

**COMPETENCIAS GERENCIALES DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS DEL SECTOR EXPORTADOR DE CARTAGENA**

**ASTRID DE AVILA DE RODRÍGUEZ
LUIS EDUARDO CHAVARRIAGA V**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN CON ÉNFASIS EN NEGOCIOS
INTERNACIONALES
CARTAGENA DE INDIAS, D. T. y C.
2005**

**COMPETENCIAS GERENCIALES DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS DEL SECTOR EXPORTADOR DE CARTAGENA**

**ASTRID DE AVILA DE RODRÍGUEZ
LUIS EDUARDO CHAVARRIAGA V.**

**Trabajo de grado presentado para obtener la Maestría en
Administración con énfasis en negocios Internacionales**

**Asesor
GERMÁN MEJIA DAGER**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN CON ÉNFASIS EN NEGOCIOS
INTERNACIONALES
CARTAGENA DE INDIAS, D. T. y C.
2005**

CONTENIDO

	Pág.
1. CARACTERIZACIÓN DE LAS PYMES EXPORTADORAS DE CARTAGENA -ANÁLISIS DE LOS ASPECTOS, ECONÓMICOS, TECNOLÓGICO, ORGANIZACIONAL, OCUPACIONAL Y EDUCATIVO	17
1.1 CARACTERIZACIÓN GENERAL DEL SECTOR EXPORTADOR DE CARTAGENA Y BOLÍVAR	18
1.2 GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN COLOMBIA	23
1.3 GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN CARTAGENA	25
1.4 ANÁLISIS DE LOS ASPECTOS INTERNOS DE LAS PYMES EXPORTADORAS	28
1.4.1 Antigüedad de las empresas	32
1.4.2 Gremio al que pertenece	32
1.4.3 Desempeño exportador de las Pymes cartageneras	34
1.4.4 Aplicación de normas de calidad	38
1.4.5 Cambios tecnológicos previstos por las Pymes	39
2. CARACTERIZACIÓN Y ANÁLISIS FUNCIONAL DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR EXPORTADOR DE CARTAGENA	44
2.1 AREAS FUNCIONALES DE LAS EMPRESAS EN LA PLANTA DE PRODUCCIÓN	44
2.2 AREAS FUNCIONALES DE LAS PYMES EN EL AREA ADMINISTRATIVA	46
2.3 CARACTERIZACIÓN DEL PERSONAL EMPLEADO EN LA PRODUCCIÓN	47

2.4	CARACTERIZACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LA PARTE ADMINISTRATIVA	48
2.5	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LAS PYMES	49
2.6	NIVEL EDUCATIVO DE LOS CARGOS DE LAS PYMES	50
2.7	DIFICULTADES EN LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL	50
2.8	CONOCIMIENTOS TEÓRICOS – CONCEPTUALES OPERARIOS	51
2.9	CONOCIMIENTOS TEÓRICOS – CONCEPTUALES TÉCNICOS Y/O TECNÓLOGOS	52
2.10	CONOCIMIENTOS TEÓRICOS PROFESIONALES	53
2.11	CONOCIMIENTOS TEÓRICOS PROFESIONALES CON POSTGRADO	54
2.12	HABILIDADES Y DESTREZAS, CAPACIDADES Y QUE DEBEN TENER LOS EMPLEADOS DE LAS PYME EXPORTADORAS DE CARTAGENA	55
2.13	FRECUENCIA DE CAPACITACIÓN A LOS EMPLEADOS DE LAS PYME EXPORTADORAS	59
2.14	PERFIL DEL EMPRESARIO D ELAS PYMES DE CARTAGENA	60
2.15	ANALISIS FUNCIONAL	68
3.	DEFINICIÓN DE LAS UNIDADES DE COMPETENCIAS GERENCIALES PARA LAS PYMES EXPORTADORAS DE CARTAGENA	73
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DE LAS PYMES EXPORTADORAS DE CARTAGENA	104

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	19
Tabla 2	22
Tabla 3	29
Tabla 4	50
Tabla 5	57
Tabla 6	58
Tabla 7	58
Tabla 8	60

LISTA DE GRÁFICOS

	Pag.
Grafico 1	19
Grafico 2	20
Grafico 3	21
Grafico 4	23
Grafico 5	26
Grafico 6	31
Grafico 7	31
Grafico 8	32
Grafico 9	34
Grafico 10	35
Grafico 11	36
Grafico 12	37
Grafico 13	39
Grafico 14	40
Grafico 15	41
Grafico 16	42
Grafico 17	42
Grafico 18	43
Grafico 19	45
Grafico 20	46
Grafico 21	47
Grafico 22	48
Grafico 23	49
Grafico 24	51
Grafico 25	52
Grafico 26	53
Grafico 27	54
Grafico 28	55
Grafico 29	59
Grafico 30	61
Grafico 31	61
Grafico 32	62
Grafico 33	62
Grafico 34	63
Grafico 35	64
Grafico 36	66
Grafico 37	66
Grafico 38	68

PRESENTACIÓN

El presente documento contiene el informe final de la investigación cuyo objetivo primordial fue el de analizar las competencias gerenciales de las pequeñas y medianas empresas del sector exportador de Cartagena, estudio que permitió conocer de forma integral la caracterización de las Pymes exportadoras de Cartagena, desde los aspectos, económicos, tecnológico, organizacional, ocupacional y educativo; se identificaron las funciones de los gerentes de las pequeñas y medianas empresas del sector exportador de Cartagena; se laboraron Unidades de competencias requeridas para el desempeño de los gerentes de la pequeña y mediana empresa y se establecieron recomendaciones y estrategias para el desarrollo de competencias de los gerentes de este sector de la economía.

Las siguientes secciones contienen los capítulos donde se desarrollan de forma clara y precisa los objetivos planteados en la propuesta técnica, en donde se analizó y determinó con detenimiento, las competencias gerenciales que deben ejercer los gerentes de la pequeña y mediana empresa del sector exportador, en la búsqueda de identificar las mejores practicas para apoyar en los problemas transversales a la competitividad de las empresas en aspectos gerenciales, que afectan directamente las operaciones y estrategias de las empresas

INTRODUCCIÓN

La historia de un país y de sus gentes, está entrelazada con la historia de sus empresas. Algunas de ellas son verdaderos hitos que, si se les estudia detenidamente, ayudan a comprender los procesos de desarrollo que han hecho de Colombia un país emprendedor, y una de las economías más estables de la región a pesar de las actuales circunstancias que atraviesa, situación que se ve reflejada en cada uno de sus departamentos.

En una economía globalizada, las empresas deben evolucionar para enfrentar los nuevos tiempos y los cambios en las modas y los caprichos de los consumidores que se hacen cada vez más exigentes.

Con las transformaciones que se han generado en el entorno, las empresas de cada región, están amenazadas de discontinuidad o desaparecer de los mercados internacionales, por lo tanto han crecido las expectativas en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios y contribuir con un cambio de mentalidad en los diferentes actores que intervienen de manera directa e indirecta, acción que se detecta aún más en las empresas exportadoras, por su contacto directo con los mercados internacionales. En los últimos años las pequeña y mediana empresas en Colombia especialmente del sector exportador se han convertido en un factor importante, especialmente por los esfuerzos que han demostrado para mantener un desarrollo tecnológico, formación del talento humano, el acceso a mecanismos de financiación y el impulso a la promoción de las exportaciones. No obstante siguen presentando debilidades que no le permiten mostrar nivel de competitividad acorde con las necesidades del mundo cambiante, como son entre otras, “problemas de escala para acceso individual a mercados internacionales y

permanencias en los mercados domésticos, incipiente cultura asociativa empresarial, poca capacidad de negociación por volúmenes, dificultad de acceso a sistemas de información, mentalidad a corto plazo y bajo nivel de desarrollo tecnológico”¹. Igualmente en la misma fuente anterior ACOPI manifiesta que el 64% de la pequeña y mediana empresa desaprovechan su capacidad instalada y los empresarios no están preparados para la globalización.

Es importante mencionar que en los estudios realizados por el gobierno Nacional han sido dirigido con el propósito de formular una política coherente para el apoyo a las MYPYMES, en los cuáles se han encontrado características que les han dado una connotación de gran motor en la economía, relevando la importancia y dificultades que tienen las MYPYMES, en Colombia, como son:

- ❖ Conforman el 99% de las empresas en el país.
- ❖ General el 63% del empleo
- ❖ Generan el 37% de la producción
- ❖ Su estructura productiva es mas flexible que la de la gran empresa
- ❖ Mayor Capacidad de respuesta a los cambios de la demanda

Entre las dificultades encontradas tenemos;

- ❖ Limitaciones técnicas y competitivas que imponen las escalas de producción.
- ❖ Falta de asociatividad empresarial.
- ❖ Carencia de directivos con capacidad gerencial y pensamiento estratégico.
- ❖ Dificultad de cimentar la articulación del sector con la gran empresa y con los sistemas de compras estatales.
- ❖ Limitaciones técnicas y competitivas “²

¹El Espectador, página Económica, Noviembre 24 de 2.002

² MINCOMEX, Política del gobierno Nacional para el apoyo a las MIPYMES, Importancia y Dificultades de las MIPYMES, Pág.1.

Observando las dificultades encontradas se aprecia que una de vital importancia para la subsistencia de una empresa está; La deficiencia en las competencias de los gerentes a nivel de pensamiento estratégico, prospección o planeación, para integrarse a los diferentes clusters productivos, que le permitan visualizar su empresa desde su propio ambiente.

Considerando la importancia que tienen las pequeñas y medianas empresas en el ámbito local e internacional y la amenaza en una economía globalizada, donde las competencias laborales juegan un papel importante, por la necesidad de adquirir destrezas, actitudes y habilidades que permitan demostrar competitividad, se previo que es necesario realizar un estudio que permita describir y determinar las competencias de los gerentes de esas empresas.

Desde la segunda guerra mundial, en los años ochenta y en la actualidad las organizaciones se han visto obligadas a un cambio de paradigma, la vida en las organizaciones modernas ya no es lo mismo que la de tiempos anteriores, debido a que el mundo ha cambiado, Con la disolución de barreras comerciales transnacionales y la evolución de una nueva economía global, muchas empresas han dirigido sus orientaciones hacia las exportaciones e importaciones, debido a que no pueden vivir aisladamente, porque la globalización ha hecho posible los avances en la tecnología y las comunicaciones, las empresas que no estén enlazadas en este panorama estarán en peligro de discontinuidad.

El desarrollo de las comunicaciones e información, los cambios demográficos, políticos y económicos en Europa Oriental y Asia, Exigen la adaptación a un nuevo ambiente, La apertura de los mercados en China y antigua Unión Soviética, La integración Europea, proporcionan oportunidades que los ejecutivos de las organizaciones no pueden dejar pasar. Como resultado de estos factores la toma

de decisiones cada vez más compleja debe realizarse con una velocidad mayor que antes.

Muchas de las empresas globales, tienen ciertas funciones centralizadas y una autoridad gerencial contratada regionalmente, la estructura jerárquica se han transformado, dándole lugar a las redes planas, las cuales han dado un gran impulso al cliente como eje de las organizaciones y al conocimiento como un activo crítico.

Con la huella del tiempo grabadas en las compañías tradicionales de Cartagena se puede encontrar rastros de los momentos relevantes del país y las competencias mínimas necesarias para que las empresas evolucionen y puedan enfrentar los nuevos tiempos, los constantes cambios en las modas, satisfacer a las exigencias de los consumidores, para que las organizaciones se mantengan conectados en un entorno mundial.

Al desarrollar esta investigación se pretende determinar las competencias gerenciales, con las que cuentan los gerentes de la pequeña y mediana empresa del sector exportador, en la búsqueda de identificar las mejores prácticas para apoyar en los problemas transversales a la competitividad de las empresas en aspectos gerenciales, que afectan directamente las operaciones y estrategias de las empresas.

Ante este entorno cambiante el gobierno se ha interesado tanto por el mejoramiento continuo de las prácticas gerenciales en el país, que se ha creado la red Colombia compite que esta compuesta por diez (10) redes especializadas que corresponden a los factores de competitividad identificados por el Fondo Económico Mundial- FEM- como determinante de la competitividad de las naciones, por lo tanto esta organización creó una red Especializada de Gerencia con el fin de apoyar en la solución de problemas transversales encontrados en

Colombia en el factor de Gerencia o de Operaciones para crear estrategias con la metodología adecuada. En el primer taller desarrollado por esta red se determinó que “El trabajo de la red girará alrededor de tres áreas temáticas, de acuerdo con las variables consideradas para este factor en el reporte global de competitividad del Fondo Económico Mundial. Estas áreas son; Gobierno corporativo, Practicas Gerenciales enfocadas al alto desempeño y educación gerencial”³ por lo tanto el enfoque de este estudio estará encaminado para que una vez se determine la unidades de competencia, las practicas laborales de los gerentes sean encaminadas a desarrollar un alto desempeño, que ayuden a solucionar los problemas actuales.

Es tanta la necesidad de generar un cambio de mentalidad en este sector que el Ministerio de comercio exterior ha diseñado dentro del plan estratégico exportador como quinto objetivo del mismo, **Desarrollar cultura exportadora**, creando para tal fin un área específica dentro del ministerio, para el manejo de la cultura exportadora que entre otras funciones contempla: “Divulgar los incentivos a las exportaciones y las condiciones de acceso preferencial en los mercados internacionales, divulgar y mantener actualizada en los nuevos temas de comercio exterior a las autoridades nacionales, regionales, municipales, empresarios, docentes y funcionarios públicos. Diseñar los programas de capacitación para los usuarios de comercio exterior de acuerdo con las necesidades especiales identificadas en cada una de las regionales”⁴.

Al realizar esta investigación se determinará a través del análisis funcional, definido como: “un método mediante el cuál se identifica el propósito clave de un área objeto de análisis, como punto de partida para anunciar y correlacionar sus

³ Red Colombia Compite, www.colombiacompite.gov.co/redes especializadas

⁴ Red Colombia Compite, www.colombiacompite.gov.co/cultura exportadora

funciones hasta llegar a especificar las contribuciones individuales”⁵, las unidades de competencias conceptuadas en la Guía para elaboración de unidades de competencias del SENA como “elementos de competencia que agrupados por afinidad productiva constituyen un rol de trabajo, con valor y significado para empresarios y trabajadores” que requieren los gerentes del sector exportador, lo que servirá de insumo para que el ministerio de comercio exterior, mantenga actualizado los temas relacionados, y pueda orientar una cultura exportadora coherente con los cambios y necesidades mundiales, también serán de gran utilidad para las instituciones educativas que como el Sena brindan formación profesional basada en competencias.

Otro aspecto a tener en cuenta, por la motivación que ha demostrado el sector exportador, para mantenerse en un mercado competitivo, y realizar negociaciones internacionales que superen hoy los temas comerciales, dándole paso a una visión internacional que corresponda a los retos, oportunidades y desafíos derivados de las negociaciones multilaterales, en el marco de la organización mundial de comercio, para la conformación del Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), que constituyen las negociaciones mundiales en las que ha estado involucrada el país desde la apertura económica.

El objetivo de Colombia en el ALCA, es aprovechar las condiciones productivas del país y su posición estratégica en el hemisferio occidental, para incrementar y diversificar sus exportaciones, lo cual busca lograrlo consolidando los mercados para la oferta exportable actual, construir una nueva oferta en función de la demanda mundial, utilizando inversión nacional y extranjera interesada en aprovechar las ventajas de la situación geográfica con que cuenta el país.

⁵ SERVICIO NACIONAL DE APRENDEZAJE DIRECCION GENERAL, Guía para la elaboración de unidades de competencia y titulaciones, con base en el análisis funcional, Sena bogotá, 1.999

Dentro de las negociaciones que han venido realizando, es de mencionar la participación unificada como bloque de Colombia dentro de la Comunidad Andina-CAN- en la que ha podido ejercer un mayor peso en los tratos, considerándose uno de los bloques importantes dentro de las negociaciones con NAFTA y MERCOSUR Destacándose por su alta asistencia a las reuniones de los grupos de negociación, con un elevado grado de participación logrando defender los intereses del empresariado nacional y de los ciudadanos Colombianos. Para que el sector exportador se mantenga cualitativamente integrado el conocimiento y la actualización de sus dirigentes, que se hace cada vez más necesario se involucren en las decisiones y apoyos que el gobierno pueda brindar, sobre todo en sectores que sufren muchas transformaciones.

En este orden de ideas para que las empresas de Cartagena evolucionen y puedan enfrentar los nuevos tiempos, los constantes cambios en la moda y los caprichos de los consumidores, se hace necesario tener como referencia por lo menos un estudio que Caracterice las pequeñas y medianas empresas del sector exportador de Cartagena y determine las unidades de competencias inherentes a los gerentes de este sector, que permita evidenciar las competencias laborales, que los gerentes están utilizando para ser competitivos en el entorno global, y de respuesta al interés demostrado por empresarios de este sector y al SENA porque le permitirán elaborar programas de formación basados en competencias de tipo gerencial. En Cartagena hay 85 empresas que pertenecen al sector exportador corresponden a la pequeña y mediana empresa y de estas solo una esta asociada a ACOPI.

Otro de los aspectos a tener en cuenta es la participación activa que tienen los Comités Asesores de Comercio Exterior (CARCE) en cada localidad, los cuales fueron reglamentados mediante la ley 7ª de 1.991 y creados para “ El desarrollar las competitividad sistémica de las región, mediante el desarrollo de actividades

regionales que garanticen la orientación hacia los mercados internacionales y la cultura exportadora de cada uno de los Departamentos de Colombia”⁶. Estos comités generan un valor agregado para el estudio, por considerarse de naturaleza Departamental y sirven de interlocutores entre la región y el gobierno Nacional para promover la cultura exportadora, la competitividad y el crecimiento de las exportaciones regionales, que si bien están manejadas por gerentes con competencias adecuadas y necesarias serán de gran utilidad y ayuda para incrementar el desarrollo de las exportaciones y el mejoramiento de las empresas, para que respondan adecuadamente.

Los consultorios de Negocios Internacionales y Competitividad es otro de los entes que generan un gran valor, porque su principal mecanismo de asesoría empresarial, está encaminado para fortalecer las PYMES que actualmente exportan o quieren hacerlo para apoyar aquellas personas que deciden crear una nueva empresa. Facilitan información de Negocios Internacionales y Competitividad por medio de personal capacitado con temas relacionados del sector, al establecer las competencias de los gerentes por medio del estudio, servirá de orientación a los nuevos emprendedores para formarse bajo el perfil de las necesidades planteadas y capacitar las ya existentes.

Analizar y determinar las competencias que requieren los gerentes de la pequeña y mediana empresa del sector exportador de Cartagena, para que se establezcan planes de mejoramiento empresarial como soporte de competitividad.

Caracterizar las Pymes exportadoras de Cartagena, desde los aspectos, económicos, tecnológico, organizacional, ocupacional y educativo.

⁶Comité Asesores Regionales de Comercio Exterior
www.mincomex.gov.co/mincomexvbecontent/newsdetail

Identificar las funciones de los gerentes de las pequeñas y medianas empresas del sector exportador de Cartagena, mediante un análisis funcional, basado en los conocimientos, habilidades, destrezas, valores y comportamiento.

Elaborar Unidades de competencias requeridas para el desempeño de los gerentes de la pequeña y mediana empresa. Recomendar estrategias para el desarrollo de competencias de los gerentes de las PYME del Sector Exportador de Cartagena.

1. CARACTERIZACIÓN DE LAS PYMES EXPORTADORAS DE CARTAGENA - ANÁLISIS DE LOS ASPECTOS, ECONÓMICOS, TECNOLÓGICO, ORGANIZACIONAL, OCUPACIONAL Y EDUCATIVO

La caracterización de las Pymes exportadoras, la identificación de sus competencias gerenciales y la definición de unidades de competencias, requiere en primera instancia el análisis en el contexto regional y local del sector exportador, es decir, el comportamiento de las exportaciones de Bolívar y Cartagena, que a su vez explica en alguna medida la evolución y el comportamiento de las exportaciones de las Pymes.

Es importante precisar que dadas las limitantes estadísticas en el ámbito distrital, se toma como fuente de análisis las estadísticas de comercio exterior del Departamento de Bolívar, fundamentado en el hecho de que la mayoría de las empresas exportadoras del departamento se encuentran localizadas en la ciudad de Cartagena, por ser esta ciudad, la zona donde se concentra aproximadamente el 90% de las empresas de Bolívar y alrededor del 75% del Producto Interno Bruto departamental⁷.

⁷ Diversos estudios de economía regional indica que en la ciudad de Cartagena se concentra la gran parte de las actividades económica del Departamento de Bolívar entre los que se destacan: "Caracterización y Análisis del Impacto Económico de los XX Juegos Centroamericanos y del Caribe en la Ciudad de Cartagena. Universidad de Cartagena. 2003, Estimación del Producto Interno Bruto Industrial de Cartagena. Plantación Distrital. 2002, El crecimiento económico de las Ciudades Colombianas y sus Determinantes. Banrepública. Entre muchos otros.

