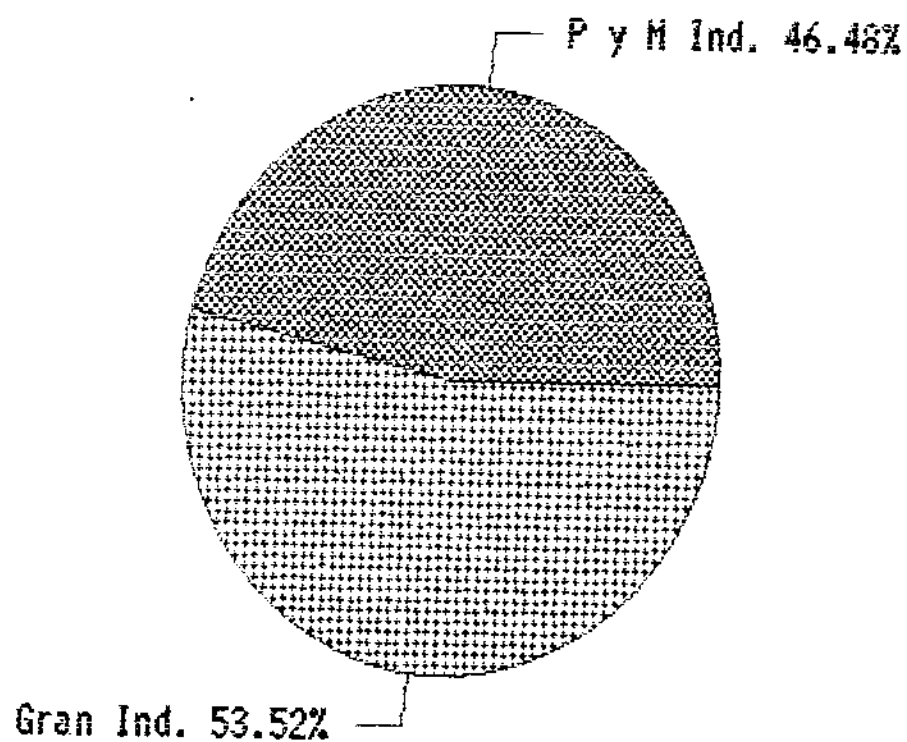
Según las últimas estadísticas publicadas por el DANE para el año de 1980 la pequeña y mediana industria generó el 45,93% del empleo en el país mientras que la gran industria participó en el 52,88%. En el año de 1983 participó en la generación de empleo en el 50,57% mientras que la gran industria sólo aportó el 49,43%, según se puede apreciar en el Cuadro No.4.

La pequeña y mediana industria aumentó su participación en la generación de empleo de 1980 a 1983 en un 4,64% y la gran industria lo disminuyó en un 3,45%.

En Santander y particularmente en Bucaramanga la pequeña y mediana industria es el sector que más genera empleo en relación con la microempresa y la gran industria.

De acuerdo con datos estadísticos obtenidos en boletines del DANE y resumidos en los Cuadros No.5 y 6 la pequeña y mediana industria en Santander generó en el año de 1981 el 96,39% del empleo mientras que la gran industria sólo

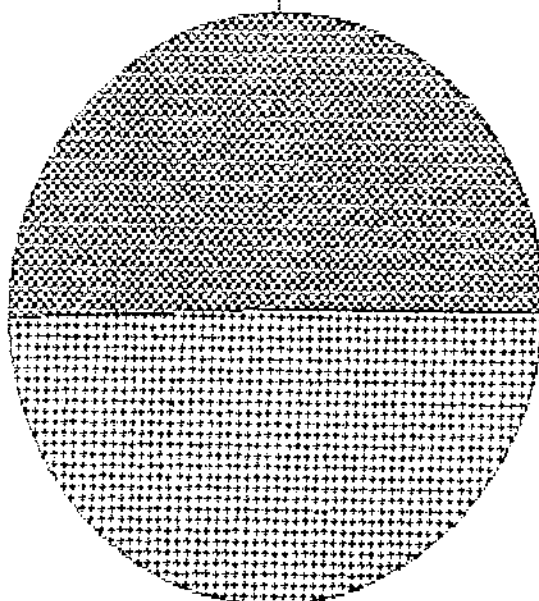
1980



CUADRO 4. Empleo generado por la Pequeña, Mediana y Gran Industria. 1980-1983.

1983

P y M Ind. 50.57%



Gran Ind. 49.43%



CUADRO 5. Generación de empleo en Santander (1981).*

Número de Empleados	Número de Establec.	Personal Ocupado	Sueldos	Prestaciones	Valor en libros Activos Fijos
10-199 ¹	481	19.157-96,39%	2'951.107	2'461.656	64'535.448
200 y más ²	18	717- 3,61%	110.525	92.194	2'416.983
TOTAL DEPTO.	499	19.874- 100%	3'061.632	2'553.850	66'952.431

*FUENTE: DANE. Boletín de Estadística 1986.

⁽¹⁾ Pequeña y mediana industria.⁽²⁾ Gran industria.

CUADRO 6. Generación de empleo en Santander (1983).*

Número de Empleados	Número de Establec.	Personal Ocupado	Sueldos	Prestaciones	Valor en libros Activos Fijos
10-199 ¹	352	17.289	4'365.910	4'379.156	83'531.120
200 y más ²	16	786	198.554	199.157	3'998.854
TOTAL DEPTO.	368	18.075	4'564.464	4'578.313	87'329.974

*FUENTE: DANE. Boletín de Estadística 1986.

⁽¹⁾ Pequeña y mediana industria.⁽²⁾ Gran industria.

participó en el 3,61%. En el año de 1983 la pequeña y mediana industria generó el 95,65% del empleo mientras que la gran industria participó en el 4,35%. De lo anterior se concluye que en Santander la pequeña y mediana industria ocupa un puesto destacado en la economía de la región tanto por la generación de empleo como por la diversidad de productos que en ellas se fabrican.

b) Escuela activa para empresarios.

"El mundo de hoy, requiere por su dinámica, de una clase empresarial eficiente, preparada desde el punto de vista social y técnico para responder al reto que cada día se hace de adecuarse a los cambios tecnológicos y sociales de nuestra época" *.

La pequeña y mediana industria constituye un mecanismo eficaz para estimular la iniciativa privada y la formación práctica de gerentes y empresarios para que en un futuro se conviertan en dirigentes de grandes industrias. La rentabilidad de las pequeñas y medianas industrias hace que los inversionistas y/o propietarios creen nuevos centros de trabajo, generen empleo y propicien la formación de gerentes y administradores de empresas.

*RESTREPO VILLA, Dario. Economía Colombiana. No. 129. Talleres gráficos de la Contraloría General de la República. Oct-Dic/80. p. 49.

c) Desarrollo regional y descentralización.

La relativa facilidad con que la pequeña y mediana industria establece una unidad de trabajo y la poca contextura física que ésta requiere para desarrollar sus actividades permiten que este tipo de empresas se ubiquen en diferentes zonas de la región evitando la congestión y la centralización industrial, permitiéndole participar en una forma más activa en el desarrollo de cada región, creando nuevas fuentes de empleo y logrando una distribución del ingreso entre personas que estaban fuera de la fuerza laboral ocupada. Las grandes empresas generalmente se inclinan por instalarse donde la magnitud del mercado es amplia y los recursos existentes dan posibilidad de producir a gran escala.

"La pequeña y mediana industria se ha comportado en el país y en Santander como un sector decisivo dentro de la satisfacción de la demanda, proporcionando a su vez mejor bienestar al desarrollo económico mediante el aumento de empleo, configurando un mejor nivel de vida para Colombia" ¹⁰.

¹⁰Revista DE LA ANDI No. 61. Medellín: Impresión Servigráficas, 1986. p. 63.

Otra contribución de este sector está dada por la descentralización de la producción y por la explotación de los recursos existentes en las diferentes regiones del país. La pequeña y mediana industria utiliza en forma potencial recursos que de otra forma estarían improductivos.

d) Un renglón para el incremento de las exportaciones.

La pequeña y mediana industria presenta una valiosa fuente para la producción de bienes con destino a los mercados internacionales. La vida económica del país radica en la situación de la balanza de pagos, no se puede llegar a despreciar el aporte de divisas que la pequeña y mediana industria ha hecho y sigue haciendo no sólo para la región, sino para todo el país; la labor ejercida por la pequeña y mediana industria sobre el gran anhelo del gobierno por una materializada política de sustitución de importaciones, especialmente en los bienes de consumo, es altamente considerable.

Los productos exportados por la pequeña y mediana industria están representados en cajas de cartón, grasas, aceites, vegetales, hilados, confecciones, textiles y manufacturas diversas ¹¹.

1.3. ASPECTOS LEGALES Y JURIDICOS

La pequeña y mediana industria como cualquier otra empresa debe desarrollarse dentro de un marco legal establecido por las leyes colombianas y además poseer sus propias

¹¹Revista IMPULSO. Corporación Financiera Popular. Separata Industrial. Febrero de 1985.

políticas de administración y organización interna que le permitan obtener mayores resultados.

"Aunque la iniciación de las empresas siempre tiene lugar partiendo de un estudio económico, su verdadera actuación social comienza precisamente en el momento institucional y legal en que la empresa toman personalidad jurídica, la cual permite ser reconocida como tal entidad y desarrollar sus peculiares actividades"¹². Se dice que una empresa toma personalidad jurídica cuando está constituida por escritura pública y se encuentra inscrita en el Registro Mercantil.

La Constitución política de Colombia en su Artículo 12 dice: *"La Capacidad, el reconocimiento y, en general, el regimen de las sociedades y demás personas jurídicas, se determinarán por la ley colombiana"*.

En Colombia las pequeñas y medianas industrias comienzan a organizarsen como entes jurídicos a partir de 1931, fecha en que fue creado el Estatuto básico de las sociedades anónimas, el cual permitió la asociación de capitales con fines de ampliar las industrias existentes y crear empresas más solventes.

¹²ORTUETA, Ramón de Lucas. Administración y dirección de empresas. Madrid : Maveco, 1984. p. 68.

La importancia que las empresas tienen en la vida económica de un país hace que los gobernantes establezcan normas, leyes e instituciones que las protejan y le permitan mantener un control de ellas y así mismo recibir algunos beneficios.

"El Código de Comercio es el estatuto regulador de las actividades económicas realizadas por personas naturales o jurídicas con o sin organización empresarial y sea cual fuere el contenido u objeto de la empresa"¹⁵.

El Código de Comercio es un compendio empresarial en el cual se regula el estatuto del empresario, sus obligaciones, derechos y privilegios, la protección general de la actividad empresarial, el tratamiento unitario de las empresas, la competencia desleal y las prácticas monopolísticas, la propiedad industrial y los contratos empresariales como las cuentas corrientes bancarias y los contratos de seguros. Este código reúne las disposiciones generales relativas a las fuentes de normas aplicables a los estatutos mercantiles y consta de seis libros con sus respectivos epígrafos que revelan los temas generales tratados en ellos.

Las compañías constituidas de conformidad con el código de

¹⁵NARVAEZ, José Ignacio. Suplemento Código de Comercio. Bogotá : Legis, 1974. p. 102.



comercio tienen "personalidad" jurídica en todos sus actos y contratos, es decir, que se consideran como entes jurídicos, capaces de derechos y obligaciones, lo mismo que las personas físicas y por lo tanto con facultad de poseer y administrar un patrimonio, independientemente del particular de cada asociado.

"Es apenas natural, que al formar los comerciantes una sociedad sujeta a un estatuto legal peculiar, las normas que lo integran los sujeten también al cumplimiento de ciertos deberes específicos, que son una justa contrapartida de los privilegios de que disfrutan"¹⁴.

En la actualidad el Presidente de la República no ejerce directamente la facultad de inspección y vigilancia que le confiere esta norma de la carta fundamental sobre todas las sociedades mercantiles, se ha limitado a los establecimientos de crédito, a través de la Superintendencia bancaria y a las sociedades comerciales por intermedio de entidades tales como la Superintendencia de Sociedades, La Oficina de Trabajo, la Cámara de Comercio, la Superintendencia de Industria y Comercio y la Administración de impuestos nacionales.

¹⁴SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Revista Año de 1974. Bogotá : Imprenta Nacional. p. 36.

Los controles gubernamentales asumen dos formas: Controles administrativos y controles fiscales. los controles administrativos tienen como finalidad velar por el buen manejo y funcionamiento de las empresas.

Los controles fiscales como su nombre lo indica se encargan de fiscalizar las transacciones comerciales realizadas por ellas.

1.3.1. Controles Administrativos

a) Superintendencia de Sociedades.

La Superintendencia de sociedades tiene como fin establecer si la sociedad cumple su objeto y si lo hace dentro de los límites del contrato social; si lleva su contabilidad al día y según las normas legales pertinentes; si sus activos son reales y si están adecuadamente protegidos, si su funcionamiento se ajusta a lo previsto en las leyes reguladoras de cada tipo de sociedad y a las cláusulas del contrato social; si las utilidades repartidas o por repartir corresponden realmente a las liquidadas en cada ejercicio y si se han producido las causales previstas para su disolución ¹⁵.

b) Código Administrativo de Trabajo.

En el aspecto administrativo las empresas además de ceñirse a las disposiciones del Código de Comercio deben

¹⁵Ibid., p.69.

regirse también por el Código Administrativo de Trabajo en lo que se refiere a sus empleados y administradores.

Aunque los aspectos del control gubernamental afectan a la dirección de un negocio, los relativos a la mano de obra han tenido un efecto bastante marcado. Entre ellos están las disposiciones protectoras del trabajador, controles sobre salario mínimo, número máximo de horas de trabajo, condiciones de seguridad en el trabajo y seguros de accidente, enfermedad y vejez. Estimulando y protegiendo la organización de los trabajadores, el gobierno se ha situado en el centro del conflicto tradicional entre patronos y obreros creando el Código Laboral Colombiano.

"La finalidad primordial del código sustantivo del trabajo es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre patronos y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación y equilibrio social" ¹⁰.

1.3.2. *Controles Fiscales.* En el aspecto fiscal las compañías mercantiles están sujetas a tributar por utilidades, ventas, timbres y demás impuestos establecidos por la nación, por departamentos y municipios a través de leyes, decretos y acuerdos que todo empresario está

¹⁰REGIMEN LABORAL COLOMBIANO. Bogotá : Legis, 1971.
p. 145.

obligado a cumplir so pena de caer en sanciones y arrestos por el incumplimiento de las mismas. La administración de impuestos nacionales, la Superintendencia de Industria y Comercio, La Tesorería Municipal son las entidades encargadas de controlar el pago de estos tributos.

1.4. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y ORGANIZACIONALES

Todas las operaciones o funciones que se realizan en una empresa pueden ser agrupadas en seis grupos según se observa en la Figura 1. Estas operaciones o funciones se observan siempre en cualquier empresa, sea ésta pequeña o grande.

Todas las posibilidades de organización de una empresa están precisamente comprendidas en lo que se llama la estructura administrativa. Esta estructura afecta no solamente al personal llamado administrativo, sino a todos los elementos implicados en ellas y que forman, en conjunto, el sistema nervioso que actúa de motor en la siempre complicada labor de administrar ¹².

La importancia de la capacidad administrativa que debe poseer cada gente, aumenta según se eleva su nivel jerárquico. En las escalas superiores predomina la capacidad profesional, mientras que en las inferiores la capacidad administrativa es a la que hay que dar preferencia.

¹²ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS. v.4. Madrid: Maveco, 1984. p.94.

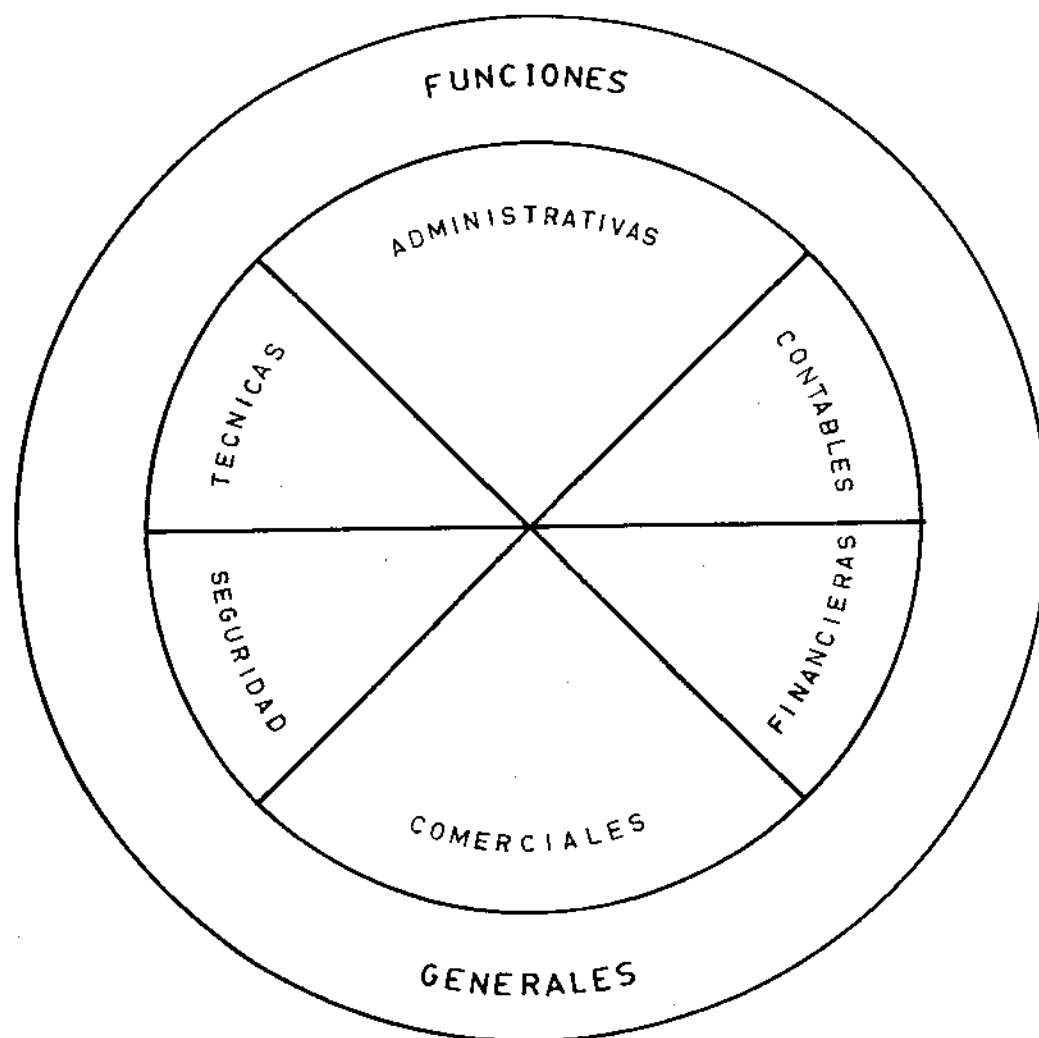


FIGURA 1. Funciones generales de las empresas.

Organizar una empresa es proveerla de todo lo que sea necesario para su buen funcionamiento. Así, por lo tanto en toda organización de las empresas mercantiles o industriales se estudian los materiales que han de emplearse, los útiles de trabajo, la maquinaria, el capital de invertir, la distribución del personal y la forma en que éste ha de realizar los trabajos.

Uno de los problemas más importantes para que las empresas de desenvuelvan sin dificultad y con probabilidades de éxito, es el relativo a la organización de sus servicios y de sus trabajos. El empresario deberá organizar las operaciones que han de desarrollarse con sujeción a un plan, un método o sistema, para poder tener siempre a la vista los datos que precisen para sus orientaciones sobre las mismas, para el conocimiento de la moralidad y la solvencia de sus clientes, para saber la labor realizada por sus agentes corresponsales y para apreciar la importancia de las compras y ventas, datos todos éstos que han de servir, al propio tiempo, para corregir todo aquello que, a su juicio, siga un rumbo equivocado y que pueda llevar al negocio a una situación precaria. La marcha de toda empresa depende de su organización. Cuando una industria se desarrolla sin la base de una buena organización administrativa, no es posible obtener los resultados esperados ¹⁰.

La organización se considera estructurada cuando se han agrupado o distribuido las actividades y los recursos en departamentos y secciones; se han establecido sus respectivas jurisdicciones y, por último se ha elegido un

¹⁰ Ibid., p.218.



jefe para cada agrupación, asignándole la autoridad que necesita en el ejercicio de su cargo.

En toda organización debe existir un orden y un método. El orden, en lo que se refiere al funcionamiento de las secciones de la empresa, en la disposición de las cosas y el método en la ejecución de los trabajos y en el registro de los actos realizados.

1.4.1. Instrumentos auxiliares de la organización. Entre los diversos instrumentos auxiliares que debe utilizar el empresario o el administrador para organizar su empresa, destacan por su importancia práctica, por un lado los organigramas, como medio de representación de la estructura, por otro, las guías e instrucciones para los cargos, que cuando están agrupados e interrelacionados constituyen los manuales de organización.

a) El Organigrama.

El organigrama es un gráfico que representa la estructura de una empresa y permite darse cuenta de las distintas relaciones, dependencias y conexiones que puedan existir entre los departamentos y servicios.

En cierto modo, el organigrama, puede considerarse como una fotografía instantánea, ya que sólo refleja la estructura de la organización formal en un momento determinado. Un organigrama que no este al día tiene el

mismo valor de un periódico atrasado. También ocurre que el organigrama como simbolo puede estar actualizado, pero no representa lo que es la organización sino lo que quiso que fuera quien propuso aquella organización.

b) Manual de funciones.

El manual de funciones describe detalladamente las actividades que debe desarrollar cada trabajador en su cargo, las formas de realizarlas y los implementos a utilizar. El manual debe ser redactado en forma sencilla, ordenada y lógica, que le permita a cualquier persona desempeñarse en su cargo mediante instrucciones y adquirir con rapidez su capacitación y buen rendimiento.

La guía para los cargos constituye un medio para definir la responsabilidad y autoridad correspondiente a cada puesto o cargo de la empresa.

1.4.2. Personal Directivo. Los directivos constituyen la armazón básica. Son esqueletos de la organización, el marco integrante del personal de la empresa. Interpretan las órdenes de la alta dirección y aplican en última instancia las políticas de la compañía.

Las funciones de los que dirigen están cambiando sensiblemente. El jefe hasta hace una doce de años, era un director que se veía siempre obligado a decir lo que los demás tenían que hacer. Hoy es más bien un coordinador y sus decisiones van

dirigidas, cada vez con mayor proyección, hacia el futuro. La administración interpretada de esta forma, no es un privilegio exclusivo ni una carga del director o personal directivo de la empresa; por el contrario, es una función que se reparte, como las otras funciones esenciales, entre la cabeza y los miembros de la colectividad de la empresa ¹⁷.

Toda persona que presta sus servicios en una empresa a cambio de una remuneración tiene un grado de responsabilidad que varía según la posición que ocupe: no es la misma la del adjunto a la dirección que la de quien atiende las llamadas telefónicas. Se puede establecer una regla común basada en la misma división del trabajo, al ascender en el escalafón aumenta la responsabilidad. El responsable de una sección está obligado a su perfecto ensamblaje con las demás, dentro del todo que es la empresa en su conjunto.

c) Gerente.

En la cúspide del organigrama figura el empresario o director que ha de coordinar adecuadamente todos los elementos. Resulta así que quien ostenta un cargo cada vez más importante disminuye el tiempo que dedica a una labor concreta para dedicarlo a controlar, supervisar y

¹⁷CAUDE, Roland. Enciclopedia de la empresa moderna. 3 ed. Bilbao : Deusto, 1968. p. 186.

organizar el trabajo de los empleados a su cargo.

En la Figura 2 se observa los principales departamentos que debe tener toda pequeña o mediana industria. Entendiéndose por industria aquella que se dedica a la transformación de materias primas con el fin de obtener un producto final.

"La función del gerente de una empresa pequeña o mediana no se limita a dar órdenes sino que comprende además, una importantísima faceta como coordinador de su equipo de trabajo y el interés de satisfacer las exigencias de quien realmente importa: el cliente" ²⁰.

En el ámbito de las relaciones laborales, la dimensión más importante de esta función coordinadora del Gerente es la de optimizar la calidad del trabajo de sus empleados y consiste en formar, orientar, estimular y dirigir a sus hombres. Puede decirse entonces, que la función coordinadora tiene más contenido de planificación y formación que de supervisión directa.

²⁰BIBLIOTECA PRACTICA DE ADMINISTRACION Y VENTAS.
Barcelona : Océano, 1983. v. 1. p. 416.

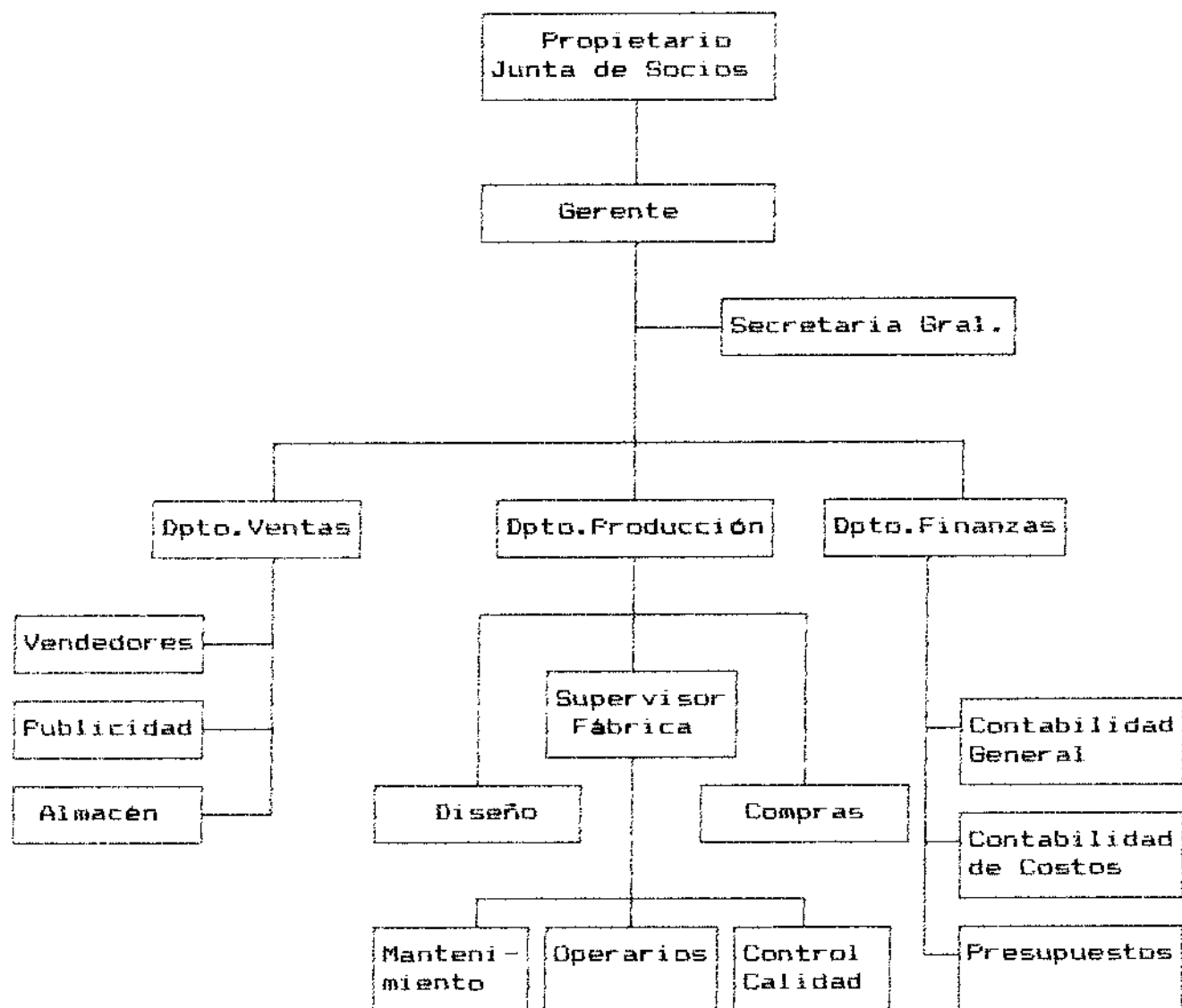


FIGURA 2. Organigrama.

1.4.3. Aspectos de Seguridad ²¹. ²². El seguro debe tener una consideración especial tanto en la pequeña como en la mediana industria, que son las que cuentan con menos reservas financieras con que hacer frente a los posibles quebrantos que puedan producir los riesgos a que se hallan expuestas.

En una empresa que se dedica a la fabricación de artículos, los inventarios comprenden las materias primas, los productos en curso de fabricación y las exigencias de productos acabados. Estos inventarios representan una parte considerable del capital invertido, y debe hacerse que esta inversión, como la maquinaria, el equipo de oficina, los vehículos y los edificios estén totalmente protegidos. Este tipo de protección se hace a través de las compañías de seguros.

Existen en el mercado muchas y variadas modalidades de seguros, y esto es causa de que algunos pequeños empresarios experimenten cierta confusión, ante el elevado número de coberturas posibles y por las muchas

²¹ Ibid., p. 313-331.

²² TÉCNICAS DE SEGUROS. Curso de seguros del Chatered Insurance Institute. 2 ed. Madrid : Mapfre, 1979. p. 1-59.

complejidades que plantea su interpretación a la hora de planificar su programa de seguridad.

1.4.3.1. Principales clases de seguros

a) Seguros contra incendio.

La póliza básica contra incendios cubre tres riesgos solamente: Incendio, rayos y daños a bienes. Se encuentran excluidos de esta póliza los riesgos de robo, daños resultantes de guerra o disposiciones de las autoridades civiles, así como la negligencia por parte del asegurado en emplear todos los medios razonables para rescatar sus bienes tras un siniestro.

La póliza básica de seguros contra incendio generalmente no colma las necesidades de cobertura de la mayoría de las empresas; entonces se opta por complementarla con una cláusula que cubre una serie de riesgos adicionales. Esta cláusula no aumenta el valor básico de la póliza; simplemente agrega riesgos a la cobertura como granizo, explosiones, motines, daños causados por aviones, y vehículos.



b) Seguro de responsabilidad civil.

La responsabilidad civil viene definida por las leyes y se produce cuando, por causa de negligencia, se ocasionan

perjuicios a terceras personas. En el curso normal de sus operaciones, el empresario está sujeto a una serie de disposiciones legales que regulan la responsabilidad civil. En Colombia esta responsabilidad se deriva principalmente de los perjuicios por vehículos motorizados, ascensores, instalaciones y accidentes de índole laboral.

c) Pólizas de manejo.

Las pólizas de manejo de empleados, adquieren paulatinamente mayor importancia, pues constantemente las defraudaciones cometidas por empleados van aumentando llegando sus cifras a igualar casi las pérdidas ocasionadas por robos y hurtos. Estos fraudes se producen en su mayoría mediante la sustracción periódica de pequeñas cantidades durante muchos años, despojando de esta forma a sus patrones sumas muy considerables.

Dado el volumen de pérdidas que así se producen, sería conveniente que los pequeños empresarios consideraran seriamente la conveniencia de contratar pólizas de manejo para contar con una protección adecuada ante un riesgo tan ostensible.

1.4.4. Aspectos Tecnológicos. Entendiéndose por tecnología la aplicación de los conocimientos técnicos y empíricos al proceso de producción y distribución de

bienes y servicios.

La operación técnica y práctica tiene que tratar constantemente, no sólo con personas sino con máquinas y con métodos. Aplicar a todos estos elementos de operación los conocimientos más recientes que puedan aplicarse dadas las condiciones de la planta. La operación técnica se basa de manera principal en la mentalidad técnica y no en las personas y los estímulos económicos.

Todo el proceso de la operación técnica se concibe como sigue:

- Provisión y empleo de las mejores máquinas y otras instalaciones que puedan costear u obtener o perfeccionar para alcanzar el mejor funcionamiento diario en el trabajo o tarea por ejecutarse, no sólo tratándose de la producción sino en todas las demás actividades.

- Estudio, mejoramiento y empleo principalmente de aquellos métodos que ayudan a obtener la utilización de las máquinas y de las instalaciones, no sólo en la producción, sino en las actividades que tienen que llevarse a cabo. No se concentra principalmente en el método que usan los operarios, sino en el método que se aplica a las máquinas, herramientas, equipos, transporte y

trabajo de oficina.

- Obtener, adiestrar y colocar en cada puesto a personas que conozcan o aprendan a manejar las máquinas o equipos previstos y traten de obtener, por los métodos seleccionados, un funcionamiento realmente efectivo, hasta donde lo permita las instalaciones y los métodos con que se cuenta.

- Coordinación de las máquinas, instalaciones, métodos y personas de manera que todo el trabajo se haga y fluya a través del proceso completo de elaboración con un mínimo de desperdicio en cualquiera de sus formas.

1.5. ASPECTOS CONTABLES Y FINANCIEROS

1.5.1. Función Contable. La contabilidad es el sistema de analizar transacciones comerciales y de registrarlas en forma ordenada y lógica en los libros de contabilidad para expresar los resultados de las operaciones del negocio.

La contabilidad es uno de los elementos que necesita la gestión financiera de la empresa. No se puede dirigir una empresa sin una contabilidad bien organizada y bien llevada. La mayor parte de la información que los directivos necesitan para dirigir las operaciones de sus

establecimientos en forma inteligente día a día y para hacer planes para el futuro procede de los registros de contabilidad.

Según el Artículo 27 del Código de Comercio deben llevarse por lo menos, tres libros de contabilidad con finalidades y naturaleza distintas entre sí. El libro Diario, que dentro de cualquier sistema contable constituye la base fundamental, en la cual descansa el análisis y el registro de las operaciones de una empresa, el libro Mayor, que demuestra el movimiento numérico de las cuentas y sus saldos, y el inventario que sirve para detallar cada uno de los rubros del Activo, Pasivo y Capital.

Una buena contabilidad puede sólo lograrse mediante un esfuerzo planeado y coordinado. Para que una contabilidad sea efectiva es preciso disponer de:

- Un sistema de contabilidad debidamente organizado y respaldo por registros.
- Un pla completo de métodos y procedimientos para llevar a cabo el sistema de cuentas.
- Un contador experimentado cuya labor asegure que los propósitos anteriores resulten adecuados e interprete

debidamente los resultados.

El contador es la clave de la estructura de la contabilidad seleccionar a esta persona constituye una decisión importante.

El jefe de contabilidad debe reunir condiciones tales como ser asequible, diplomático y agradable, y sin perjuicio de esto, mantenerse firme en todo aquello que él considere justo. La contabilidad es una función de servicio.

- Plan de cuentas.

El plan de cuentas es el elemento por medio del cual se clasifican las transacciones comerciales de manera uniforme en cuanto a su tipo, objeto y responsabilidad.

El plan de cuentas debe proyectarse con la finalidad de lograr la mayor información posible para conocer lo siguiente:

- . La Distribución del activo
- . La composición del pasivo
- . El capital
- . En el plan se debe hacer una clasificación de las cuentas según su naturaleza patrimonial, financiera, económica y una apropiada codificación.

1.5.2. Función Financiera

Toda empresa, ya sea comercial, industrial o de servicios para poder funcionar necesita medios, humanos unos (actuación de sus directores, trabajo de sus empleados, obreros) y materiales otros (edificios, maquinaria). Ambos les cuestan dinero; parte de esto podrá obtenerlo al realizar su actividad mediante los cobros que efectúen a sus clientes, pero una gran proporción de estos recursos que le son necesarios deberá conseguirlos de otras fuentes distintas al desarrollo de su actividad, ya que antes de comenzar a ejercer ésta deberá de hallarse preparado con edificios, maquinaria, vehículos, materia primas, y con fondos suficientes para hacer frente a los gastos que se le presenten durante el período que media desde que se producen hasta que pueden ser enjugados por los correspondientes ingresos de la caja.

Toda empresa que acude al exterior para obtener recursos lo hace con confianza de obtener máxima utilidad que le permita devolver ese capital con el costo correspondiente después de haberlo invertido de la manera más adecuada. Este principio es básico para toda empresa, pues, cuanto más se desarrolle más necesitarán de capital para continuar su crecimiento.

La obtención en las mejores condiciones de ese capital se convierte en un objetivo básico de la política económica de la empresa, por lo que se le hace imprescindible una adecuada dirección financiera.

Para conseguir los créditos que necesita, el empresario debe acudir a las fuentes de financiación habituales, con la mayor preparación profesional posible, pues va a negociar con auténticos expertos en estos temas. Necesita conocer por tanto:



- En que va a invertir, cuánto dinero y de qué manera.
- Cuándo y cómo devolver el capital recibido ²²³.

Para tomar decisiones en el área financiera, se debe averiguar cuál será la estructura de la empresa en el futuro, estableciendo una previsión a corto, medio y largo plazo.

Acertar de estos planes evitará que la empresa mantenga un capital ocioso que supondría, en la mayoría de los casos, un costo financiero importante, si se estiman nuestras necesidades de capital en una cantidad excesiva. También si las previsiones se han quedado cortas, pueden surgir problemas en la marcha normal de explotación de la empresa.

El plan financiero deberá reflejar al menos las causas de esa necesidad, el importe estimado de la inversión, en que fechas será necesario, cuándo y cómo será reembolsado.

En la pequeña y mediana industria hay deseo, más que necesidad, de obtener capital ajeno, a veces sin potenciar antes debidamente el desarrollo de las fuentes de

²²³BIBLIOTECA PRACTICA DE ADMINISTRACION Y VENTAS, Op. cit.
p. 603-605.

de financiación propias.

Cuando la empresa plantea la necesidad de obtener nuevos medios de financiación lo primero que debe hacer es averiguar si tales medios existen dentro de ella y si son utilizables sin poner en peligro su normal funcionamiento. La financiación propia constituye, en principio, el medio de inversión más económico y que suele originar menores problemas.

Siempre que algún particular o empresario precisa de dinero lo primero que hace es pensar en un banco que se lo facilite. También existen las corporaciones mixtas, su forma de actuar es muy diversa. A veces conceden préstamos directamente si la dimensión de los recursos permite concederle el préstamo, o incluso realizan funciones de asesoramiento financiero para las empresas clientes ²⁴.

1.6. ASPECTOS COMERCIALES

La sección comercial se encarga de la venta de los bienes que se fabriquen, la compra de materias primas, la transmisión de los pedidos a la sección de producción y el servicio de expedición y recepción de mercancías. El departamento de ventas y el departamento de compras son secciones indispensables en toda organización.

a) Departamento de Ventas.

La función de vender es una fase muy importante de la producción. El departamento de ventas enfoca el

²⁴BIBLIOTECA PRACTICA DE ADMINISTRACION Y VENTAS, Op. cit.
p. 612.

diseño del producto desde el punto de vista comercial y no técnico. Estudia las necesidades del consumidor y la tendencia de los estilos. Correlaciona sugerencias e ideas nuevas respecto al producto, sin tomar en cuenta su procedencia, estudia la manera de hacer más atractivo y eficiente el empaque, hace investigaciones de mercado, imprime catálogos y listas de precios, actúa conjuntamente con el departamento de producción. Generalmente cuando este departamento actúa en la forma descrita tiene a su cargo el departamento de propaganda ²⁰.

En el departamento de ventas puede no haber oficina central de ventas, o puede haber un gerente general de ventas para toda la empresa que funciona simplemente como asesor.

La organización detallada del personal de ventas determina principalmente el tipo de producto, el mercado que se desee, los métodos escogidos para crear la demanda, los canales de distribución que se empleen, y varias combinaciones de estos factores.

En la actividad industrial el objetivo fundamental de cualquier Empresa, independientemente de su dimensión, es lograr un aumento sostenido del volumen de ventas. Para

²⁰SPRIEGEL R, William. Organización y administración financiera. México : Continental, 1961. p. 397.

lograr este objetivo la empresa puede servirse de gran variedad de tácticas, entre las cuales merecen especial atención por su probada eficacia, la que consiste en lograr que el equipo de vendedores formen bloque compacto con la dirección comercial que será el eslabón que una a los vendedores entre sí y con la empresa. Es necesario que tanto el director comercial como sus vendedores sean concientes de la transcendencia que tiene la adecuada formación de éstos en todos los aspectos de la gestión de ventas.

b) Departamento de Compras.

Sea cual sea la posición del departamento de compras en la empresa, siempre deberá buscarse la manera de que el jefe de compras esté perfectamente enterado de todas las condiciones que puedan afectar su tarea, cuando menos en su futuro inmediato. En la organización moderna el encargado de compras procura obtener la calidad específica por el departamento de ingeniería o diseño y la cantidad especificada por el departamento de producción ²⁶.

La función primordial del departamento de compras es proveer a la empresa los materiales y demás provisiones requeridas cuando y donde sean necesarios a un precio acorde con las condiciones prevalecientes.

²⁶Ibid. p. 409.

c) Departamento de Producción.

La producción consiste en una secuencia de operaciones que transforma las materias primas y materiales haciendo que pasen de una forma a otra que se desea obtener.

La fuente de la producción se obtiene fabricando la cantidad requerida de productos, de la calidad óptima, y en el tiempo convenido, con el método mejor y más económico, para alcanzar este objetivo, la dirección y gestión empresarial se sirven de la planificación y el control de la producción como instrumento para coordinar todas las actividades productivas.

El producto es generalmente el primero y el último objetivo de la administración de las fábricas. Es la expresión de la industria y ésta espera que el consumidor compre su producto en cantidades crecientes y por lo tanto lo examine antes cuidadosamente, lo compare con otros productos y finalmente lo vuelva a comprar o rehúse adquirirlo de nuevo.

Al planear el producto o la variedad de productos que deban hacerse en la fábrica, deberá tenerse el mayor cuidado para evitar errores desde el comienzo, porque toda decisión equivocada conduce a la planeación incorrecta de las ventas, procesos, máquinas y a otros errores. En

cierto sentido la planeación y el control de la producción constituye la totalidad del trabajo directivo de una empresa, ya que la existencia de la compañía depende de la producción de artículos que posteriormente venderá.

El jefe de producción al intentar la elaboración de cualquier producto debe buscar un proceso de manufactura con costos tan bajos que puedan afrontar el precio de la competencia. Las instalaciones, los métodos y el personal que se combinan en la organización de la producción, no se puede escoger arbitrariamente o al azar. Deben ser capaces de cumplir con la tarea de fabricar los productos según lo requieran los planes. La infinita variedad de los detalles del trabajo que se abarcan en la manufactura de un producto requieren gran ingenio, inventiva y conocimientos prácticos por parte de aquellos que son responsables de esta parte de la organización.

En la organización de la producción en la pequeña y mediana industria debe darse especial cuidado al manejo de materiales tales como el recibo, almacenamiento, transporte al lugar de trabajo, empaque y embarque. Todas estas operaciones deben estudiarse cuidadosamente y localizarse donde se puedan desarrollar del modo más eficiente, en aquellas instalaciones que provean el menor costo posible de manejo por unidad.



d) Administración de la producción.

Los gerentes de producción tienen que ver con el diseño y la implantación de los procesos y sistemas para llevar a cabo el trabajo, son responsables de la transformación de los insumos en productos deseados de una calidad determinada a un costo mínimo. Deben examinar los objetivos de la empresa y trabajar dentro de las restricciones del sistema para operar más efectiva y eficazmente.

Es esencial y de gran importancia para el departamento de producción la definición de las funciones de cada individuo con el fin de mejorar los métodos de trabajo y evitar las pérdidas de tiempo.

La prevención de falla en las máquinas y herramientas de trabajo es otro aspecto que requiere especial cuidado, pues una falla durante el proceso de producción paraliza y retrasa los pedidos, deja ociosos a máquinas y obreros, mientras el monto de los sueldos continua su flujo y los costos de reparación por daños ocasionados a los equipos se elevan drásticamente. El dinero que se invierte en un verdadero mantenimiento preventivo tiene por objeto evitar esas deficiencias y disminuir la magnitud de las cuentas por concepto de reparaciones.

1.6.1. *Mercado.* Las actividades de mercadeo son aquellas que se relacionan más directamente con los esfuerzos de la empresa por estimular y satisfacer la demanda. Estas actividades están entrelazadas y se afectan mutuamente como componentes del sistema total mediante el cual la compañía desarrolla y lleva al público sus productos, los distribuye por los canales de mercadeo, los promueve y les pone precio.

Toda empresa debidamente organizada tiene en sus funciones principales la toma de decisiones relativas al mercadeo, decisiones que son especialmente difíciles y de repercusión en todas las empresas dadas la importancia creciente de satisfacer las necesidades individuales de las diversas clases de clientes.

El mercadeo requiere por lo tanto una evaluación de las necesidades del consumidor a través de la investigación de mercados y de la orientación de todas las actividades de la firma hacia la satisfacción de esas necesidades, la información acerca del mercado y de los clientes de una firma se recoge y analiza con el fin de determinar quien compra sus productos, por qué, cuándo, y en qué circunstancias, con base en este análisis se desarrolla una política de mercadeo ²⁷.

²⁷WELDON J., Taylor. Fundamentos de mercadeo. Chicago : South Western Publishing, 1977. p. 310-320.

Los jefes de departamento deben conocer las metas que la administración busca para poder dirigir sus respectivos departamentos en forma que no sólo satisfaga las exigencias de la clientela, sino que también facilite alcanzar dichas metas empresariales.

- Departamento de mercadeo.

La alta administración, dependiendo de la personalidad y experiencia de los administradores, es la que determina la necesidad de la creación del departamento de mercadeo después de una amplia evaluación al estado actual de la competencia. Una adecuada organización de la compañía bajo el concepto de mercadeo da por resultados la integración y coordinación total de todos los demás departamentos tales como producción, finanzas y contabilidad, en un sólo sistema operativo orientado a alcanzar las metas de la compañía y al mismo tiempo servir eficazmente al mercado.

Al organizarse una compañía de acuerdo al concepto de mercadeo debe examinarse rigurosamente en qué forma y a quién se le asigna la responsabilidad de formular las políticas de mercadeo. Tradicionalmente se han considerado como actividades de este ramo la dirección de la fuerza vendedora, la investigación de mercados y la gerencia de los canales de mercadeo. También tradicionalmente ha correspondido a los ejecutivos de mercadeo la responsabilidad de formular la política en estas áreas. Pero otros departamentos como los de producción y de finanzas, tienen fuertes intereses sobre la manera que se adiestran y funcionan los vendedores, en los mensajes que lleva la publicidad y en los datos que recoge el sistema de información de mercadeo. De manera análoga, los ejecutivos de mercadeo deben ayudar a formular políticas de área organizacionales que afectan en forma importante el mercadeo. Una de tales áreas es la de los precios cuya fijación suele confiarse al gerente de producción. Otra es

la línea de producto, tradicionalmente especialidad de producción o de investigación y desarrollo. Otra más es la distribución física que a menudo se encuentra bajo el departamento de producción o segregada en un departamento aparte. Las políticas sobre fijación de precios, productos y distribución física, tienen importantes consecuencias para el mercadeo; por su naturaleza son actividades que requieren de que los ejecutivos de mercadeo compartan la responsabilidad de su formulación.

La centralización de las responsabilidades de mercadeo y la creciente complejidad de esta función ha llevado a muchas grandes compañías a buscar una nueva "especie" de jefe ejecutivo de mercadeo, que dedique su tiempo principalmente a planear y coordinar todas las actividades de mercadeo. La tradicional responsabilidad de línea-dirección de la fuerza vendedora se delega a un subordinado, el gerente general de ventas. Otras responsabilidades administrativas del mercadeo, tales como la publicidad la información y la administración del crédito caen bajo la dirección del jefe ejecutivo de mercadeo.

El campo de las decisiones de mercadeo es amplio; comprende el diseño de los productos, la averiguación de precios, la distribución y la promoción. Existen muchas variables que afectan las actividades del mercadeo y que se pueden apreciar en la Figura 3.

Los tipos de factores externos más importantes son: Sicológicos, culturales, sociológicos y económicos que limitan indirectamente la libertad de la gerencia de mercadeo, por la influencia que ejercen en el comportamiento del comprador.

Las fuerzas sicológicas internas del individuo como las necesidades fisiológicas y la necesidad de estimación propia y la estimación de los demás, influyen en toda la conducta humana, incluyendo la del comprador.

Los tipos de factores externos que restringen directamente la libertad de la gerencia para tomar decisiones y formular estrategias son los de competencia, los políticos y legales y la ciencia tecnológica.

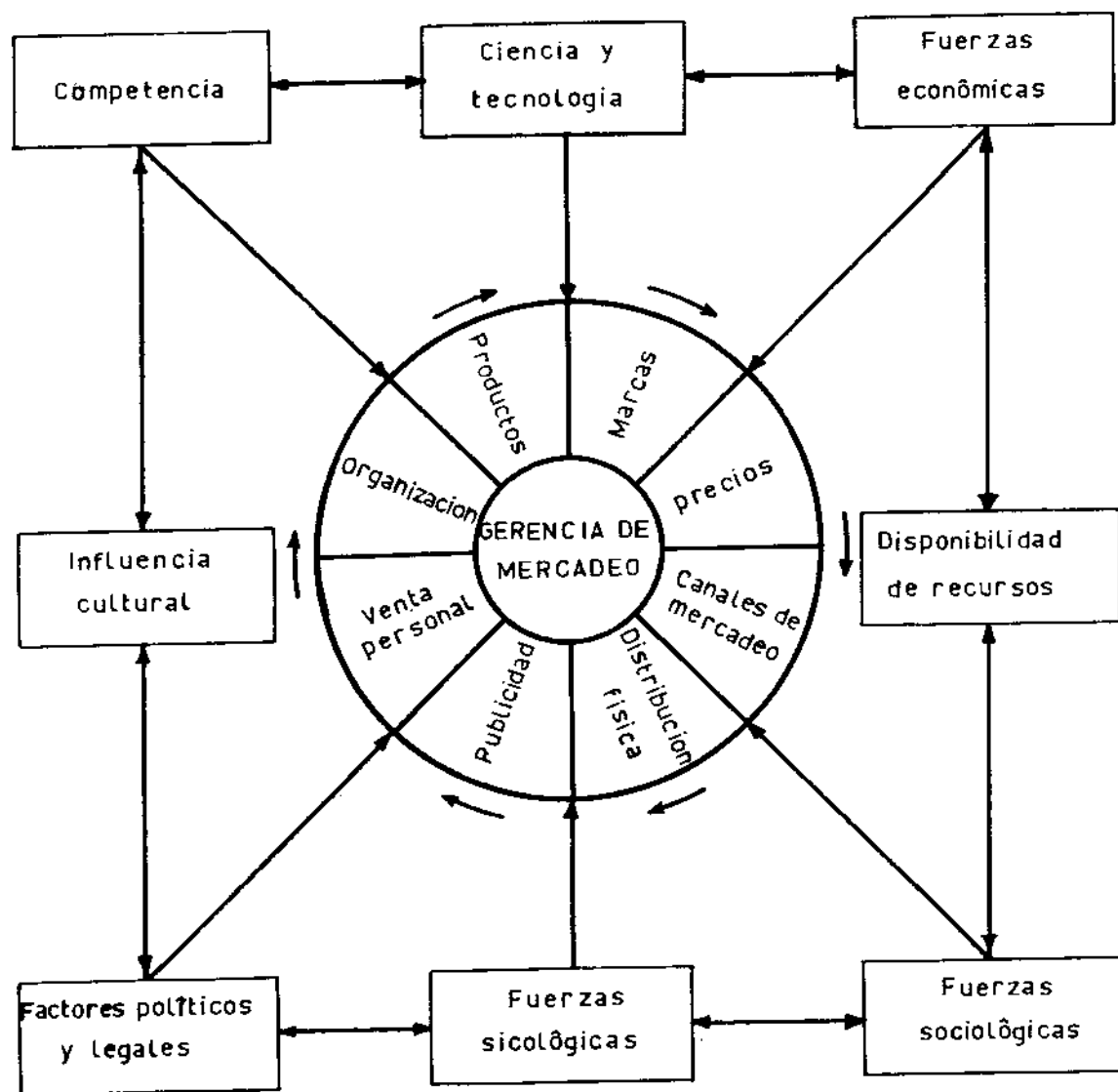


FIGURA 3. Variables ambientales del mercadeo

FUENTE : Cundiff, Still, Govoni Fundamentos de Mercadeo Moderno.
Editorial Prentice - Hall pagina # 81 1979.

Las fuerzas económicas como la magnitud actual del ingreso de un consumidor y sus expectativas de ingresos futuros, gobiernan básicamente su decisión de comprar o no comprar muchos productos ²⁰.

1.7. PROGRAMAS Y PLANES ESPECIALES PARA EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS ²¹, ²², ²³, ²⁴, ²⁵, ²⁶, ²⁷, ²⁸, ²⁹, ³⁰

A partir de 1962 el gobierno toma interés por la pequeña y mediana industria y nombra una misión que se encargará de diagnosticar las necesidades prioritarias del sector. Esta misión fue la Stanford Research Institute la cual concluyó que la pequeña y mediana industria era unidad esencial para el desarrollo económico del país. La misión analizó

²⁰OUNDIFF, Still Bovoni. Fundamentos de mercadeo moderno. Prentice-Hall, 1979. p. 6, 11, 21, 79, 80.