1.1 CARACTERIZACIÓN GENERAL DEL SECTOR EXPORTADOR DE CARTAGENA Y BOLÍVAR

En los inicios la década de los noventa se implantó en Colombia un modelo de carácter aperturista que buscó la adaptación del país a un entorno eminentemente globalizado. Esta situación afectó ostensiblemente muchas empresas Colombianas, principalmente a las Mipymes las cuales no pudieron con la competencia internacional hasta el punto de liquidarse muchas de estas empresas. Sin embargo, el nuevo orden económico internacional ha generado muchas amenazas pero también muchas oportunidades de incursionar y expandirse a los mercados internacionales a través de las exportaciones, siempre y cuando las empresas adopten los cambios necesarios para lograr generar ventajas competitivas en sus negocios.

La ciudad de Cartagena no ha sido ajena a la problemática nacional, sus empresas han sido impactadas, a unas positivamente y a otras de manera negativa por el proceso de la internacionalización de la economía, es por eso que se realiza a continuación un análisis general de las exportaciones que permite conocer la dimensión y la dinámica exportadora de la ciudad y de esta manera evaluar la gestión gerencial de las empresas exportadoras para posteriormente analizar las Pymes para efectos de definir competencias gerenciales en un entorno de globalización de la economía.

La información del sector exportador de Cartagena y Bolívar se muestra en la Tabla N° 1, donde se registra los valores FOB en millones de dólares para cada uno de los principales productos en la serie 1997 – 2003.

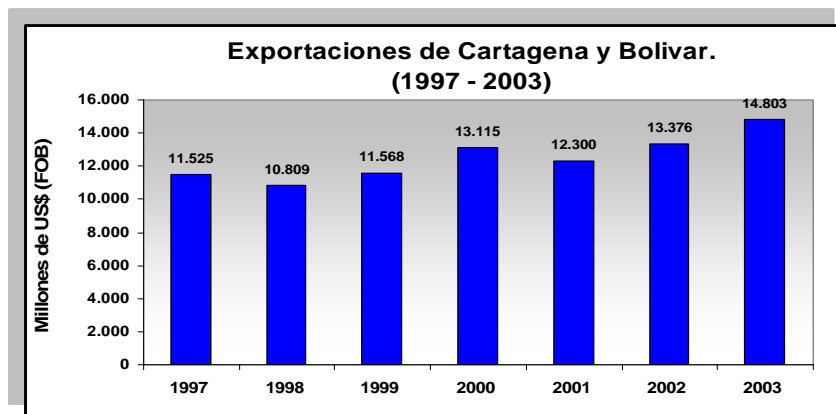
Tabla 1. Comportamiento del Sector Exportador de Cartagena y Bolívar

ANOS	TOTAL	Carbón	Café	Ferroníquel	Petróleo y sus derivados	No tradicionales
1997	11525,20	887,90	2258,92	160,55	2707,17	5510,67
1998	10809,43	933,51	1891,34	118,45	2306,19	5559,93
1999	11568,00	847,94	1323,70	154,11	3756,98	5485,27
2000	13114,99	861,20	1068,69	211,40	4569,08	6404,61
2001	12300,11	1180,61	764,17	235,23	3067,39	7052,71
2002	13376,31	1214,63	838,60	275,09	3513,00	7534,99
2003	14803,33	1175,75	1606,37	226,90	3865,92	7928,39
Part. Promedio		8,2%	11,5%	1,6%	27,2%	51,5%

Fuente: DANE – Anuarios de Comercio Exterior 1997 – 2003

De acuerdo con la información estadística se observa que para el año 1.997 las exportaciones totales de Cartagena y Bolívar ascendieron a 11.525 millones de dólares, en el 2003, seis años después, las exportaciones lograron ascender a 14.803 millones de dólares, 3.278 millones de dólares más que en el año de referencia. (Ver gráfico 1). La información demuestra la gran relevancia que ha tomado el sector exportador de Cartagena, no obstante, su participación en el PIB es baja⁸ lo que indica que las empresas de la ciudad tienen en un gran porcentaje su orientación productiva hacia el mercado interno o nacional.

Gráfico 1



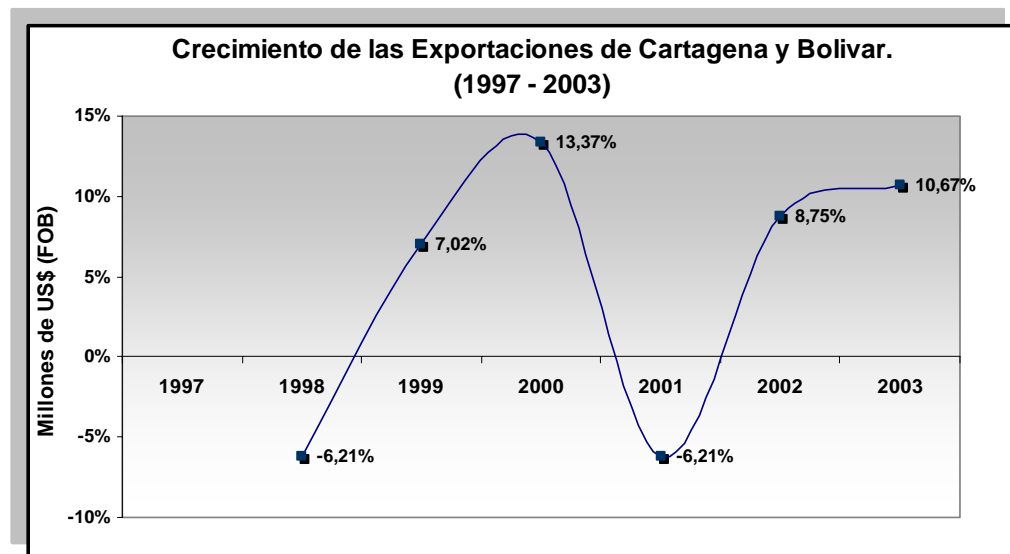
Fuente: Análisis de los Autores con base a la Información del DANE

⁸ GOMEZ Hernando - FONTALVO Peggy, “Análisis de las Actividades Económicas del Departamento de Bolívar y su Impacto en el Desarrollo Bolivarense – Período Pos apertura”. Universidad de Cartagena. 2003. p. 45.

Además de los montos en los volúmenes de exportación se hace necesario el análisis de la tasa de crecimiento que permite evaluar los ciclos exportadores y la dinámica de la internacionalización de las empresas de Cartagena y Bolívar.

En el gráfico 2 se detallan las fluctuaciones en la tasa de crecimiento de las exportaciones en la serie 1997 – 2003. Las variaciones indican que los años 1.998 y 2.001 fueron donde se presentaron las tasas de crecimiento más baja en la serie producidas principalmente por la recesión y la desaceleración del crecimiento económico que afectó significativamente el crecimiento en los niveles de exportaciones de las empresas Cartageneras y en el Departamento de Bolívar. (Ver gráfico 2).

Gráfico 2

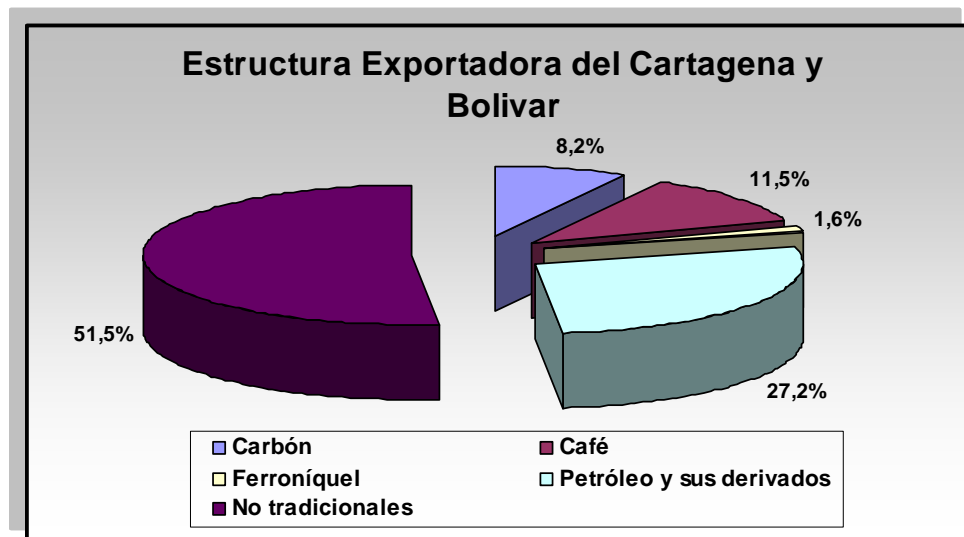


Fuente: Análisis de los Autores con base a la Información del DANE

Sin embargo la serie en estudio muestra un balance positivo en términos generales ya que se presentaron periodos de altas tasas de crecimiento exportador en los años de 1.999 y 2.000 donde se presentaron las tasas de crecimiento más alta del periodo alcanzando un porcentaje del 13.13%,

igualmente se presentó una tendencia creciente en el periodo del 2.002 y 2.003. En términos de crecimiento promedio, se presentó un promedio de crecimiento de **4.6%** anual, es decir que año tras año, las empresas exportadoras de Cartagena crecen en los mercados internacionales en esta dimensión. Esta situación pone de manifiesto que en los últimos años las empresas de Cartagena han incursionado positivamente en los mercados internacionales, lo que refleja una efectiva gestión gerencial orientada a la internacionalización, en aquellas empresas (Grandes, medianas, pequeñas y microempresas) donde las exportaciones son uno de los objetivos fundamentales dentro de la misión y visión organizacional.

Gráfico 3



Fuente: Análisis de los Autores con base a la Información del DANE

En cuanto a la estructura exportadora de la ciudad para el año 2003, se observa claramente que el 51.5%, es decir, más de la mitad de las exportaciones, son de carácter no tradicional, siguen en orden de importancia el petróleo, el café y el carbón con una participación 27.2%, 11.5% y 8.2% respectivamente. De manera más específica se detallan las actividades exportadoras de Cartagena y Bolívar de acuerdo con la clasificación internacional industrial uniforme – CIIU 2004, cuyos resultados se muestran a continuación.

Tabla 2.

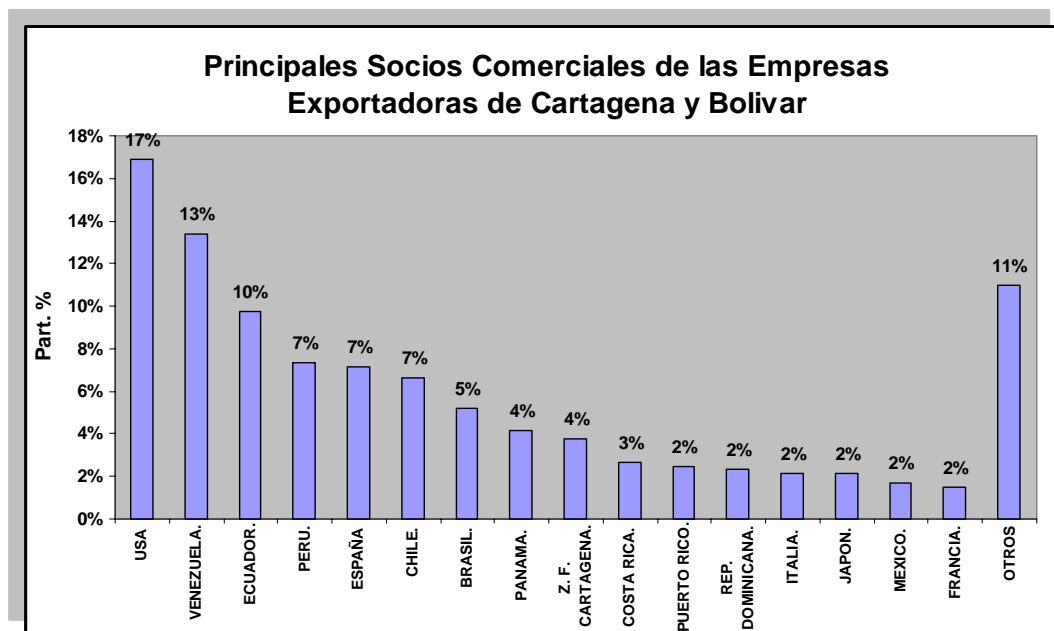
PRINCIPALES ACTIVIDADES ECONOMICAS EXPORTADORAS EN C/GENA	PART. %
FABRICACION DE RESINAS SINTETICAS, MATERIAS PLASTICAS	34%
ELABORACION DE PESCADO, CRUSTACEOS Y OTROS PRODUCTOS MARINOS.	17%
FABRICACION DE ABONOS Y PLAGUICIDAS.	15%
FABRICACION DE PRODUCTOS DE PLASTICO N.E.P.	6%
INDUSTRIAS BASICAS DEL HIERRO Y ACERO.	6%
FABRICACION DE CEMENTO, CAL, Y YESO.	6%
FABRICACION DE SUSTANCIAS QUIMICAS INDUSTRIALES BASICAS EXCEPTO ABONOS.	6%
PRODUCCION AGROPECUARIA.	2%
OTRAS	9%

Fuente: DANE – Anuarios de Comercio Exterior 2003

Los resultados descritos en la tabla 2 identifican cuales son las actividades económicas de todas las empresas exportadoras de la ciudad de Cartagena, incluyendo las pequeñas y medianas empresas las cuales se le definirán más adelante las competencias gerenciales que permita el desarrollo y expansión económica de estas empresas. La tipología presentada por las estas empresas, en conjunto con el estudio detallado de sus características económicas, comerciales, laborales y tecnológicas, permitirá definir con conocimiento de causa las unidades de competencias que permitan plantear los perfiles idóneos que requiere los gerentes de empresas que estén incursionado en el competitivo mercado internacional, donde los tratados de libre comercio, las leyes de preferencias arancelarias y diversas políticas de comercio exterior le generan a estas empresas grandes oportunidades pero de igual forma deben enfrentar muchas amenazas.

Finalizando el análisis general de las exportaciones, se identifican los principales países socios comerciales de las empresas exportadoras de I(ver gráfico 4). Con el objetivo de conocer hacia donde deben estar orientadas la gestión gerencial de las Pymes, lo cual permitirá incrementar ostensiblemente los niveles actuales de exportaciones, especialmente en los países con gran vocación importadora de productos de la región, no obstante la gestión también debe ser encaminada a explorar nuevos mercados internacionales.

Gráfico 4



Fuente: Análisis de los Autores con base a la Información del DANE

1.2 GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN COLOMBIA

Con la globalización y la competitividad en los mercados han llegado a América Latina y a Colombia consideraciones que sustentan el desarrollo y el avance económico y tecnológico sobre la base del comercio y el intercambio internacional desconociendo o no haciendo claridad que las deseadas ventajas competitivas dinámicas deben fundamentarse en la articulación coherente de políticas de carácter macroeconómico en términos de estabilidad con otras políticas de carácter micro donde se garantice la adopción de las innovaciones tecnológicas y organizativas, no sólo en los segmentos dinámicos del comercio internacional, sino también y quizás mucho más importante, de los segmentos cuyo desempeño productivo se realiza mayoritariamente en el contexto local.

La mayor parte del tejido productivo, conformado a su vez mayoritariamente por empresas de tamaño mediano y pequeño y microempresas, tienen fuertes restricciones para acceder a los canales internacionales, por lo cual requieren del apoyo en términos de una política de desarrollo empresarial integral no con el fin de hacerlos a todos partícipes del comercio internacional, sino con el propósito de consolidar y fortalecer segmentos que como las pequeñas y medianas empresas PYMES favorecen el desarrollo tanto económico como social de un país con las características de Colombia.

Cuando se habla de pequeñas y medianas empresas, por lo general se tiende a pensar que es un sector poco importante para el desarrollo de una región o de un país. Aunque para muchos resulte sorprendente, la Pyme ha sido el sector empresarial que ha impulsado en definitiva el desarrollo de muchas economías hoy pertenecientes al selecto grupo de países desarrollados y ha colocado a muchos otros a las puertas de serlo. Países como Japón, España e Italia han sustentado su desarrollo en una delicada y cuidadosa articulación de este sector empresarial. No es pues algo que sorprenda que en España las Pymes incluyendo las microempresas representan el 99.8% del total de establecimientos, en Italia el 97.6% y en Japón el 99.1% y representen el 64%, el 54% y el 79% del empleo total de estas economías respectivamente⁹.

Para dar una idea de la remarcada importancia de este sector empresarial en Colombia el Gobierno elaboró en 1999 el Plan Estratégico Exportador buscando el crecimiento y diversificación de sus exportaciones no tradicionales, el cual incluyó el Programa Expopyme, diseñado y coordinado por Proexport Colombia, dirigido a promover la posición exitosa y permanente de las exportaciones de las PYMES y su adaptación a las exigencias de la economía mundial.

⁹ (Guía operativa para programas de competitividad para la pequeña y mediana empresa, Banco Interamericano de Desarrollo).

Al terminar el año 2001 Proexport había invertido más de \$8000 millones en su desarrollo y cerca de 2000 MIPYMES habían participado, de las cuales más de 600 realizaron exportaciones por valor de US \$110.700.029 en ese año. Sin embargo, Colombia sigue representado tan solo el 0.2% del total de las exportaciones mundiales de mercancías, con un ingreso per capita de exportaciones de US \$284 en el año 2003 frente al promedio mundial de US \$600 en ese año. Significando un incremento del 5.7% sobre el año inmediatamente anterior, liderado por las exportaciones de oro que tuvo una dinámica importante por sus ventas a Estados Unidos y Suiza.

En cuanto a las PYMES, en el año 2002, las exportaciones como porcentaje de las ventas brutas (medidas en pesos) se mantuvo en el 14%, siendo el sector de productos metálicos con el 28.3%% el de mayor coeficiente exportador y el cementos y minerales no metálicos con el 3.3% el de menor coeficiente y en promedio están exportando alrededor del 14%¹⁰, lo que demuestra que nuestras PYMES han nacido y crecido considerando, básicamente el mercado local y sólo cuando la demanda nacional se ha reducido han buscado el mercado mundial¹¹.

1.3 GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN CARTAGENA

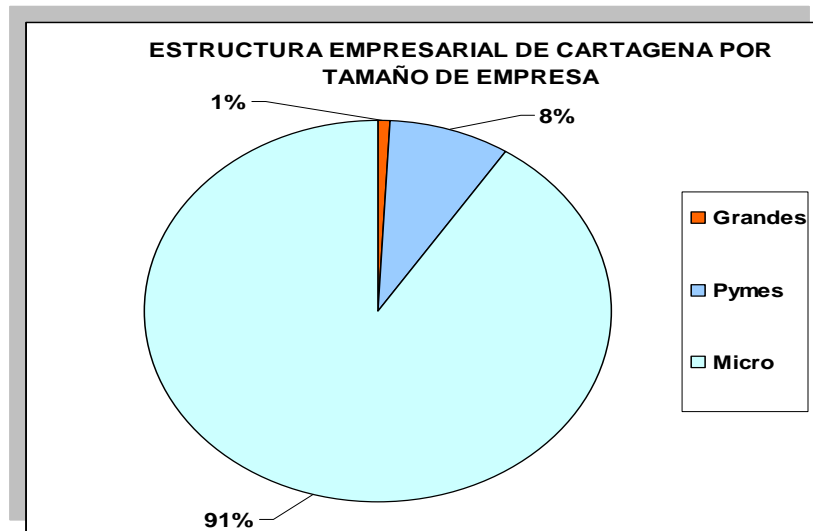
La estructura empresarial de Cartagena en el 2002 estaba constituida por 13.286 empresas, de las cuales las pymes representan el 8% (1102), por debajo de las micro que representan el 91%. Estas cifras muestran la gran importancia de las Mipymes en las actividades económicas de la ciudad, minimizando el número de

¹⁰ Mercados PYME, Informe de ANIF 2003.

¹¹ LA PYME Y SU SITUACIÓN EN COLOMBIA, David Guillermo Puyana Silva.

empresas grandes que con 128 establecimientos representaron el 1% del total de empresas de la ciudad, Ver Gráfico 5¹².

Gráfico 5



Fuente: Cámara de Comercio de Cartagena

A pesar de estas cifras existen diferencias que son importantes resaltar en cuanto a la creación y cierre de empresas. Referente a la primera, la Pyme presenta una mayor variación; al registrar la mediana empresa una tasa de creación del 15.2% en 1998, llegando a 1.7% en el 2002. Por su parte la pequeña registro una situación similar al pasar de una tasa de creación del 7% en 1998 a un 0.9% en el 2002. En cuanto al cierre de empresas, la pequeña empresa registraron el mayor crecimiento en su tasa de cierre al pasar de 0.8% en 1998 a 2.7% en el 2002, por el contrario la mediana empresa registro una disminución en su tasa de cierre que alcanzo su índice mas alto en 1998 con 4.3%, terminando en el 2002 con una tasa de 2.3%.

¹² Es importante anotar que las microempresas tienen una participación mayoritaria en cuanto al número de empresas existentes, sin embargo, son las empresas grandes y medianas las que generan mayor impacto económico en la ciudad

Estos resultados reflejan que el crecimiento del sector empresarial de la ciudad se debe a la creación de empresas, principalmente por el desarrollo de sectores como la Mipyme. Las Pymes requieren más recursos y mayor capacidad de crecimiento pero presentan problemas para permanecer en el tiempo, siendo las más vulnerables ante las difíciles condiciones cíclicas de una economía globalizada. Es posible que existan factores que no estén permitiendo un mayor dinamismo de las empresas de la ciudad, como el acceso a la financiación, las oportunidades de negocios existentes, la inversión en activos productivos y la incursión en mercados internacionales, como lo señala Informe de Coyuntura Económica Regional, ICER del Banco de la Republica¹³.