²¹Plegable entregado por Acopi. Julio de 1987.

²²Plegable entregado por la Corporación Financiera Popular S.A. Julio de 1987.

²³Revista de la Corporación Financiera Popular. Programa de Asistencia Técnica. 1984. p. 78.

²⁴Ibid. p.48.

²⁵Plegable entregado por el SENA. Julio de 1987.

²⁶Revista Ficitec Asesoría y Fomento Empresarial. Gamacolor Ltda. 1986. p. 5-8, 14.

²⁷Plegable entregado por el Banco de la República. Julio 1987.

²⁸Revista Corporación Financiera Popular. S.A. Fondo Financiero Industrial. 1984. p.56.



la importancia de este sector cuantitativamente teniendo en cuenta el empleo, la producción bruta y el valor agregado. Una de las sugerencias hecha por este instituto fue la de crearse una entidad oficial que fijara programas de fomento y asistencia técnica, es así como se han creado las siguientes instituciones: Acopi, Corporación Financiera Popular, Sena, Ficitec, Fondo Financiero Industrial y Caja Agraria.

1.7.1. ACOPI. La Asociación Colombiana Popular de Industriales surgió en el año de 1951 como fruto de las condiciones económicas, políticas y sociales del país que hacían imperiosa la necesidad de agremiarse en torno a un ente que representara y defendiera los intereses industriales.

Hoy Acopi constituye una sola agrupación gremial con una estructura organizativa de amplia cobertura que, a través de sus organismos de carácter nacional y local, actúa como auténtico representante de la pequeña y mediana industria en ejercicio y defensa de sus derechos y mantiene su posición de liderazgo como vocero autorizado de los industriales no monopolísticos de Colombia.

Bajo el esquema de independencia administrativa y financiera, Acopi posee seccionales en las capitales más

importantes del país las cuales unidas políticamente al órgano coordinador Nacional logran establecer relaciones de colaboración recíproca entre todos y cada uno de los industriales de la Nación.

Al igual que en todo el país, Acopi Seccional Santander, tiene una estructura jerárquica en el siguiente orden: Como ente máximo de decisión, se encuentra la Asamblea Seccional. Ella elige democráticamente una Junta Directiva encargada de orientar la política gremial.

El director ejecutivo, nombrado por la junta, hace efectivo los planes y programas por ella establecidos. A su vez los empresarios se agrupan en comités industriales de acuerdo al ramo de producción específico donde se ubiquen.

Acopi está impulsando programas de capacitación y asesorías en las cuales ha jugado un papel muy importante las universidades, tales como las siguientes: La Universidad Católica, El Externado de Colombia, La Universidad Javeriana, La Universidad Santo Tomás y La UNAB, han permitido avanzar en las relaciones universidad empresa.

Programas y planes que ofrece Acopi:



- Asesoría jurídica en las áreas laboral, comercial y penal.
- Asesoría en las áreas contables y tributarias.
- Estudios de factibilidad para la obtención de créditos.
- Consultoría empresarial a través del Sena y/o las universidades.
- Servicio de cobranza de cartera vencida.
- Servicio de Información.
- Informativo Judicial.
- Información Comercial e Industrial.
- Resúmenes de Investigación Especializadas.
- Circulares permanentes.
- Inscripción en los programas de asesoría a empresas que ofrece el Sena.
- Exposiciones y ventas de productos de nuestros afiliados en la "Vitrina permanente de Acopi".
- Cursos y seminarios de capacitación para sus afiliados.

1.7.2. *Corporación Financiera Popular.* Fundada en 1967 como resultado de las recomendaciones dadas por la misión Stanford, cuyo objetivo es impulsar las pequeñas y medianas industrias, que, utilicen mano de obra intensiva, mediante el adiestramiento de personal y otorgamiento del crédito, bajo un previo estudio financiero de la empresa.

La Corporación Financiera Popular tiene programas especiales de asesoría para sus empresas beneficiarias a las cuales permite o facilita el reconocimiento de sus problemas y las diversas alternativas de solución, mediante la evaluación y crítica de los procesos utilizados, haciendo paralelos con los avances tecnológicos vigentes, logrando resultados satisfactorios en implantación y perfeccionamiento de los sistemas administrativos de las empresa, mejoramiento de las técnicas de producción, mejoramiento de los sistemas de mercadeo e inventario, actualización de los sistemas administrativos de las empresas y la utilización práctica de sistemas de análisis de costos.

Programas y planes que ofrece la Corporación Financiera Popular:

- Asistencia Técnica.
- Crédito ordinario para capital de trabajo.
- Ampliación de maquinaria y equipo.
- Adquisición de maquinaria y equipo.
- Ampliación o refacción de plantas industriales.
- Programas de microempresa.
- Comercio Exterior.

a) Programa de Asistencia Técnica.

La Corporación Financiera Popular viene coordinando un programa de Asistencia Técnica, a nivel nacional para pequeños y medianos industriales, beneficiarios de crédito de esta institución.

Este programa busca solucionar en parte los problemas internos que aquejan al sector industrial y ha servido de base a las discusiones que adelantan la Comisión de Asistencia Técnica nombrada por el Consejo Asesor de Política de la Pequeña y mediana industria, cuyo objetivo es evaluar y recomendar las acciones a seguir en esta materia.

Para su ejecución y puesta en marcha se viene trabajando inter-institucionalmente con las siguientes entidades que brindan servicios de Asistencia Técnica en el país.

b) Programa a Desarrollar con el SENA.

Se trabajarán en conjunto con esta Entidad dos tipos de programas: uno a nivel interno para el personal del área de operaciones de todas las regionales, orientado a la complementación de conocimientos en procesos productivos.

En lo que se refiere a la pequeña y mediana industria, se

trabajará de acuerdo a las programaciones sectoriales realizadas por el Sena y en conjunto, se escogerán las empresas para ser atendidas en consultoría industrial en las áreas de gestión y que sean detectados a través de las visitas de supervisión.

c) Programa a desarrollar con PROEXPO.

La corporación coordinará con PROEXPO, el desarrollo de programas que esa entidad ofrece a fin de fomentar las exportaciones. Las actividades se orientarán tanto a asesoría en las áreas de gestión, como aspectos técnicos de producción.

Estos programas serán dirigidos a empresas exportadoras o con potencial de serlo, atendidas por la Corporación, para lograr una preparación integral de las mismas, paralela a la búsqueda de nuevos mercados.

d) Programa a desarrollar con el INSTITUTO DE INVESTIGACIONES TECNOLOGICAS -IIT

El instituto de investigaciones tecnológicas es un organismo especializado en tecnología aplicada a varios sectores entre la que más se destaca el sector de alimentos, se preparan dos tipos de programas: Uno para capacitación de los funcionarios del área de operaciones y



otro de asesoría a través de seminarios teórico-prácticos para los industriales del sector, de donde se puede derivar consultorías.

e) Programa a desarrollar con INCOLDA.

Se desarrollan los diferentes manuales que sobre Administración, finanzas y mercadeo fueron contratados con esa institución, como parte de un programa en conjunto en el que participan también el Sena, la Fundación Carvajal, la Fundación para la Educación Superior y la Fundación Santa Helena.

f) Programa a desarrollar con FICITEC.

Se desarrollarán dos tipos de seminarios sobre "Estrategias Comerciales e Industriales" que serán dictados al personal del área de operaciones de la Corporación, a nivel nacional y a industriales de las regionales.

g) Programas con las UNIVERSIDADES.

El programa busca visualizar la participación de la Universidad Colombiana en el estudio y aporte de soluciones al desarrollo de la pequeña y mediana industrial, mediante estudiantes de último semestre o en

práctica industriales, las facultades de administración de Empresas, Economía, Ingeniería Industrial, Contaduría y carreras afines.

h) Programa con la Asociación Colombiana Popular de Industriales ACOPI.

La Corporación en coordinación con ACOPI, diseña cursos de contabilidad gerencial para la pequeña y mediana industria. Sus objetivos son: Demostrar a los empresarios las ventajas que se derivan de tener una contabilidad oportuna y fiel.

i) Programa SAT.

El "SAT" es un servicio especial de Asistencia Técnica en proceso de organización, que tiene como objetivo identificar al potencial de asesoría existente en el país, permitiendo con ello disponer de una amplia red nacional de consultores, que canalizarán experiencias y conocimientos en beneficio de la pequeña y mediana industria nacional, con miras a solucionar los agudos problemas que afronta en materia de gestión empresarial y de mejorar su productividad y eficiencia.

El objetivo primordial del programa será proporcionar a los industriales un directorio de asesores en el cual

usted podrá seleccionar el experto más aconsejable para la solución de sus necesidades inmediatas. A su vez, la Corporación Financiera Popular, será el receptor de sus inquietudes y a través de sus servicios podrá obtener la financiación necesaria para la asesoría adecuada.

El SAT se iniciará con asesorías en Contabilidad, costos, finanzas y administración gerencial. Los servicios del programa comprenden una gama de disciplinas por medio de las cuales, se brindará a las empresas, asesorías temporales o permanentes para el normal y dinámico desarrollo de las mismas, proporcionándoles soluciones y experiencias que combinen la teoría y la práctica en aquellas áreas de gestión en las que se requiera un tratamiento especial.

1.7.3. SENA. Tiene como función esencial el capacitar a los trabajadores y empresarios de la pequeña y mediana industria, mediante cursos de formación técnica y formación de mandos con el fin de facilitar la organización y la solución de los diversos problemas administrativos.

El SENA ha dirigido su función a cinco campos que son: la producción, las relaciones industriales, finanzas, mercadeo y desarrollo gerencial, dividiendo la capacitación de cada campo en cuatro niveles que son:

Aprendizaje:

Generalmente está concentrada en la industria metalmeccánica y fundición, donde capacita aprendices que han demostrado cierto interes por este arte.

Complementación:

Que generalmente se aplica a todos los campos con el fin de subsanar deficiencias técnicas y administrativas de gerentes y administradores.

Habilitación:

Que permite la capacitación a las pequeñas y medianas industriales.

Especialización:

Cuando el personal ya habiendo superado algunos ciclos básicos, pasa a tomar una capacitación más avanzada.

El Sena ha diseñado y lleva a cabo programas de asesoría integral y coordina acciones y servicios con entidades que fomentan el crecimiento de las empresas industriales. No solamente procura la formación técnica de los operarios sino que propende también por el adiestramiento técnico de los dirigentes industriales del país.

a) Programas y planes que ofrece el Sena:

- Asesoría Gerencial

- . Formulación de planes de acción
- . Información y orientación para la ejecución de los planes de acción.

- Asistencia y capacitación administrativa y gestión empresarial.

Para atender las necesidades detectadas en los diagnósticos y previstos en los planes de acción para las diferentes áreas de gestión en materias tales como:

- . Aspectos Legales
- . Organización de planta
- . Aspectos administrativos
- . Suministros
- . Aspectos contables
- . Organización y métodos
- . Información

- Necesidad de crédito

Crédito para atender necesidades precisadas en el diagnóstico y en el plan de acción.

- Garantías

Para facilitar el acceso al crédito a empresas que según

el diagnóstico lo requieran.

- Asistencia y capacitación en tecnología
 - . Desarrollo y capacitación en tecnología
 - . Desarrollo de productos
 - . Selección y montaje de equipo
 - . Instalación y adquisición de equipo y maquinaria
 - . Materias primas
 - . Control de producción
 - . Mantenimiento
 - . Mejoramiento de procesos
 - . Control de calidad

1.7.4. *Fundación para el Fomento de la Investigación Científica y Tecnología FICITEC.* Fue fundada en Diciembre de 1969. Desde el momento de su fundación Ficitec ha entendido su papel como el de un intermediario efectivo entre los nuevos desarrollos tecnológicos y las necesidades del medio empresarial de pequeñas y medianas industrias colombianas. En el diseño de todo sus programas ha primado el firme propósito de actuar en calidad de agente de cambio a través de la adaptación, estructuración y extensión de nuevas técnicas y herramientas empresariales para que sean asimiladas e implementadas por los empresarios del país.



Programas y planes que ofrece Ficitec:

- Consultoría empresarial a través de círculos de participación gerencial.
- Realización de proyectos de asesoría y estudios en las áreas de organización, sistematización, análisis de inversión, factibilidad económica, financiera y mercados.
- Asesoría en proceso de manufacturas, prestada a través de técnicas canadienses del programa Ceso.
- Realización de investigaciones socio-económicas y sectoriales.
- Capacitación y desarrollo empresarial, bajo las modalidades de seminarios y cursos.
- Suministro de información sobre procesos industriales y realización de publicaciones.
- Servicio de asesoría gerencial tiene dos modalidades:

Una caracterizada por asesorías de corta duración y orientada a aquellas empresas que no requieren de una

asistencia periódica en la implementación y control de tareas o que soliciten la realización de estudios y diagnósticos en áreas identificadas por sí misma como relevantes.

1.7.5. Fondo Financiero Industrial. El Fondo Financiero Industrial fue creado para ampliar el apoyo a la pequeña y mediana industria con créditos a largo plazo.

Debido a la dificultad de las pequeñas y medianas industrias para obtener créditos a largo plazo y con el fin de financiar aumentos de su producción, se creó el Fondo Financiero Industrial F.F.I. a fines de 1968 con el propósito de conceder préstamos a través de los bancos comerciales y corporaciones financieras a las pequeñas y medianas empresas manufactureras y mineras del sector privado.

El Fondo Financiero Industrial es administrado por el Banco de la República a través de su Departamento de Crédito de Fomento, en el cual se dispone de un grupo de profesionales para el estudio y evaluación de las solicitudes de crédito así como para el control y vigilancia de los préstamos aprobados.

Actualmente el Fondo concede préstamos para financiar los

siguientes renglones:

- Capital de Trabajo

Se financia la cantidad que el solicitante demuestre requerir para atender las siguientes necesidades al aumentar su producción:

- a) Efectivo para pago de nómina
- b) Inventario de productos terminados
- c) Inventarios de productos en proceso
- d) Inventarios de materias primas
- e) Cartera

- Compra de activos fijos solamente

Sólo concede el 20% del patrimonio neto de la empresa solicitante. Sin que la cantidad prestada exceda de \$2 millones (se excluye la financiación para compras de terrenos).

- Capital de trabajo y compra de activos fijos simultáneamente

Si las necesidades de crédito para compra de activos fijos son iguales o inferiores a las de capital de trabajo, la limitación es la que se hace referencia a la de los activos fijos solamente.

- Cancelación de pasivos.

Se conceden créditos para cancelar pasivos (deudas con vencimiento a 1 año o menos) de aquellas que acuden por primera vez al Fondo Financiero Industrial y se propongan aumentar su producción.

- Pago de asistencia técnica.

Se concede este tipo de crédito siempre que ello sea necesario para iniciar o ampliar la producción.

1.8. LA ESTABILIDAD DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA

En Colombia la pequeña y mediana industria ha ido incrementado su nivel de participación, en los Cuadros No.2 y 3 se puede observar que para el año de 1980 el país contaba con 5.510 pequeñas y medianas industrias y que para el año 1983 existían 5.786 mientras que la gran industria ha disminuido su nivel de participación. A pesar del incremento en el número de establecimientos la pequeña y mediana industria tiende a constituirse y a desaparecer con facilidad, existen numerosas causas que afectan la estabilidad de estos establecimientos como son: la incompetencia, la falta de experiencia directiva y las dificultades en la obtención de créditos.

Casi la mitad de los problemas empresariales se deben, en alguna medida, a la falta de preparación

de sus directores o dueños. Algunas personas sin la suficiente preparación para hacer frente a las responsabilidades de un negocio deciden, sin embargo, crear una empresa. En la pequeña y mediana empresa, el director gerente ha de realizar una serie de funciones, que se caracterizan por una cierta especialización, en campos diferentes, como son las compras, la planificación, el control de la producción, la explotación, las ventas y la financiación. Es difícil que una sola persona esté preparada en temas tan diversos, y a ello se deben veintinueve de cada cien fracasos en los negocios. Suele ocurrir que el director de una pequeña empresa que se destaca por su conocimiento o experiencia en una función específica, dedique a ésta la mayor parte de su tiempo, bien por afición o bien por seguridad de hacerla bien, mientras que las demás funciones quedan sin la atención suficiente ³⁷.

Otro de los problemas que afronta el sector de la pequeña y mediana industria nacional es la imposibilidad de obtener un desarrollo tecnológico normal que responda plenamente a sus necesidades. Esto, en parte, se debe a que el crédito de fomento que recibe no se otorga en condiciones adecuadas y las garantías superan los respaldos con que cuenta el sector. Esto ha conducido a una falta de recursos económicos que se han traducido en estancamientos de la producción, ventas y utilidades con el consiguiente freno de diversos sectores de la economía ³⁸.

³⁷BIBLIOTECA PRACTICA DE ADMINISTRACION Y VENTAS, Op. cit. p. 194.

³⁸FONDO NACIONAL DE GARANTIAS. Síntesis Económica. Noviembre 8 de 1972.

2. LA PEQUERA Y MEDIANA INDUSTRIA DE LAS CONFECCIONES EN BUCARAMANGA

2.1. HISTORIA ³⁷ 40

Por algo se empieza, de ahí que nazcan y se creen pequeñas y medianas industrias, bien como un medio de subsistencia para ciertos individuos, o bien como medio de vinculación al gran sector productivo, el industrial. Pero ha sido una tradición que a medida que transcurre el tiempo se crean o se cierran empresas.

En 1949 se funda la fábrica de confecciones Pardo y Cía Ltda. por los señores Alfonso Silva Silva, Carlos J. Pardo y Pablo Ferreira. Posteriormente cambiaría su razón social por la de "Ropa El Roble".

³⁷SIERRA BARRENECHE, Eduardo. Santander tierra con pasado, presente y futuro. Bucaramanga : Impresores Colombianos, 1978. p. 78-110.

⁴⁰Revista Corporación Financiera Popular S.A. Contribución al crecimiento de las empresas, 1986. p. 6-7.

A la muerte de Pablo Ferreira, pasó a ser socio de la firma el señor José Ferreira; Carlos J. Pardo vende su interés social a la familia Silva Valderrama.

Don Alfonso Silva está considerado como un gran empresario y hombre de gran visión comercial e industrial. Retirado a su justo descanso, delegó en su hijo Mario la dirección y administración de la empresa, compartiendo estas funciones con José Ferreira.

Por los años sesenta la empresa tenía excelente imagen, por la buena calidad de sus prendas a nivel nacional e internacional. Don Gustavo Liévalo, presidente de la Corporación Financiera de Santander por aquella época, invitó a las familias Silva y Ferreira, a convertir la firma en una sociedad anónima abierta con el fin de inyectarle nuevos capitales y permitir la entrada de nuevos inversionistas santandereanos.

A finales de los años 60 y principios del 70, los directivos de la empresa deciden cambiar sus líneas de producción y su esquema organizacional. Se convierten los departamentos en gerencias. Se llama personal especializado a ocupar dichos cargos. Se moderniza la empresa con maquinaria más tecnificada; en fin se transforma la factoría de tal manera, que la ropa de

trabajo queda sin vigencia. Los resultados fueron desastrosos. Las pérdidas se acumulan año a año y los pasivos de la empresa se incrementaban en forma más que proporcional. Don Luis Silva Valderrama socio del Roble se opone, lleno de razón, al cambio dado por los ejecutivos de la empresa: Cita asamblea de socios y nombra nueva Junta Directiva que son: David Guillermo Puyana, Alfredo Carrizosa, Augusto Espinosa Valderrama, Gerardo Silva y Jorge Cote Cadena. Se toman nuevas estrategias de mercadeo; se contratan los servicios de un actuario para comprobar la realidad de las reservas prestacionales; se observan grandes inventarios de materia prima con el consiguiente reflejo en la cuenta pasiva de proveedores; se inicia una serie de contactos con el sector financiero y textilero con el fin de refinanciar la deuda. Se obtienen buenos resultados en las gestiones emprendidas, los bancos y las fábricas textileras refinancian la deuda, pero coltejer exige como condición para nuevos suministros de materias primas el cambio de algunos ejecutivos del Roble. El actuario contratado, rinde su informe al presidente de la junta directiva de la empresa, este a su vez, cita los miembros de la junta a reunión urgente, reunión que tuvo lugar en uno de los salones privados del club del Comercio. Se revela un hecho gravísimo que pone en peligro su ya decadente estabilidad económica la firma



no cuenta con las reservas prestacionales adecuadas; la diferencia con las existencias se eleva a muchos millones de pesos.

El doctor Augusto Martínez Carreño, asume en el año de 1978 la gerencia de la empresa. A los dos años siguientes se retira del cargo. Lo reemplaza el señor Fernando Arango a quien le toca asumir el 27 de agosto de 1980, en nombre de la empresa la responsabilidad de las primeras deliberaciones concordatarias con sus acreedores. La liquidación de los activos, las prestaciones sociales de los empleados no alcanzan a ser cubiertas.

Es otra empresa, orgullo de Bucaramanga que desaparece de su inventario industrial.

- En 1962 se inicia labores en la fábrica de confección de ropa infantil "Margareth Fashion Ltda" con sus socios Julio Alfonso González Reyes y María Cristina Corzo de González. La ropa confeccionada se distribuía en las ciudades de Cucuta, Socorro y San Gil.

Los acertados diseños y el estricto control de calidad ejercido sobre las prendas, son su mejor propaganda. Margareth Fashions es de las empresas que más genera mano de obra en la región. En sus épocas normales cuenta 150

empleados o más.

- 1962 se constituye la sociedad limitada Confecciones Vescol, siendo sus fundadores Luis Gómez Diettes, Carlos Navarro y Gustavo Patiño Rodríguez.

Inicialmente su objeto social consistió en la fabricación de pantalones para niño. Posteriormente se ampliaron las líneas de producción para dar cabida al pantalón para niña.

Desde su fundación ejerce las funciones de Gerente el señor Gustavo Patiño Rodríguez quien a base de su inteligencia, dinamismo y consagración, ha sabido sortear con éxito las dificultades propias de esta industria y llevarla con paso firme y seguro al sitio de honor que hoy ocupa, dentro del mercado empresarial de la región.

- En 1970 el señor Ramón Cardozo Serrano y doña Bárbara González de Cardozo, fundan la empresa "Creaciones Periquita Ltda". Su objeto social lo constituye la confección de ropa para niño y niña.

Al paso lento pero seguro esta empresa ha venido conquistando los mercados no sólo del país sino del exterior. Países como Venezuela y Chile han acentuado sus

productos.

El señor Ramón Cardozo, ha sido único gerente y en compañía de su esposa han logrado a base de esfuerzo y en muchas ocasiones de sacrificio, imponer una marca. Hoy en día laboran en la empresa 180 empleados. Fábricas como estas son las que necesita Santander para su desarrollo industrial y económico.

- En 1971 la pequeña y mediana industria no sólo en Bucaramanga sino en Santander se encontraba huérfana de apoyo financiero para el normal desenvolvimiento de sus actividades. La apertura de una sucursal de la Corporación Financiera Popular les abrió las puertas a la verdadera integración empresarial.

Su primer gerente fue el doctor Sergio Mestre Sarmiento con su gran habilidad administrativa y deseo de servicio a la comunidad, hizo llegar el crédito popular no sólo a la pequeña y mediana industria localizada en Bucaramanga sino a otras poblaciones del departamento como son San Gil, Vélez y Barbosa.

- En 1972 Julio González Reyes funda una nueva empresa de confecciones "Catleya Fashions Ltda" son sus socios Jaime Luis Gutierrez Giraldo, Bertha Navas de Gutierrez, Maria Cristina Corzo de González, Jaime Rodriguez McCormick,

Carmen Arenas de Rodriguez, Reynaldo Becerra Pinilla, Mercy de Becerra, Eduardo Sierra Barreneche y Beatriz González de Sierra. Su producción consistía básicamente en ropa para niños. Fue su primer gerente el tecnólogo de ITAE Jaime Rodriguez McCormick.

Actualmente sólo figuran como socios el señor Julio González Reyes y Maria Cristina Corzo de González. Ocupó la gerencia el ingeniero Alfredo Reyes S, brillante ejecutivo de las nuevas promociones Santandereanas. La gran calidad de sus productos le ha abierto las puertas no sólo en el mercado colombiano sino en el de Venezuela, Aruba y Curazao.

- En 1973 fundan las confecciones Beuty Fashions Lizcano Osorio y Cia Ltda son sus socios Alvaro Lizcano Osorio y Herminia Osorio de Sequeda su producción consiste en ropa infantil con un capital de treinta mil y activos de ciento veinte mil pesos.

La empresa desde su iniciación enfocó buena parte de sus recursos humanos y económicos hacia el mercado internacional, logrando con ello generar divisas y dar a conocer los productos colombianos en el exterior.

La dedicación de los socios a una adecuada gestión

gerencial y al conocimiento del medio en que se mueve el sector de las confecciones, condujo a Beauty Fashions a lograr una posición destacada en el mercado nacional e internacional, labor que le fue reconocida por parte del gobierno nacional, otorgándole la medalla al Exportador en la categoría de Bronce.

Hoy la industria cuenta con instalaciones propias, modernas y funcionales, dando ocupación directa a 75 personas e indirectamente a 108 bordadoras.

Sus activos totales superan los cuarenta y seis millones de pesos y su capital asciende a dieiocho millones de pesos.

Aún cuando las crisis fronterizas, incidió en la disminución de las ventas en 1985 con relación a 1983, en un 65%, Alvaro Lizcano y su esposa Lucila Sequeda de Lizcano, no desfallecieron y por el contrario, adoptaron medidas de solución, como la participación en Ferias Internacionales en EEUU, Puerto Rico y Alemania, así mismo se intensificaron la penetración en el mercado nacional cubriendo las zonas de la costa atlántica, occidente y centro del país.

- En 1982 el industrial Julio González Reyes junto con los

doctores Alfredo Reyes Serpa, Edgar Muñoz y German Yepes fundan una nueva empresa de confecciones en la ciudad. Se denomina "Modas Fresita Ltda".

Su objeto social lo constituye la confección de ropa para niños. La dirección de esta empresa está a cargo del Ingeniero Alfredo Reyes Serpa joven ejecutivo de Santander, quien ha sabido imprimir a la empresa altas técnicas de administración y proyección que la colocan en tan poco tiempo de existencia como una de las fábricas con más futuro comercial en la región.

Sus productos son vendidos en todo el país.

2.2. LA ACTUAL INDUSTRIA

Bucaramanga ocupa el sexto lugar en importancia absoluta dentro del total de la pequeña y mediana industria del país, superando a Pereira y Manizales.

En cuanto al valor agregado, la pequeña y mediana genera el 43,8% del total regional. La pequeña y mediana industria se constituye en el mayor empleador dentro del departamento, con un 68% del total; además su participación en la remuneración de la región es del 52%. Estos tres hechos hacen que sea Bucaramanga la región del país en donde la pequeña y mediana industria ocupa la mayor importancia. O sea que más de la mitad de la economía en Bucaramanga se sustenta en la pequeña y mediana empresa ⁴¹.

⁴¹ CONCIENCIA ECONOMICA. Colaboración especial centro de investigaciones económicas USTA. Facultad de economía y administración de empresas. Bucaramanga, 1987. p.16

En Bucaramanga y en general en Santander, la pequeña y mediana industria de las confecciones se caracteriza por un tamaño reducido de los establecimientos, la utilización de técnicas intensivas en mano de obra, en talleres más cercanos a la manufactura artesanal que la fabril propiamente dicha y la producción relativamente baja de la mano de obra. Discriminando un poco, la confección de vestidos se hace en talleres de carácter artesanal con un mercado local destinado a los niveles de ingreso inferiores a los de las grandes firmas. Se trata en general de una industria atomística con características de competencia casi perfecta. La utilización promedio de los equipos es baja, ya que el crecimiento de los mismos está por fuera de todo control. En un censo realizado por Coltejer sobre 580 empresas del país, sólo el 44,3% de ellas utilizan el 100% de la capacidad instalada. El mercado nacional es estacionario, dándose épocas compulsivas de producción como las de fin de año, en donde se hacen la mitad de las transacciones comerciales, y épocas de baja demanda, lo cual genera una subutilización estacional adicional.

A pesar de esta subutilización, la capacidad instalada de la pequeña y mediana industria de la confección crece a un ritmo muy superior al de cualquier otra industria. La baja concentración hace que la interrelación entre las empresas sea mínima y que no exista en general barreras para el nuevo productor ⁴².

Teniendo en cuenta los parámetros que el DANE ha establecido para la clasificación de la pequeña y mediana industria como son número de empleados y valor de los activos brutos, Bucaramanga contaba para el año de 1986 con 24 pequeñas y medianas empresas dedicadas a la

⁴²ESCOBAR, Rodrigo. Revista Colombia Textil. Acoltex, Bogotá, 1978. v. 11. p. 17-18.

industria de la confección de ropa infantil. Empresas que se relacionan a continuación:

Catleya Fashions Ltda

Infantiles Ingaparuca Ltda

Creaciones Ximena Ltda

Creaciones Limal Ltda

Creaciones Donal Ltda

Irene Villamizar de Sepúlveda

Artes Modalin Ltda

Beauty Fashions Ltda

Confecciones Tulifan's Ltda

Creaciones Bordina Ltda

Creaciones Carina Rueda Villamizar Ltda

Creaciones Chilindrina Ltda

Creaciones Inesita Ltda

Creaciones Maury Ltda

Creaciones Mis Bordados Ltda

Creaciones Farley Ltda

Creaciones Mi Nenita

Suárez Rangel Gerardo

Alvarez de Mendoza Cecilia

Zarruck Zarruck Luis Alberto

Baby's Dress Ltda

Modas Fresita Ltda

Creaciones Periquita Ltda

Magdaline Ltda



2.3. PROGRAMAS ESPECIFICOS QUE BUSCAN LA PROYECCION DE ESTAS EMPRESAS

En Bucaramanga no existen planes especiales dirigidos a impulsar el desarrollo de la pequeña y mediana industria de las confecciones. El Gobierno con el objeto de proteger y estimular la pequeña y mediana industria en general, ha creado establecimientos de crédito que le proporcionan a este tipo de empresas préstamos a mediano, corto y largo plazo de acuerdo a la liquidez sin tener en cuenta la actividad a la que se dedique.

"En Bucaramanga el aspecto crediticio de la pequeña y mediana industria no es óptimo porque es caro y difícil, pues la capacidad de pago y garantías del empresario así lo determinan. Además la tramitación, que según estudios de Acopi tiene una duración de 165 días hace que las empresas busquen fuentes de crédito diferentes a las formales" ⁴³.

Bucaramanga cuenta con un variado número de establecimientos crediticios que le permiten a la pequeña y mediana industria aumentar su capital de trabajo,

⁴³Ibid., p. 17-18.

adquirir o renovar equipos y ampliar sus instalaciones, de los cuales se destacan por su importancia la Corporación Financiera Popular, Fondiser, Caja Agraria y Fondo Financiero Industrial.

El 31 de octubre de 1967 nació la Corporación Financiera Popular en el país después de unos estudios que contrató el gobierno nacional con la misión Stanford en 1962. Dichos estudios fueron encaminados a analizar las perspectivas y necesidades de la pequeña y mediana industria colombiana.

A nivel regional la entidad, a través de las sucursales del Banco Popular comenzó a operar; pero dada la necesidad de lograr una mayor atención a la demanda industrial, la institución decidió impulsar su política descentralizadora en el año de 1970, creando sucursales en Barranquilla, Medellín, Cali, Pereira, Bogotá, Ibagué y Bucaramanga. Esta fue inaugurada precisamente el 6 de noviembre de 1970, y tenía atribuciones de crédito por \$50.000,00 y marchaba con cuatro funcionarios. Hoy existen 140 oficinas regionales en el país.

Las atribuciones regionales llegan en Bucaramanga a los dos millones de pesos y cuenta con 16 funcionarios, distribuidos en los departamentos de evaluación de proyectos, asistencia técnica, cartera, contabilidad y servicios generales.

A nivel del departamento la acción de la Corporación se ha desarrollado buscando una descentralización hacia municipios distintos a Bucaramanga, atendiéndose hasta la fecha hasta 32 poblaciones con un 36,6% del valor de los créditos. El 66,3% de los créditos se han dirigido hacia los sectores de alimentos, vestuario, y artículos de primera necesidad.

En cuanto a la asistencia técnica, desde comienzos de 1972, empezó la regional a trabajar en forma coordinada con otras organizaciones como el Sena, Ficiter, y universidades como la UIS y la UNAB. Y a principios de 1976 creó el departamento

respectivo a fin de lograr mayores realizaciones en los campos de información y motivación de empresarios, asesoría a la empresa, información industrial e implantación de nuevos sistemas administrativos y tecnológicos.

Los programas se han venido cumpliendo utilizando recursos humanos internos y externos, se ha revitalizado con convenios con el Sena y se ha vinculado más a la universidad Autónoma de Bucaramanga con el sector de la pequeña y mediana industria.

De otra parte se ha dado gran impulso a la supervisión de los créditos para que logre el objetivo con la asistencia técnica y financiera y pueda analizar las causas de las situaciones críticas por las que atraviesan las industrias clientes.

Dentro de los programas de asistencia técnica que ofrece la Corporación Financiera Popular a la pequeña y mediana industria en Bucaramanga se cuentan:

a) Formación Empresarial. El gerente debe dedicar especial atención a la búsqueda de oportunidades de desarrollo para la empresa y para el efecto, es necesaria una continua capacitación y una revisión permanente de los conocimientos adquiridos tanto en la teoría como en la práctica, a fin de poderlos llevar a su empresa respectiva y así continuar el perfeccionamiento de los mecanismos y procedimientos utilizados al igual que mejorar cada vez más sus propias actitudes y en especial la toma de decisiones que es la que define la organización que se tomará en el futuro próximo.

La Corporación Financiera Popular brinda oportunidad de lograr lo antes mencionado, mediante su programa de formación que se desarrolla a través de cursos, seminarios y conferencias sobre diversos temas específicos relacionados con las áreas de gestión empresarial y a costos significativamente bajos, pues la institución absorbe gran parte de ellos a fin de que la inversión que hace el industrial para estos eventos no le resulte gravoso.

b) Consultoría Industrial. La Corporación ofrece la oportunidad de que el sector de la pequeña y

mediana industria tenga la posibilidad de emplear en sus respectivos negocios personal altamente especializado e idóneo para el desarrollo de proyectos de asesoría que conlleve a la solución de problemas específicos que redunden en beneficio de la propia empresa. Para el efecto la Corporación colabora en la selección de un consultor que se ajuste a las características del proyecto en la empresa, en razón a que dispone de registro de firmas y consultores clasificados por especialidades, experiencia académica y profesional, trabajos realizados y resultados obtenidos.

El procedimiento general utilizado para cualquier proyecto de consultoría industrial en una empresa es básicamente el siguiente:

Se establece inicialmente un prediagnóstico entre el Asesor técnico de la Corporación y la industria a fin de tratar de ubicar en forma muy aproximada la necesidad específica de la empresa y los problemas que está afrontando, con el ánimo de proceder a seleccionar la persona indicada para el desarrollo del proyecto, se contacta el consultor o asesor respectivo, y si es justificable, el consultor haría un diagnóstico, que para el industrial es gratis, a fin de ubicar con exactitud el área de gestión en que se requiere mayor atención mediante la puntualización de los problemas existentes, plantear las recomendaciones necesarias para la solución de los problemas encontrados y medir las perspectivas de desarrollo de la empresa.

Una vez estudiado el diagnóstico presentado, el cual se evalúa por el industrial y el asesor de la Corporación, se procede a cristalizar el proyecto y se inicia el plan de acción encaminado a encontrar las soluciones específicas a corto y mediano plazo para la industria interesada. El costo que demanda el desarrollo del proyecto de consultoría, puede ser asumido por la industria o financiado por los programas de crédito que para asistencia técnica tiene estructurados la Corporación ⁴⁴.

⁴⁴Corporación Financiera Popular. Revista Impulso. Separata Especial. Bucaramanga, Marzo de 1987.

Además de los establecimientos crediticios que le brindan asesoría y asistencia técnica a la pequeña y mediana industria se encuentran los programas de asistencia técnica universitaria que han jugado un papel importante.

El programa de asesoramiento de la UIS para la pequeña y mediana industria se dirigía en 1983 hacia sectores como el de las confecciones (39,6%), metalmecánico (14,1%) y cuero (10,3%), lo cual indica un alto interés del empresario por tecnificar sus procesos productivos.

La Asociación Colombiana Popular de industriales, ACOPI, es el gremio que agrupa a la pequeña y mediana industria. En Santander su seccional está en un proceso de resurgimiento con una nueva dinámica de trabajo. Participa de un plan nacional de asistencia a la pequeña y mediana industria coordinado por la presidencia nacional del gremio y que se constituye en la respuesta más acertada a la problemática del sector. ACOPI encontró que las pocas entidades que estaban trabajando en este campo lo hacían de manera dispersa y descoordinada y por ende ineficaz. El gobierno dispone la creación de un comité con la participación de las siguientes entidades: SENA, Ministerio de Desarrollo, Departamento de Planeación, PROEXPO, CORPOPULAR, Fondo Nacional de Garantías, Superintendencia de Industria y Comercio y COLCIENCIAS.

- Convenio ACOPI-COLCIENCIAS

Su objetivo es mejorar factores como la calidad, el conocimiento y perfeccionamiento de la conducta tecnología del empresario, y los esfuerzos de asimilación y generación de tecnología.

- Convenio ACOPI-SENA

Su objetivo es el impulso a las actividades de formación profesional en el sector.

- Convenio ACOPI-POPULAR

Su objetivo es la aportación de recursos para la realización de los seminarios y cursos de capacitación que ACOPI programe ⁴.

⁴CONCIENCIA ECONOMICA. Op. cit. p. 17-18.

3. OBTENCION DE LA INFORMACION SOBRE EL MANEJO CONTABLE Y DE MERCADEO

El fundamento del proyecto estriba en la determinación y caracterización de aquellos factores que puedan llegar a demostrar que efectivamente el mercadeo organizado y el manejo contable de las pequeñas y medianas industrias de las confecciones son factores de principal incidencia en el desarrollo de las mismas. Para el diseño y estructuración de un instrumento confiable juegan un papel fundamental estos factores, por esta razón se considera oportuno establecer ante todo el universo al cual se va a aplicar dicho instrumento y la selección de una muestra representativa de la misma, así como la definición clara y concisa de las variables objeto de estudio.

3.1. EL UNIVERSO Y LA MUESTRA

El universo poblacional está compuesto por las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la industria de la confección de ropa infantil en Bucaramanga. Se exceptúan

de este ramo las empresas productoras de ropa infantil en tejido de punto por tener características diferentes como son elaboración de la materia prima por parte de los mismos productores y diferentes procesos de producción, factores estos que influyen directamente en la rentabilidad de las empresas, pues además requieren de diferentes equipos de trabajo.

Para el estudio se tomaron todas las empresas inscritas en la Cámara de Comercio, dedicadas a esta actividad y clasificadas según el número de empleados y el valor de los activos brutos.

Por ser una población relativamente pequeña se consideró necesario tomar una muestra representativa siendo el total de las empresas.

3.2. DEFINICION DE LAS VARIABLES



La organización contable hace referencia a la forma como se recogen, registran, interpretan y analizan las transacciones comerciales que se realizan en la actividad de cualquier empresa, a la oportunidad con que son presentados los estados

financieros y a la importancia que estos tienen para la toma de decisiones ⁴⁶.

El desarrollo creciente de la actividad económica en todo el orbe, ha hecho, de la contabilidad una herramienta indispensable en el mundo de los negocios. Cualquier tipo de actividad que desarrolle el hombre, bien sea solo o acompañado, requiere el uso de un sistema contable adecuado que le indique, no solo el récord histórico de todas sus transacciones, sino también la manera de analizar los resultados obtenidos y pronosticar futuras operaciones ⁴⁷.

3.2.1. Mercadeo

Es el proceso en una sociedad mediante el cual la estructura de la demanda de bienes y servicios de carácter económico se anticipa, manipula y satisface a través de la concepción, promoción, intercambio y distribución física de dichos bienes y servicios, de una manera socialmente responsable. Las actividades de mercadeo son aquellas que se relacionan más directamente con los esfuerzos de la empresa por estimular y satisfacer la demanda. Estas actividades están entrelazadas y se afectan mutuamente como componentes del sistema total mediante el cual la compañía desarrolla y lleva al público sus productos, los distribuye para los canales de mercadeo, los promueve y les pone precio ⁴⁸.

⁴⁶GOMEZ BRAVO, Oscar. Contabilidad financiera. Medellín : Talleres Copy-Yepes, 1976. p. 1.

⁴⁷WELDON J., Taylor. Fundamentos de mercadeo. USA : South-Western Publishing Co., 1977. p. 4.

⁴⁸CUNDIFF, Edward. Fundamentos de mercadeo moderno. Madrid : Dossat, 1979. p.5.

3.3. EL INSTRUMENTO

Para la realización del estudio se utilizaron encuestas que estuvieron fundamentadas en los conceptos, principios y modelos representados por Namakforoosh Mohammad Naghi, en su libro Metodología de la Investigación en Administración, Contaduría, y Economía ⁵¹ y, Deobold Van Dalen en el Manual de Técnica de la Investigación Educativa ⁵².

El instrumento se diseñó con cinco áreas principales:

Area	Nombre	Número de preguntas	% de Contribución
1	Información general de la empresa	4	10
2	Aspectos administrativos y organizacionales	4	10
3	Aspectos contables y financieros	13	36
4	Aspectos comerciales (producción y mercadeo)	11	30
5	Aspectos tecnológicos y de seguridad	5	14
TOTAL		37	100%

⁵¹NAMOTFOROOSH, N.M. Metodología de la investigación en administración contabilidad y economía. México: Limusa, 1984.

⁵²VAN DALEN, Deobold. Manual de Técnica de la Investigación Educativa. Buenos Aires, Paidós, 1981.

A partir de esta relación se puede apreciar que se dió mayor importancia, como era lo esperado, al área contable. En segundo término vienen el área comercial y financiero y finalmente casi con los mismos porcentajes las áreas de información general de la empresa, aspectos administrativos y organizacionales y aspectos tecnológicos y de seguridad (Ver Anexo 1).

Una característica de la encuesta es el planteamiento de preguntas cerradas (Si-No), cerrada de alternativa múltiple y con muy contadas preguntas abiertas.

Con el objeto de valorar en forma cuantitativa las respuestas se estableció un procedimiento que involucra las áreas del formulario, el tipo de preguntas, el tipo de respuesta y el número de empresas que respondieron la encuesta.

En el cuadro siguiente se podrán apreciar los valores asignados para cada caso.

Area	Valor	Pregunta	Valor	Respuesta					
				Si	No	A	B	C	D E
1	10	1.1	Sin valoración	-	-	-	-	-	-
1	10	1.2	Sin valoración	-	-	-	-	-	-
1	10	1.3	Sin valoración	-	-	-	-	-	-
1	10	1.4	8	1	3	-	-	-	-
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.

El cálculo que se ha de efectuar para obtener el porcentaje de contribución será en la siguiente forma: Si en la pregunta 1.4 se hubiera obtenido 18 respuestas negativas y 4 positivas, se tendría:

	AREA		PREGUNTA		No. RESP.		PUNTAJE	
No:	10	X	8	X	18	X	3	4.320
Si:	10	X	8	X	4	X	1	= <u>320</u>
								<u>4.640</u>

$$\frac{4.320}{4.640} = 93\% \quad \left. \vphantom{\frac{4.320}{4.640}} \right\} \text{ Respuesta Negativa}$$

$$\frac{320}{4.640} = 7\% \quad \left. \vphantom{\frac{320}{4.640}} \right\} \text{ Respuesta Afirmativa}$$

Y para el caso de una pregunta que como la 2.4 tiene opciones múltiples sería:

AREA	PREGUNTA	No. RESPUESTA	PUNTAJE	A B C D				
				A	B	C	D	
10	X	9	X	13	X	3	- - -	= 3.560
10	X	9	X	9	X	- 2 - -		= <u>1.620</u>
								<u>5.130</u>

$$\frac{3.510}{5.130} \times 100 = 68,4\% \quad \left. \vphantom{\frac{3.510}{5.130}} \right\} \text{Opción A}$$

$$\frac{1.620}{5.130} \times 100 = 31.6\% \quad \left. \vphantom{\frac{1.620}{5.130}} \right\} \text{Opción B}$$

Como la mayoría de trabajos contemplan más la utilización de análisis cualitativo que cuantitativo se ha estimado conveniente relacionar los resultados en forma cualitativa.

Esto significa que simplemente sobre el total de empresas encuestadas se tomaría el porcentaje de las personas que hayan contestado si o la opción más apropiada y aquellas que hayan tomado la negativa u otra opción. Así por ejemplo en el caso de la pregunta 1.4 se tendría:

AREA	PREGUNTA	No. DE PERSONAS	
		SI	NO
1	1.4	4	18

Porcentaje de respuesta afirmativa:

$$\frac{4}{22} \times 100 = 18,18\%$$

Porcentaje de respuesta negativa:

$$\frac{18}{22} \times 100 = 81,82\%$$

Tal como se puede apreciar el cálculo más sencillo es este último pero sólo se involucra la cantidad de respuestas y no su valor dentro del contexto del formulario.

Con referencia a factores que indiquen la rentabilidad en cada empresa se utilizará la base de datos de la Cámara de Comercio, la cual permite establecer la rentabilidad de cada una de ellas.

Con esta información y la proveniente de la empresa se podrá establecer si existe o no una relación directa de la organización contable y el mercadeo sobre la rentabilidad. Para este fin se buscará la existencia de una relación lineal entre estos factores utilizando métodos estadísticos y matemáticos de regresión.

4. TABULACION DIRECTA DE RESPUESTAS EN EL INSTRUMENTO

En la tabla siguiente se podrán apreciar los resultados obtenidos de acuerdo con lo estipulado en el capítulo anterior.

Empresa	Area	Pregunta	OPCIONES					
			SI	NO	A	B	C	D
00010715	1	1.1	—	—	—	—	—	—
		1.2	—	—	X	X	X	X
		1.3	—	—	—	—	—	—
		1.4	X	—	—	—	—	—
	2	2.1	—	X	—	—	—	—
		2.2	X	—	—	—	—	—
		2.3	—	—	X	—	—	—
		2.4	—	—	X	—	—	—
	3	3.1	X	—	—	—	—	—
		3.2	X	—	—	—	—	—
		3.3	—	—	X	—	—	—
		3.4	X	—	—	—	—	—
		3.5	—	X	—	—	—	—
		3.6	X	—	—	—	—	—
		3.7	X	—	—	—	—	—
		3.8	X	—	—	—	—	—
		3.9	X	—	—	—	—	—
		3.10	—	—	X	—	—	—
		3.11	—	—	—	X	—	—
		3.12	X	—	—	—	—	—
		3.13	—	—	—	X	—	—
	4	4.1	—	—	—	X	—	—
		4.2	—	—	—	X	—	—

Empresa	Area	Pregunta	OPCIONES					
			SI	NO	A	B	C	D
0020715	5	4.3	X	—	—	—	—	—
		4.4	X	—	—	—	—	—
		4.5	—	—	X	—	—	—
		4.6	X	—	—	—	—	—
		4.7	X	—	—	—	—	—
		4.8	—	—	—	X	—	—
		4.9	X	—	—	—	—	—
		4.10	—	—	X	—	—	—
		4.11	—	—	X	—	—	—
		5.1	—	—	—	X	—	—
		5.2	X	—	—	—	—	—
		5.3	—	X	—	—	—	—
		5.4	X	—	—	—	—	—
		5.5	—	—	X	—	—	—
	1	1.1	—	—	—	—	—	—
		1.2	—	—	X	X	X	X
		1.3	—	—	—	—	—	—
	2	1.4	—	X	—	—	—	—
		2.1	—	X	—	—	—	—
		2.2	—	X	—	—	—	—
		2.3	—	—	—	—	—	X
	3	2.4	—	—	X	—	—	—
		3.1	—	X	—	—	—	—
		3.2	X	—	—	—	—	—
		3.3	—	—	—	X	—	—
		3.4	—	X	—	—	—	—
		3.5	—	X	—	—	—	—
		3.6	—	X	—	—	—	—
		3.7	X	—	—	—	—	—
		3.8	—	X	—	—	—	—
		3.9	X	—	—	—	—	—
		3.10	—	—	X	—	—	—
		3.11	—	—	—	—	X	—
	4.	3.12	—	X	—	—	—	—
		3.13	—	—	—	—	—	X
		4.1	—	—	—	X	—	—
		4.2	—	—	—	X	—	—
		4.3	—	X	—	—	—	—
		4.4	X	—	—	—	—	—
		4.5	—	—	X	—	—	—
		4.6	—	X	—	—	—	—
		4.7	—	X	—	—	—	—

Empresa	Area	Pregunta	OPCIONES					
			SI	NO	A	B	C	D
	5	4.8	—	—	—	X	—	—
		4.9	—	X	—	—	—	—
		4.10	—	—	X	—	—	—
		4.11	—	—	—	X	—	—
		5.1	—	—	—	X	—	—
		5.2	—	X	—	—	—	—
		5.3	X	—	—	—	—	—
		5.4	—	X	—	—	—	—
		5.5	—	—	X	—	—	—
00030715	1	1.1	—	—	—	—	—	—
		1.2	—	—	X	X	X	X
		1.3	X	—	—	—	—	—
		1.4	X	—	—	—	—	—
	2	2.1	—	X	—	—	—	—
		2.2	—	X	—	—	—	—
		2.3	—	—	X	—	—	—
		2.4	—	—	X	—	—	—
	3	3.1	—	X	—	—	—	—
		3.2	X	—	—	—	—	—
		3.3	—	—	—	X	—	—
		3.4	—	X	—	—	—	—
		3.5	—	X	—	—	—	—
		3.6	X	—	—	—	—	—
		3.7	—	X	—	—	—	—
		3.8	—	X	—	—	—	—
		3.9	X	—	—	—	—	—
		3.10	—	—	—	—	X	—
		3.11	—	—	—	—	X	—
		3.12	—	X	—	—	—	—
	4	3.13	—	—	—	—	X	—
		4.1	—	—	—	X	—	—
		4.2	—	—	—	X	—	—
		4.3	—	X	—	—	—	—
		4.4	X	—	—	—	—	—
		4.5	—	—	—	X	—	—
		4.6	—	X	—	—	—	—
		4.7	—	X	—	—	—	—
		4.8	—	—	—	—	X	—
		4.9	—	X	—	—	—	—
		4.10	—	—	X	—	—	—
		4.11	—	—	—	—	X	X



Empresa	Area	Pregunta	OPCIONES					
			SI	NO	A	B	C	D
00040716	5	5.1	-	-	-	X	-	-
		5.2	X	-	-	-	-	-
		5.3	X	-	-	-	-	-
		5.4	-	X	-	-	-	-
		5.5	-	-	X	-	-	-
	1	1.1	-	-	-	-	-	-
		1.2	-	-	X	X	X	X
		1.3	X	-	-	-	-	-
		1.4	X	-	-	-	-	-
	2	2.1	-	X	-	-	-	-
		2.2	-	X	-	-	-	-
		2.3	-	-	-	-	-	X
		2.4	-	-	X	-	-	-
	3	3.1	-	X	-	-	-	-
		3.2	X	-	-	-	-	-
		3.3	-	-	-	X	-	-
		3.4	-	X	-	-	-	-
		3.5	-	X	-	-	-	-
		3.6	-	X	-	-	-	-
		3.7	X	-	-	-	-	-
		3.8	-	X	-	-	-	-
		3.9	X	-	-	-	-	-
		3.10	-	-	X	-	-	-
	4	3.11	-	-	-	-	X	-
		3.12	-	X	-	-	-	-
		3.13	-	-	-	X	-	-
		4.1	-	-	-	X	-	-
		4.2	-	-	-	X	-	-
		4.3	X	-	-	-	-	-
		4.4	-	-	-	X	-	-
		4.5	-	-	X	-	-	-
		4.6	-	X	-	-	-	-
		4.7	-	X	-	-	-	-
		4.8	-	-	-	-	X	-
	5	4.9	-	X	-	-	-	-
		4.10	-	-	X	-	-	-
		4.11	-	-	-	-	X	-
		5.1	-	-	-	-	X	-
		5.2	-	X	-	-	-	-
		5.3	X	-	-	-	-	-
		5.4	-	X	-	-	-	-