Queda demostrado que las Pymes juegan un papel estratégico en las economía de la ciudad por presentar una mayor posibilidad de creación frente a una gran empresas y no tener tanta vulnerabilidad como la que presenta las microempresas que son las que más existen, más fácil se crean pero de igual forma son las más vulnerables económicamente, cerrándose con mayor facilidad por constituirse en su gran mayoría en empresas de subsistencia sin ninguna visión de expansión económica.

Lo anterior fundamenta la estrategia de analizar las competencias gerenciales de las empresas pequeñas y medianas con visión exportadoras que permita conocer las funciones gerenciales idóneas y las unidades de competencias necesarias para lograr fortalecer y expandir estas importantes empresas en el ámbito internacional.

Después de haber realizado el análisis de las generalidades del sector y el comportamiento de los mercados internacionales, es preciso analizar a continuación los aspectos más relevantes de estas empresas con el objetivo de definir las principales funciones de los gerentes y las unidades de competencia

¹³ Informe de Coyuntura Económica Regional, ICER del Banco de la Republica 2002.

necesarias para lograr cimentar un proceso de capacitación y cualificación a los líderes empresariales que les permita lograr expandir exitosamente estas empresas en los mercados internacionales.

1.4 ANÁLISIS DE LOS ASPECTOS INTERNOS DE LAS PYMES EXPORTADORAS

En esta sección de la investigación se hace una caracterización de la población objeto de estudio, en los aspectos Económicos, tecnológico, organizacional, ocupacional y educativo, teniendo como principal herramienta de análisis los resultados de las encuestas realizadas a las Pymes exportadoras de la ciudad de Cartagena legalmente registradas ante la cámara de comercio, las cuales se muestran detalladamente en la tabla N° 3.

De acuerdo con el análisis muestral, el 100% de estas son de capital privado, donde la pequeña empresa representa el 58% y la mediana el 39%. Las pymes pertenecientes a la actividad de comercio presentaron una mayor participación con el 48.3%, seguido de las pymes pertenecientes a la industria con un 45.1% y por último las de servicio con un 6.4%. Las cifras evidencian la constitución de empresa por tamaño en la ciudad según cifras de la cámara de comercio, la micro presentó la mayor inversión de nuevos capitales, al aportar \$2.985,7 millones que representaron el 74,2%, le sigue la pequeña empresa que aportó \$870,2 millones y en último lugar la mediana empresa que aportó \$164,9 millones. (Ver tabla 3).

Tabla 3
Características de las Pymes exportadoras según Tipo de
Capital y Sector al que pertenece- Cámara de Comercio

Nº	NOMBRE	TIPO DE EMPRESA				CLASE DE EMPRESA		SECTOR AL QUE PERTENECE	ACTIVIDAD PRINCIPAL
		Priv.	Púb.	Mix.	Otra	Peq.	Med.		
1	Ventech Ltda	x					x	Industria	Elaboración de puertas y ventanas en PVC
2	Continental Foot	x						Comercio	Exporta frutas y hortalizas
3	Aqua Panamá	x					x	Industria	Camarones y peces para exportar
4	C.I. Una Flor Ltda	x				x		Comercio	
5	C.I. La Bocana	x				x		Comercio	
6	Cava del Puro de Bolívar	x				x		Comercio	Producción de Tabaco
7	Martella	x				x		Industria	Elaboración de prendas de vestir
8	Comercializadora R.G.	x				x		Comercio	Exportación de productos alimenticios
9	C.I. Pesqueros	x					x	Comercio	Comercializadora de pescados y mariscos
10	C.I Comerpes Ltda	x					x	Comercio	Comercializadora de pescados y mariscos
11	Corpisos	x					x	Industria	Elaboración de pisos y enchapes
12	Artesanía Colombia Caribe	x				x		Comercio	Productos artesanales
13	Venecaribe	x				x		Comercio	Suministros de leche
14	Arte y moda	x				x		Industria	Confección de ropa
15	Pulpas del Caribe	x				x		Comercio	Despulpas y venta de frutas
16	C.I.I	x				x		Comercio	Exportar
17	Armonía	x				x		Industria	Muebles y decoraciones
18	Fegali	x					x	Comercio	Compra y venta de muebles
19	Dexton S.A	x					x	Industria	Poliestireno
20	Promarco	x				x		Industria	Productos de mar
21	Coapesca	x				x		Industria	Productos de mar
22	Asturiana	x				x		Industria	Productos de mar
23	Enriqueta Tinoco	x					x	Servicio	Corte, diseño y confección
24	Galería del Artesano	x				x		Comercio	Compra y venta de artesanías
25	Pitahaya	x				x		Comercio	
26	C.I Edificare	x					x	Industria	Producción de enchapes y pisos
27	Espitia Impresores	x					x	Comercio	Manufactura en papel
28	IMEC S.A	x				x		Industria	Industria metalmecánica
29	Zuzunaga	x				x		Servicio	Agencia de viaje
30	Rafael del Castillo y Cía. Ltda	x					x	Industria	Molinería de trigo
31	Tuvinil	x					x	Industria	Fabricación de tubos PVC

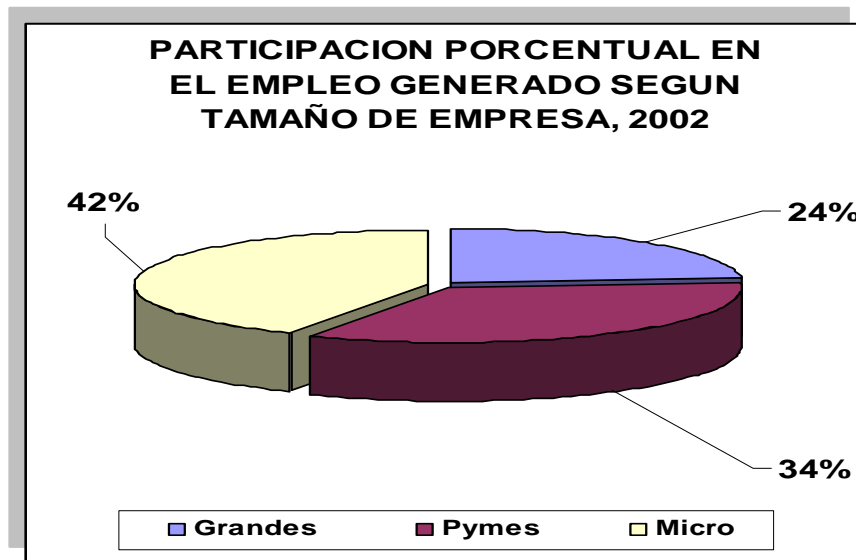
De acuerdo con estudios desarrollados por la Universidad Tecnológica de Bolívar a 101 empresarios de Pymes en la ciudad en el 2003, la motivación que llevo a iniciar la actividad empresarial fue la necesidad de independizarse y poder convertirse en personas autónomas, siendo este motivo el que obtuvo una mayor participación de 43.4%, siguiendo en su orden la necesidad de logro con una participación de 31.3%, siendo para el empresario de la Pyme su principal recurso los préstamos financieros obteniendo este ítem una participación del 46.5% de los empresarios encuestados.

Las Pymes son una fuente potencial de crecimiento, empleo, estabilidad en el ingreso y estabilidad económica en el largo plazo dada su flexibilidad y capacidad, bajo condiciones favorables y buen desarrollo del mercado de factores para adaptarse positivamente a condiciones económicas desfavorables, basadas en su tamaño y estructura. Otra de las importantes características de las pyme es su utilización intensiva del trabajo y los bajos costos de capital que asume en la creación de nuevos empleos. Respecto a la generación de puestos de trabajo la Pyme en Cartagena de acuerdo con el registro de la cámara de comercio de Cartagena en el año 2002, el empleo generado por parte de las empresas locales fue de 51.320, siendo la micro empresa la generadora del 42.3%, seguida de la pyme con una participación del 34%, equivalentes a 17518 empleos; por último están las grandes con una participación del 23.5%.

Es notoria la importancia de las Pyme en la generación de empleo en la ciudad, las cifras muestran que cada pyme genera en promedio 45 puestos de trabajo, por debajo de la gran empresa que genera en promedio 94 puestos de trabajo, debido a las fuertes inversiones y el volumen de producción que manejan. Por su parte las Pymes pertenecientes al sector exportador de la ciudad, en su mayoría (55%) genera en promedio entre 2-10 puestos de trabajo; seguido de un 29% que genera en promedio más de 20 puestos de trabajo y un 13% genera en promedio entre 10-20 puestos de trabajo. Este análisis ratifica la importancia del sector de la

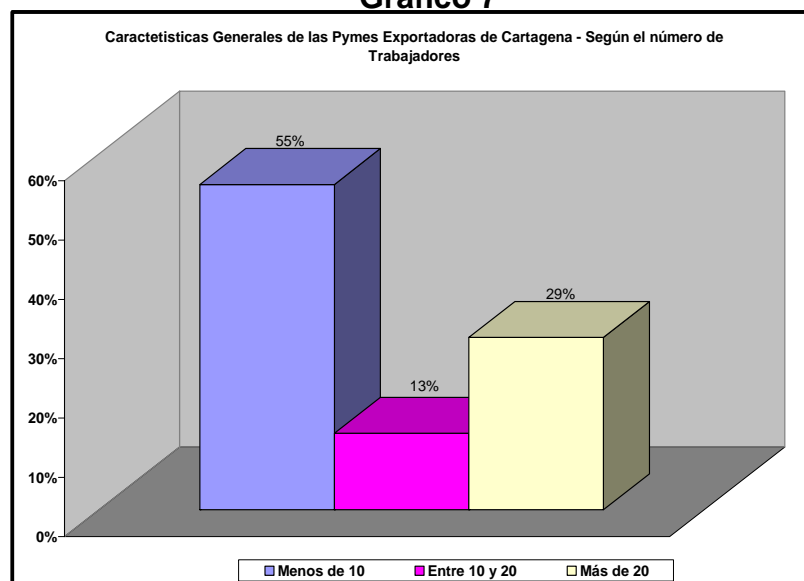
Pyme en la ciudad como fuente de empleo a nivel local. Justamente el hecho de una participación importante dentro de la estructura empresarial de la ciudad (8%), hace de la Pyme una de la fuentes principales de generación de empleo según tipo de empresa, ver gráfico 6 y 7.

Gráfico 6



Fuente: Calculo de los Autores con base en Información de Cámara de Comercio

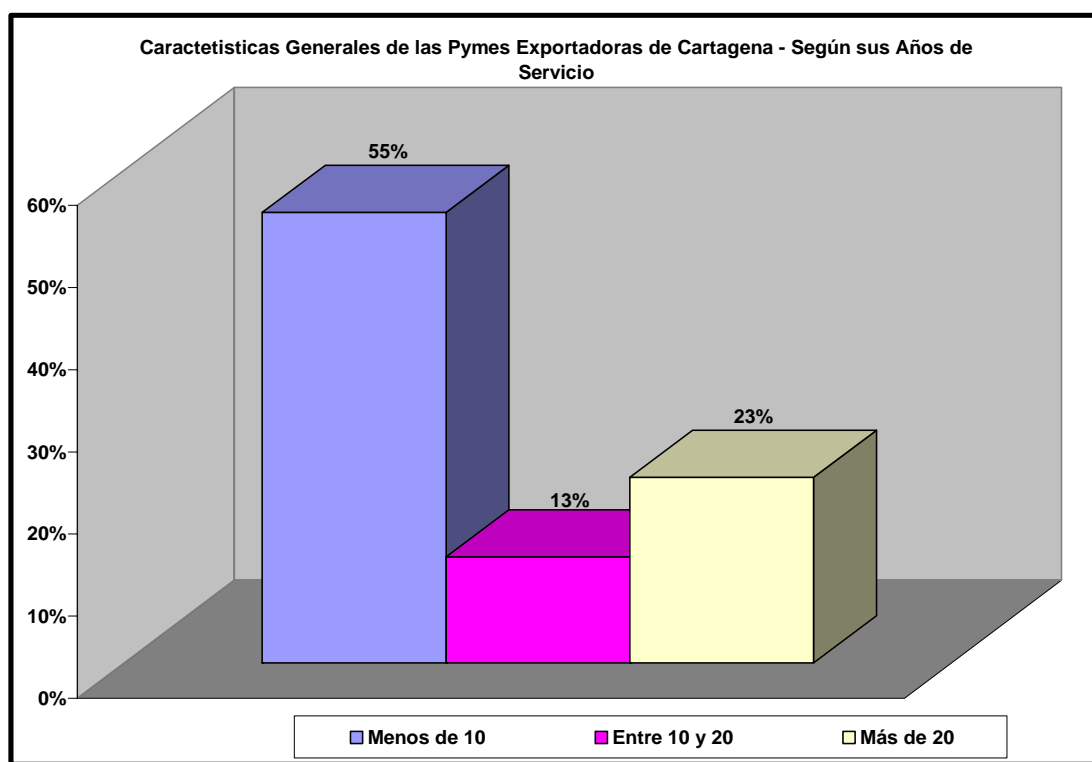
Gráfico 7



Fuente: Calculo de los Autores

1.4.1 Antigüedad de las Empresas. Las empresas encuestadas en su mayoría son jóvenes, el mayor porcentaje de ellas se encuentra en el rango de edad de menos de 10 años, con una participación de 66% del total de la muestra; les siguen aquellas cuya edad es superior a 20 años, con una participación de 23%; por ultimo se encuentran aquellas que con un 13% han tenido una permanencia en el sector empresarial de la ciudad entre 10 – 20 años.

Gráfico 8



Fuente: Calculo de los Autores

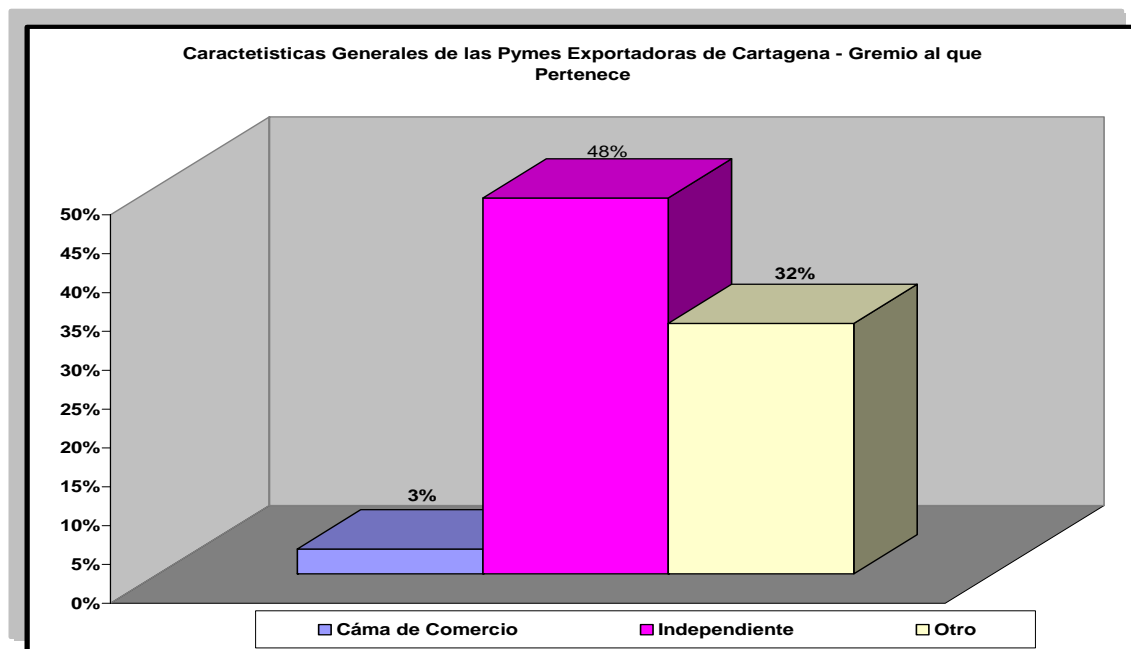
1.4.2 Gremio al que pertenece. Ante la apertura de la economía a escala mundial, hoy día la agremiación es una necesidad prioritaria porque permite al empresario asociarse a un movimiento sólido y coherente, capaz de participar organizadamente en el desarrollo del país y brindar a sus empresas la oportunidad de obtener una serie de beneficios y servicios de manera permanente.

Pertenecer a un gremio es tener presencia institucional en la defensa de los valores y principios de las empresas, tener opinión que vale e influye en la toma de decisiones de los diferentes actores de la sociedad; hacer énfasis a la capacitación empresarial, asesorías en materia financiera, legal, administrativa, búsqueda de canales de comercialización; desarrollar unidades productivas que sean las directrices de una nueva sociedad de igualdad, equidad y pilar del futuro de los individuos que la integran. La pyme exportadora de Cartagena en su mayoría no se encuentra agremiada, en donde un 48% de estas es independiente, solo el 3% esta agremiada en la cámara de comercio de Cartagena y un 32% a otro tipo de asociaciones.

Ante la anterior situación podríamos pensar que las Pymes Cartageneras operan de manera independiente una de las otras, sin que existan por lo menos estrategias de cooperación que le ayuden a solventar la difícil situación que se viene con las firma de tratados de comerciales, acuerdos de preferencias arancelarias y de integración económica¹⁴, los cuales pueden generar oportunidades o amenazas, dependiendo de las ventajas competitivas que puedan generar estas empresas, donde la gestión gerencial se constituye en una de las actividades estratégicas para que las empresas innoven y modernicen sus actuales esquemas productivos en aras de lograr mayores oportunidades de inserción en los mercados internacionales. (Ver grafico 9)

¹⁴ En la actualidad Colombia ha adoptado un modelo agresivo de apertura y globalización donde se han logrado importantes acuerdos preferenciales con el APTDEA,, además, se viene realizando rodas de negociación con el objetivo de instaurar un Tratado de Libre Comercio con una los Estados Unidos el cual generará grandes amenazas pero de igual forma grandes oportunidades.

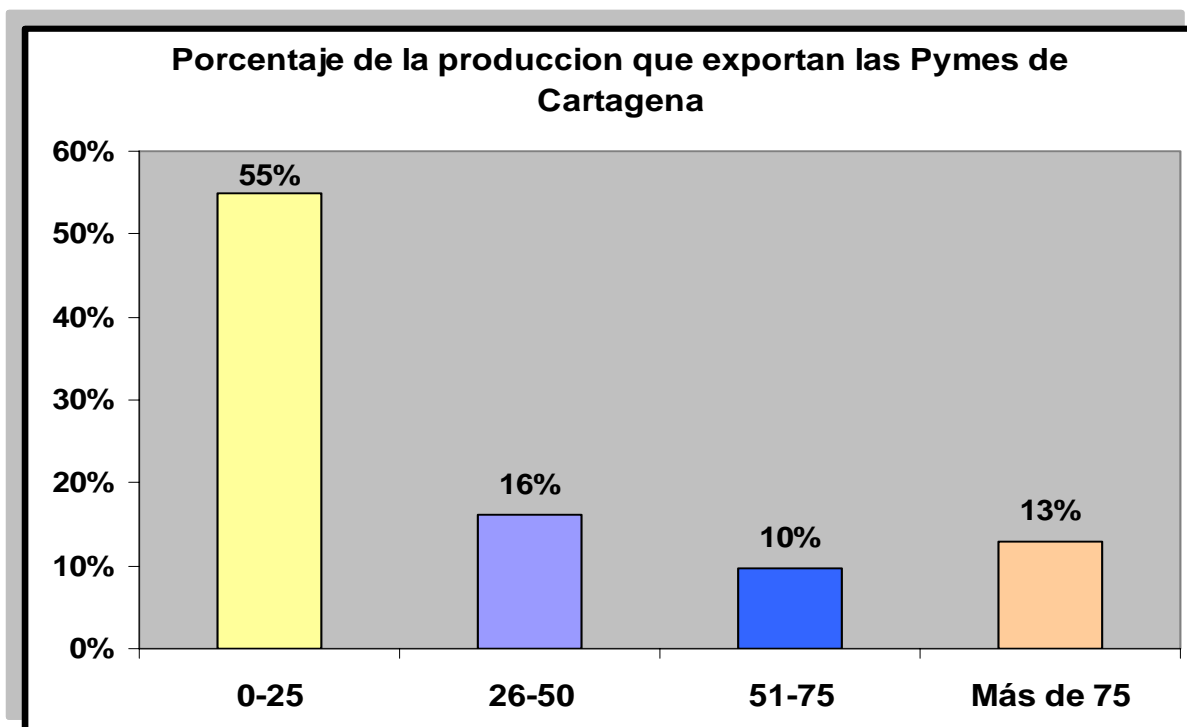
Gráfico 9



Fuente: Encuesta Realizada por los Investigadores

1.4.3. Desempeño Exportador de las Pymes cartageneras. Una mayor competencia entre empresas da lugar a más contactos internacionales, pero qué papel juegan las PYMEs en el comercio internacional? En general, cuanto menor es la empresa, menos amplio es el mercado geográfico y menores oportunidades tienen la empresa para exportar. En Cartagena el 55% de Las Pymes destinan solo entre el 1-25% de su producción para la exportación; seguido por el 16% y el 13% de estas, destinando entre el 26-50% y mas del 75% de su producción a los mercados internacionales; en un ultimo lugar se encuentran aquellas que destinan entre el 51-75% de su producción a la exportación representado solo por el 10% de las empresas estudiadas.