Empresa	Area	Pregunta	OPCIONES					
			SI	NO	A	B	C	D
		5.5	—	—	X	—	—	—
00050716	1	1.1	—	—	—	—	—	—
		1.2	—	—	X	X	X	X
		1.3	X	—	—	—	—	—
		1.4	—	X	—	—	—	—
	2	2.1	X	—	—	—	—	—
		2.2	—	X	—	—	—	—
		2.3	—	—	—	—	—	X
		2.4	—	—	X	—	—	—
	3	3.1	X	—	—	—	—	—
		3.2	X	—	—	—	—	—
		3.3	—	—	—	X	—	—
		3.4	—	X	—	—	—	—
		3.5	—	X	—	—	—	—
		3.6	—	X	—	—	—	—
		3.7	—	X	—	—	—	—
		3.8	X	—	—	—	—	—
		3.9	X	—	—	—	—	—
		3.10	—	—	—	—	X	—
	4	3.11	—	—	—	X	—	—
		3.12	—	X	—	—	—	—
		3.13	—	—	—	X	—	—
		4.1	—	—	—	X	—	—
		4.2	—	—	—	X	—	—
		4.3	—	X	—	—	—	—
		4.4	X	—	—	—	—	—
		4.5	—	—	—X	—	—	—
		4.6	—	X	—	—	—	—
		4.7	—	X	—	—	—	—
	5	4.8	—	—	—	—	X	—
		4.9	—	X	—	—	—	—
		4.10	—	—	X	—	—	—
		4.11	—	—	—	—	X	X
		5.1	—	—	—	—	X	—
		5.2	X	—	—	—	—	—
		5.3	X	—	—	—	—	—
		5.4	—	X	—	—	—	—
		5.5	—	—	X	—	—	—
00060716	1	1.1	—	—	—	—	—	—
		1.2	—	—	X	X	X	X

Empresa	Area	Pregunta	SI	NO	OPCIONES			
					A	B	C	D
	2	1.3	X	-	-	-	-	-
		1.4	-	X	-	-	-	-
		2.1	-	X	-	-	-	-
		2.2	-	X	-	-	-	-
		2.3	-	-	-	-	-	X
	3	2.4	-	-	X	-	-	-
		3.1	-	X	-	-	-	-
		3.2	X	-	-	-	-	-
		3.3	-	-	-	X	-	-
		3.4	X	-	-	-	-	-
	4	3.5	X	-	-	-	-	-
		3.6	X	-	-	-	-	-
		3.7	X	-	-	-	-	-
		3.8	-	X	-	-	-	-
		3.9	X	-	-	-	-	-
		3.10	-	-	-	-	X	-
		3.11	-	-	-	-	X	-
		3.12	-	X	-	-	-	-
		3.13	-	-	-	-	-	X
		4.1	-	-	-	X	-	-
		4.2	-	-	-	X	-	-
		4.3	X	-	-	-	-	-
		4.4	X	-	-	-	-	-
		4.5	-	-	X	-	-	-
		4.6	-	X	-	-	-	-
		4.7	-	X	-	-	-	-
		4.8	-	-	-	-	X	-
		4.9	-	X	-	-	-	-
		4.10	-	-	X	-	-	-
		4.11	-	-	-	-	X	X
	5	5.1	-	-	-	-	X	-
		5.2	X	-	-	-	-	-
		5.3	-	X	-	-	-	-
		5.4	X	-	-	-	-	-
		5.5	-	-	X	-	-	-
00070717	1	1.1	-	-	-	-	-	-
		1.2	-	-	X	X	X	X
		1.3	X	-	-	-	-	-
		1.4	-	X	-	-	-	-
	2	2.1	X	-	-	-	-	-
		2.2	-	X	-	-	-	-

Empresa	Area	Pregunta	OPCIONES					
			SI	NO	A	B	C	D
	3	2.3	-	-	X	-	-	-
		2.4	-	-	-	X	-	-
		3.1	-	X	-	-	-	-
		3.2	X	-	-	-	-	-
		3.3	-	-	-	X	-	-
		3.4	-	X	-	-	-	-
		3.5	-	X	-	-	-	-
		3.6	X	-	-	-	-	-
		3.7	X	-	-	-	-	-
		3.8	X	-	-	-	-	-
		3.9	X	-	-	-	-	-
		3.10	-	-	X	-	-	-
		3.11	-	-	-	-	X	-
		3.12	X	-	-	-	-	-
		3.13	-	-	-	-	-	X
	4	4.1	-	-	-	X	-	-
		4.2	-	-	-	X	-	-
		4.3	-	X	-	-	-	-
		4.4	X	-	-	-	-	-
		4.5	-	-	X	-	-	-
		4.6	X	-	-	-	-	-
		4.7	X	-	-	-	-	-
		4.8	-	-	-	-	X	-
		4.9	X	-	-	-	-	-
		4.10	-	-	X	-	-	-
	5	4.11	-	-	-	-	X	X
		5.1	-	-	-	X	-	-
		5.2	X	-	-	-	-	-
		5.3	X	-	-	-	-	-
		5.4	X	-	-	-	-	-
		5.5	-	-	X	-	-	-
00080717	1	1.1	-	-	-	-	-	-
		1.2	-	-	X	X	X	X
		1.3	X	-	-	-	-	-
		1.4	-	X	-	-	-	-
	2	2.1	X	-	-	-	-	-
		2.2	-	X	-	-	-	-
		2.3	X	-	-	-	-	-
		2.4	-	-	X	-	-	-
	3	3.1	X	-	-	-	-	-
		3.2	X	-	-	-	-	-

Empresa	Area	Pregunta	SI	NO	OPCIONES			
					A	B	C	D
	4	3.3	X	-	-	-	-	-
		3.4	-	X	-	-	-	-
		3.5	-	X	-	-	-	-
		3.6	X	-	-	-	-	-
		3.7	-	X	-	-	-	-
		3.8	-	X	-	-	-	-
		3.9	X	-	-	-	-	-
		3.10	X	-	-	-	-	-
		3.11	-	-	-	-	X	-
		3.12	X	-	-	-	-	-
		3.13	-	-	-	-	X	-
		4.1	-	-	-	X	-	-
		4.2	-	-	-	-	X	-
	5	4.3	X	-	-	-	-	-
		4.4	X	-	-	-	-	-
		4.5	-	-	X	-	-	-
		4.6	-	X	-	-	-	-
		4.7	-	X	-	-	-	-
		4.8	-	-	-	-	X	-
		4.9	-	X	-	-	-	-
		4.10	-	-	X	-	-	-
		4.11	-	-	-	-	X	X
		5.1	-	-	-	X	-	-
		5.2	X	-	-	-	-	-
		5.3	-	X	-	-	-	-
		5.4	-	X	-	-	-	-
		5.5	-	-	X	-	-	-
00090718	1	1.1	-	-	-	-	-	-
		1.2	-	-	X	X	X	X
		1.3	X	-	-	-	-	-
		1.4	-	X	-	-	-	-
	2	2.1	-	X	-	-	-	-
		2.2	-	X	-	-	-	-
		2.3	-	-	X	-	-	-
		2.4	-	-	X	-	-	-
	3	3.1	-	X	-	-	-	-
		3.2	X	-	-	-	-	-
		3.3	-	-	-	X	-	-
		3.4	X	-	-	-	-	-
		3.5	X	-	-	-	-	-
		3.6	-	X	-	-	-	-

Empresa	Area	Pregunta	OPCIONES					
			SI	NO	A	B	C	D
		3.7	X	-	-	-	-	-
		3.8	-	X	-	-	-	-
		3.9	X	-	-	-	-	-
		3.10	-	-	-	-	-	X
		3.11	-	-	-	-	-	X
		3.12	X	-	-	-	-	-
		3.13	-	-	-	X	-	-
	4	4.1	-	-	X	-	-	-
		4.2	-	-	-	-	X	-
		4.3	-	X	-	-	-	-
		4.4	X	-	-	-	-	-
		4.5	-	-	X	-	-	-
		4.6	X	-	-	-	-	-
		4.7	X	-	-	-	-	-
		4.8	-	-	-	-	X	-
		4.9	-	X	-	-	-	-
		4.10	-	-	X	-	-	-
		4.11	-	-	-	-	X	X
	5	5.1	-	-	-	-	X	-
		5.2	X	-	-	-	-	-
		5.3	X	-	-	-	-	-
		5.4	-	X	-	-	-	-
		5.5	-	-	X	-	-	-
00110719	1	1.1	-	-	-	-	-	-
	5	1.2	-	-	X	X	X	X
		1.3	X	-	-	-	-	-
		1.4	-	X	-	-	-	-
	2	2.1	-	X	-	-	-	-
		2.2	X	-	-	-	-	-
		2.3	-	-	X	-	-	-
		2.4	-	-	X	-	-	-
	3	3.1	-	X	-	-	-	-
		3.2	X	-	-	-	-	-
		3.3	-	-	-	X	-	-
		3.4	-	X	-	-	-	-
		3.5	-	X	-	-	-	-
		3.6	-	X	-	-	-	-
		3.7	-	X	-	-	-	-
		3.8	-	X	-	-	-	-
		3.9	X	-	-	-	-	-
		3.10	-	-	-	-	-	X



Empresa	Area	Pregunta	OPCIONES					
			SI	NO	A	B	C	D
	3 4	3.11	-	-	-	-	X	-
		3.12	X	-	-	-	-	-
		3.13	-	-	-	X	-	-
		4.1	-	-	-	X	-	-
		4.2	-	-	-	X	-	-
		4.3	-	X	-	-	-	-
		4.4	X	-	-	-	-	-
		4.5	-	-	X	-	-	-
		4.6	-	X	-	-	-	-
		4.7	-	X	-	-	-	-
	5	4.8	-	-	-	-	X	-
		4.9	-	X	-	-	-	-
		4.10	-	-	X	-	-	-
		4.11	-	-	-	-	X	X
		5.1	-	-	X	-	-	-
		5.2	-	X	-	-	-	-
		5.3	-	X	-	-	-	-
		5.4	X	-	-	-	-	-
		5.5	-	-	X	-	-	-
00120719	1	1.1	-	-	-	-	-	-
		1.2	-	-	X	X	X	X
		1.3	X	-	-	-	-	-
		1.4	-	X	-	-	-	-
	2	2.1	-	X	-	-	-	-
		2.2	-	X	-	-	-	-
		2.3	-	-	-	-	-	X
		2.4	-	-	-	X	-	-
	3	3.1	X	-	-	-	-	-
		3.2	X	-	-	-	-	-
		3.3	-	-	-	X	-	-
		3.4	-	X	-	-	-	-
		3.5	-	X	-	-	-	-
		3.6	-	X	-	-	-	-
		3.7	-	X	-	-	-	-
		3.8	-	X	-	-	-	-
		3.9	-	X	-	-	-	-
		3.10	-	-	-	-	-	X
	4	3.11	-	-	-	-	X	-
		3.12	X	-	-	-	-	-
		3.13	-	-	-	X	-	-
		4.1	-	-	-	X	-	-

Empresa	Area	Pregunta	OPCIONES					
			SI	NO	A	B	C	D
	5	4.2	-	-	-	X	-	-
		4.3	-	X	-	-	-	-
		4.4	X	-	-	-	-	-
		4.5	-	-	X	-	-	-
		4.6	-	X	-	-	-	-
		4.7	-	X	-	-	-	-
		4.8	-	-	-	-	X	-
		4.9	-	X	-	-	-	-
		4.10	-	-	X	-	-	-
		4.11	-	-	-	-	X	X
		5.1	-	-	-	-	X	-
		5.2	-	X	-	-	-	-
		5.3	-	X	-	-	-	-
		5.4	-	X	-	-	-	-
		5.5	-	-	X	-	-	-
00140720	1	1.1	-	-	-	-	-	-
		1.2	-	-	X	X	X	X
		1.3	X	-	-	-	-	-
		1.4	X	-	-	-	-	-
	2	2.1	X	-	-	-	-	-
		2.2	-	X	-	-	-	-
		2.3	-	-	-	-	-	X
		2.4	-	-	-	X	-	-
	3	3.1	-	X	-	-	-	-
		3.2	X	-	-	-	-	-
		3.3	-	-	X	-	-	-
		3.4	-	X	-	-	-	-
		3.5	-	X	-	-	-	-
		3.6	-	X	-	-	-	-
		3.7	X	-	-	-	-	-
		3.8	X	-	-	-	-	-
		3.9	X	-	-	-	-	-
		3.10	-	-	-	-	-	X
	4	3.11	-	-	-	-	X	-
		3.12	X	-	-	-	-	-
		3.13	-	-	-	-	X	-
		4.1	-	-	X	-	-	-
		4.2	-	-	-	-	X	-
		4.3	X	-	-	-	-	-
		4.4	X	-	-	-	-	-
		4.5	-	-	X	-	-	-

Empresa	Area	Pregunta	OPCIONES					
			SI	NO	A	B	C	D
		4.6	X	—	—	—	—	—
		4.7	X	—	—	—	—	—
		4.8	—	—	—	—	X	—
		4.9	X	—	—	—	—	—
		4.10	—	—	X	—	—	—
		4.11	—	—	X	—	—	—
	5	5.1	—	—	X	—	—	—
		5.2	X	—	—	—	—	—
		5.3	X	—	—	—	—	—
		5.4	X	—	—	—	—	—
		5.5	—	X	—	—	—	—

Empresa	Area	Pregunta	SI	NO	OPCIONES			
					A	B	C	D
00150720	1	1.1	-	-	-	-	-	-
		1.2	-	-	X	X	X	X
		1.3	X	-	-	-	-	-
		1.4	-	X	-	-	-	-
	2	2.1	-	X	-	-	-	-
		2.2	-	X	-	-	-	-
		2.3	-	-	X	-	-	-
		2.4	-	-	X	-	-	-
	3	3.1	-	X	-	-	-	-
		3.2	X	-	-	-	-	-
		3.3	-	-	-	X	-	-
		3.4	X	-	-	-	-	-
		3.5	X	-	-	-	-	-
		3.6	X	-	-	-	-	-
		3.7	X	-	-	-	-	-
		3.8	X	-	-	-	-	-
		3.9	X	-	-	-	-	-
		3.10	-	-	X	-	-	-
		3.11	-	-	-	-	X	-
		3.12	-	X	-	-	-	-
	4	3.13	-	-	-	-	X	-
		4.1	-	-	-	X	-	-
		4.2	-	-	-	X	-	-
		4.3	X	-	-	-	-	-
		4.4	X	-	-	-	-	-
		4.5	-	-	X	-	-	-
		4.6	X	-	-	-	-	-
		4.7	X	-	-	-	-	-
		4.8	-	-	-	-	X	-
		4.9	-	X	-	-	-	-
	5	4.10	-	-	X	-	-	-
		4.11	-	-	-	-	X	X
		5.1	-	-	X	-	-	-
		5.2	X	-	-	-	-	-
		5.3	-	X	-	-	-	-
		5.4	-	X	-	-	-	-
		5.5	-	-	X	-	-	-
00160723	1	1.1	-	-	-	-	-	-
		1.2	-	-	X	X	X	X
		1.3	X	-	-	-	-	-
		1.4	-	X	-	-	-	-
	2	2.1	-	X	-	-	-	-



Empresa	Area	Pregunta	SI	NO	OPCIONES			
					A	B	C	D
0017023	3	2.2	-	X	-	-	-	-
		2.3	-	-	X	-	-	-
		2.3	-	-	X	-	-	-
		3.1	-	X	-	-	-	-
		3.2	X	-	-	-	-	-
		3.3	-	-	-	X	-	-
		3.4	-	X	-	-	-	-
		3.5	-	X	-	-	-	-
		3.6	-	X	-	-	-	-
		3.7	-	X	-	-	-	-
		3.8	-	X	-	-	-	-
		3.9	-	X	-	-	-	-
		3.10	-	-	-	X	-	-
	4	3.11	-	-	-	-	X	-
		3.12	-	X	-	-	-	-
		3.13	-	-	-	-	-	X
		4.1	-	-	-	X	-	-
		4.2	-	-	-	X	-	-
		4.3	X	-	-	-	-	-
		4.4	X	-	-	-	-	-
		4.5	-	-	X	-	-	-
		4.6	-	X	-	-	-	-
		4.7	-	X	-	-	-	-
		4.8	-	-	-	-	X	-
		4.9	-	X	-	-	-	-
		4.10	-	-	X	-	-	-
	5	4.11	-	-	-	-	X	-
		5.1	-	-	-	X	-	-
		5.2	-	X	-	-	-	-
		5.3	-	X	-	-	-	-
		5.4	-	X	-	-	-	-
0017023	1	5.5	-	-	X	-	-	-
		1.1	-	-	-	-	-	-
		1.2	-	-	X	X	X	X
		1.3	X	-	-	-	-	-
	2	1.4	X	-	-	-	-	-
		2.1	X	-	-	-	-	-
		2.2	X	-	-	-	-	-
		2.3	-	-	X	-	-	-
	3	2.4	-	-	-	X	-	-
		3.1	X	-	-	-	-	-
		3.2	X	-	-	-	-	-
		3.3	-	-	-	X	-	-
		3.4	-	X	-	-	-	-

Empresa	Area	Pregunta	SI	NO	OPCIONES			
					A	B	C	D
	4	3.5	-	X	-	-	-	-
		3.6	-	X	-	-	-	-
		3.7	-	X	-	-	-	-
		3.8	X	-	-	-	-	-
		3.9	X	-	-	-	-	-
		3.10	-	-	X	-	-	-
		3.11	-	-	-	X	-	-
		3.12	X	-	-	-	-	-
		3.13	-	-	-	X	-	-
		4.1	-	-	X	-	-	-
	5	4.2	-	-	-	X	-	-
		4.3	X	-	-	-	-	-
		4.4	-	X	-	-	-	-
		4.5	-	-	-	X	-	-
		4.6	X	-	-	-	-	-
		4.7	X	-	-	-	-	-
		4.8	-	-	-	-	X	-
		4.9	-	X	-	-	-	-
		4.10	-	-	X	-	-	-
		4.11	-	-	X	X	-	-
00180724	1	5.1	-	-	-	X	-	-
		5.2	X	-	-	-	-	-
		5.3	X	-	-	-	-	-
		5.4	-	X	-	-	-	-
	2	5.5	-	-	X	-	-	-
		1.1	-	-	-	-	-	-
		1.2	-	-	X	X	X	X
		1.3	X	-	-	-	-	-
		1.4	-	X	-	-	-	-
		2.1	X	-	-	-	-	-
		2.2	-	X	-	-	-	-
		2.3	-	-	X	-	-	-
	3	2.4	-	-	-	X	-	-
		3.1	X	-	-	-	-	-
		3.2	X	-	-	-	-	-
		3.3	-	-	X	-	-	-
		3.4	-	X	-	-	-	-
		3.5	-	X	-	-	-	-
		3.6	-	X	-	-	-	-
		3.7	X	-	-	-	-	-
		3.8	X	-	-	-	-	-

Empresa	Area	Pregunta	OPCIONES					
			SI	NO	A	B	C	D
	4	3.9	-	X	-	-	-	-
		3.10	-	-	X	-	-	-
		3.11	-	-	-	-	X	-
		3.12	-	X	-	-	-	-
		3.13	-	-	-	-	X	-
		4.1	-	-	X	-	-	-
		4.2	-	-	-	X	-	-
		4.3	X	-	-	-	-	-
		4.4	X	-	-	-	-	-
		4.5	-	-	X	-	-	-
		4.6	X	-	-	-	-	-
		4.7	X	-	-	-	-	-
		4.8	-	-	-	X	-	-
		4.9	X	-	-	-	-	-
	5	4.10	-	-	X	-	-	-
		4.11	-	-	-	-	X	-
		5.1	-	-	-	X	-	-
		5.2	X	-	-	-	-	-
		5.3	X	-	-	-	-	-
		5.4	X	-	-	-	-	-
		5.5	-	-	X	X	-	-
00190724	1	1.1	-	-	-	-	-	-
		1.2	-	-	X	X	X	X
		1.3	X	-	-	-	-	-
		1.4	-	X	-	-	-	-
	2	2.1	X	-	-	-	-	-
		2.2	-	X	-	-	-	-
		2.3	-	-	-	X	-	-
	3	3.1	X	-	-	-	-	-
		3.2	X	-	-	-	-	-
		3.3	-	-	X	-	-	-
		3.4	-	X	-	-	-	-
		3.5	-	X	-	-	-	-
		3.6	X	-	-	-	-	-
		3.7	X	-	-	-	-	-
		3.8	X	-	-	-	-	-
		3.9	X	-	-	-	-	-
		3.10	-	-	X	-	-	-
		3.11	-	-	X	-	-	-
		3.12	X	-	-	-	-	-
		3.13	-	-	-	X	-	-

Empresa	Area	Pregunta	OPCIONES					
			SI	NO	A	B	C	D
	4	4.1	-	-	-	X	-	-
		4.2	-	-	-	X	-	-
		4.3	X	-	-	-	-	-
		4.4	X	-	-	-	-	-
		4.5	-	-	X	-	-	-
		4.6	X	-	-	-	-	-
		4.7	X	-	-	-	-	-
		4.8	-	-	-	-	X	-
		4.9	X	-	-	-	-	-
		4.10	-	-	X	-	-	-
		4.11	-	-	-	-	X	-
	5	5.1	-	-	X	-	-	-
		5.2	X	-	-	-	-	-
		5.3	X	-	-	-	-	-
		5.4	X	-	-	-	-	-
		5.5	-	-	-	X	-	-
00200724	1	1.1	-	-	-	-	-	-
		1.2	-	-	X	X	X	X
		1.3	X	-	-	-	-	-
		1.4	-	X	-	-	-	-
	2	2.1	-	X	-	-	-	-
		2.2	-	X	-	-	-	-
		2.3	-	-	-	-	-	X
		2.4	-	-	X	-	-	-
	3	3.1	X	-	-	-	-	-
		3.2	X	-	-	-	-	-
		3.3	-	-	-	X	-	-
		3.4	-	X	-	-	-	-
		3.5	-	X	-	-	-	-
		3.6	-	X	-	-	-	-
		3.7	-	X	-	-	-	-
		3.8	-	X	-	-	-	-
		3.9	X	-	-	-	-	-
		3.10	-	-	-	X	-	-
		3.11	-	-	-	-	X	-
		3.12	-	X	-	-	-	-

Empresa	Area	Pregunta	OPCIONES					
			SI	NO	A	B	C	D
	4	3.13	—	—	—	—	—	X
		4.1	—	—	—	X	—	—
		4.2	—	—	—	X	—	—
		4.3	—	X	—	—	—	—
		4.4	X	—	—	—	—	—
		4.5	—	—	X	—	—	—
		4.6	—	X	—	—	—	—
		4.7	—	X	—	—	—	—
		4.8	—	—	—	—	X	—
		4.9	—	X	—	—	—	—
	5	4.10	—	—	X	—	—	—
		4.11	—	—	—	—	X	X
		5.1	—	—	—	—	X	—
		5.2	—	X	—	—	—	—
		5.3	—	X	—	—	—	—
		5.4	—	X	—	—	—	—
		5.5	—	—	X	—	—	—
00210725	1	1.1	—	—	—	—	—	—
		1.2	—	—	X	X	X	X
		1.3	X	—	—	—	—	—
		1.4	—	X	—	—	—	—
	2	2.1	X	—	—	—	—	—
		2.2	X	—	—	—	—	—
		2.3	—	—	—	—	—	X
		2.4	—	—	X	—	—	—
	3	3.1	X	—	—	—	—	—
		3.2	X	—	—	—	—	—
		3.3	—	—	—	X	—	—
		3.4	—	X	—	—	—	—
		3.5	—	X	—	—	—	—
		3.6	X	—	—	—	—	—
		3.7	—	X	—	—	—	—
		3.8	—	X	—	—	—	—
		3.9	X	—	—	—	—	—
		3.10	—	—	X	—	—	—
	4	3.11	—	—	—	—	X	—
		3.12	X	—	—	—	—	—
		3.13	—	—	—	—	X	—
		4.1	—	—	X	—	—	—
		4.2	—	—	—	—	X	—
		4.3	—	X	—	—	—	—

Empresa	Area	Pregunta	OPCIONES					
			SI	NO	A	B	C	D
	5	4.4	X	-	-	-	-	-
		4.5	-	-	X	-	-	-
		4.6	-	X	-	-	-	-
		4.7	-	X	-	-	-	-
		4.8	-	-	-	-	X	X
		4.9	-	X	-	-	-	-
		4.10	-	-	X	-	-	-
		4.11	-	-	-	-	X	-
		5.1	-	-	X	-	-	-
		5.2	X	-	-	-	-	-
		5.3	X	-	-	-	-	-
		5.4	X	-	-	-	-	-
		5.5	-	-	X	-	-	-
00220725	1	1.1	-	-	-	-	-	-
		1.2	-	-	X	X	X	X
		1.3	X	-	-	-	-	-
		1.4	-	X	-	-	-	-
	2	2.1	-	X	-	-	-	-
		2.2	-	X	-	-	-	-
		2.3	-	-	-	-	-	X
		2.4	-	-	-	X	-	-
	3	3.1	X	-	-	-	-	-
		3.2	X	-	-	-	-	-
		3.3	-	-	-	X	-	-
		3.4	-	X	-	-	-	-
		3.5	-	X	-	-	-	-
		3.6	X	-	-	-	-	-
		3.7	-	X	-	-	-	-
		3.8	-	X	-	-	-	-
		3.9	X	-	-	-	-	-
		3.10	-	-	-	X	-	-
	4	3.11	-	-	-	-	X	-
		3.12	-	X	-	-	-	-
		3.13	-	-	-	X	-	-
		4.1	-	-	-	X	-	-
		4.2	-	-	-	X	-	-
		4.3	-	X	-	-	-	-
		4.4	X	-	-	-	-	-
		4.5	-	-	-	X	-	-
		4.6	-	X	-	-	-	-
		4.7	-	X	-	-	-	-

Empresa	Area	Pregunta	OPCIONES					
			SI	NO	A	B	C	D
00230726	5	4.8	-	-	-	-	X	-
		4.9	-	X	-	-	-	-
		4.10	-	-	X	-	-	-
		4.11	-	-	-	-	X	X
		5.1	-	-	-	-	X	-
		5.2	X	-	-	-	-	-
		5.3	-	X	-	-	-	-
		5.4	X	-	-	-	-	-
		5.5	-	-	X	-	-	-
	1	1.1	-	-	-	-	-	-
		1.2	-	-	X	X	X	X
		1.3	X	-	-	-	-	-
		1.4	-	X	-	-	-	-
	2	2.1	X	-	-	-	-	-
		2.2	-	X	-	-	-	-
		2.3	-	-	-	-	-	X
		2.4	-	-	X	-	-	-
	3	3.1	X	-	-	-	-	-
		3.2	X	-	-	-	-	-
		3.3	-	-	X	-	-	-
		3.4	-	X	-	-	-	-
		3.5	-	X	-	-	-	-
		3.6	-	X	-	-	-	-
		3.7	-	X	-	-	-	-
		3.8	X	-	-	-	-	-
	4	3.9	X	-	-	-	-	-
		3.10	-	-	-	X	-	-
		3.11	-	-	-	-	X	-
		3.12	X	-	-	-	-	-
		3.13	-	-	-	X	-	-
		4.1	-	-	-	X	-	-
		4.2	-	-	-	X	-	-
		4.3	X	-	-	-	-	-
		4.4	X	-	-	-	-	-
		4.5	-	-	X	-	-	-
		4.6	X	-	-	-	-	-
		4.7	X	-	-	-	-	-
		4.8	-	-	-	-	X	-
		4.9	-	X	-	-	-	-
		4.10	-	-	X	-	-	-
		4.11	-	-	X	-	-	-

Empresa	Area	Pregunta	SI	NO	OPCIONES			
					A	B	C	D
0024726	5	5.1	-	-	X	-	-	-
		5.2	X	-	-	-	-	-
		5.3	X	-	-	-	-	-
		5.4	X	-	-	-	-	-
		5.5	-	-	X	-	-	-
	1	1.1	-	-	-	-	-	-
		1.2	-	-	X	X	X	X
		1.3	X	-	-	-	-	-
		1.4	X	-	-	-	-	-
	2	2.1	X	-	-	-	-	-
		2.2	X	-	-	-	-	-
		2.3	-	-	-	-	-	X
		2.4	-	-	-	X	-	-
	3	3.1	X	-	-	-	-	-
		3.2	X	-	-	-	-	-
		3.3	-	-	X	-	-	-
		3.4	-	X	-	-	-	-
		3.5	-	X	-	-	-	-
		3.6	X	-	-	-	-	-
		3.7	X	-	-	-	-	-
		3.8	X	-	-	-	-	-
		3.9	X	-	-	-	-	-
		3.10	-	-	-	X	-	-
		3.11	-	-	-	-	X	-
		3.12	X	-	-	-	-	-
	4	3.13	-	-	-	-	X	-
		4.1	-	-	-	X	-	-
		4.2	-	-	-	X	-	-
		4.3	X	-	-	-	-	-
		4.4	X	-	-	-	-	-
		4.5	-	-	X	-	-	-
		4.6	-	X	-	-	-	-
		4.7	-	X	-	-	-	-
		4.8	-	-	-	-	X	-
		4.9	-	X	-	-	-	-
		4.10	-	-	X	-	-	-
	5	4.11	-	-	-	X	X	-
		5.1	-	-	-	X	-	-
		5.2	X	-	-	-	-	-
		5.3	X	-	-	-	-	-
		5.4	X	-	-	-	-	-
		5.5	-	-	X	-	-	-



4.2. TOTALIZACION DE RESULTADOS

AREA	PREGUNTA	OPCIONES					
		SI	NO	A	B	C	D
1 Información General	1.1	-	-	-	-	-	-
	1.2	-	-	22	22	22	22
	1.3	22	-	-	-	-	-
	1.4	3	19	-	-	-	-
2 Aspectos Administra- tivos y organizacio- nales	2.1	11	11	-	-	-	-
	2.2	5	17	-	-	-	-
	2.3	-	-	11	-	-	11
	2.4	-	-	13	9	0	-
3 Aspectos Contables y Financieros	3.1	13	9	-	-	-	-
	3.2	22	0	-	-	-	-
	3.3	-	-	6	15	0	1
	3.4	4	18	-	-	-	-
	3.5	3	19	-	-	-	-
	3.6	10	12	-	-	-	-
	3.7	12	10	-	-	-	-
	3.8	10	12	-	-	-	-
	3.9	20	2	-	-	-	-
	3.10	-	-	10	-	12	-
	3.11	-	-	0	4	17	1
	3.12	12	10	-	-	-	-
	3.13	-	-	0	7	7	8
4 Aspectos Comerciales	4.1	-	-	5	17	0	-
	4.2	-	-	-	18	4	-
	4.3	14	8	-	-	-	-
	4.4	21	1	-	-	-	-
	4.5	-	-	20	2	0	-
	4.6	9	13	-	-	-	-
	4.7	9	13	-	-	-	-
	4.8	-	-	0	2	16	4
	4.9	6	16	-	-	-	-
	4.10	-	-	22	-	-	-
	4.11	-	-	2	0	5	15

AREA	PREGUNTA	OPCIONES					
		SI	NO	A	B	C	D
5	5.1	-	-	6	9	7	-
	5.2	16	6	-	-	-	-
Aspectos	5.3	16	6	-	-	-	-
Tecnológicos	5.4	12	10	-	-	-	-
y de seguridad	5.5	-	-	14	8	0	-

4.3. ANALISIS CUALITATIVO Y CUANTITATIVO

Area	Pregunta No.	Análisis cualitativo		Análisis cuantitativo		DESCRIPCION DE LA PREGUNTA
		SI	NO			
1	1.1	86	14	(a)	(a)	Cualitativamente el 86% de las empresas son sociedades limitadas, el 14% restante está conformado por sociedades de hecho y personas naturales.
1	1.2	100	0	(a)	(a)	Cualitativamente el 100% de las empresas concelan aportes al I.G.S., SENA, I.C.B.F. y cajas de compensación.
1	1.3	100	0	(a)	(a)	Cualitativamente el 100% de las empresas se encuentran en el Registro Nacional de vendedores.
1	1.4	82	18	93	7	Cualitativamente el 82% de las empresas no tienen reglamento interno de trabajo por considerarlo innecesario. El 18% si lo poseen. Cuantitativamente el 93% de las empresas no tienen reglamento interno de trabajo. El 7% restante si lo poseen.
2	2.1	50	50	75	25	Cualitativamente el 50% de las empresas poseen organigrama estructurado de acuerdo a la capacidad económica y productiva de cada una. El 50% restante carecen de él, aunque en algunas de ellas existe no es puesto en práctica y se encuentra desactualizado. Cuantitativamente el 75% de las empresas no cumplen con este requisito de organización, el 25% de las empresas si lo poseen.

Area	Pregunta No.	Análisis cualitativo		Análisis cuantitativo		DESCRIPCION DE LA PREGUNTA
		SI	NO			
2	2.2	77	23	91	9	Cualitativamente el 77% de las empresas no le asignan en forma escrita las funciones a cada empleado por considerarlo no beneficioso para la empresa ya que limita las labores que pueda desarrollar cada operario. El 23% de las empresas utilizan Manual de Funciones. Cuantitativamente el 75% de las empresas no funcionan en base a un manual de funciones. El 25% restante si emplea este factor de organización.
2	2.3	50	50	75	25	Cualitativamente en el 50% de las empresas el Gerente participa activamente en la dirección, organización, producción y ventas debido a que no existen otras personas en quien delegar parte de estas funciones. El 50% restante el Gerente delega funciones en otras personas Cuantitativamente en el 75% de las empresas el gerente maneja la dirección, organización, producción y ventas.
2	2.4	59	41	81	19	Cualitativamente el 59% de las empresas planean a corto plazo las compras, ventas, producción y gastos. El 41% restante lo hacen a mediano y largo plazo. Cuantitativamente el 81% de las empresas realizan su planeación a corto plazo. El 19% restante lo hace a mediano y largo plazo.

Area	Pregunta No.	Análisis cualitativo		Análisis cuantitativo		DESCRIPCION DE LA PREGUNTA
		SI	NO			
3	3.1	41	59	68	32	Cualitativamente el 41% de las empresas no poseen Manual contable debido a que esta labor es desarrollada en su mayoría por contadores independientes. El 59% restante si lo utiliza. Cuantitativamente el 68% de las empresas no utiliza manual contable.
3	3.2	100	0	100	0	Cualitativa y cuantitativamente el 100% de las empresas llevan libros de contabilidad registrados en la Cámara de Comercio.
3	3.3	68	32	77	23	Cualitativamente el 68% de las empresas la contabilidad es llevada por Contadores independientes. Del 32% restante el 27% la llevan contadores vinculados a la empresa y el 5% secretarias que poseen conocimientos contables. Cuantitativamente en el 77% de las empresas la contabilidad se ha entregado a contadores independientes.
3	3.4	82	18	93	7	Cualitativamente el 82% de las empresas no lleva contabilidad de costos por resultar demasiado costosa para la empresa ya que requiere de más personal, además consideran que la contabilidad general es suficiente para calcular los costos, pues la producción es

Area	Pregunta No.	Análisis cualitativo		Análisis cuantitativo		DESCRIPCION DE LA PREGUNTA
		SI	NO			
						baja y sólo en temporadas. El 18% restante utiliza contabilidad de costos por pedidos. Cuantitativamente el 93% de las empresas utiliza la contabilidad de costos.
3	3.5	86	14	95	5	Cualitativamente el 86% de las empresas no utiliza los costos estándar principalmente por falta de conocimientos a cerca de ellos. Cuantitativamente el 95% de las empresas no utiliza los costos estándar.
3	3.6	55	45	78	22	Cualitativamente el 55% de las empresas no utiliza los estados financieros para la toma de decisiones. El 45% restante si los utiliza. Cuantitativamente el 78% de las empresas no utiliza los estados financieros para la toma de decisiones.
3	3.7	45	55	71	29	Cualitativamente el 45% de las empresas no tienen en cuenta los desperdicios en las materias primas para la determinación de los costos. El 55% restante si los tienen en cuenta. Cuantitativamente el 71% de las empresas no tienen en cuenta los desperdicios de las materias primas

Area	Pregunta No.	Análisis cualitativo		Análisis cuantitativo		DESCRIPCION DE LA PREGUNTA
		SI	NO			
						para la determinación de los costos. El 29% restante si los tienen en cuenta.
3	3.8	55	45	(a)	(a)	Cualitativamente el 55% de las empresas no tienen jefes de contabilidad. El 45% restante si lo tiene
3	3.9	9	91	(a)	(a)	Cualitativamente el 9% de las empresas no han solicitado créditos en los últimos cinco años. El 91% restante han solicitado créditos principalmente para ampliación y adquisición de nuevos equipos y para capital de trabajo.
3	3.10	55	45	(a)	(a)	Cualitativamente el 55% de las empresas no han tenido dificultades en la obtención de los créditos.
3	3.11	18	82	(a)	(a)	Cualitativamente el 18% de los créditos han sido aplicados a capital de trabajo. El 82% restante a ampliación y adquisición de equipos y plantas.
3	3.12	45	55	71	29	Cualitativamente en el 45% de las empresas los clientes cancelan los créditos otorgados oportunamente. El 45% restante incumple los plazos de pago. Cuantitativamente en el 71% de las empresas los clientes no cancelan oportunamente sus créditos. El 29% restante si los cancelan oportunamente.

Area	Pregunta No.	Análisis cualitativo		Análisis cuantitativo		DESCRIPCION DE LA PREGUNTA
		SI	NO			
3	3.13	32	68	21	79	Cualitativamente el 32% de las empresas consideran incobrable su cartera en un 10%. Del 68% restante el 32% la considera incobrable en un 15% y el 36% en más del 15%.
4	4.1	77	23	(a)	(a)	Cualitativamente el 77% de las empresas adquieren las materias primas en el país al distribuidor. El 9% restante las adquieren en el país al productor.
4	4.2	82	18	(a)	(a)	Cualitativamente el 82% las empresas tienen dificultades en la adquisición de las materias primas debido a los cambios en la moda y a la escases de los materiales en las temporadas. El 18% restante no consideran tener dificultades en la adquisición de materias primas debido a que hacen pedidos con anterioridad.
4	4.3	36	64	63	37	Cualitativamente el 36% de las empresas no tiene jefes de producción ya que quien realiza esta función es el propio Gerente o Gerente General. El 64% restante si cuenta con jefes de producción con tratando principalmente para desarrollar éste labor a Ingenieros Industriales.
						Cuantitativamente el 63% de las empresas no tiene jefes de producción. El 37% restante si tiene.



Area	Pregunta No.	Análisis cualitativo		Análisis cuantitativo		DESCRIPCION DE LA PREGUNTA
		SI	NO			
4	4.4	5	95	87	13	Cualitativamente en el 5% de las, empresas no revisan las prendas de vestir antes de pasar al almacén de productos terminados. El 95% si lo hacen asignándole esta función a las supervisoras, almacenistas, jefes de producción y en otros casos a empleados que contratan especialmente para ello.
4	4.5	9	91	(a)	(a)	Cualitativamente el 9% de las empresas producen de acuerdo a la capacidad instalada. El 91% restante lo hacen de acuerdo a los pedidos.
4	4.6	41	59	19	81	Cualitativamente el 41% de las empresas no tienen departamentos de ventas organizado. El 59% restante si. Cuantitativamente el 19% de las empresas tienen departamento de ventas organizados. El 81% no.
4	4.7	41	59	21	79	Cualitativamente el 41% de las empresas no tiene jefe de ventas. El 59% restante si. Cuantitativamente el 21% de las empresas no tienen jefes de ventas. El 79% restante si.
4	4.8	27	73	(a)	(a)	Cualitativamente el 27% de las empresas venden sus productos en la región. El 73% restante lo hacen a nivel nacional. Sólo el 10% de

Area	Pregunta No.	Análisis cualitativo		Análisis cuantitativo		DESCRIPCION DE LA PREGUNTA
		SI	NO			
						este último porcentaje lo hacen a nivel internacional.
4	4.9	27	73	11	89	Cualitativamente el 27% de las empresas investigan la aceptación que van a tener los nuevos diseños en el mercado. El 73% restante no lo hacen por considerarlo innecesario y costoso. Cuantitativamente el 11% de las empresas hacen estudios de mercado. El 89% restante no lo hace.
4	4.10	100	0	100	0	Cualitativa y cuantitativamente el 100% de las empresas determina sus precios de venta por cálculos de costos.
4	4.11	100	0	(a)	(a)	Cualitativamente el 100% de las empresas utilizan diferentes medios de publicidad para dar a conocer sus productos.
5	5.1	27	73	(a)	(a)	Cualitativamente el 27% de las empresas diseña los modelos en base a conocimientos técnicos. El 73% restante lo hace en base a la experiencia y a la iniciativa propia.
5	5.2	27	73	(a)	(a)	Cualitativamente el 27% de las empresas tienen instalaciones técnicas apropiadas para el proceso de producción. El 73% no las tiene ya que su actividad la desarrollan en locales o casas que no han sido

Area	Pregunta No.	Análisis cualitativo		Análisis cuantitativo		DESCRIPCION DE LA PREGUNTA
		SI	NO			
						construidas para este fin.
5	5.3	27	73	53	47	Cualitativamente el 27% de las empresas tienen maquinaria y equipo apropiada para su nivel de producción. El 73% restante no. Cuantitativamente el 53% de las empresas no tienen maquinaria y equipo apropiada para el proceso de producción.
5	5.4	55	45	29	71	Cualitativamente el 55% de las empresas no hacen mantenimiento preventivo a las máquinas. El 45% si lo hacen. Cuantitativamente el 71% de las empresas no contratan el servicio preventivo de mantenimiento. El 29% restante contratan el servicio de mantenimiento.
5	5.5	100	0	(a)	(a)	Cuantitativamente el 100% de las empresas contratan pólizas contra incendio, robo.

NOTA:

(a) El valor cualitativo es idéntico al cuantitativo y para el caso no tiene ningún sentido la cifra cuantitativa.



4.4. DIAGNOSTICO DEL SECTOR

Los aspectos acá consignados se obtuvieron a partir de los datos recogidos en la encuesta y después de los análisis cualitativo y cuantitativo.

4.4.1. Aspectos Generales. En el sector industrial de las confecciones infantiles en Bucaramanga se encuentra una estrecha y directa relación entre el tamaño de la empresa y su constitución jurídica. La sociedad limitada es el tipo de empresa que más predomina en este sector de la industria, seguida por las de propiedad individual.

En su totalidad las empresas cumplen con ciertos requisitos legales tales como la afiliación de los empleados al instituto de seguro social, cajas de compensación y cancelación de aportes al instituto colombiano de bienestar familiar.

Un alto número de estas empresas no poseen ni ponen en práctica el reglamento interno de trabajo.

4.4.2. Aspectos administrativos y organizacionales. El sector de la industria de las confecciones en Bucaramanga carece de parámetros administrativos y organizacionales que le permitan desarrollarse y tener un alto grado de

estabilidad. Una de las características más sobresalientes en las empresas encuestadas es que sus actividades cotidianas absorben virtualmente todas las energías y la atención de la gerencia, lo que implica que no destinan tiempo a los intereses y necesidades a largo plazo, es decir, no diseñan ni ponen en marcha una estrategia apropiada para enfrentar el futuro, por estar pensando en los problemas del presente. Los Gerentes de las pequeñas y medianas industrias de las confecciones viven preocupados por las actividades de cada día, encargándose ellos mismos con demasiada frecuencia de muchas de las tareas operativas directas, aparentemente por razones de economía.

Los organigramas al igual que los manuales de funciones son puestos en práctica en muy pocas empresas, pues desconocen en parte la importancia que éstos tienen en la administración.

4.4.3. *Aspectos contables y financieros.* Las pequeñas y medianas industrias de las confecciones infantiles en Bucaramanga presentan una deficiente organización contable debido primordialmente al desconocimiento de la importancia que la contabilidad tiene en la vida de las empresas.

El cien por ciento de las empresas lleva libros de contabilidad debidamente registrados en la Cámara de Comercio pero sólo con la intención de cumplir con un requisito fiscal más no con el deseo de analizar e interpretar cada uno de los rubros que componen el Balance.

Los pequeños y medianos empresarios de este sector determinan los precios de costos y establecen las utilidades de las empresas mediante la utilización de métodos rudimentarios adquiridos a través de la experiencia, pues consideran que la implantación de un sistema de costos conlleva a gastos innecesarios que la empresa no estaría en condiciones de sufragar.

La contabilidad de las empresas es llevada generalmente por contadores independientes quienes se limitan en algunos casos a elaborar comprobantes y transcribir a los libros mayores y auxiliares sin detenerse a analizar la situación financiera y económica de la empresa. Los estados financieros sólo son requeridos por los Gerentes en la mayoría de los casos para solicitar créditos financieros.

El sector de las confecciones infantiles en Bucaramanga utiliza muy poco los créditos que ofrecen los bancos y las

corporaciones financieras debido a su engorroso papeleo, su demora y el tipo de garantías requeridas para tener acceso a él, lo que obliga a los pequeños empresarios a recurrir a créditos extrabancarios que ponen en juego la estabilidad económica de las empresas.

la escasez de capital de trabajo ha sido factor limitante de la expansión del sector.

4.4.4. Aspectos Comerciales. En conjunto las pequeñas y medianas industrias de confecciones infantiles en Bucaramanga se caracterizan por un tamaño reducido de los establecimientos, la confección de prendas de vestir se hace en pequeños talleres que dificultan el desarrollo de las labores y la ampliación de la producción. Las materias primas utilizadas son adquiridas a través de los distribuidores presentándose épocas de escasez debido principalmente a la moda. El mercado nacional es estacionario, encontrándose épocas de alta producción como las de fin de año, en donde se hacen la mitad de las transacciones comerciales y épocas de baja demanda lo cual genera una subutilización de la capacidad instalada y de la mano de obra. Las exportaciones en este sector son casi nulas, la falta de capital de trabajo y las dificultades en la consecución de los créditos restringe a los pequeños

y medianos empresarios para adquirir materias primas, mejorar sus equipos y aumentar la producción.

Los pequeños y medianos empresarios no realizan estudios de mercadeo que les permitan establecer su mercado potencial, las ventas son llevadas a cabo a través de vendedores pues la publicidad al igual que otras estrategias del marketing son utilizadas por muy pocos empresarios. La mayor dificultad que estos tienen para vender sus productos es la competencia y el contrabando.

4.4.5. Aspectos tecnológicos y de seguridad. La tecnología de las pequeña y medianas industrias es altamente deficiente pues el mantenimiento preventivo, la adecuación, la transformación y adquisición de maquinarias sofisticadas y altamente productivas son demasiadas costosas para las pequeñas y medianas industrias que no cuentan con un capital suficiente y disponible para tal fin.

Los pequeños y medianos empresarios consideran innecesario celebrar contratos de mantenimiento preventivo de la maquinaria sobre todo en aquellas épocas en donde la producción es escasa o nula, esto conlleva a que en periodos de alta producción ésta se vea obstaculizada por daños imprevistos en las maquinarias.

Estas empresas no reciben asistencia técnica en lo que se refiere a selección y utilización de las materias primas, orientación sobre el equipo y maquinaria y sobre procesos de producción más eficientes para mejorar la calidad de sus productos y poder minimizar los costos.

El control y la calidad de la producción la hacen a través de la experiencia, desconocen normas técnicas apropiadas para ello y sólo lo hacen cuando la prenda está totalmente terminada, es decir, no controlan el producto durante el proceso.

La mayoría de las empresas tienen pólizas de seguro contra incendio y robo pero estas no cubren el valor real de los activos ya que por razones de economía los aseguran por valores inferiores a los reales exponiéndose a perder grandes sumas de dinero en caso que se llegare a presentar cualquier siniestro.



5. DETERMINACION DE LOS FACTORES DE CORRELACION Y REGRESION ENTRE LA ORGANIZACION CONTABLE, EL MERCADEO Y LA RENTABILIDAD ⁵³, ⁵⁴

Además de los objetivos ya presentados y sobre los cuales se desarrolló el capítulo anterior, se había propuesto establecer el tipo de relación existente entre la organización contable, el mercadeo y la rentabilidad entre las pequeñas y medianas industrias de las confecciones infantiles en Bucaramanga. Para tal fin, se requiere establecer un estudio de regresión que involucre como variables independientes a la organización contable y el mercadeo y como variable dependiente a la rentabilidad.

Cabe destacar que la rentabilidad para el presente caso se ha tomado como la utilidad neta de 1986 y que por lo tanto

⁵³WAYNE, Daniel. Estadísticas con aplicaciones a las ciencias sociales y a la educación. Bogotá : Mc Graw-Hill, 1981.

⁵⁴_____. Bioestadística. México : Limusa, 1984.

involucra en sí, costos históricos y otras características como la inflación y depreciación correspondiente a dicho periodo. Esta información de utilidad se obtuvo a través de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Los conceptos estadísticos y matemáticos correspondientes a este enfoque del estudio se presentan a continuación y permiten establecer las bases para su desarrollo y conclusión.

5.1. REGRESION SIMPLE

El análisis de regresión es útil para averiguar la forma probable de la relación entre las variables. Cuando se emplea este método de análisis, el objetivo final, por lo general es predecir o estimar el valor de una variable, correspondiente a un valor dado de otra variable.

Cuando la investigación de las relaciones está limitada solamente a dos variables se denominan esos métodos analíticos ANALISIS DE REGRESION SIMPLE. En este análisis se determinan las dos variables implícitas mediante los símbolos X e Y . La variable X se denomina variable independiente puesto que en muchas situaciones puede ser controlada por el investigador, la variable Y se denomina variable dependiente.

Como se dijo anteriormente uno de los usos del análisis de regresión es construir un instrumento llamado ecuación de predicción, que permite predecir que valor asume probablemente Y cuando X toma un valor determinado. Por esta razón se denomina a veces X como una variable de predicción y a Y como variable de respuesta.

5.1.1. Diagrama de Dispersión. El estudio de la relación entre las dos variables debe iniciarse con la construcción de un gráfico, denominado diagrama de dispersión, que representa la naturaleza de la relación. Se asignan los valores de la variable independiente al eje horizontal y los valores de la variable dependiente al eje vertical. El cuerpo de la gráfica consta de puntos colocados en las intersecciones de líneas imaginarias que se extienden verticalmente desde cada valor de X y horizontalmente desde los valores correspondientes de Y . La Figura 4 muestra un diagrama de dispersión.

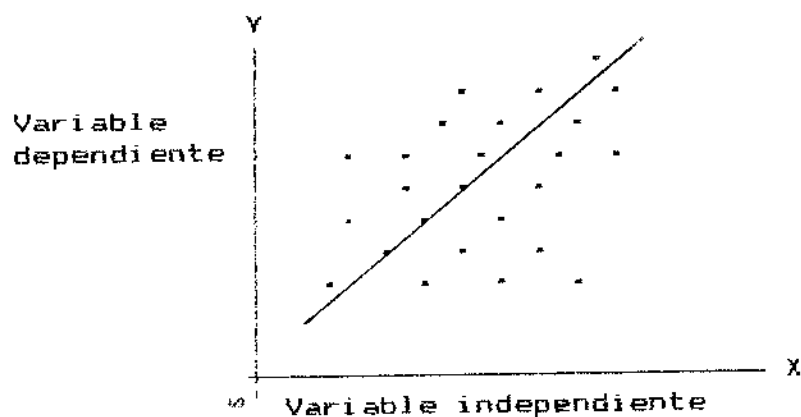


FIGURA 4. Diagrama de dispersión.

Cuando dos variables se mueven conjuntamente en la forma que aparece en la Figura 4 hay una relación directa entre ellas. La disposición de los puntos de la Figura 4 indica también que una línea recta daría una buena presentación de los datos, puesto que los valores de Y parecen aumentar sobre el intervalo observado de X. Más específicamente, la intuición lleva a seleccionar un modelo matemático que exprese la relación entre la variable independiente X y la variable dependiente Y.

5.1.2. Recta de los mínimos cuadrados. El método que por lo común se emplea para obtener la recta deseada se conoce como método de los mínimos cuadrados y la recta resultante se llama recta de los mínimos cuadrados.

La ecuación general para una recta está dada por:

$$Y = a x + b$$

Donde Y es un valor sobre el eje vertical, X es un valor sobre el eje horizontal, a es el punto donde la recta cruza el eje vertical y b indica la cantidad en que la recta, se eleva por cada unidad de incremento en X. A a se le da el nombre de la ordenada al origen y a b el de pendiente de la recta. Para trazar una recta con base en la ecuación anterior se necesitan los valores numéricos de las constantes a y b. Dadas estas constantes, se pueden sustituir diversos valores de X en la ecuación y obtener

los correspondientes valores de Y. Los puntos resultantes (X_1, Y_1) , (X_2, Y_2) pueden situarse en una gráfica. Puesto que dos parejas cualquiera de esas coordenadas determinan una recta, pueden seleccionarse dos cualesquiera, localizarse en una gráfica y unirse para obtener la recta correspondiente a la ecuación. a y b pueden obtenerse resolviendo simultáneamente las dos ecuaciones que siguen, las cuales se conocen como ecuaciones normales para un conjunto de datos:

$$\sum Y_i = n a + b \sum X_i$$

$$\sum X_i Y_i = a \sum X_i + b \sum X_i^2$$

Las constantes a y b también pueden ser obtenidas mediante el desarrollo de las siguientes fórmulas:

$$b = \frac{(\sum Y)(\sum X^2) - (\sum X)(\sum XY)}{N \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$a = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{N \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

Cualquier método conocido que lleve a obtener los valores de a y b es válido para desarrollar la ecuación de la recta.