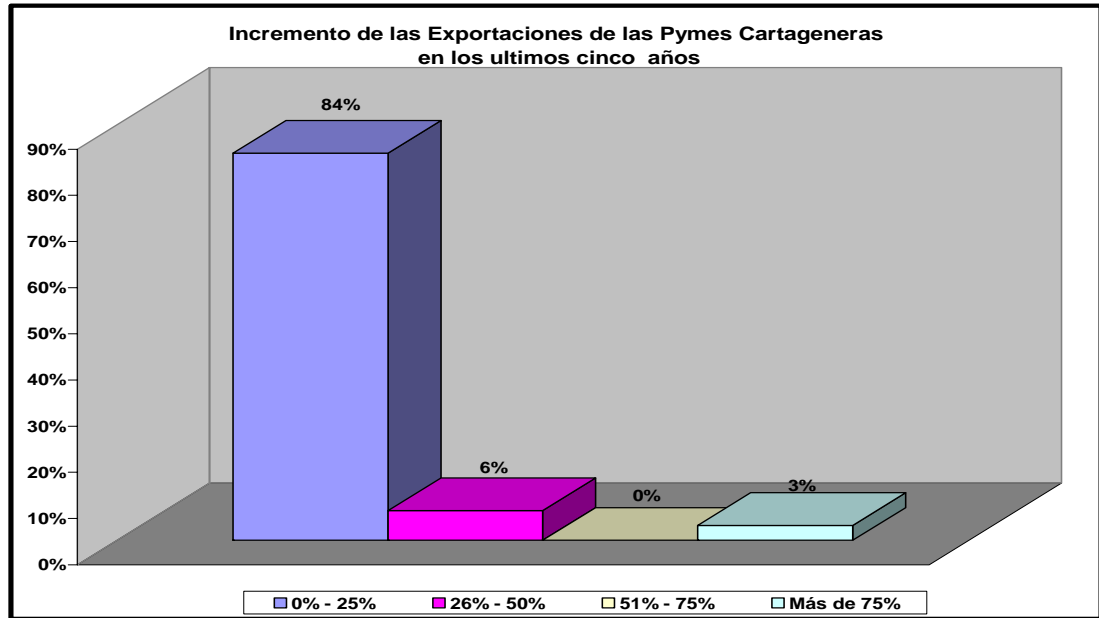
Gráfico 10



Fuente: Encuesta Realizada por los Investigadores

En los últimos cinco años el incremento de las exportaciones por parte de las pymes ha sido mínimo, revelando la baja participación de estas en los mercados internacionales. El Gráfico 11 puntualiza dichas participaciones, solo un 9% de las pymes estudiadas han incrementado sus exportaciones en los últimos cinco años en más del 75%, mientras que el 84% solo ha incrementado su producción hasta un 25%, y con una participación de 6% se encuentran aquellas que han incrementado sus exportaciones entre un 26 – 60%.

Gráfico 11



Fuente: Encuesta Realizada por los Investigadores

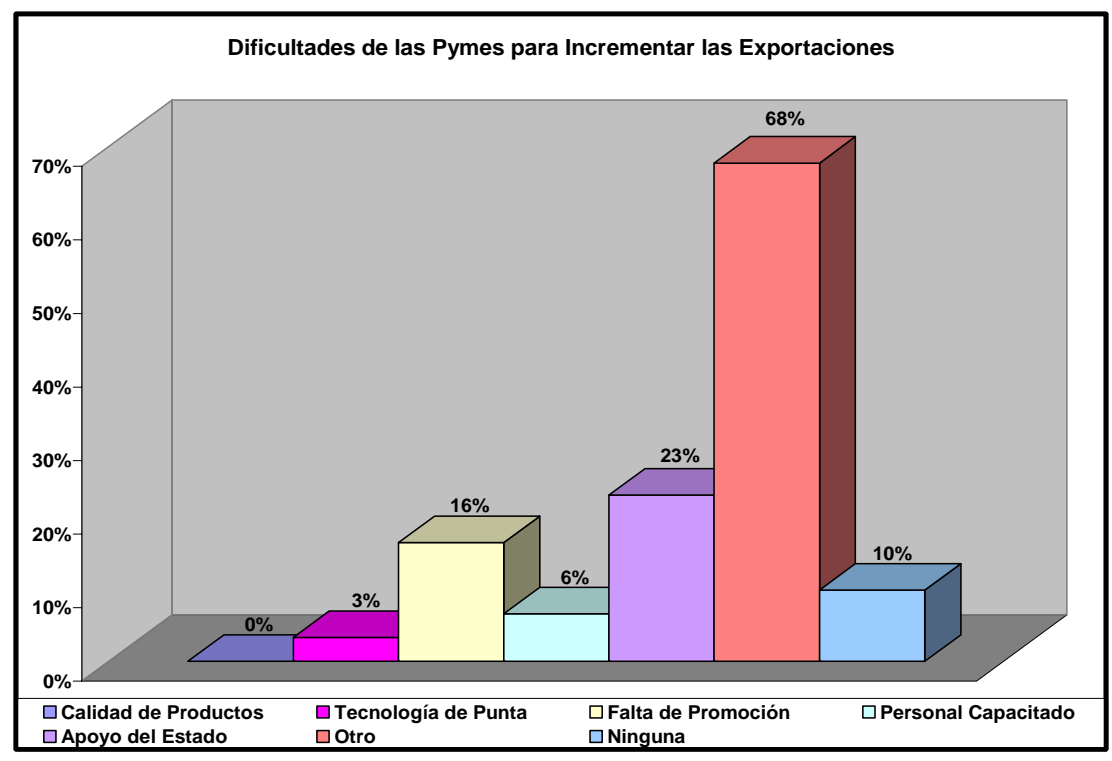
Entre las dificultades más importantes que presentan las pymes para exportar se encuentran la falta de apoyo del estado con un 23%, la falta de promoción con un 16%, personal capacitado en un 6% y el 3% por no tener tecnología de punta. Frente a lo anterior, una de las mayores dificultades¹⁵ que se les presenta a las Pymes Colombianas es su baja capacidad administrativa para vincularse con el sector externo, la falta de información sobre oportunidades de exportaciones competitivas y sostenibles, con altos niveles de valor agregado local, como resultado de una mínima capacitación y gestión gerencial en el área internacional y su limitado acceso a tecnologías, especialmente las referentes al comercio exterior, pues como lo ha demostrado el reciente trabajo desarrollado en la Universidad de los Andes al respecto, los mayores obstáculos al proceso exportador de las Pymes nacionales se refiere a factores relacionados con el

¹⁵ Revista CIVILIZAR No. 2 de Mayo de 2002 "Las MiPyMEs Colombianas y el Mercado Internacional" del docente-investigador David Guillermo Puyana Silva, Jefe del Departamento de Investigaciones de la Escuela de Negocios y Ciencias Empresariales

marketing como son la adecuación del producto a los requerimientos del mercado externo, la falta de información (conocimiento) de los mercados, el acceso a adecuados canales de distribución y la falta de capacitación en marketing internacional.

Sin superar estas falencias, es muy poco probable que las Pymes colombianas aprovechen agresivamente y ni siquiera consideren las grandes oportunidades que ofrece el mercado mundial, particularmente las que se presentan como resultado de los acuerdos de integración y de los sistemas de preferencia como CAN, ALIDE y ATPDEA y SGPA, suscritos y otorgados a Colombia, ver Gráfico 12.

Gráfico 12



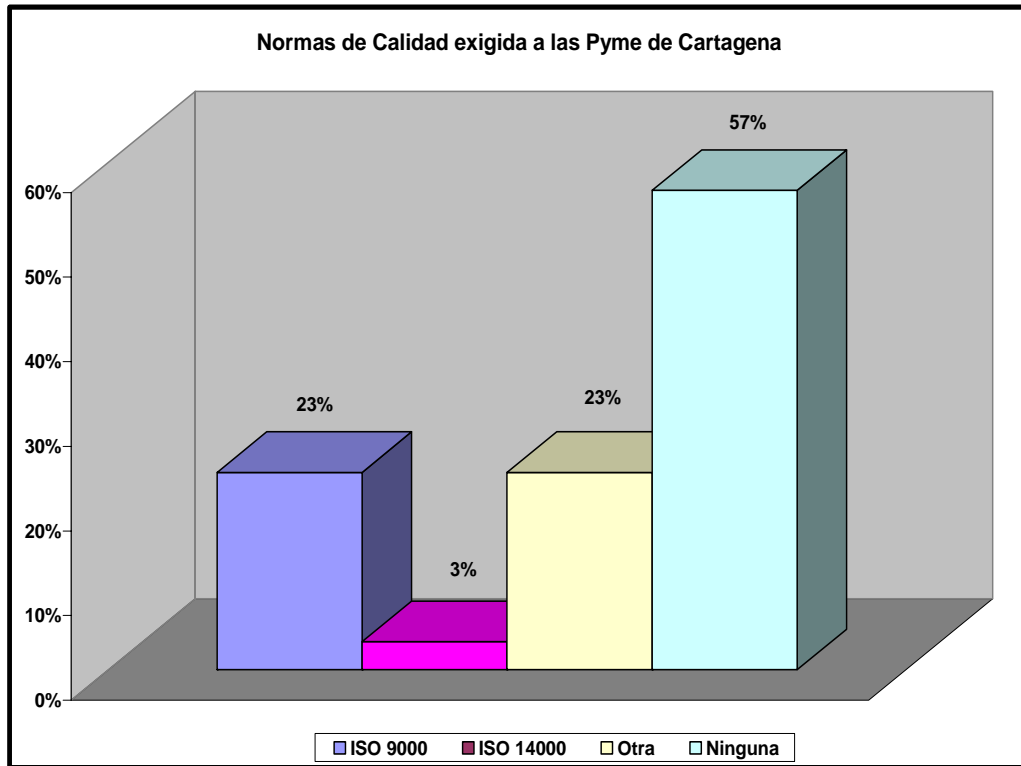
Fuente: Encuesta Realizada por los Investigadores

1.4.4 Aplicación de Normas de Calidad. Dada la importante participación de las MIPYMES en la economía local, se puede deducir que un punto estratégico para el desarrollo económico del país es impulsar la productividad en estas empresas para hacerlas más competitivas en los mercados internacionales. Pero esto sólo se logra si hay un cambio en la visión gerencial en el manejo de dichas empresas, para cambiar hacia una cultura del mejoramiento de procesos y obtener una verdadera CALIDAD.

Cuando hablamos de Calidad, debemos entender que el concepto va más allá de las características físicas del producto o servicio que se ofrece, sino que además incluye la capacidad de la empresa para rebajar los costos, lo que la hace mucho más viable financieramente en el largo plazo y le da la capacidad de ofrecer precios más competitivos. La Calidad es entonces el pilar fundamental para lograr el desarrollo competitivo de las MIPYMES colombianas. El aseguramiento de la Calidad se realiza a través de la certificación con Normas ISO 9000:2000, como la única estrategia, para exportar, aprovechando los tratados como el ATPA (Andean Trade Preference Act), e incursionar exitosamente en el ALCA y en otros mercados internacionales. Las normas ISO 9000:2000 son Elementos que conforman un sistema de gestión de calidad cuya aplicación garantiza el control de las actividades administrativas, técnicas y humanas de las organizaciones que inciden en la calidad de productos y servicios.

Las Pymes exportadoras de Cartagena dentro de sus exigencias de calidad tienen la Norma ISO 9000 con una participación de 23%, la norma ISO 14000 con una participación mínima de 3%, y el 57% de estas no aplican acciones planificadas y sistemáticas, necesarias para dar la confianza adecuada de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos de calidad.

Gráfico 13



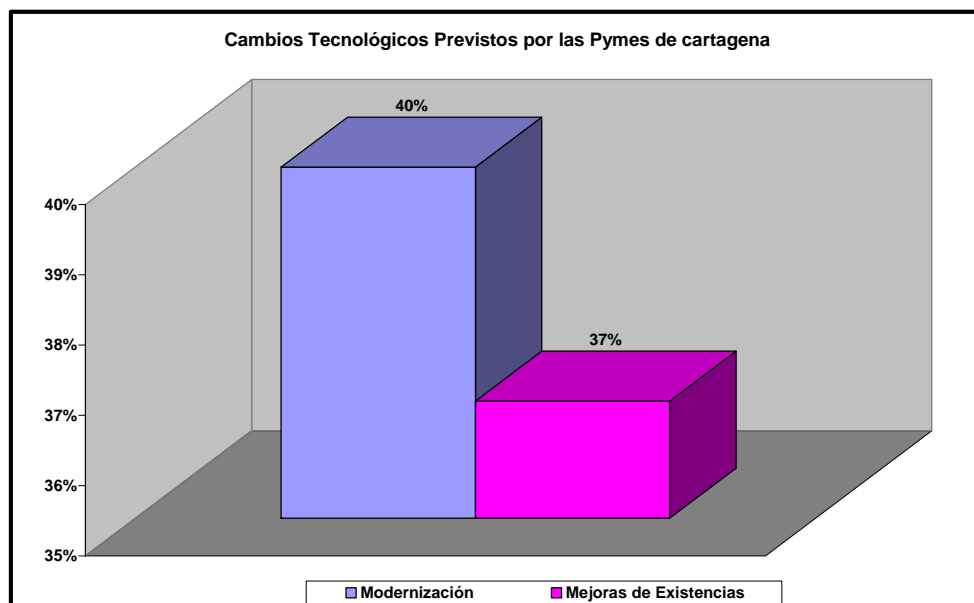
Fuente: Encuesta Realizada por los Investigadores

1.4.5 Cambios Tecnológicos previstos por las Pymes. El desarrollo equilibrado de las empresas, la seguridad, la accesibilidad, el relevo generacional y el incentivo a la innovación es una de las estrategias de la política nacional que se pretende desarrollar durante este nuevo período de gobierno. La adaptación de la empresa a los cambios que se están produciendo con la consolidación y la ampliación de los mercados, así como las nuevas modalidades o fórmulas de servicio al consumidor exigen inversiones en equipamiento, nuevas tecnologías de la información, seguridad o en herramientas de trabajo, necesarias para mantener y acrecer su competitividad individual de las empresas, procurando que el crecimiento del sector se produzca de un modo armónico y equilibrado.

Es de suma importancia que las PYMES se integren plenamente en la “nueva economía”, para generar empleo a través de las nuevas industrias y servicios de la información y las comunicaciones, mediante la racionalización de sus procesos de producción, comercialización y gestión, integrando las TICs y normalizando la utilización de servicios externos como el uso creciente e intensivo del comercio electrónico, el manejo de la información en la empresa y otras aplicaciones de las tecnologías de la información en la producción así como su integración en redes de información.

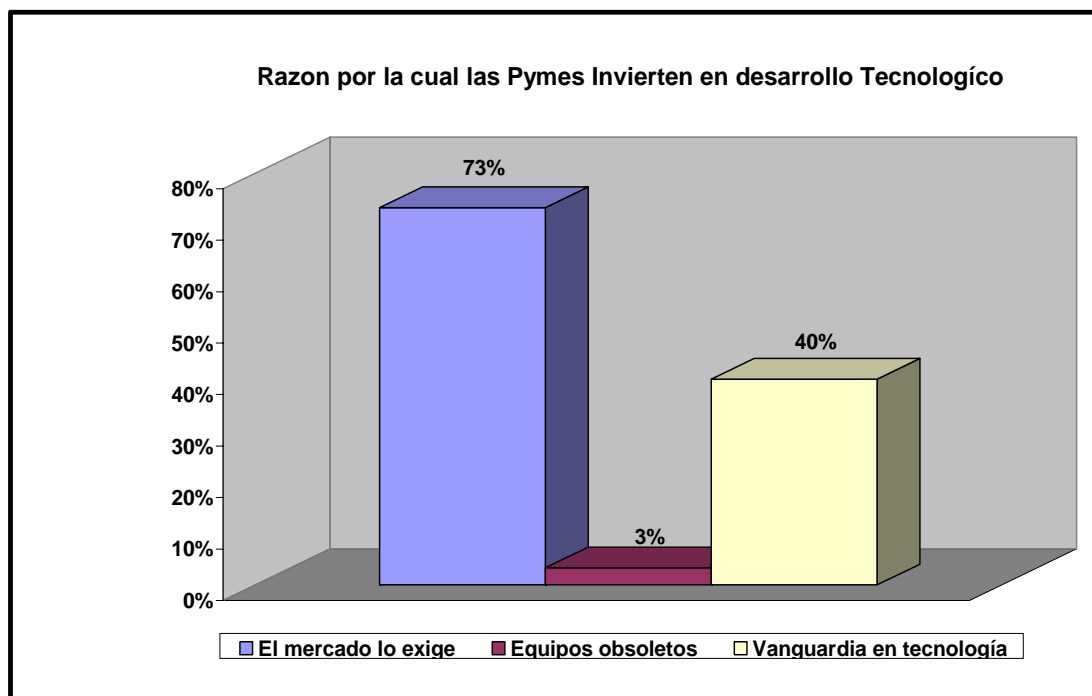
Un 40% de la pyme exportadora de Cartagena prevé un cambio tecnológico, frente a un 37% que prevé innovación de capital en la mejora de existencias. Entre las razones para invertir en desarrollo tecnológico, un 73% de las pyme encuestadas manifestaron que el mercado lo exige, un 40% para estar en la vanguardia tecnológica y un 3% manifestó tener una tecnología obsoleta.

Gráfico 14



Fuente: Encuesta Realizada por los Investigadores

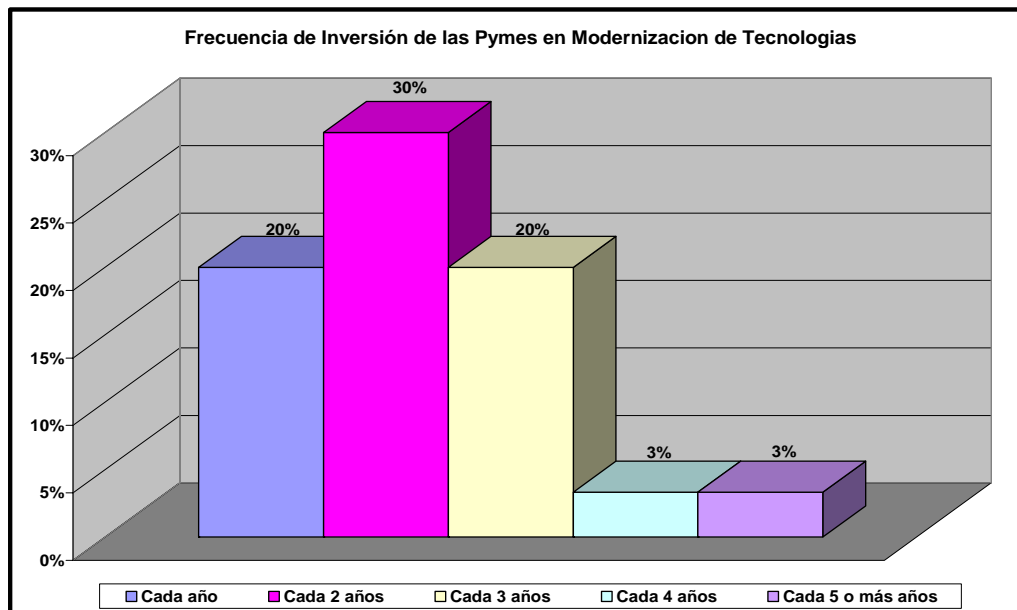
Gráfico 15



Fuente: Encuesta Realizada por los Investigadores

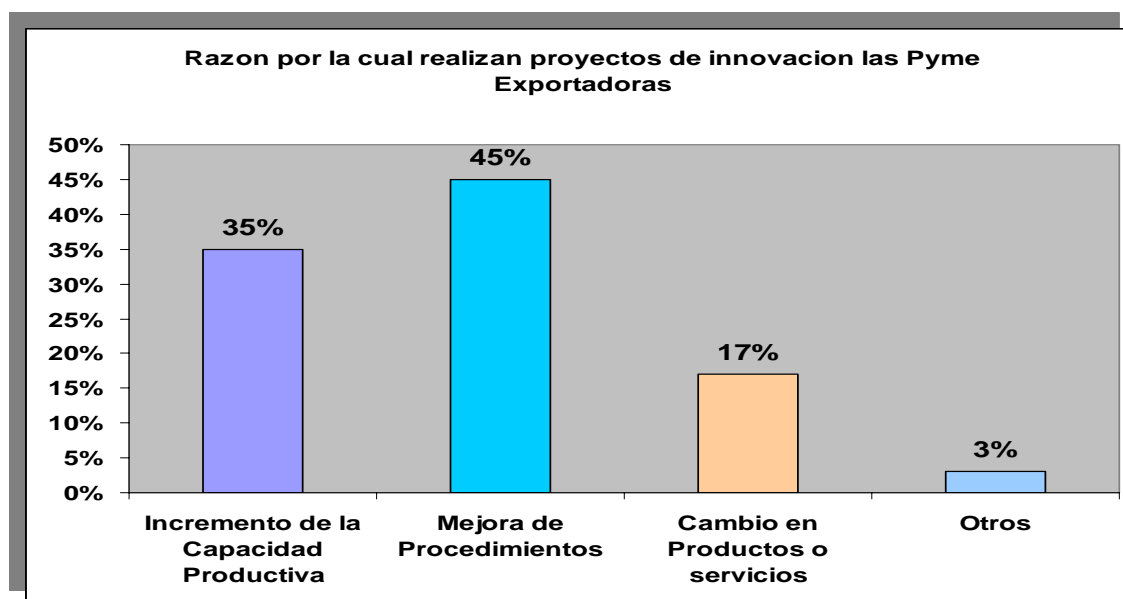
Respecto a la frecuencia de inversión por parte de la pyme en modernización tecnológica, un 30% manifestó invertir cada 2 años, un 20% invierte cada 3 años, en igual proporción invierten cada año, y con una participación mínima de 3% invierte en tecnologías de cuatro años en adelante. Un 45% de las Pymes realizan proyectos de innovación con el objetivo de mejorar sus procedimientos; el 35% de las empresas para incrementar su capacidad productiva, un 17% para realizar cambios en sus productos o servicios y un 3% para realizar otro tipo de innovaciones, Ver Gráficos 16 y 17.