Conocidos los valores de a y b se sustituyen dos valores

convenientes de X en la ecuación y se obtienen las coordenadas necesarias para trazar la recta.

Una vez obtenida lo que se llama la "mejor" recta para describir la relación que existe entre las dos variables, se necesita determinar bajo que criterio se considera mejor.

5.1.3. Evaluación de la ecuación de regresión. Una vez que se ha obtenido la ecuación de regresión, debe evaluarse para determinar si describe adecuadamente la relación entre las dos variables y si puede usarse de manera efectiva con fines de predicción y estimación.

Una manera de evaluar la ecuación de regresión es comparar la dispersión de los puntos alrededor de la recta de regresión con la dispersión alrededor de $\bar{Y}$, la media de los valores de la muestra de Y .

5.1.3.1. Dispersión de los valores de Y respecto de $\bar{Y}$. La dispersión de un conjunto de valores alrededor de su media se mide generalmente por medio de la varianza y de la desviación típica. Para una muestra de n observaciones en la variable Y , la varianza está dada por:

$$S^2 = \frac{\sum (Y_i - \bar{Y})^2}{n - 1}$$

donde el denominador es el valor de los grados de libertad y el numerador es la suma de las desviaciones al cuadrado de las observaciones respecto de su media o más brevemente, la suma de los cuadrados.

5.1.3.2. *Dispersión de los valores Y respecto de Y_0 .*
Análogamente se puede medir la dispersión de los valores Y respecto de la línea de regresión muestral mediante la expresión:

$$S_{Y/X}^2 = \frac{\sum (Y_i - Y_0)^2}{n - 2}$$



Donde nuevamente el denominador es el valor de los grados de libertad y el numerador se denomina suma no explicada de cuadrados. Una desviación individual $Y_i - Y_0$ recibe el nombre de desviación no explicada. Se llama suma no explicada de cuadrados al numerador puesto que es una medida de la variabilidad presente en un conjunto de datos que no está "explicada" por la regresión de Y respecto de X la diferencia entre la suma total de cuadrados y la suma no explicada de cuadrados corresponde a aquella parte de la variabilidad total que "es explicada" por la regresión

de Y respecto de X , la suma explicada de cuadrados se describe como $\sum (Y_c - \bar{Y})^2$.

Es posible resumir la relación entre los diferentes componentes de suma de cuadrados así:

Suma total de cuadrados = suma explicada de cuadrados +
suma no explicada de cuadrados

Utilizando símbolos se escribe esta ecuación como:

$$\sum (Y_i - \bar{Y})^2 = \sum (Y_c - \bar{Y})^2 + \sum (Y_i - Y_c)^2$$

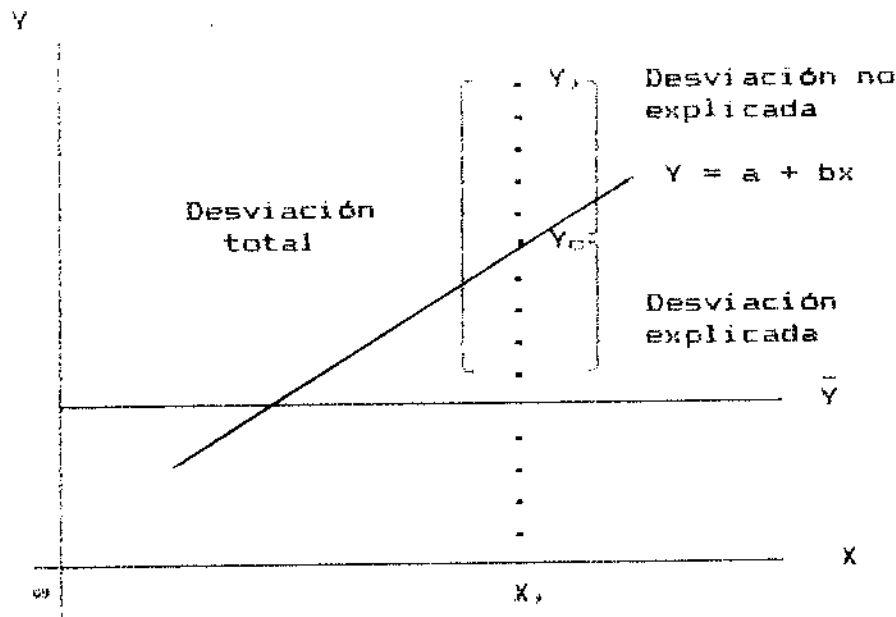


Diagrama de dispersión que muestra la desviación total, explicada y no explicada en un análisis de regresión.

Intuitivamente, es razonable especular que, si una ecuación de regresión funciona bien al describir la

relación entre las dos variables, la suma explicada de cuadrados debe constituir una gran proporción de la suma total de cuadrados.

Entonces, sería interesante determinar la magnitud de esta proporción, calculando la razón de la suma explicada de cuadrados a la suma total de cuadrados. Esto es exactamente lo que se hace al evaluar una ecuación de regresión basada en datos de la muestra y el resultado se llama COEFICIENTE DE TERMINACION, r^2 , de la muestra. En otras palabras:

$$r^2 = \frac{\sum (Y_i - \bar{Y})^2}{\sum (Y_i - \bar{Y})^2} = \frac{\text{Suma explicada de cuadrados}}{\text{Suma total de cuadrados}}$$

A medida que las observaciones se acercan a la recta de regresión el r^2 es mayor, esto indica que un porcentaje de los Y_i es explicada por la regresión. El valor máximo que puede tomar r^2 es 1, un resultado que ocurre cuando toda la variación de los Y_i es explicada por la regresión.

Entonces, cuando r^2 es grande, la regresión ha tenido en consideración una gran proporción de la variabilidad total en los valores observados de Y y se ve aceptable la ecuación de regresión. Por otra parte, un r^2 pequeño, indica una falla de la regresión para explicar una gran

proporción de la variación total en los valores observados de Y , esto tiende a arrojar dudas sobre la utilidad de la ecuación de regresión. Sin embargo, no se pasa al juicio final a cerca de la ecuación hasta que se haya sometido a una prueba estadística objetiva. Esta prueba se realiza por medio de un análisis de varianza que permite probar la hipótesis nula de no relación lineal entre X y Y .

5.1.3.3. Análisis de varianza. Se puede interpretar a r^2 como medida de la fuerza de la relación lineal entre los valores muestrales observados de X e Y . Sin embargo, nuestro interés primordial está en la verdadera relación entre X e Y que existe en la población. Por lo tanto, se pregunta si los datos de la muestra proporcionan evidencia suficiente para indicar la existencia de una relación lineal entre X y Y en la población. En otras palabras, se desea saber si un valor muestral de r^2 podría haberse producido razonablemente como resultado de la casualidad, cuando, en la realidad, X e Y no están relacionadas linealmente. O es este un valor de r^2 tan grande que no se puede atribuir a la casualidad y entonces hay que buscar una explicación diferente.

cuando X e Y no están relacionadas y cuando se hacen las suposiciones indicadas anteriormente, se puede mostrar que:

$$RV = \frac{SCR/1}{SCE (n-2)} = \frac{MCR}{MCE}$$

En la ecuación se denomina a $MCR = SCR/1$ media cuadrada de regresión y a $SCE(n-2)$ media cuadrada del error. RV es la razón entre dos varianzas. Los denominadores 1 y $n-2$ son respectivamente los grados de libertad de la regresión y del error. En general, en la regresión lineal simple, el valor de los grados totales de libertad es igual a $n-1$, el valor de los grados de libertad del error es igual a $(n-1)-1=n-2$.

La ecuación anterior proporciona un estadístico de prueba para verificar

H_0 : X e Y no están relacionadas linealmente.

Frente a la hipótesis alterna

H_1 : X e Y están relacionadas linealmente.

Si la RV excede al valor de F tabulado para 1 y $n-2$ grados de libertad y para el nivel de significación escogido α se rechaza H_0 se concluye que X e Y están relacionadas.

5.2. REGRESION MULTIPLE

Estudiados los conceptos y técnicas para analizar y usar la relación entre dos variables, se ve que este análisis conduce a una ecuación que puede usarse para predecir el valor de alguna variable dependiente, dado el valor de una variable independiente asociada.

Los cálculos, como es de esperar, son más complejos y tediosos, esto no representa un problema real siempre que se disponga de una computadora electrónica. No es poco usual encontrar investigadores que estudian las relaciones entre una docena o más variables. La decisión a cerca de cuantas variables incluir en un análisis se base no en la complejidad y lo largo de los cálculos, sino en consideraciones tales como su significación, el costo de su inclusión y la importancia de su contribución.

5.2.1. Modelo de regresión múltiple. En el modelo de regresión múltiple se supone que existe una relación lineal entre alguna variable Y , a la cual se da el nombre de variable dependiente, y k variables independientes, $X_1, X_2, \dots, X_k$. A veces a las variables independientes se les conoce como variable explicativas, debido a su uso en explicar la variación en Y , y como variables de predicción, por su uso en predecir Y .



Las suposiciones acompañantes son las siguientes:

a) Las X_i son variables fijas. Esta suposición distingue al modelo de regresión múltiple del modelo de correlación múltiple. Esta condición indica que cualquier inferencia que se extraiga de los datos de la muestra sólo se aplica al conjunto de valores X observados y no a una colección mayor de X .

b) Para cada conjunto de X_i , existe una subpoblación de valores Y . Para construir ciertos intervalos de confianza y probar hipótesis debe saberse que estas subpoblaciones de valores Y están normalmente distribuidas.

c) Las varianzas de las subpoblaciones de Y son iguales.

d) Los valores Y son independientes. Es decir, los valores de Y seleccionados para un conjunto de valores X no dependen de los valores de Y seleccionados en otro conjunto de valores X .

5.2.2. Obtención de la ecuación de regresión múltiple.

Para la obtención de la ecuación de regresión múltiple de la forma $Y = C_0 + C_1X_1 + C_2X_2$, se obtuvo mediante la fórmula:

$$Y = \left[\frac{r_{12}r_{13} - r_{23}}{1 - r_{23}^2} \right] \left[\frac{S_{11}}{S_2} \right] X_2 + \left[\frac{r_{13} - r_{12}r_{23}}{1 - r_{23}^2} \right] \frac{S_1}{S_3} X_3$$

en donde:

Y = Variable dependiente

S_y = Desviación estandar de Y

S_{x_1} = Desviación estandar de X_1

S_{x_2} = Desviación estandar de X_2

$$Y = Y - \bar{Y}$$

$$X_{x_1} = X_1 - \bar{X}_1$$

$$X_{x_2} = X_2 - \bar{X}_2$$

$$C_1 = \frac{r_{12} - r_{13} \cdot r_{23}}{1 - r_{23}^2}$$

$$C_2 = \frac{r_{23} - r_{12} \cdot r_{13}}{1 - r_{23}^2}$$

$$C_0 = \bar{Y} - (A_1 \bar{X}_1 + A_2 \bar{X}_2)$$

Después de que se ha obtenido la ecuación de regresión múltiple, el siguiente paso implica su evaluación e interpretación.

5.2.3. Evaluación de la ecuación de regresión múltiple.

Antes de usar una ecuación de regresión múltiple, resulta conveniente determinar si, de hecho, vale la pena usarla.

En el estudio de la regresión lineal simple, se aprendió que puede evaluarse la utilidad de una ecuación de regresión, considerando el coeficiente de determinación de la muestra y la pendiente estimada. Al evaluar la ecuación de regresión múltiple, se enfoca la atención en el COEFICIENTE DE DETERMINACION MULTIPLE.

5.2.3.1. *Coeficiente de determinación múltiple.* El concepto se extiende lógicamente hacia el caso de regresión múltiple. Puede repartirse la variación total presente en los valores Y , en dos componentes -la variación explicada, la cual mide la magnitud de la variación total que es explicada por la superficie de regresión ajustada, y la variación inexplorada, la cual es esa parte de la variación total que no es explicada por el ajuste de la superficie de regresión. En cada caso, la medida de la variación es una suma de desviaciones elevadas al cuadrado. La variación total es la suma de las desviaciones al cuadrado de cada observación de Y , respecto de la media, de las observaciones, y se designa por $\sum (Y_i - \bar{Y})^2$. La variación explicada designada por $\sum (Y_{\hat{0}} - Y_i)^2$, es la suma de las desviaciones al cuadrado de los valores calculados a partir de la media de los valores Y observados. La variación inexplorada, escrita como $\sum (Y_i - Y_{\hat{0}})^2$, es la suma de las desviaciones al cuadrado de las observaciones originales respecto de los valores

calculados.

El coeficiente de determinación múltiple, $R^2_{Y,12...K}$ se obtiene dividiendo la suma explicada de cuadrados entre la suma total de cuadrados. Es decir,

$$R^2_{Y,12...K} = \frac{\sum (Y_c - \bar{Y})^2}{\sum (\bar{Y}_i - \bar{Y})^2}$$

El subíndice $Y,12...K$ indica que, en el análisis, Y se trata como la variable dependiente y las variables X , desde X_1 , hasta X_K , se tratan como las variables independientes. El valor $R^2_{Y,12...K}$ indica que proporción de la variación total en los valores observados Y es explicada por la regresión de Y sobre $X_1, X_2, \dots, X_K$. En otras palabras, puede decirse que $R^2_{Y,12...K}$ es una medida de la bondad del ajuste de la superficie de regresión. Esta cantidad es análoga a r , la cual se calculó anteriormente.

Con el fin de determinar si la regresión en conjunto es significativa, puede llevarse a cabo un análisis de varianza. Al hacerlo se está probando la hipótesis nula de que $B_1=B_2= \dots B_K=0$, es decir, que todas las variables independientes no tienen valor al explicar la variación en

los valores Y .

Un procedimiento alternativo para evaluar la intensidad de la relación lineal entre Y y las variables independientes es probar la hipótesis de nula que $B_i = 0$ contra la alternativa $B_i \neq 0$ ($i=1, 2, \dots, k$).

Para probar la hipótesis nula de que B_i es igual a algún valor particular, puede calcularse la siguiente estadística t :

$$t = \frac{b_i - B_{i,0}}{S_{b_i}}$$

donde los grados de libertad son iguales a $n-k-1$ y

$$S_{b_i} = S_{Y \cdot 1, 2, \dots, k} / C_{ii}$$

de modo que puede probarse $H_0: B_i = B_{i,0}$, calculando

$$t = \frac{b_i - b_j}{S_{(b_i - b_j)}}$$

5.3. CORRELACION

El análisis de correlación se refiere a la medición de la intensidad de la relación entre las variables. Cuando se calcula medidas de correlación a partir de un conjunto de datos el interés se centra en el grado de correlación

entre las variables.

5.3.1. Modelo de correlación. La correlación comprende dos variables, que pone a ambas sobre un mismo terreno y no las distingue, refiriéndose a una como la dependiente y la otra como la variable independiente. En efecto, en los procedimientos básicos de cálculo, que son los mismos que, para el modelo de regresión, puede ajustarse una recta a los datos, ya sea minimizando $\sum (Y_i - Y_0)^2$ o bien minimizando $\sum (X_i - X_0)^2$. En otras palabras, puede hacerse una regresión de X sobre Y.

El modelo de correlación, se supone que X y Y varían juntas en lo que se conoce como distribución conjunta. Si la forma de esta distribución es normal se llama distribución en dos variables. Pueden hacerse inferencias referentes a esta población con base a resultados de las muestras extraídas apropiadamente de ella.

Si por otra parte se sabe que la forma de distribución conjunta es normal o si la forma es desconocida y no existe justificación para suponer la normalidad, se invalidan los procedimientos inferenciales, aunque puede calcularse medidas descriptivas.



5.3.2. *El coeficiente de correlación.* El coeficiente de correlación es el parámetro que presenta el interés primordial en la correlación. Este parámetro es una medida de la correlación o relación lineal entre dos variables que existe en una población. Puede asumir valores entre -1 y $+1$; si la relación entre las dos variables es perfectamente lineal e inversa $= -1$.

Si $= 1$ existe una correlación lineal directa perfecta entre las dos variables.

El diagrama de dispersión de un conjunto de datos en el que el coeficiente de correlación es -1 , debe mostrar cómo todas las observaciones, caen en la misma recta, cuando dos variables no están correlacionadas, $= 0$. Con base a estos hechos se debe suponer que mientras más esté cerca el valor numérico del coeficiente de correlación a 1 ó -1 , más estrecha será la relación entre X y Y . Entonces, la magnitud da una indicación de la fuerza que tiene la relación entre las dos variables.

El coeficiente de correlación entre dos variables X y Y tendrá siempre el mismo signo que la pendiente de la ecuación de regresión de Y sobre X .

5.3.2.1. *Estimación a partir de los datos.* Rara vez se conoce sin embargo, se puede estimar a partir de los

datos de una muestra aleatoria de la población de interés. La estimación puntual de r , el coeficiente de correlación de la muestra dada por:

$$r = \frac{\sum (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{\sqrt{\sum (X_i - \bar{X})^2} \sqrt{\sum (Y_i - \bar{Y})^2}}$$

Una manipulación algebraica apropiada de la ecuación anterior, lleva a la siguiente fórmula, que para realizar los cálculos resulta más conveniente:

$$r = \frac{n \sum X_i * Y_i - (\sum X_i)(\sum Y_i)}{\sqrt{n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2} \sqrt{n \sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2}}$$

5.4. CORRELACION MULTIPLE

5.4.1. *El modelo de correlación.* En el capítulo se señaló, que mientras que el análisis de regresión se refiere a la forma de relación entre las variables, el objetivo del análisis de correlación es adquirir conocimientos acerca de la intensidad de la relación. Esto también es cierto en el caso de varias variables y, en esta sección, se investiga los métodos para medir la intensidad de la relación entre varias variables.

Puede escribirse el modelo de correlación como:

$$Y_{ij} = B_0 + B_1X_{1ij} + B_2X_{2ij} + \dots + B_KX_{Kij} + e_{ij}$$

Donde Y_{ij} , es un valor típico de la población de valores de la variable, Y , los B 's son los coeficientes de regresión X_{ij} son valores particulares (conocidos) de las variables aleatorias de X .

Este modelo es semejante al modelo de regresión múltiple, pero existe una distinción importante. En el modelo de regresión múltiple, las X_i son variables no aleatorias, pero en el modelo de correlación múltiple las X_i son variables aleatorias. En otras palabras en el modelo de correlación existe una distribución conjunta de Y y las X_i , que se conoce como distribución de varias variables. Bajo este modelo, ya no se piensa en las variables como si fueran dependientes o independientes ya que, lógicamente son intercambiables y cualquiera X_i puede desempeñar el papel de Y .

5.4.2. El coeficiente de correlación múltiple. El coeficiente de correlación múltiple, es la raíz cuadrada del coeficiente de determinación y, por consiguiente puede calcularse el valor de la muestra, tomando la raíz

cuadrada de la ecuación (1) es decir:

$$R^2_{Y_1, \dots, k} = \frac{\sum (Y_0 - \bar{Y})^2}{\sum (Y_1 - \bar{Y})^2} \quad (1)$$

$$R_{Y_1, \dots, k} \sqrt{R_{Y_2, \dots, k}} = \frac{\sum (Y_0 - \bar{Y})^2}{\sum (Y_1 - \bar{Y})^2}$$

5.5. APLICACION DE LOS CONCEPTOS Y CALCULOS DE LA REGRESION A LOS VALORES DE ORGANIZACION CONTABLE Y RENTABILIDAD EN EL PRESENTE ESTUDIO

Con el fin de poder aplicar los conceptos ya expuestos en los numerales anteriores se hace necesario establecer una tabla donde aparezcan registrados los valores correspondientes.

En la Tabla 1 se recogen estos valores y además se hacen los cálculos correspondientes para poder aplicar las fórmulas del caso.

En la Tabla 2 se presenta los valores y cálculos iniciales correspondientes al mercadeo y rentabilidad.

5.5.1. *Establecimiento de la ecuación matemática para la mejor recta.* Como ya quedo establecido con anterioridad para la obtención de la ecuación de regresión lineal simple, las cuales son de la forma $Y=B+Ax$, se utilizan las siguientes fórmulas:

$$A = \frac{NEXY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{NEX^2 - (\Sigma X)^2}$$

$$B = \frac{(\Sigma Y)(\Sigma X^2) - (\Sigma X)(\Sigma XY)}{NEX^2 - (\Sigma X)^2}$$

Con relación a la ecuación de regresión múltiple, de la forma $Y=C_0+C_1X_1+C_2X_2$, entonces, se obtuvo mediante la fórmula:

$$Y = \left[\frac{r_{12}-R_{12}R_{23}}{1-r_{23}^2} \right] \left[\frac{S_1}{S_2} \right] X_2 + \left[\frac{R_{12}-r_{12}r_{23}}{1-r_{23}^2} \right] \left[\frac{S_1}{S_3} \right] X_3$$

En donde:

Y = Variable dependiente

S_1 = Desviación estándar de Y

S_2 = Desviación estándar de X_1

S_3 = Desviación estándar de X_2

$$Y = Y - \bar{Y}$$

$$X = X - \bar{X}$$

$$X = X - \bar{X}$$

$$C_1 = \frac{r_{12} - r_{13}r_{23}}{1 - r_{23}^2}$$

$$C_2 = \frac{r_{13} - r_{12}r_{23}}{1 - r_{23}^2}$$

$$C_0 = \bar{Y} - (A_1\bar{X}_1 + P_2\bar{X}_2)$$

En la Tabla 3 se presentan los valores correspondientes a X_1, X_2 lo cual permite establecer la ecuación general de aproximación a una recta para los datos conseguidos y que corresponde a

$$Y = 18.028 + 2.4406x$$

Mediante la aplicación de la ecuación de regresión múltiple a los datos observados fue posible determinar la relación que existe entre la organización contable, el mercadeo y la rentabilidad.

Según se puede apreciar en las Figuras 5 y 6 existe una relación lineal directa de las variables mercadeo-organización contable y rentabilidad ya que la mayoría de los puntos se ubican al rededor de la recta dada por la ecuación $Y=a+bx$



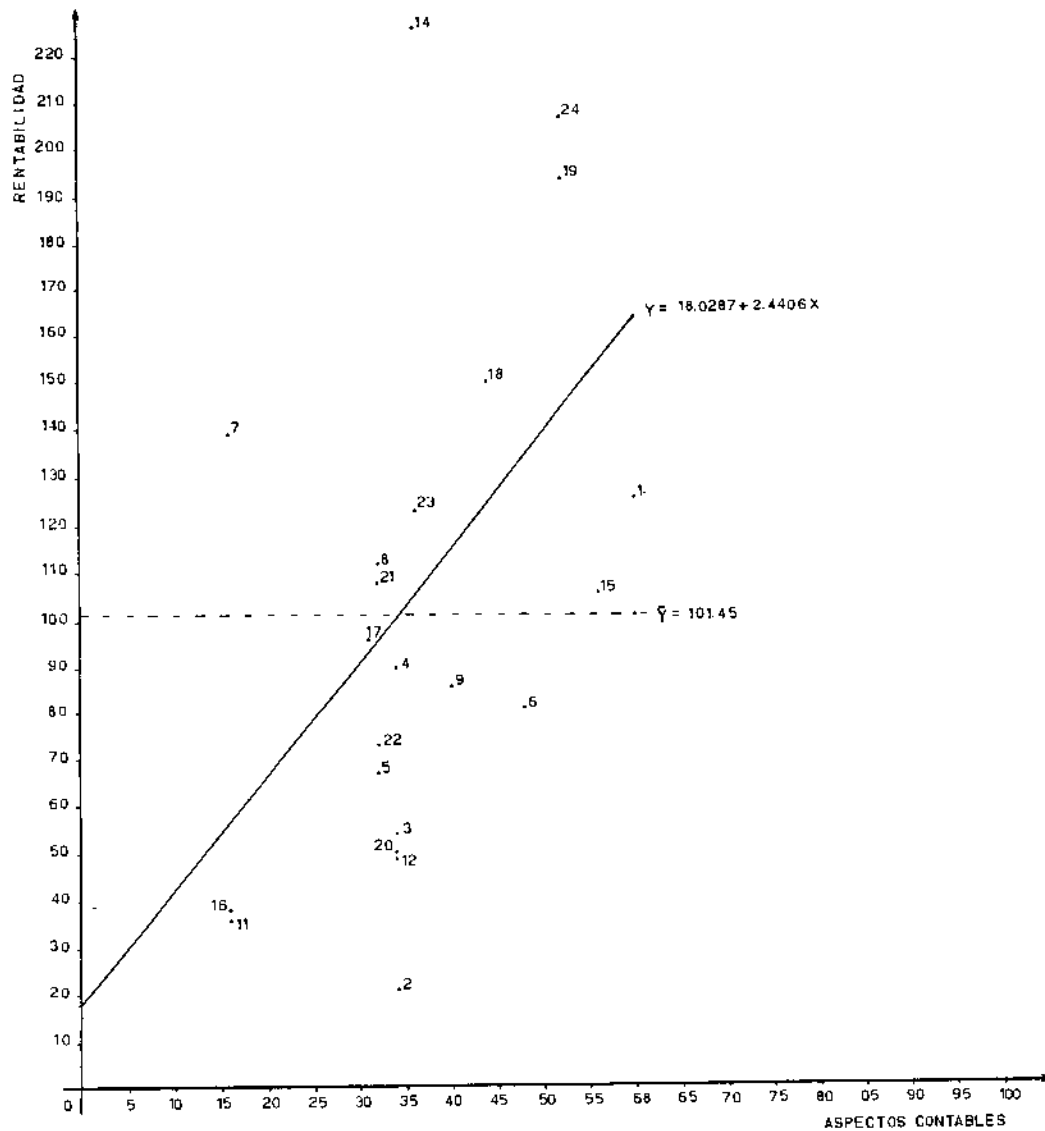


FIGURA 5. Determinación del factor de regresión entre la organización contable y la rentabilidad.

Los siguientes son los datos en base a los cuales se elaboró la Figura 5.