Gráfico 16



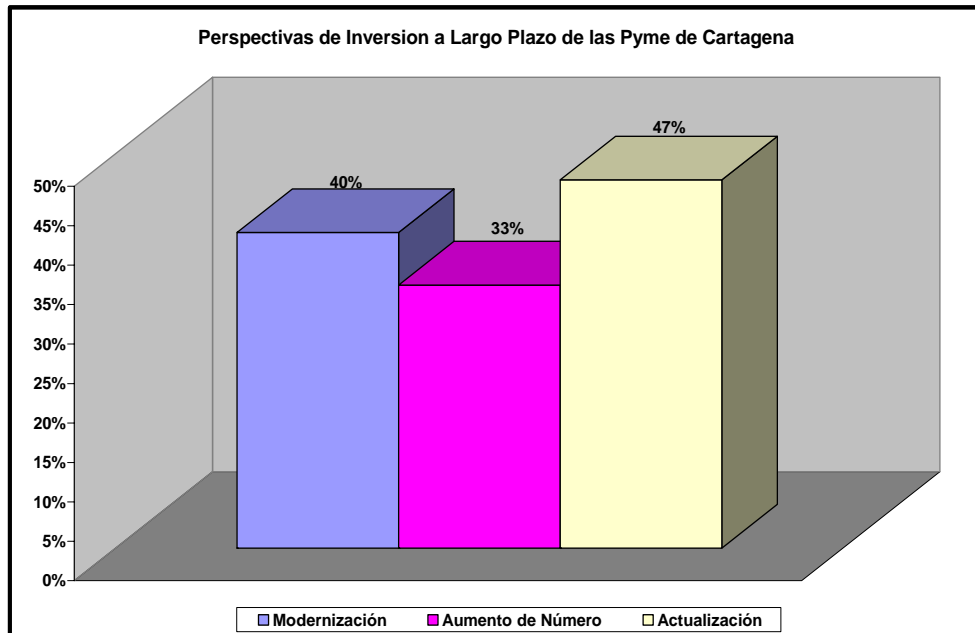
Fuente: Encuesta Realizada por los Investigadores

Gráfico 17



Fuente: Encuesta Realizada por los Investigadores

Gráfico 18



Fuente: Encuesta Realizada por los Investigadores

Dentro de las perspectivas de inversión los empresarios son conscientes de modernizar sus empresas al considerar un 47% la intención de invertir en actualización de equipos y tecnología, frente a un 40% que considera invertir en la modernización de cada una de las áreas funcionales de la empresa, finalmente se encuentran aquellos que tienen perspectivas de invertir en el largo plazo en incrementar sus inversiones en equipos y tecnología (33%), ver Gráfico 18.

El análisis realizado a los aspectos internos más relevantes de las Pymes, relacionado principalmente con las estrategias de asociación, comercio exterior, políticas de calidad, innovación y desarrollo tecnológico y sus expectativas de inversión permitieron conocer los perfiles de las empresas en estudio, situación que se constituye en el diagnóstico del entorno empresarial que muestra la situación actual y la prospectiva de estas empresas el cual permitirá definir funciones específicas y unidades de competencias para lograr un verdadero éxito empresarial a través de una excelente gestión gerencial.

2. CARACTERIZACIÓN Y ANÁLISIS FUNCIONAL DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR EXPORTADOR DE CARTAGENA

Haber conocido de forma integral los aspectos internos de las empresas, permitió conocer hacia donde deben estar orientadas las gestiones gerenciales, sin embargo, se hace necesario caracterizar y analizar las funciones en las empresas, las .características actuales del talento humano incluyendo los aspectos educativos, otros factores organizacionales y el perfil actual del gerente, todos esto con el objetivo de complementar elementos de juicios conducentes a definir un mapa funcional y unas unidades de competencias para fortalecer el desempeño de las Pymes exportadoras.

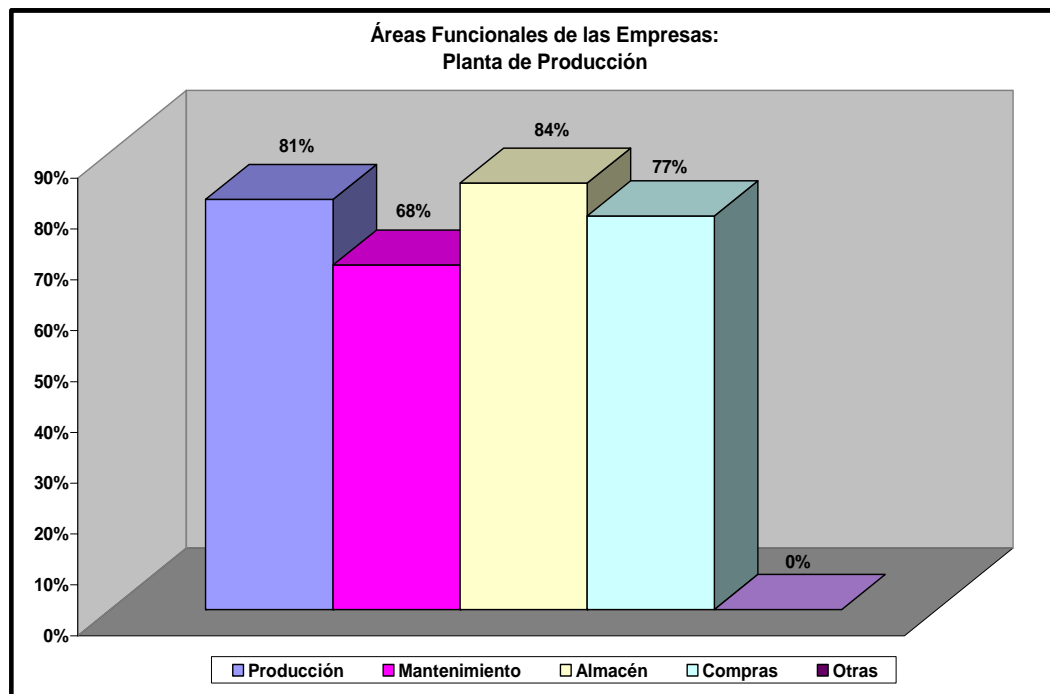
2.1 ÁREAS FUNCIONALES DE LAS EMPRESAS EN LA PLANTA DE PRODUCCIÓN

De acuerdo con las estructuras organizacionales presentadas por las Pymes Exportadoras, se pudo determinar cuales eran las áreas funcionales, tomando en primera instancia los aspectos de producción y luego la parte administrativa. Los resultados muestran que del total de empresas encuestadas, el 84% afirma que el área de almacén dentro de la planta de producción es la más funcional, discrepando esto con la tendencia a que dentro de la estructura operativa, la parte de producción específica debería ser la más funcional.

Sigue en orden de importancia el área de producción ocupando el segundo lugar con el 81% que es la parte en donde se encuentran las plantas y maquinarias para la fabricación del producto. Siguen en su orden el área de compras que se encarga de adquirir los elementos (materias primas, maquinas, etc.) que se

utilizan en la producción con una participación del 77% y por ultimo se encuentra el área de de mantenimiento con un 68%, ver Gráfico 19.

Gráfico 19



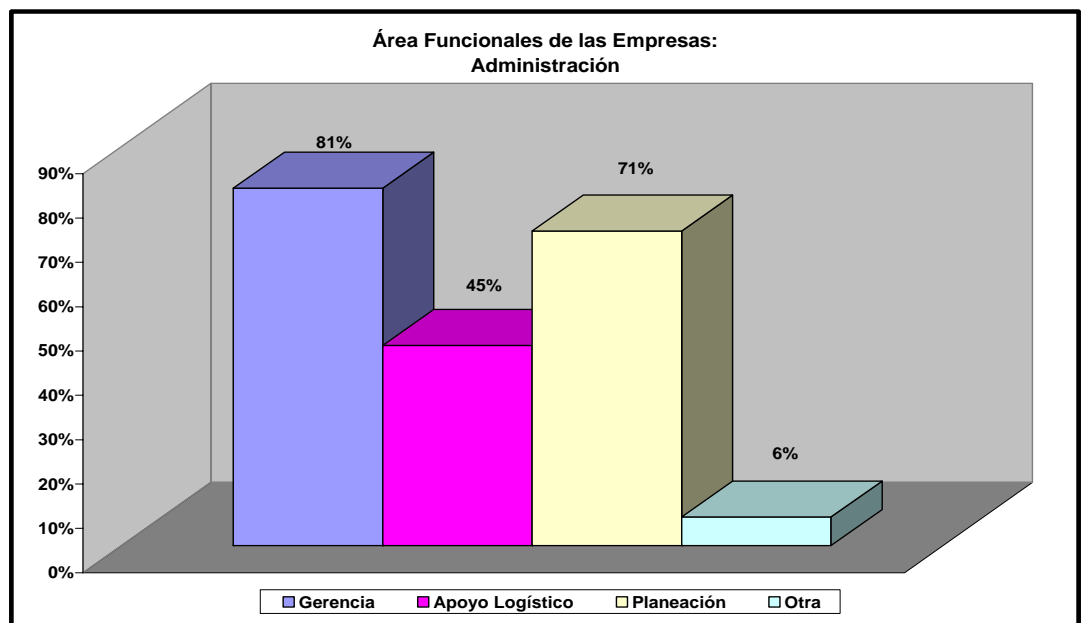
Fuente: Encuesta Realizada por los Investigadores

Queda demostrado que en la parte operativa existe un nivel de importancia similar en las actividades realizadas por los secciones de producción, almacén y compra y por ultimo se encuentra las actividades de mantenimiento, sin embargo, las áreas funcionales tienen porcentajes no muy distante en cuanto a la importancia lo que indica que en la parte operativa, se debe realizar gran énfasis en eficiencia y eficacia en todos los departamentos mencionado, donde la gerencia debe lograr un excelente eslabonamiento.

2.2 ÁREAS FUNCIONALES DE LAS PYMES EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA

De acuerdo con la estructura administrativa y sus respectivas divisiones, los resultados destacan la funcionalidad de la gerencia ocupando el primer lugar de fucionabilidad con un 81%, es decir, que las decisiones y las determinaciones que se toman a este nivel, son de un alto grado de relevancia para el éxito organizacional. Cabe destacar que este tipo de organizaciones no poseen una estructura organizacional amplia, solo en su parte administrativa cuentan con un gerente, un departamento de apoyo logístico que este caso se encargan del manejo del comercio internacional y por ultimo un departamento de planeación, donde estas dos ultimas áreas representan el 71% y 45% respectivamente, lo que evidencia que en materia administrativa todo las decisiones de la empresa así sean pequeña pasan por el gerente, Ver Gráfico 20.

Gráfico 20

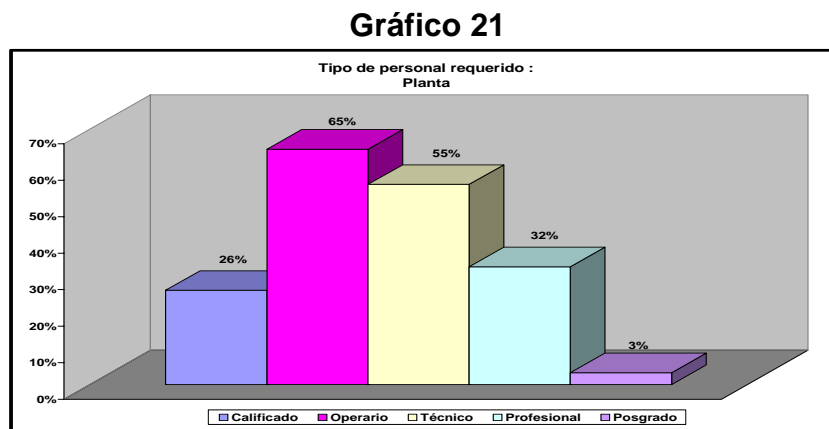


Fuente: Encuesta Realizada por los Investigadores

2.3 CARACTERIZACIÓN DEL PERSONAL EMPLEADO EN LA PRODUCCIÓN

En esta parte se identifica con precisión el tipo de personal que se requiere, desde la óptica de las dos estructuras empresariales básicas (administrativas y operativas o de producción), el resultado obtenido muestra que la parte de producción de las pymes tienen contratado en un 65% operarios los cuales saben desempeñar su oficio, es decir, que del total de gerentes encuestados el 65% afirmó que en el área de producción se necesitan operarios con un gran nivel de experiencia; un 55% del total respondió que también los pueden requerir con estudios técnicos, con un 32% y 26% respectivamente se encuentran trabajadores con estudios profesionales y empleados calificados.

Estudios anteriores demuestran que los empresarios en relación con el perfil laboral prefieren empleados con nivel educación media, técnica o tecnológica, los cuales poseen competencias laborales apropiadas relacionadas con: “capacidad de expresar, de describir problemas y resolverlos, de aprender, de adaptación, de creación, de ser críticos, de manejar las operaciones básicas, de interpretar información, de distinguir lo esencial de lo accesorio, de lectura y de estudio y valores”¹⁶. Ver grafico 21.



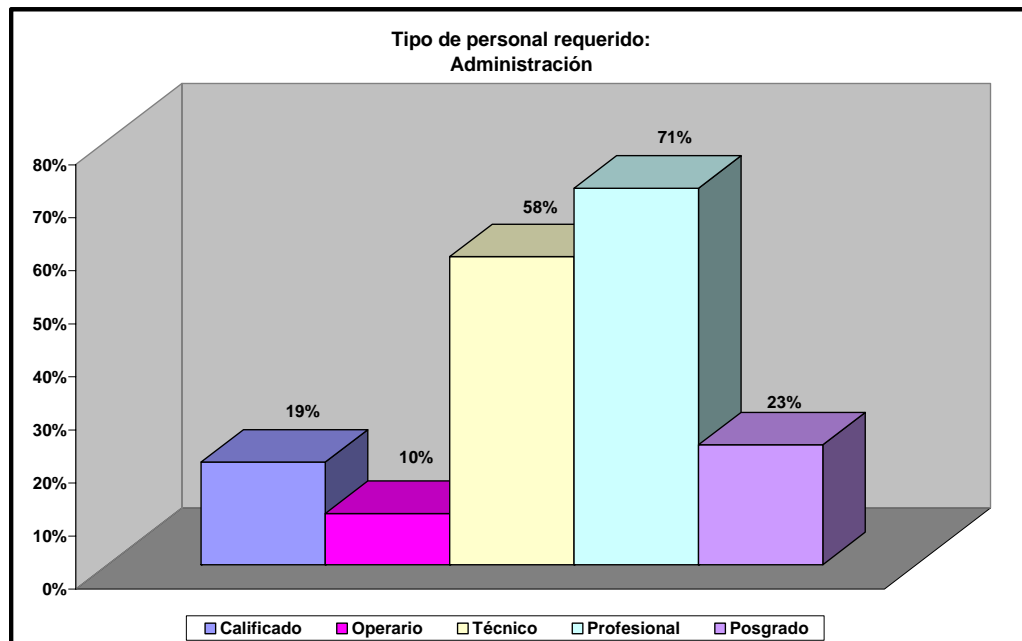
Fuente: Encuesta Realizada por los Investigadores

¹⁶ Tendencias del mundo productivo y sus implicaciones en el perfil esperados de los trabajadores. Ministerio de Protección Social, Pág. 12.

2.4 CARACTERIZACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LA PARTE ADMINISTRATIVA

Al igual que en la parte operativa, en el área administrativa las Pymes también requieren para cumplir con las exigencias que demanda un cúmulo de personal con las actitudes y aptitudes específicas, por consiguiente el personal empleado debe ser un profesional en su área la cual tiene una participación del 71%, quedando demostrado que tanto los gerentes como en los demás cargos administrativos se prefieren personas con nivel educativo superior. En orden de importancia siguen lo técnicos con el 58%, que desempeñarían funciones mas de tipo logístico y no gerencial; continúan con un 23%, 19% y 10% las personas con nivel de estudios de postgrado, los trabajadores calificados y operarios respectivamente. Los empleados administrativos de las pymes deben ser profesionales preferiblemente con postgrados y técnicos que sepan desempeñar labores específicas dentro del área.

Gráfico 22

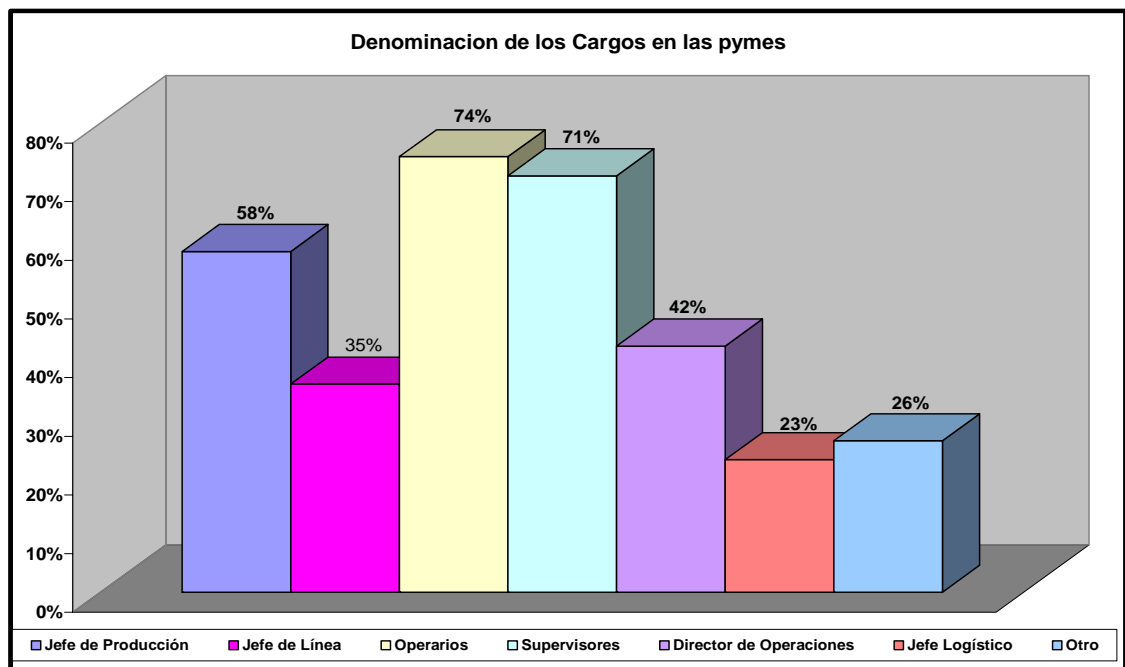


Fuente: Encuesta Realizada por los Investigadores

2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LAS PYMES

Las Pymes están organizadas por dos grandes estructuras, la Operativa o de Producción y la parte administrativa. Dentro de esta estructura sin lugar a duda la que mayores cargos o personal demandado es el área operativa, en las que sobresalen los operarios con un 74%, en segundo lugar se encuentran los supervisores con el 71% y continúan los jefes de producción y los jefes de línea con una participación 59% y 35%, en lo que se refiere a la parte administrativa el cargo que mas relevancia tiene y que posee mayor participación en las pymes exportadoras son los directores de operación con un 42%, seguido de otros cargos (26%) entre los que se destaca directores de planeación , secretarias, jefes administrativos, etc. Y por ultimo con un 24% los jefes de logísticas.

Gráfico 23



Fuente: Encuesta Realizada por los Investigadores

2.6 NIVEL EDUCATIVO DE LOS CARGOS DE LAS PYMES

En la tabla 4, se detallan el nivel educativo exigido en diferentes cargos de la pymes exportadoras se inicia por el mas funcional e importante de todos el Jefe de producción, en donde los encuestados manifestaron que para este cargo los técnicos con un 39% y los tecnólogos con el 32% que representan sumados un 71% son los niveles educativos por excelencia que deben reunir los empleados que desean ocupar estas cargos, seguido por el cargo de Jefe de Línea en donde los profesionales (32%) y los tecnólogos (23%) son las personas mas idóneas para desempeñarse en esa área.

Tabla 4

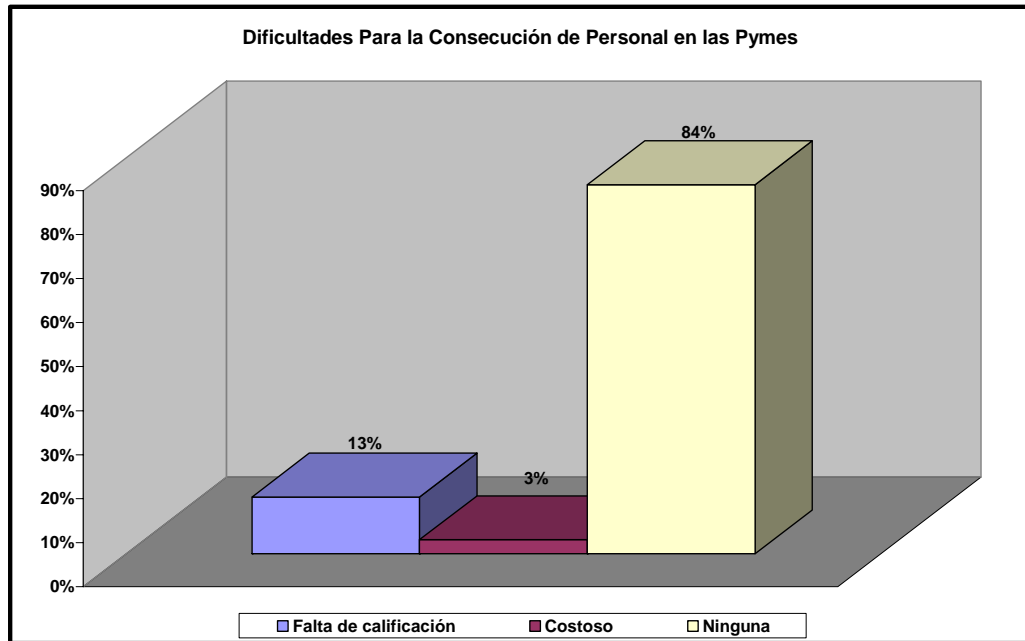
Requisitos Académicos requeridos para los cargos en las Pymes					
CARGO	BACHILLER	OPERARIO CALIFICADO	TECNICO	PROFESIONAL	NO RESPONDE
Jefe de produccion	10%	39%	32%	19%	-
Jefe de linea	0	16%	23%	32%	29%
Jefe de Mto.	6%	19%	10%	16%	49%
Mecanico	3%	13%	23%	0%	61%
Operario de Maquina	18%	49%	18%	3%	12%
Otros	0	3%	13%	3%	81%

Fuente: Encuesta Realizada por los Investigadores

2.7 DIFICULTADES EN LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL

El 84% de las pymes encuestadas manifestó no tener problema en la contratación de personal, un 13% afirmo que existe falta de calificación en la consecución de personal para laborar en su empresa, solo un 3% manifestó que el requerimiento de la mano de obra en la ciudad es muy costoso. Ver grafico 24.

Gráfico 24

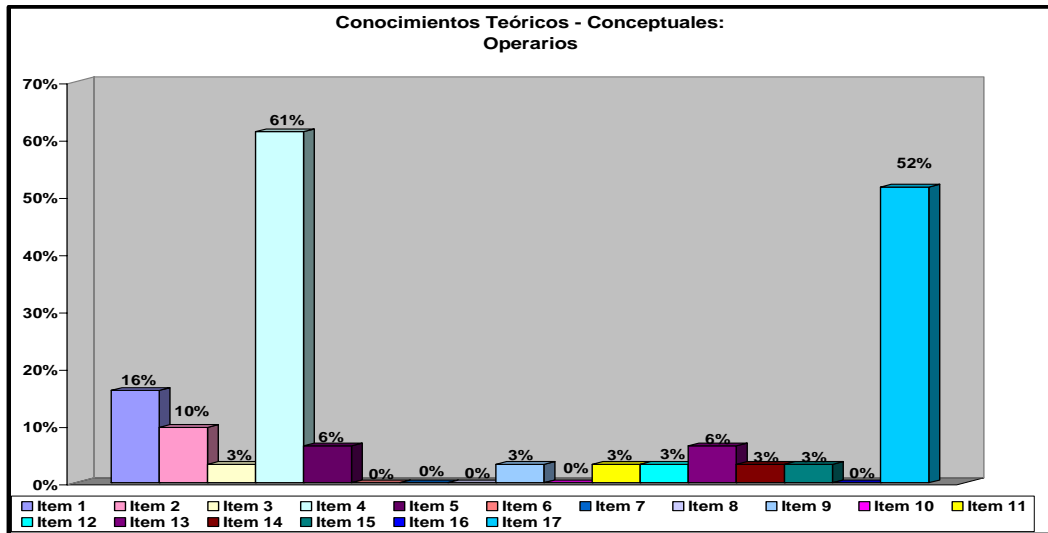


Fuente: Encuesta Realizada por los Investigadores

2.8 CONOCIMIENTOS TEÓRICOS – CONCEPTUALES OPERARIOS

Entre los conocimientos que deben tener las personas vinculadas a la empresa como técnicos y tecnólogos, un 62% de las empresas contestó que tuviesen Conocimientos de las normas de calidad, un 61% de las Pyme respondió que conocieran sobre las Teorías de la comunicación y de la información, un 16% contestó que los operarios de su empresas deben saber sobre temas referentes a Teorías y conocimientos científicos, Conocimientos lógicos y matemáticos, con un 6% se encuentran aquellas Pymes que contestaron que sus empleados operarios deben tener conocimientos en Teorías de costo y conocimiento financiero y Negociación, venta de productos y/o servicios.

Gráfico 25

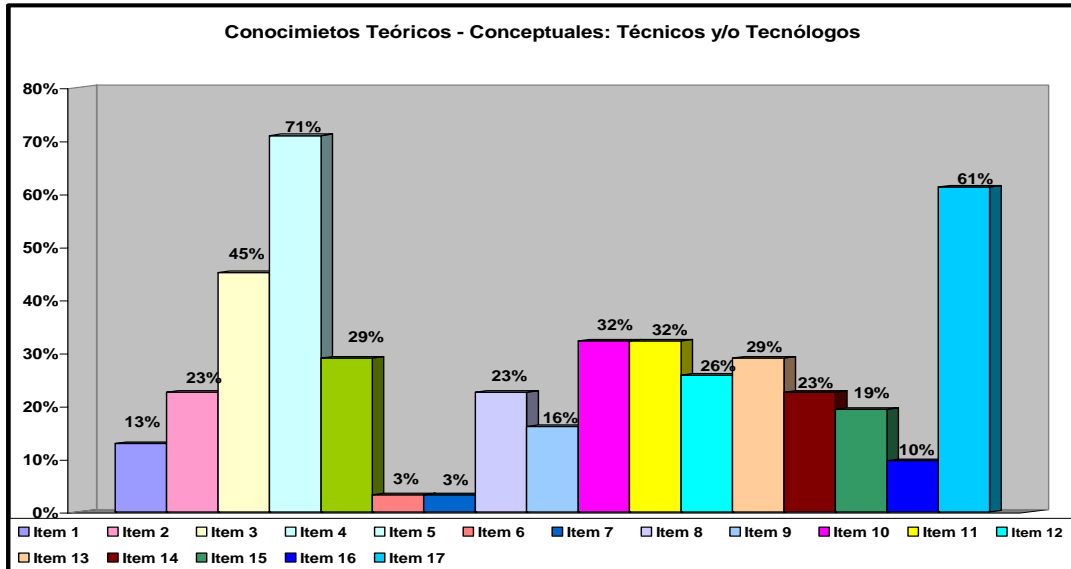


Fuente: Encuesta Realizada por los Investigadores

2.9 CONOCIMIENTOS TEÓRICOS – CONCEPTUALES TÉCNICOS Y/O TECNÓLOGOS

Entre los conocimientos que deben tener las personas vinculadas a la empresa como técnicos y tecnólogos, un 71% de las empresas contestó que tuviesen competencias en Teorías de la comunicación y de la información; un 61% de las Pymes afirmó que conocieran las normas de calidad, un 45% que conocieran sobre los temas referentes a la teoría de diseño, gestión y evaluación de proyectos; con una igual proporción (32%) aquellos empleados que tuviesen conocimientos teóricos sobre que Prospectiva tecnológica y económica, Manejo de indicadores de ciencia y tecnología; con una participación del 29% aquellos que conocieran sobre Análisis de requerimientos y desarrollo de nuevos productos y/o servicios. Con participaciones de 23% están aquellas empresas que respondieron que sus empleados deben poseer conocimientos lógicos y matemáticos, Teorías administrativas e índices de gestión; Con participaciones más bajas están aquellos que tengan Conocimiento de ingles y otros idiomas; y Teorías y conocimientos científicos.

Gráfico 26

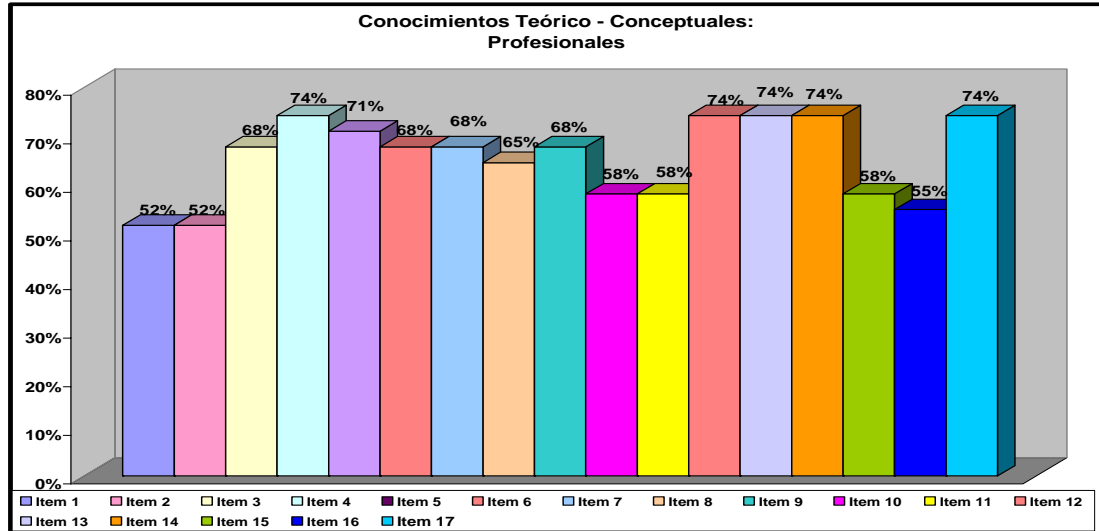


Fuente: Encuesta Realizada por los Investigadores

2.10 CONOCIMIENTOS TEÓRICOS – PROFESIONALES

Entre los conocimientos que deben tener las personas vinculadas a la empresa como profesionales, un 74% de las empresas en igual proporción contestó que tuviesen competencias en Teorías de la comunicación y de la información, Estudios de mercados y manejo de indicadores, Negociación y venta de productos y/o servicios, Dirección, coordinación y gestión de proyectos para exportación de productos y/o servicios; Un 71% contestó que tuviesen competencias en Teorías de costo y conocimiento financiero; un 68% respondió que tengan conocimientos en Legislación sectorial y normas internacionales, legislación para la contratación, licenciamiento, Conocimiento de ingles y otros idiomas; un 65% contestó que tuviesen conocimientos en Teorías administrativas e índices de gestión; y con un 62% aquellos que conocieran sobre Teorías y conocimientos científicos, Conocimientos lógicos y matemáticos.

Gráfico 27



Fuente: Encuesta Realizada por los Investigadores

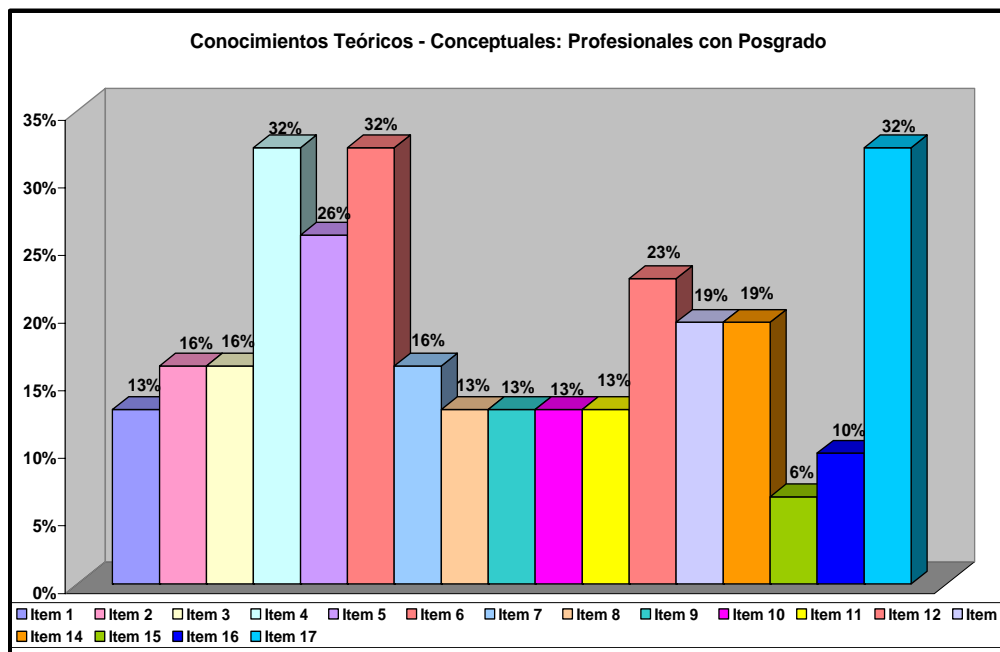
2.11 CONOCIMIENTOS TEÓRICOS – PROFESIONALES CON POSTGRADO

Entre los conocimientos que deben tener las personas vinculadas a la empresa como profesionales con postgrado, un 32% de las empresas contestó que los empleados conocieran sobre Teorías de la comunicación y de la información, Legislación sectorial y normas internacionales, Conocimientos de las normas de calidad; un 26% respondió que conocieran sobre el temas relacionados a Teorías de costo y conocimiento financiero; un 23% afirmó que deben tener conocimientos sobre Estudios de mercados y manejo de indicadores; con menor participación están aquellos que tengan conocimientos sobre Negociación y venta de productos y/o servicios, Dirección, coordinación y gestión de proyectos para exportación de productos y/o servicios, con participaciones de 18%.

Con participaciones de 16% están aquellos que conozcan sobre Teorías y conocimientos científicos, conocimientos lógicos y matemáticos, Legislación para la contratación y licenciamiento. Por ultimo se encuentran aquellos que presentan participaciones del 13% entre los que sobresalen: Teorías y conocimientos

científicos, Teorías administrativas e índices de gestión, Conocimiento de ingles y otros idiomas, Prospectiva tecnológica y económica, Manejo de indicadores de ciencia y tecnología; con un 105 están aquellos que poseen conocimientos en el Análisis y métodos de seguridad informática.

Gráfico 28



Fuente: Encuesta Realizada por los Investigadores

2.12 HABILIDADES Y DESTREZAS, CAPACIDADES Y QUE DEBEN TENER LOS EMPLEADOS DE LAS PYME EXPORTADORAS DE CARTAGENA.

El adiestramiento le permite a la organización mejorar la eficiencia de sus empleados, elevar su calidad de vida y productividad, así mismo se puede decir que el adiestramiento consiste en mejorar las actitudes y aptitudes del recurso humano permitiéndole detectar aquellas áreas que presente deficiencia en la organización. Por tal sentido se hace cada vez más necesario que las empresas implanten programas de adiestramiento que a través de estos les permita a sus

empleados satisfacer sus objetivos personales, laborales y de esta manera la empresa cuente con un personal altamente calificado, a través del aumento de la productividad, la planificación de carrera y la calidad de vida de los empleados. Lo relevante es que los programas de adiestramiento faciliten a todo el personal de la empresa la oportunidad de aprender a superarse y desarrollar su talento dentro de la organización.

El estudio de los recursos humanos y la intervención del mismo en el proceso de prestación de sus servicios en las empresas en general, han demostrado que, sean industriales, comerciales o de servicios; grandes o pequeñas, pertenezcan a sector público o privado, cuando el personal cumple con su trabajo efectivamente, conllevan a las organizaciones al logro sus metas.

Atendiendo a estas consideraciones, la globalización, el conocimiento como factor de desarrollo y la revolución tecnológica y comunicacional, han encontrado en la formación, la forma más específica de dar respuestas al desarrollo de habilidades y destrezas para el trabajo. En tal sentido, es responsabilidad primordial de la empresa desarrollar estrategias para que su personal participe en la formación y desarrollo; ejecutando programas de adiestramiento mediante alternativas de actualización permanente, capacitándolos como talento humano y no como un recurso más, para que tengan conocimiento de sí mismo, destrezas por las relaciones, motivación personal y hacia el trabajo, empatía y autorrealización.

En este sentido, el adiestramiento ha cumplido una función de adaptación permanente de mejora de las competencias y calificaciones, para fortalecer la situación de competitividad de las empresas así como del empleo en las mismas, una función de promoción social, personal y de fomento de la empleabilidad de los trabajadores, aparte de una función de actualización de la formación de los representantes de los trabajadores en sus ámbitos específicos que faciliten una mayor profesionalidad, una mejor integración y cohesión social en las empresas.

En la actualidad las organizaciones en aprendizaje buscaron asegurar constantemente que todos sus miembros estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades, de modo que se adquieran compromisos, se asuman su responsabilidad, conciban sinergias, con el fin de que se logre el continuo auto-crecimiento en todos. En este sentido, el adiestramiento en la administración de recursos humanos ha adquirido cada vez más importancia para el éxito de las organizaciones modernas. Así, los cambios continuos en la tecnología exigen que los empleados cuenten con conocimientos, habilidades, y aptitudes necesarias para manejar los nuevos procesos y técnicas de producción¹⁷.

Las tablas 5, 6, y 7 muestran detalladamente los requerimientos que deben tener los empleados de las Pyme exportadoras.

Tabla 5

Habilidades y Destrezas de los empleados de las Pymes en Cartagena					
Item	Habilidades y destrezas	Operarios	Técnico y/o Tecnólogo	Profesionales	Profesionales con postgrado
1	Habilidades para la dirección y gestión de proyectos	0%	26%	65%	13%
2	Habilidades y destrezas de negociación	16%	32%	74%	29%
3	Habilidades para la comunicación oral y escrita	55%	71%	81%	48%
4	Habilidades para el trabajo en grupo	68%	74%	68%	45%
5	Habilidades y destrezas para el trabajo colaborativo	65%	68%	68%	39%
6	Habilidades en el manejo y administración del tiempo	52%	68%	71%	35%
7	Habilidades e la coordinación y administración logística	10%	45%	61%	23%

Fuente: Encuesta Realizada por los Investigadores

¹⁷ Diseño de un programa de adiestramiento basado en Inteligencia Emocional www.monografias.com.