Código Empresa	Aspectos Contables	Rentabilidad
00010715	60	126
00020715	34	21
00030715	34	54
00040715	34	90
00050716	32	67
00060716	48	81
00070717	16	139
00080717	32	112
00090718	40	86
00100718	-	-
00110719	16	36
00120719	34	49
00130719	-	-
00140720	36	226
00150720	56	106
00160723	16	38
00170723	32	96
00180724	44	150
00190724	52	194
00200724	34	50
00210725	32	108
00220725	32	73
00230726	36	123
00240726	52	207

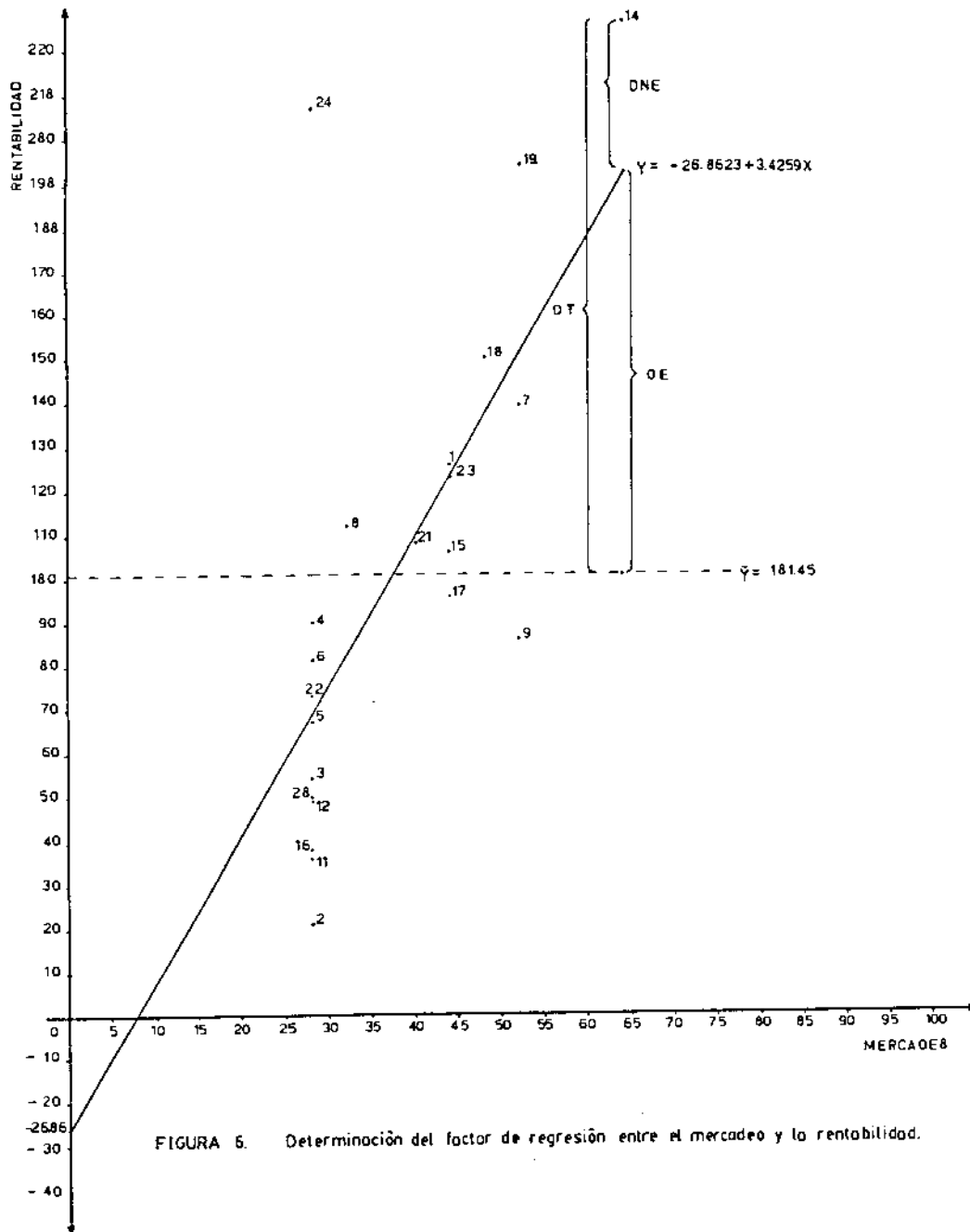


FIGURA 5. Determinación del factor de regresión entre el mercadeo y la rentabilidad.

Los siguientes son los datos en base a los cuales se elaboró la Figura 6.

Código Empresa	Aspectos Contables	Rentabilidad
00010715	44	126
00020715	28	21
00030715	28	54
00040715	28	90
00050716	28	67
00060716	28	81
00070717	52	139
00080717	32	112
00090718	52	86
00100718	—	—
00110719	28	36
00120719	28	49
00130719	—	—
00140720	64	226
00150720	44	106
00160723	28	38
00170723	44	96
00180724	48	150
00190724	52	194
00200724	28	50
00210725	40	108
00220725	28	73
00230726	44	123
00240726	28	207

TABLA 1. Cálculos preliminares para la variable contable.

Código	Cont. X_1	Rent. Y	Cont. X Cont. X^2_1	Rent. X Rent. Y^2	Cont. X Rent. $X * Y$
010715	60	126	3.600	15.876	7.560
020715	24	21	576	441	504
030715	24	54	576	2.916	1.296
040715	24	90	576	8.100	2.160
050716	32	67	1.024	4.489	2.144
060716	48	81	2.304	6.561	3.888
070717	16	139	256	19.321	2.224
080717	32	112	1.024	12.544	3.584
090718	40	86	1.600	7.396	3.440
110719	16	36	256	1.296	576
120719	24	49	576	2.401	1.176
140720	36	226	1.296	51.076	8.136
150720	56	106	3.196	11.236	5.936
160723	16	38	256	1.444	608
170723	32	96	1.024	9.216	3.072
180724	44	150	1.936	22.500	6.600
190724	52	194	2.704	37.636	10.088
200724	24	50	576	2.500	1.200
210725	32	108	1.024	11.664	3.456
220725	32	73	1.024	5.329	2.336
230726	36	123	1.296	15.129	4.428
240726	52	207	2.704	4.2849	10.764
TOTAL	752	2.232	29.344	291.920	85.176



TABLA 2. Cálculos preliminares para determinar la correlación y regresión de la variable mercadeo .

Código	Mer. X_2	Rent. Y	Mer. X Mer. X_2^2	Mer. X Rent. $X_2 * Y$	Rent. X Rent. Y^2
010715	44	126	1.936	5.544	15.876
020715	28	21	784	588	441
030715	28	54	784	1.512	2.916
040716	28	90	784	2.520	8.100
050716	28	67	784	1.876	4.489
060716	28	81	784	2.268	6.561
070717	52	139	2.704	7.228	19.321
080717	32	112	1.024	3.584	12.544
090718	52	86	2.704	4.472	7.396
110719	28	36	784	1.008	1.296
120719	28	49	784	1.372	2.401
140729	64	226	4.096	14.464	51.076
150720	44	106	1.936	4.664	11.236
160723	28	38	784	1.064	1.444
170723	44	96	1.936	4.224	9.216
180724	44	150	2.304	7.200	22.500
190724	52	194	2.704	10.088	37.636
200724	28	50	784	1.400	2.500
210725	40	108	1.600	4.320	11.664
220725	28	73	784	2.044	5.369
230726	44	123	1.936	5.412	15.129
240726	28	207	784	5.796	42.849
TOTAL	824	2.232	33.504	92.648	291.920

TABLA 3. Puntajes de las variables**.
Rentabilidad estimada para regresión simple y múltiple*.

Código	Organ. Contab. X_1	Aspect. Mercad. X_2	Rentabi- lidad Y	Rent. Est. Or.Con.	Rent.Est. Mercadeo	Rent.Est. Múltiple
010715	60	44	126	164,46	123,87	160,72
020715	24	28	21	76,60	69,06	59,16
030715	24	28	54	76,60	69,06	59,16
040715	24	28	90	76,60	69,06	59,16
050716	32	28	67	96,12	69,06	71,95
060716	48	28	81	135,17	69,06	97,95
070717	16	52	139	57,07	151,28	112,42
080717	32	32	112	96,12	82,76	82,95
090718	40	52	86	115,65	151,28	150,77
110719	16	28	36	57,07	69,06	46,37
120719	24	28	49	76,60	69,06	59,16
140720	36	64	226	105,89	192,39	177,40
150720	56	44	106	154,70	123,87	154,33
160723	16	28	38	57,07	69,06	46,37
170723	32	44	96	96,12	123,87	115,97
180724	44	48	150	125,41	137,58	146,16
190724	52	52	194	144,94	151,28	169,95
200724	24	28	50	76,60	69,06	59,16
210725	32	40	108	96,12	110,17	104,97
220725	32	28	73	96,12	69,06	71,95
230726	36	44	123	105,89	123,87	122,37
240726	52	28	207	144,94	69,06	103,91
TOTAL	752	824	2232	2231,86	2231,88	2231,89

5.6. CORRELACIONES ENTRE LA VARIABLE DEPENDIENTE E INDEPENDIENTES

Como se trata de encontrar la relación entre las dos variables independientes organización contable y mercadeo con la variable dependiente rentabilidad se ha recurrido al análisis de correlación lineal. En primera instancia se encontrará la correlación simple, es decir, entre cada variable independiente (x) y la variable dependiente (y). Para el cálculo de la correlación lineal se utilizó el coeficiente de correlación, r, el cual viene dado por

$$r = \frac{NEXY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{(NEX^2 - (\Sigma X)^2)(NEY^2 - (\Sigma Y)^2)}} \quad (1)$$

Para determinar la relación entre las dos variables independientes y la variable dependiente se usó el coeficiente de correlación múltiple, el cual está dado por:

$$R_{123} = \sqrt{R_{12}^2 + R_{13}^2 + 2r_{12}r_{13}r_{23}}$$

en donde:

r_{12} : Coeficiente de correlación entre x y y.

r_{13} : Coeficiente de correlación entre x_2 y y.

r_{23} : Coeficiente de correlación entre x_1 y x_2 .

Para calcular r_{12} , r_{13} y r_{23} se usa la fórmula (1).

Una vez efectuados los cálculos correspondientes se obtuvieron los siguientes resultados:

Coeficiente de correlación entre la organización contable y la rentabilidad

$$r_{12}=0,5754$$

Coeficiente de correlación entre el mercadeo y la rentabilidad

$$r_{13}=0,6881$$

Coeficiente de correlación múltiple

$$r^{1,23}=0,775$$

Los cálculos preliminares necesarios para determinar las correlaciones pueden verse en las Tablas 1 y 2.

Es de resaltar que las correlaciones simples resultaron positivas lo cual demuestra que a más organización contable es mayor la rentabilidad. De manera similar y en proporción mayor, existe relación lineal directa entre los aspectos de mercadeo y la rentabilidad, es decir las empresas con más rentabilidad son las más organizadas en políticas de mercadeo.

Hasta ahora se ha comprobado que existe una relación entre las variables objeto de la investigación pero se desconoce si son o no significativas y a que nivel de significación.

5.6.1. Verificación de hipótesis estadísticas. Para comprobar las hipótesis se usó el siguiente procedimiento:

Planteamiento de la hipótesis estadísticas

H_0 : $= 0$ No existe relación entre las variables.

H_1 : $\neq 0$ Existe una relación entre las variables.

En este caso $= r$ puesto que el coeficiente de correlación se determinó para la población.

- Se calcula t , estadístico de prueba

$$t = \frac{r \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

que tiene una distribución de t de Student con $n-2$ grados de libertad.

- Si el valor absoluto de t excede el valor de t tabulado para α y $n-2$ grados de libertad, se rechaza H_0 : $=0$ en el nivel de significación α en favor de H_1 : $\neq 0$.

Aplicando el procedimiento descrito anteriormente se obtienen los siguientes resultados:

a) Relación entre la organización contable y la rentabilidad

$$r_{1,2} = 0,5754$$

$$n = 22$$

$$r^2_{1,2} = 0,331$$

$$\alpha = 0,01 \quad (t, 0,995)$$

H_0 : = 0 No existe relación entre la organización contable y la rentabilidad.

H_1 : 0 Existe una relación entre la organización contable y la rentabilidad.

$$t = \frac{r_{1,2} \sqrt{n-2}}{1 - r^2_{1,2}} = \frac{0,5754 \sqrt{20}}{1 - 0,331} = \frac{0,5754 * 4,4721}{0,669} = \frac{2,5732}{0,8179} = 3.146$$

Como el valor absoluto de t, 3.146 es mayor que t 0,995, 20=2,8453, se rechaza H_0 y se concluye que 0., lo que indica que existe una relación significativa al 0,01 entre la organización contable y la rentabilidad.

b) Relación entre el mercadeo y la rentabilidad

$$r_{1,2} = 0,6881$$

$$n = 22$$

$$r^2_{1,2} = 0,4734$$



$$\alpha = 0,01$$

$$H_0: = 0$$

$$H_1: = 0$$

$$t = \frac{r_{12} \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_{12}^2}} = \frac{0,6881 \sqrt{20}}{\sqrt{1-0,4734}} = \frac{0,6881 * 4,4721}{\sqrt{0,5266}} = \frac{3,0772}{0,7256} = 4,2405$$

Como el valor absoluto de t, 4,2405 es mayor que t 0,995, 20=2,8453, se rechaza H y se concluye que 0., indicando que existe una relación significativa al 0,01 entre el mercadeo y la rentabilidad.

c) Relación entre la organización contable, el mercadeo y la rentabilidad

$$R_{12} = 0,775=r$$

$$n = 22$$

$$r^2 = 0,6006$$

$$\alpha = 0,01$$

$$H_0: = 0$$

$$H_1: = 0$$

$$t = \frac{0,775/20}{\sqrt{1-0,6006}} = \frac{0,7575*4,4721}{\sqrt{0,3994}} = \frac{3,4658}{0,6319} = 5,4841$$

Finalmente como t es mayor que 2,8453 se rechaza H y se concluye que Q ., lo que indica que la organización contable, el mercadeo y la rentabilidad están relacionadas al nivel de significación 0,01.

Síntesis

Después de analizado cada uno de los parámetros obtenidos en el presente capítulo se encontró:

- a) Que hay relación directa entre las variables organización contable, mercadeo y rentabilidad, es decir, a mayor organización contable mayor rentabilidad y a mejor manejo de los factores de mercadeo mayor rentabilidad.
- b) Que la rentabilidad no solamente depende de la organización contable y el mercadeo, existen otros factores que la afectan y que no fueron objeto de estudio.
- c) La variable mercadeo afecta en mayor proporción la rentabilidad en comparación con la variable organización contable.



RELACIONES ENTRE LA ORGANIZACION CONTABLE
EL MERCADEO Y LA RENTABILIDAD

COEFICIENTE DE CORRELACION MULTIPLE	: 0,77503
CORRELACION ENTRE ORGANIZACION CONTABLE Y RENTA-	
BILIDAD	: 0,57541
CORRELACION ENTRE EL MERCADEO Y LA RENTABILIDAD:	0,68812
DESVIACION ESTANDAR DE LA RENTABILIDAD	: 54,55333
DESVIACION ESTANDAR DE LA ORGANIZACION CONTABLE	: 12,86162
DESVIACION ESTANDAR DEL MERCADEO	: 10,95746
PENDIENTE DE ORGANIZACION CONTABLE (A_1)	: 2,44064
INTERSECTO DE ORGANIZACION CONTABLE (B_1)	: 18,02877
PENDIENTE DE MERCADEO (A_2)	: 3,42593
INTERSECTO DE MERCADEO (B_2)	: (-26,8623)
PESO DE ORGANIZACION CONTABLE (C_1)	: 1,59816
PESO DE MERCADEO (C_2)	: 2,75182
CONSTANTE (C_0)	: -56,24178

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- x - Un alto porcentaje de las pequeñas y medianas industrias de las confecciones infantiles de Bucaramanga se encuentran constituidas como sociedad limitada. La organización administrativa en este tipo de empresas es deficiente y su principal problema radica en que el gerente asume la totalidad de las funciones dando lugar a una gestión desordenada y a decisiones poco acertadas. Es común encontrar que el gerente desempeña ciertas funciones en campos diferentes, como son las ventas, las compras, la planificación, el control de la producción y la financiación. Muchos de los gerentes de pequeñas y medianas empresas no saben delegar funciones, son desconfiados e individualistas, el exceso de funciones no les permite actualizarse ni planificar a mediano o largo plazo. Los manuales de funciones no existen en varias empresas y además desconocen la importancia que ellos

tienen en la administración.

- Las pequeñas y medianas industrias de las confecciones infantiles en Bucaramanga tienen una organización contable deficiente debido principalmente a la falta de un contador público ya sea vinculado o independiente que dedique mayor tiempo a la empresa orientándolos en el manejo y control de sus operaciones, los provea de herramientas necesarias, los mantenga actualizados de las nuevas técnicas en el manejo contable y les proporcione información real de la empresa para que puedan tomar decisiones que los beneficien.

Otro de los factores por los cuales las pequeñas y medianas industrias carecen de un eficiente organización contable es debido a la poca importancia que para ellos tiene la contabilidad la cual es utilizada más como información fiscal que como método de análisis de las operaciones de la planta, sumado a esto está la carencia de sistemas para determinar los costos reales de producción que les permita conocer con anterioridad los costos productivos y tomar las decisiones pertinentes para el control y planeación de los mismos. Los pequeños y medianos empresarios prefieren manejar sus negocios con base en su experiencia, consideran que la organización contable conlleva a utilizar demasiada papelería y a

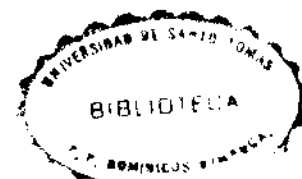
contratar personal especializado para esta labor incurriendo por lo tanto en un mayor costo.

- En el aspecto financiero el sector ha enfrentado un obstáculo específico que se relaciona con la consecución de créditos a entidades financieras debido a su engorroso papeleo, su demora y las garantías exigidas a los clientes para los préstamos que se le otorgan, requisitos que los pequeños y medianos empresarios no están en condiciones de cumplir.

X - En cuanto a los aspectos de producción y mercadeo se encontró que en la mayoría de las empresas no existen programas adecuados de producción ni de compras de materias primas, el control de calidad es aplicado a los productos terminados pero en forma rudimentaria, no se aplica ninguna técnica ni se tiene personal especializado para ello.

La industria de las confecciones infantiles no tiene suficiente capacidad de mercadeo, no puede trabajar en modelos exclusivos y la posibilidad de hacer publicidad a sus productos por los medios masivos de comunicación es nula.

Las pequeñas y medianas industrias venden sus productos en



el mercado local, nacional, regional y una mínima parte de estas exportan porque la falta de crédito y la capacidad de compra es limitada.

- * - La escasez de capital de trabajo y la falta de créditos han llevado a la pequeña y mediana industria a un estancamiento tecnológico total. El mantenimiento preventivo de la maquinaria es contratado por muy pocos empresarios por ser considerado como un costo y no como una necesidad de la industria. La obsolescencia y la falta de modernismo le restan productividad. Los seguros en la totalidad de las empresas amparan los inventarios pero por sumas inferiores a las reales con el fin de economizar gastos.

Con el fin de contribuir a mejorar la organización contable y el mercadeo de las pequeñas y medianas industrias de las confecciones infantiles en Bucaramanga se proponen las siguientes políticas:

- Concientizar a través de conferencias y seminarios por intermedio de las diferentes entidades dedicadas a este sector, de la importancia de tener una asesoría contable permanente, ejercidas por profesionales especializados en la materia, con el fin de que los informen acerca de la situación financiera de la

empresa y los ayuden a tomar decisiones que los beneficien.

- Disminución de las tasas de interés y agilización en los trámites requeridos para las solicitudes de crédito con el fin de que los pequeños y medianos industriales tengan acceso a estos.
- Dar mayor importancia a los organigramas y manuales facilitando así la delegación de funciones.
- Prestación de Asesorías por parte del Sena, Corpoban, Acopi y Universidades a precios bajos que les permitan hacer uso de ellas.
- Creación de incentivos por parte del gobierno con miras a aumentar las exportaciones en este sector.

X RECOMENDACIONES

Detectadas las deficiencias administrativas y contables de las pequeñas y medianas industrias de las confecciones infantiles sería conveniente que el Centro de Investigaciones de la Facultad de Contaduría establezca programas con estudiantes de últimos niveles que les brinden asesorías en los diversos campos a costos

relativamente bajos que les permitan a los industriales actualizarse y organizar sus empresas principalmente en el área contable que es el sector de menos importancia para los empresarios.

BIBLIOGRAFIA

- ACOPI. Segundo Simposio Parlamentario sobre las actuales reformas legislativas a nivel de pequeña y mediana industria. Memorias. Cali, 1981.
- ANTHONY, Robert. Administración Financiera. México : Uteha, 1976.
- BLACK, Homer A. La contabilidad y las decisiones administrativas. México : Diana, 1971.
- CERDA, Richard and BALDOMERO, Coaut. Contabilidad y Administración de Empresas. Barcelona : Bruguera, 1976.
- CORPOPULAR. Papel de la pequeña empresa en el sector manufacturero. Bogotá, 1980.
- CHISNALL, Peter M. Investigación de Mercadeo. México : Mac Graw-Hill, 1976.
- DAVIS, E.J. Investigación de mercados. Buenos Aires : Ateneo, 1975.
- HINTZE, H.J. Administración y dirección de empresas. Madrid : Maveco, 1984.
- JEAN, Dubas and DUPIN DE SAINT, José. Enciclopedia de la empresa moderna. 3 ed. Bilbao : Eusto, 1969.
- JOHNSON, Robert W. Administración Financiera. México : Continental, 1981.
- MURPHY, Mary E. Contabilidad Administrativa. México : Continental, 1971.
- NEGRET, Ernesto Angel. La pequeña y mediana industria en

el proceso de industrialización. En Revista Javeriana.
No.14. 1975.

TAYLOR, Weldon. Fundamentos de mercadeo. Cincinnati :
South-Western Publishing, 1977.

ANEXO 1. ENCUESTA



Encuesta dirigida a los empresarios de la pequeña y mediana industria de la confección en Bucaramanga.

Con el fin de poder establecer relaciones cualitativas entre la estabilización y desarrollo de su empresa con relación al mercadeo y organización contable que llevan, le solicitamos su colaboración en el diligenciamiento de esta encuesta, los datos que se solicitan en este formulario son estrictamente confidenciales y en ningún caso tendrán incidencias fiscales.

Estudiantes de Contaduría Pública de la Universidad Santo Tomás de Aquino.

CARMEN ALICIA ESPARZA E.

MARINA REMOLINA G.

1. INFORMACION GENERAL DE LA EMPRESA

1.1. Nombre o razón social (opcional) _____

1.2. A qué organismos de carácter social tiene afiliados a sus trabajadores la empresa?

1.3. La empresa se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Vendedores? SI_____ NO_____

1.4. La empresa tiene reglamento interno de trabajo?
SI_____ NO_____

2. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y ORGANIZACIONALES

2.1. Existe organigrama en la empresa? SI_____ NO_____

Qué secciones o departamentos tiene el organigrama?

2.2. Le son asignadas en forma escrita las funciones a cada empleado? SI_____ NO_____

2.3. En cuáles de las siguientes funciones el Gerente participa más activamente? Marque con X

a. Dirección y organización _____

b. Producción _____

- c. Ventas _____
 d. Todas las anteriores _____

2.4. La empresa planea así:

	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
Compra	_____	_____	_____
Producción	_____	_____	_____
Ventas	_____	_____	_____
Gastos	_____	_____	_____

3. ASPECTOS CONTABLES Y FINANCIEROS

- 3.1. Existe un manual contable en su empresa? SI _____ NO _____
 3.2. Lleva libros de contabilidad? SI _____ NO _____
 3.3. La contabilidad de la empresa la lleva:
 a. Contador vinculado a la empresa _____
 b. Contador independiente _____
 c. Secretaria _____
 d. Propietario _____
 e. Otros _____ quién? _____
 3.4. La empresa lleva contabilidad de costos? SI _____ NO _____
 3.5. La empresa utiliza los costos standar? SI _____ NO _____
 3.6. Los estados financieros son utilizados para la toma de decisiones? SI _____ NO _____
 3.7. En la determinación de los costos se tienen en cuenta los desperdicios de materia primas? SI _____ NO _____
 3.8. Existe jefe de contabilidad? SI _____ NO _____
 En caso afirmativo quién desempeña esta labor? _____
 3.9. La empresa tiene o ha tenido créditos en los últimos 5 años?
 3.10. Qué dificultades ha tenido en la obtención de los créditos?
 3.11. Los créditos solicitados han sido aplicados a:
 Marque con X
 a. Renovación de equipos _____
 b. Ampliación del equipo _____
 c. Capital de trabajo _____
 d. Otros fines _____ Cuáles _____

3.12. Sus clientes cancelan oportunamente los créditos otorgados por usted? SI _____ NO _____

3.13. Qué porcentajes de su cartera considera incobrable?

4. ASPECTOS COMERCIALES (Producción y mercadeo)

4.1. Las materias primas son adquiridas en:

- a. En el país al productor _____
- b. En el país al distribuidor _____
- c. En el exterior _____

4.2. Existe dificultades en la adquisición de las materias primas? Marque con X

- a. Siempre _____
- b. Algunas veces _____
- c. No _____

4.3. Existe jefe de producción en la empresa? SI _____ NO _____

4.4. Las prendas de vestir son revisadas cuidadosamente antes de pasar al almacén de productos terminados?

SI _____ NO _____

Quién desempeña esta labor? Marque con X

- a. Gerente _____
- b. Jefe de producción _____
- c. Jefe de ventas _____
- d. Supervisora _____
- e. Empleado especial _____
- f. Almacenista _____

4.5. La empresa planea la producción de acuerdo a:

- a. Pedidos _____
- b. Capacidad instalada _____
- c. Capacidad de trabajo _____

4.6. La empresa tiene departamento de ventas organizado? SI _____ NO _____

4.7. Existe jefe de ventas? SI _____ NO _____

4.8. Su mercado es: Marque con X %

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

4.9. Al diseñar un nuevo modelo o creación la empresa investiga que aceptación va a tener ésta en el mercado? SI_____ NO_____

4.10. Cómo determina sus precios de ventas? Marque con X

- a. Por cálculos de costos _____
- b. Teniendo en cuenta los precios de venta de la competencia _____
- c. Aplicando fórmulas personales _____
- d. Otras formas Cuáles? _____

4.11. La empresa da a conocer sus productos a través de: Marque X

- a. Radio _____
- b. Periódico _____
- c. Directorio telefónico _____
- d. Vendedores _____
- e. T.V. _____

5. ASPECTOS TECNOLOGICOS Y DE SEGURIDAD

5.1. Diseña sus productos en base a: Marque con X

- a. Conocimientos técnicos _____
- b. Experiencia _____
- c. Iniciativa propia _____

5.2. Cuenta la empresa con instalaciones técnicas apropiadas para el proceso de producción? SI_____ NO_____

5.3. Considera que la maquinaria y equipo instalada es apropiada para su nivel de producción? SI_____ NO_____

5.4. La empresa hace mantenimiento preventivo a su maquinaria? SI_____ NO_____

5.5. La empresa contrata pólizas de seguros contra:

- a. Incendio _____
- b. Robo _____
- c. Otros Cuáles? _____