Tabla 6

Capacidades y Aptitudes que deben tener los empleados de las Pymes					
Item	Capacidades y actitudes	Operarios	Técnico y/o Tecnólogo	Profesionales	Profesionales con postgrado
1	Liderazgo positivo	68%	74%	81%	39%
2	Análisis y síntesis	13%	42%	58%	26%
3	Actitud crítica y reflexiva	42%	55%	68%	26%
4	Sugerir y diseñar soluciones	32%	61%	74%	26%
5	Relación interpersonal y social	81%	81%	87%	55%
6	Actitud positiva para dirimir conflictos	77%	71%	81%	55%
7	Persistencia	71%	58%	61%	35%
8	Adaptación al medio	61%	71%	74%	35%
9	Auto-aprendizaje	65%	65%	65%	35%
10	Disponibilidad al cambio	58%	68%	71%	32%
11	Actitud de servicio	68%	77%	84%	39%

Fuente: Encuesta Realizada por los Investigadores

Tabla 7

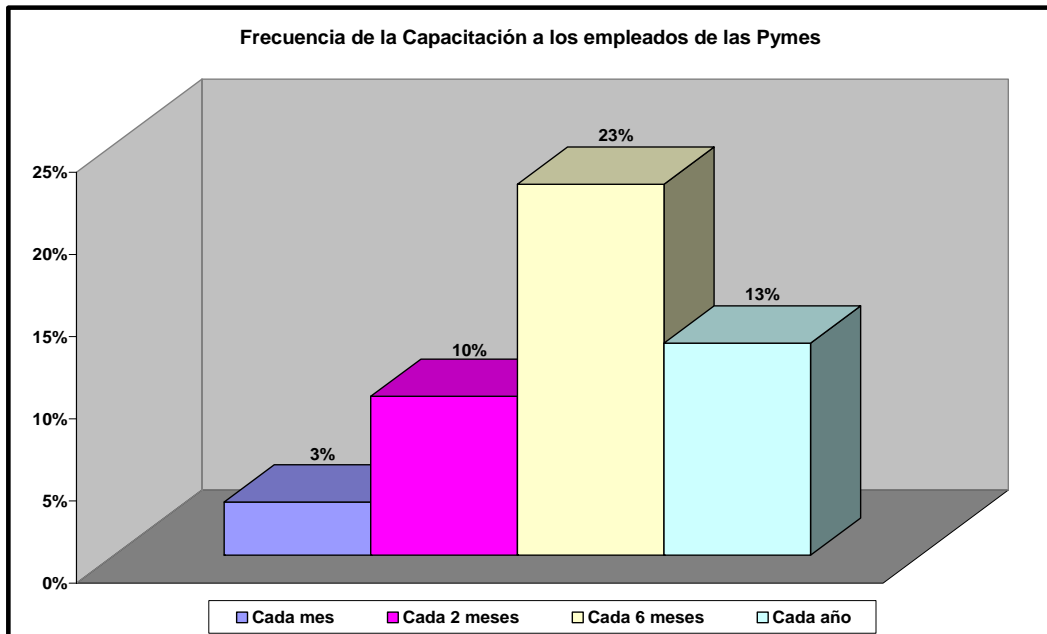
Dominio en la comprensión de la información que deben tener los empleados de las Pymes					
Item	Nivel de comprensión de la información	Operarios	Técnico y/o Tecnólogo	Profesionales	Profesionales con postgrado
1	Saber cómo o saber práctico	23%	19%	29%	16%
2	Saber qué o saber temático	6%	13%	35%	16%
3	Saber dónde encontrar la	29%	52%	52%	23%
4	Saber cómo conseguir la información	13%	45%	55%	26%
5	Saber qué calidad tiene la información	19%	45%	52%	23%
6	Saber qué hacer y cómo aplicar la información	29%	45%	61%	26%

Fuente: Encuesta Realizada por los Investigadores

2.13 FRECUENCIA DE CAPACITACIÓN A LOS EMPLEADOS DE LAS PYME EXPORTADORAS

Los resultados muestran que las Pymes exportadoras capacitan al personal vinculado de su empresa semestralmente, presentando este ítem una participación de 23%. En segunda instancia, con una participación de 13% se encuentran aquellas pyme que capacitan su personal anualmente, con participaciones de 10% y 3% se encuentran aquellas pyme que capacitan a sus empleados mensualmente y cada 2 meses respectivamente. Las instituciones que brindan capacitación a las Pyme en su mayoría son nacionales siendo las privadas las que tienen una mayor participación (39%); con un 19% están aquellas pymes que han recibido capacitación de instituciones de carácter público y Solo un 3% de las pyme exportadoras han recibido capacitación de entidades extranjeras. (Ver Gráfico 29 y tabla 8)

Gráfico 29



Fuente: Encuesta Realizada por los Investigadores

Tabla 8

Entidades que brindan capacitacion a los empleados de las Pymes			
Entidades	Privadas	Publicas	No recibe
Nacionales	39%	19%	42%
Extranjeras	3%	0%	97%

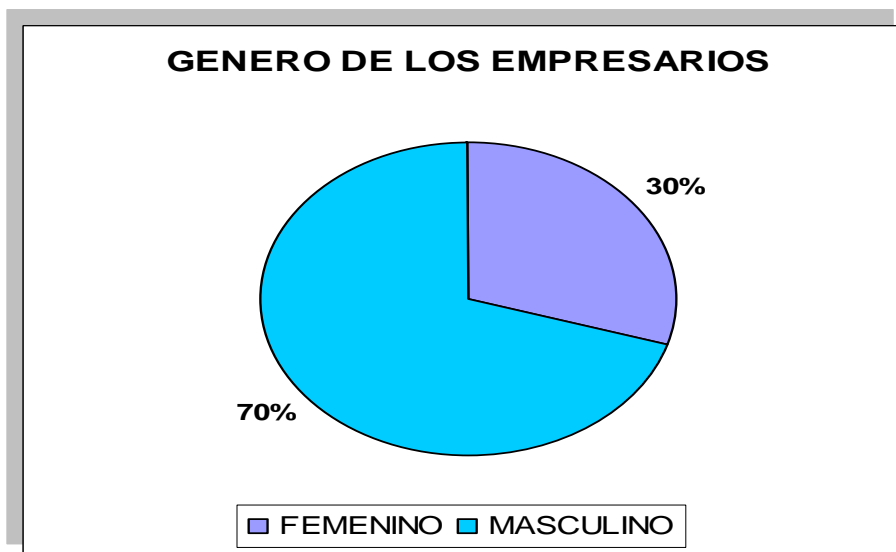
Fuente: Encuesta Realizada por los Investigadores

2.14 PERFIL DEL EMPRESARIO DE LAS PYMES DE CARTAGENA

En esta sección se analizan las principales características de los gerentes de las empresas en estudio, lo cual permite conocer las cualidades, aptitudes y actitudes existentes hoy día, lo que se constituye en el punto de partida del proceso de cualificación donde se identifica las debilidades y fortalezas que existen frente al reto de un mundo globalizado. Esta información unida a los estudios realizado en las secciones anteriores permitirá definir con mayor precisión funciones gerenciales y unidades de competencias.

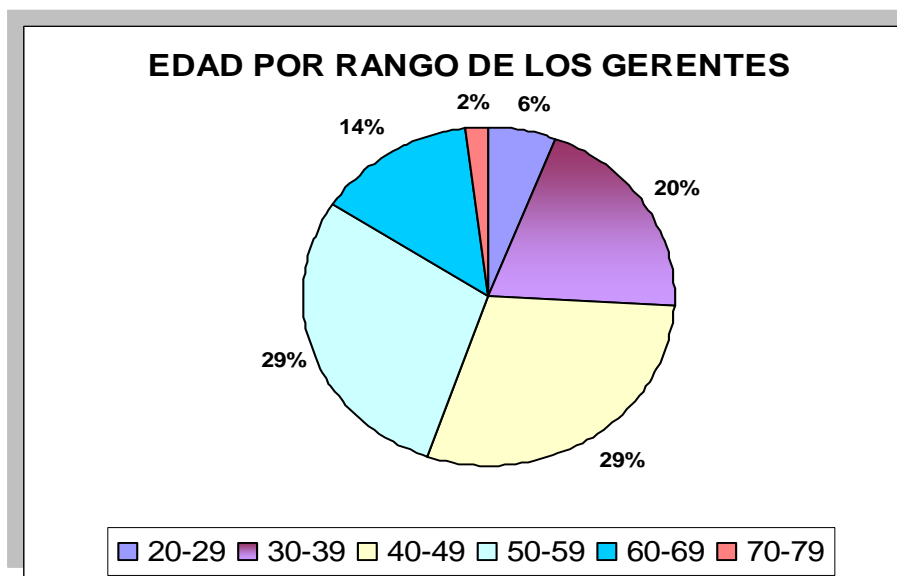
Del total de gerentes encuestados el 70.3% son de género masculino, con una edad que oscila entre los 40 y 50 años. La mujer presenta una participación mínima del 30%. La edad que presenta una mayor participación de los gerentes de las Pyme cartageneras oscila entre los 40-49, 50-59 años presentando una participación del 29% cada una; le siguen aquellos que presentan una edad entre los 30-39 años, obteniendo una participación del 20%, los gerentes mas jóvenes presentan una participación mínima del 6%. Ver gráfico 30 y 31.

Gráfico 30



Fuente: PILAR y VERGARA – CUTB

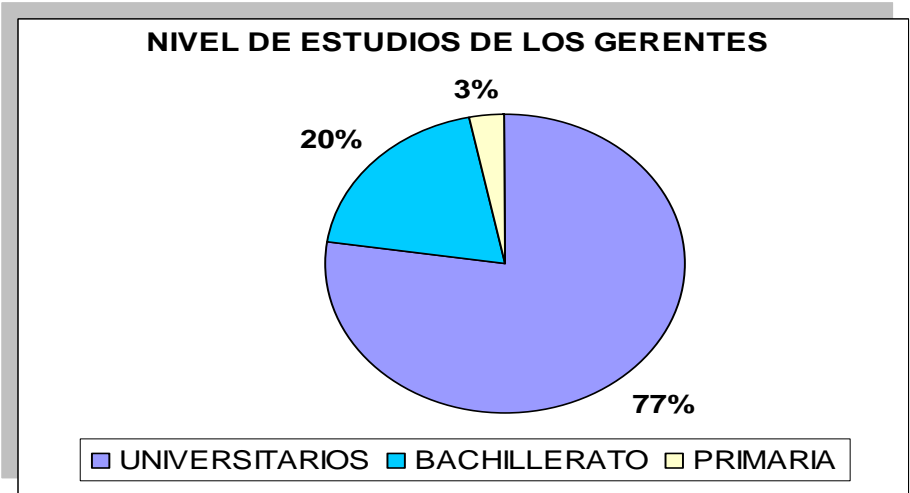
Gráfico 31



Fuente: PILAR y VERGARA – CUTB

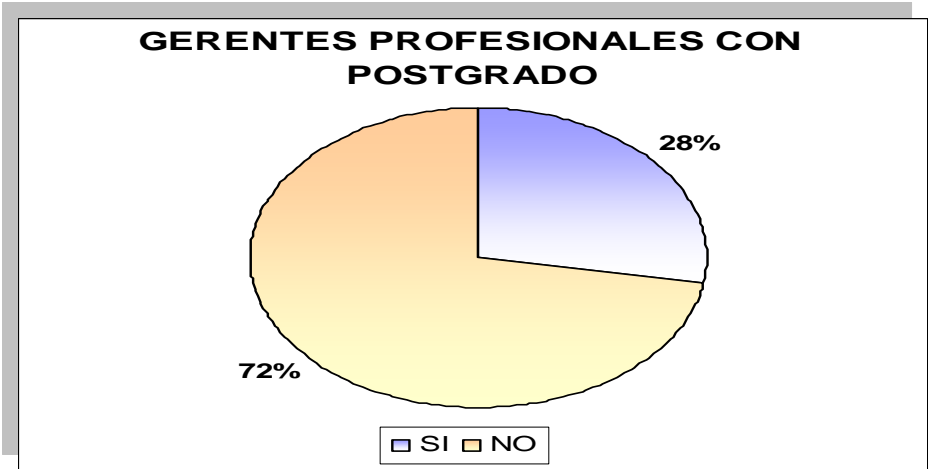
El empresario de las Pymes en la ciudad de Cartagena es una persona que tiene una preparación universitaria, es así como el 72% de los encuestados posee un título universitario, adicionalmente el 28% de los encuestados posee estudios en postgrados. Es importante que cada día mas empresarios se capaciten para así lograr la fundamentación necesaria para alcanzar el éxito empresarial.

Gráfico 32



Fuente: PILAR y VERGARA – CUTB

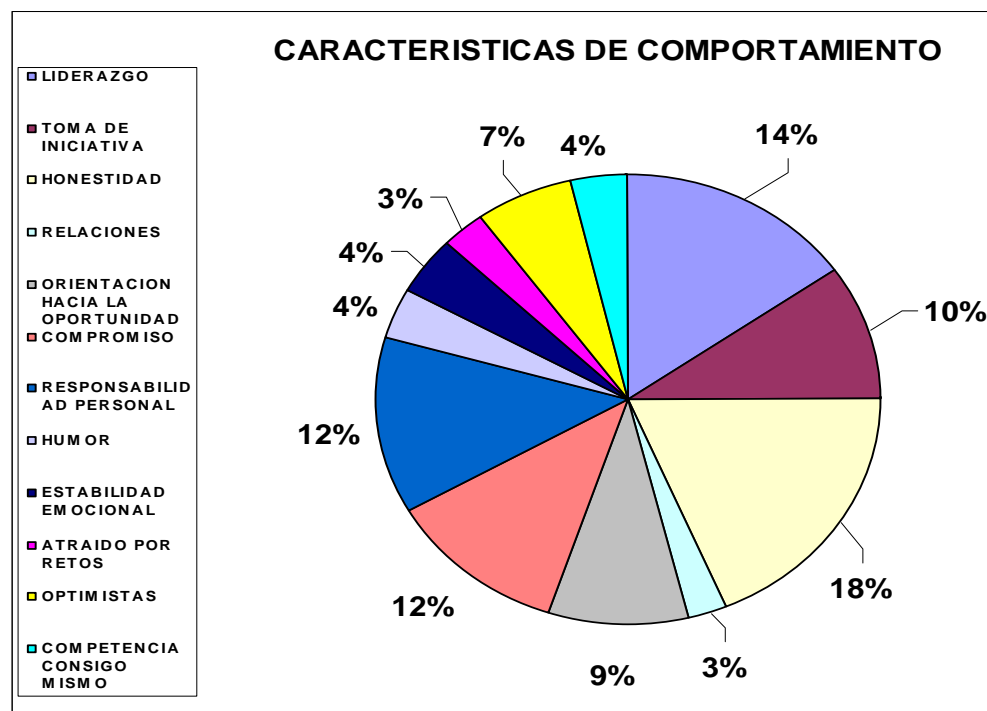
Gráfico 33



Fuente: PILAR y VERGARA – CUTB

Dentro de las características de comportamiento de los gerentes de las Pyme encontramos que su capacidad mas sobresaliente es el de ser honestos y poseer liderazgo representado por un 18% y 14% de de los encuestados; seguidos por aquellos que tienen compromiso y capacidad de cumplimiento, con un 14%; un 12% están representados por aquellos que poseen compromiso y capacidad de responsabilidad personal; el 9% esta representados por aquellos que tienen orientación hacia la oportunidad; solo un 4% esta representados por aquellos que son lideres en su organización.

Gráfico 34



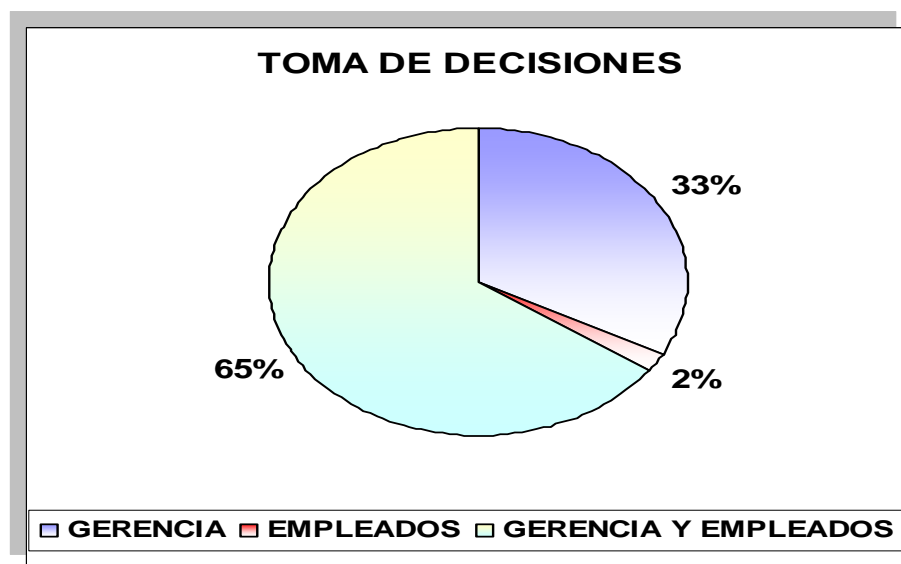
Fuente: PILAR – VERGARA

La Toma de Decisiones nos indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones. Es de vital importancia para la administración ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia. En la Toma de Decisiones, considerar un problema y llegar

a una conclusión válida, significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta. Dicho pensamiento lógico aumentará la confianza en la capacidad para juzgar y controlar situaciones.

La toma de decisiones por parte de las pymes exportadoras en Cartagena, presenta una mayor participación cuando esta se toma entre la gerencia y los empleados con un 65%; le siguen aquellas decisiones que se toman por parte de los gerentes con una participación del 33%; solo en un 2% de las empresas estudiadas las decisiones son tomadas por los empleados, Ver Gráfico N° 35.

Gráfico 35



Fuente: PILAR y VERGARA – CUTB

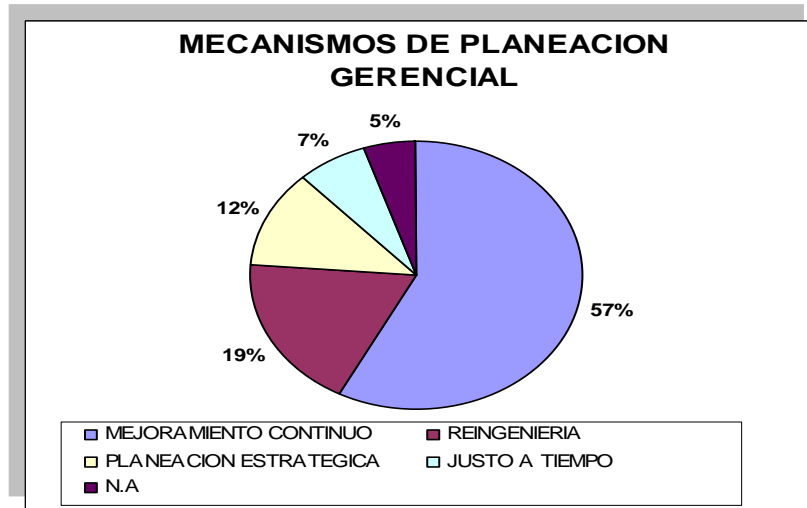
En la base de toda empresa se encuentra una buena planificación que incluye los objetivos globales y los específicos en una adecuada integración. Ésta consiste en estudiar cuál va a ser la actividad de una empresa durante los próximos años. La gran empresa planifica siempre, llegando a cubrir un horizonte temporal de cinco a diez años y esos planes los tiene constantemente presentes. Además, elabora presupuestos para los años próximos. El pequeño empresario suele estar

demasiado ocupado con sus tareas diarias para emplear su tiempo en planificar el futuro de su empresa. Debería ser consciente, sin embargo, que la planificación le permite tomar medidas hoy para hacer frente a los problemas que se producirán mañana.

La recompensa de la planeación se da de varias formas. El proceso de pensar en los asuntos que tiene que enfrentar la empresa puede mejorar la productividad. Las decisiones de la administración pueden guiarse por el plan anual y los empleados pueden trabajar consistentemente hacia la misma meta. La evidencia de que la planeación incrementa la credibilidad ante los posibles inversionistas, proveedores y la gente externa.

Entre los mecanismos de planeación empleados por parte de las pymes exportadoras de Cartagena encontramos con una participación del 57% el de mejoramiento continuo, este es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. La importancia esta técnica gerencial radica en que su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización. A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes. Seguido del mecanismo de reingeniería con un 19%, la planeación estratégica ocupa el tercer lugar con una participación del 12%, y con una participación del 7% están aquellas pymes que aplican el justo a tiempo.

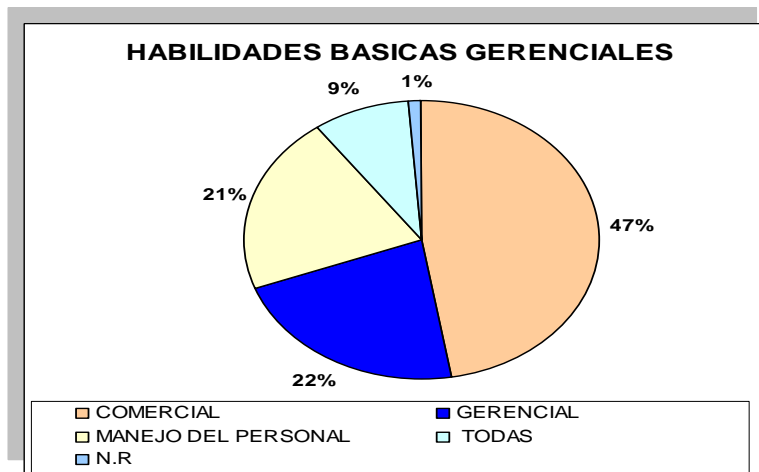
Gráfico 36



Fuente: PILAR y VERGARA – CUTB

Por otra parte, entre las habilidades básicas gerenciales más destacadas encontramos la habilidad comercial con una participación del 47%; seguida de la habilidad gerencial con una participación de 22%; la de manejo de personal con un 9% de participación y solo el 9% de los empresarios estudiados poseen en conjunto todas las habilidades, ver Gráfico N° 37.

Gráfico 37



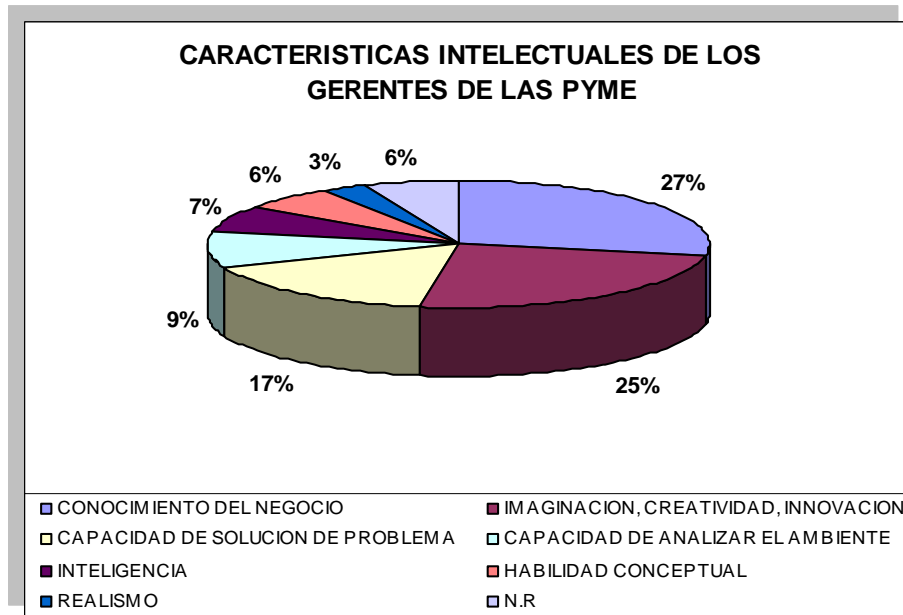
Fuente: PILAR y VERGARA – CUTB

En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia. Los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

En consecuencia la efectividad de una organización depende directamente de la eficacia y la eficiencia con que el gerente ejecute sus funciones así como también de su habilidad para manejar a las personas que conforman su grupo de trabajo, generalmente con aptitudes, actitudes y necesidades diferentes, y guiarlas por el camino que conduzca hacia la efectividad de la organización.

Entre las características intelectuales de los gerentes de las pymes de Cartagena encontramos que el 27% de estos conoce su negocio, el 25% posee imaginación, creatividad e innovación; un 17% tiene capacidad de solución de problema; un 9% tiene capacidad de analizar el ambiente; y en un 16% conjunto tenemos las características de inteligencia, realismo y habilidad conceptual, ver Gráfico 38.

Gráfico 38



Fuente: PILAR y VERGARA – CUTB

2.15 ANÁLISIS FUNCIONAL

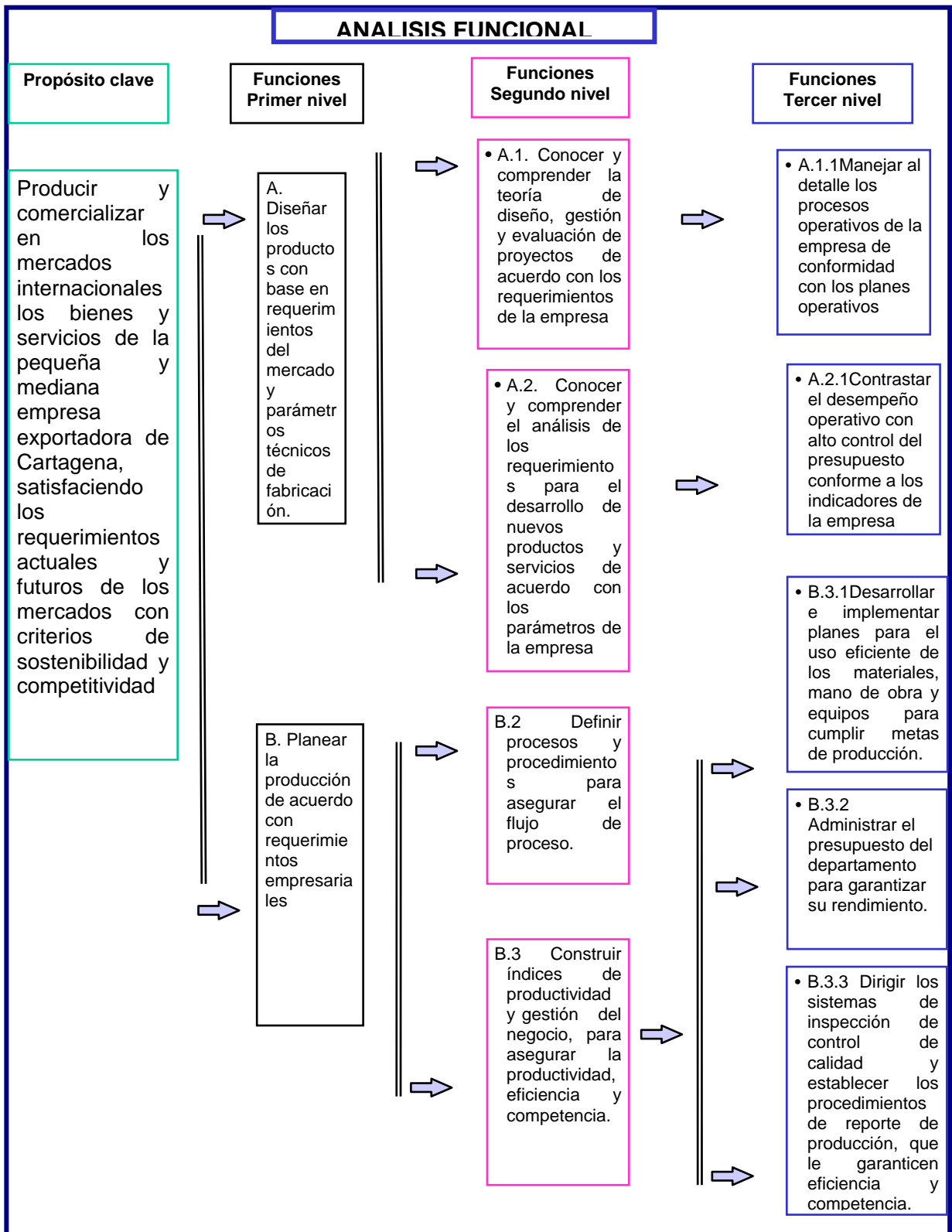
El análisis Funcional es un método de cuestionamiento y de enfoque que permite la identificación del propósito clave de la Subarea de desempeño, como punto de partida para enunciar y correlacionar las funciones que deben desarrollar las personas para lograrlo, hasta especificar sus contribuciones individuales. Es importante mencionar, que para la descripción de funciones laborales con base en el análisis funcional se aplican tres principios, los cuales se relacionan a continuación:

- ✓ Las funciones se desglosan de lo general a lo particular. El punto de partida del análisis funcional es el enunciado del Propósito Clave de la subarea de desempeño, como referente permanente para describir las funciones que tienen que desarrollar los grupos de trabajadores, hasta enunciar funciones que puede hacer una persona. Las funciones no deben asociarse a estructuras ocupacionales particulares de las empresas. El análisis funcional describe qué funciones se realizan y NO quién lo hace.

- ✓ Las funciones describen lo que hace el trabajador. Al enunciar funciones laborales se trabaja en la perspectiva de establecer estándares del desempeño de las personas y, por tanto, no se trata de identificar lo que hacen los equipos y las maquinas, sino de describir con precisión lo que hace el trabajador para obtener los resultados esperados en el sistema productivo. El análisis funcional identifica funciones laborales transferibles.
- ✓ Todas las funciones laborales se describen como logros verificables y evaluables de los desempeños de las personas en sistemas productivos de características variables. Por esta razón se evita asociar las funciones a tecnologías, procesos o formas organizativas específicas. La transferibilidad de desempeños amplía las posibilidades de movilidad laboral y desarrollo personal.

La realización del Mapa Funcional de la Subarea de las pequeñas y medianas empresas exportadoras de Cartagena, toma como metodología la expuesta en la Guía para la Elaboración de Normas de Competencia Laboral, de la División de Estudios Ocupacionales de la Dirección General del SENA. El desarrollo metodológico, del modelo de la elaboración de unidades de competencias, contempla la estructuración de las funciones del área objeto de análisis, como parte fundamental para la comprensión de los desempeños laborales, las cuales se representan en el mapa funcional.

El Mapa funcional, presentado en este documento, fue elaborado y ajustado por el equipo de expertos del área de Gerencia de la Pequeñas y Medianas Empresas Exportadoras de Cartagena, es fruto de la permanente reflexión y análisis teniendo en cuenta los aportes de las 23 mesas sectoriales y las recomendaciones hechas durante el proceso de validación por el sector productivo. En consecuencia, el mapa funcional del área Gerencia Media, ofrece las orientaciones generales de cuestionamiento y de enfoque, como punto de partida para enunciar y correlacionar las funciones que deben desarrollarse en el área.



ANALISIS FUNCIONAL

Propósito clave

Producir y comercializar en los mercados internacionales los bienes y servicios de la pequeña y mediana empresa exportadora de Cartagena, satisfaciendo los requerimientos actuales y futuros de los mercados con criterios de sostenibilidad y competitividad

Funciones Primer nivel

C. Mercadear los productos aplicando las políticas y planes empresariales

Funciones Segundo nivel

C.1 Realizar estudios de mercados y manejo de indicadores de acuerdo con los planes de la empresa

C.2. Conocer el proceso de dirección, coordinación y gestión de proyectos para exportación de productos y/o servicios de conformidad con los requerimientos de la empresa

Funciones Tercer nivel

• C.1.1. Implementar programas de mercadeo para la atención a la satisfacción del consumidor

• C.1.2. Definir los tópicos de negociación y venta de productos y/o servicios de conformidad con la actividad de los parámetros nacionales e internacionales.

El anterior mapa funcional definió los propósitos estratégicos los cuales deben orientar la gestión gerencial de las Pymes exportadoras, donde además, se definieron y categorizaron cada una de las funciones que se deben adoptar para lograr consolidar una Pyme exportadora competitiva. Por consiguiente, este esquema se constituye en una herramienta estratégica para que los gerentes de estas empresas adopten y ajusten sus funciones gerenciales de acuerdo a un modelo científico el cual tuvo en cuenta todas las características de estas empresas enfatizando en las exigencias del actual modelo globalizado el cual genera grandes oportunidades y amenazas.

3. DEFINICIÓN DE LAS UNIDADES DE COMPETENCIAS GERENCIALES PARA LAS PYMES EXPORTADORAS DE CARTAGENA

Después de haber analizado todos los aspectos relacionado con las características externas e internas de las Pymes exportadoras de Cartagena y su respectivo análisis funcional, es necesario analizar y definir sus unidades de competencias la cual se constituye en la herramienta fundamental para crear programas de capacitación orientados a fortalecer los perfiles gerenciales de acuerdo con las necesidades del mercado.

Las empresas están pasando rápidamente de modelos de organización en puestos y cargos rígidamente definidos a modelos de especialización en grupos de funciones que entregan resultados completos en el sistema de producción y aportan a un todo con valor para clientes y productores. La necesidad de responder a estos requerimientos laborales, de especificar líneas de desarrollo para las personas y de fortalecer sus capacidades para generar fuentes de trabajo propias, converge en la búsqueda e implementación de metodologías que permitan determinar las exigencias reales para la inserción y el desempeño laboral exitoso.

En Colombia opera un sistema organizado para la certificación de la calidad tanto para productos y servicios, como para procesos y sistemas de gestión. Para el talento humano, elemento fundamental de competitividad, en las actuales condiciones de mercado, no se había diseñado ni operado procesos sistémicos que permitan su evaluación y certificación objetiva, y faciliten y orienten formación permanente que contribuya a su mejoramiento continuo. La necesidad imperante ha sido entonces, la creación de un sistema que oriente procesos para la

satisfacción de esas necesidades, vinculando a todos los actores del desarrollo eco-nómico y social: empresarios, trabajadores, instituciones de educación formal y de formación para el trabajo, y entidades del Estado.

Las normas de competencia constituyen la plataforma para la preparación y ejecución de acciones de formación profesional integral, el desarrollo de procesos de certificación que reconozcan el desempeño exitoso de los trabajadores y la gestión del talento humano en las empresas, como pilares en la construcción de un sistema nacional de formación para el trabajo, con criterios de calidad, flexibilidad, transparencia y equidad. Estas se definen como un estándar reconocido por trabajadores y empresarios, que describe los resultados que un trabajador debe lograr en el desempeño de una función laboral, los contextos donde ocurre ese desempeño, los conocimientos que debe aplicar y las evidencias que puede presentar para demostrar su competencia.

Para el proceso de elaboración y definición de las Normas de Competencia laboral se utilizaron principios metodológicos los cuales se fundamentaron en:

- ✓ La aplicación del análisis funcional, como instrumento metodológico.
- ✓ La focalización del análisis en subáreas de desempeño identificadas a partir de la estructura y contenido de la Clasificación Nacional de Ocupaciones.
- ✓ La descripción y agrupación de competencias para Campos Ocupacionales y Ocupaciones definidos en la Clasificación Nacional de Ocupaciones.
- ✓ El análisis funcional entendido y aplicado como un proceso experimental, que facilita la elaboración de los productos mediante la construcción colectiva de los expertos que participan en el proceso, siguiendo el marco conceptual y metodológico definido.
- ✓ El aporte de conocimiento y experiencia de expertos del sector productivo, empresarios y trabajadores, con la orientación de un asesor metodológico

en la aplicación una metodología definida, para la elaboración de los productos.

El proceso para la elaboración de normas de competencias de las Pymes exportadoras se desarrolló a través de varias fases el cual enunciamos a continuación:

- ✓ Concertación: definición de la subarea de desempeño sobre la cual se hará el estudio y el establecimiento de acuerdos con empleadores y trabajadores para desarrollar el proceso.
- ✓ Caracterización Ocupacional: situación y tendencias de la subarea de desempeño, estructura ocupacional, tecnología, empleo y formación.
- ✓ Análisis Funcional: identificación y ordenamiento de las funciones laborales partir de propósitos claves.
- ✓ Elaboración de titulaciones: proyecto de titulación, desarrollo de los componentes normativos para todos y cada uno de los elementos que integran las normas de competencia, estructura y nivel de titulación.
- ✓ Durante todo el proceso se realizan acciones de verificación para comprobar que cada producto obtenido satisface los criterios y procedimientos metodológicos, describiendo las realidades laborales expresadas por empresarios y trabajadores de la subarea de desempeño.

De acuerdo la información interna y externa de las empresas, la metodología seleccionada y el cumplimiento de las fases enunciada anteriormente se definieron las siguientes normas de competencias las cuales se constituye en un estándar reconocido por trabajadores y empresarios, donde se muestra los resultados los cuales deben cumplir los gerentes en el desempeño de su función laboral, los contexto donde ocurre ese desempeño, los conocimientos que deben aplicar y la evidencia que puede presentar para demostrar su competencia.

NORMAS DE COMPETENCIA GERENCIA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EXPORTADORA DE CARTAGENA

TITULACIÓN		
GERENCIA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EXPORTADORA		
NIVEL: 4	Justificación: Alto nivel directivo y gerencial, con habilidades interpersonales, conceptuales y técnicas, capaces de promover, concretar y administrar negocios internacionales de diversa índole, con alto sentido de responsabilidad, calidad y creatividad, basados en un dominio de las habilidades que la competencia internacional exige, todo ello en términos de planeación, organización, dirección y control, con amplio dominio del inglés .	Vigencia:
SUB-ÁREA: Administrativa		

TITULACIÓN: GERENCIA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EXPORTADORA		
UNIDADES DE COMPETENCIA		
OBLIGATORIAS	OPCIONALES	ADICIONALES
A. Evaluar el resultado de los procesos según, indicadores de Gestión del negocio, para asegurar la productividad, eficiencia y competencia, establecidas por la organización.		
B. Determinar oportunidades de mercado de acuerdo con las tendencias del entorno y los objetivos de la empresa.		
C. Negociar productos y servicios según condiciones del mercado y políticas de la empresa		
D. Planear actividades de mercadeo que respondan a las necesidades y expectativas de los clientes y a los objetivos de la empresa.		

TITULACIÓN: GERENCIA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EXPORTADORA

UNIDAD DE COMPETENCIA	ELEMENTOS DE COMPETENCIA
A. Evaluar el resultado de los procesos según indicadores de gestión del negocio, para asegurar la productividad, eficiencia y competencia establecidas por la organización	Ajustar los procesos, según indicadores de productividad
	Verificar el cumplimiento de los acuerdos comerciales y respuestas a solicitudes de los procesos

TITULACIÓN: GERENCIA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EXPORTADORA	
UNIDAD DE COMPETENCIA: Evaluar el resultado de los procesos según indicadores de gestión establecidas por la organización.	
ELEMENTOS DE COMPETENCIA: Ajustar los procesos, según indicadores de productividad	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	RANGO DE APLICACION
<p>A. Los procesos son ajustados de acuerdo con los resultados, los indicadores de gestión y las exigencias del mercado.</p> <p>B. Los procesos son verificados frente a las actividades, tiempos y costos establecidos.</p> <p>C. Los procesos son evaluados utilizando las técnicas de seguimiento y control</p> <p>D. Los resultados de los procesos son analizados frente a las políticas, objetivos y estrategias de la organización.</p> <p>E. Los procesos son evaluados periódicamente Vs. el desempeño de la industria y la competencia nacional e internacional.</p> <p>F. Los resultados de la evaluación de los procesos son informados a los responsables.</p>	<p>1. TIPOS DE PROCESOS: Aprovechamiento, Producción, Distribución</p> <p>2. FORMAS DE AJUSTE DEL PROCESO: Manuales, Automatizados</p>
CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIÓN ESENCIALES	EVIDENCIAS REQUERIDAS
<p>1. Procesos (A,B,E)</p> <p>2. Indicadores de gestión (A,B,C,E)</p> <p>3. Exigencias del mercado (A,E)</p> <p>4. Estrategias y objetivos de la organización (D)</p> <p>5. Técnicas de control (C)</p> <p>6. Benchmarking (A,E)</p> <p>7. Técnicas de monitoreo (B,C)</p> <p>8. Auditoria de procesos (B,C)</p> <p>9. Modelos de diseños de procesos (A)</p> <p>10. Software aplicado (C,E)</p> <p>11. Listas de chequeos (C)</p> <p>12. Análisis e interpretación de información (D,E,F)</p> <p>13. La gerencia Basado en Valor. GBV. o value based management (A,B,C,E)</p> <p>14. Administración por categorías (D,A)</p>	<p>DE DESEMPEÑO</p> <p>Observación: aplicación de las herramientas de control en el ajuste de los procesos.</p> <p>DE PRODUCTO</p> <p>Entrega del informe de ajuste de los procesos.</p> <p>DE CONOCIMIENTO</p> <p>Identificación del funcionamiento de un proceso</p>

TITULACIÓN: GERENCIA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EXPORTADORA	
UNIDAD DE COMPETENCIA: Evaluar el resultado de los procesos según indicadores de gestión establecidas por la organización.	
ELEMENTOS DE COMPETENCIA: Verificar el cumplimiento de los acuerdos comerciales y respuestas a solicitudes de los procesos	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	RANGO DE APLICACION
<p>A. Los acuerdos comerciales y/o solicitudes son verificados según el contrato y normas legales y comerciales.</p> <p>B. Los acuerdos comerciales y/o solicitudes de los procesos son verificados según especificaciones e indicadores de gestión y control de la organización.</p> <p>C. Los acuerdos comerciales y/o solicitudes que no cumplen las especificaciones señaladas son reportados al área o negocio correspondiente.</p> <p>D. Los procesos desarrollados según contratos son registrados en los instrumentos y sistemas por la organización.</p> <p>E. El desarrollo de los acuerdos es verificado frente a lo planeado y a la programación de cada proceso.</p> <p>F. Los acuerdos y/o solicitudes son actualizados y retroalimentados, según los requerimientos de los procesos y acciones de la competencia.</p> <p>G. El cumplimiento de los acuerdos y/o solicitudes es establecido entre las partes de acuerdo a la programación.</p>	<p>1. PROCESO A VERIFICAR: Interno, Externo.</p> <p>2. ACUERDOS COMERCIALES: Nacionales, Internacionales.</p> <p>3. SEGUN EL PROCESO: Aprovisionamiento, Producción, Distribución.</p> <p>4. METODO DE CONTROL: Manual, Sistematizada.</p>
CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIÓN ESENCIALES	EVIDENCIAS REQUERIDAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tipos de contratos (A,C,D) 2. Acuerdos comerciales (A,C,D) 3. Sistemas de auditoria (A,B,C) 4. Tipos de controles (B,D,E) 5. Programación (E) 6. Software aplicado (D) 7. Normas legales y comerciales sobre contratos (A) 8. Lista de chequeo (A,B,E) 9. Políticas y objetivos comerciales de la organización (C,F) 10. Tipos de indicadores (B) 11. Benchmarking (F) 12. Ingles técnico (A) 	<p>DE DESEMPEÑO Observar si el proceso de verificación, se apoya en los tipos de control, normas y políticas establecidas.</p> <p>DE PRODUCTO Entrega de informe de resultados de la verificación del desarrollo de los procesos.</p> <p>DE CONOCIMIENTO Prueba escrita sobre las formas de verificar y evaluar el proceso.</p>

TITULACIÓN: GERENCIA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EXPORTADORA	
UNIDAD DE COMPETENCIA	ELEMENTOS DE COMPETENCIA
B. Determinar oportunidades de mercado de acuerdo con las tendencias de entorno y los objetivos de la empresa	B.1 Generar ideas de productos o servicios aplicando las técnicas para la generación de ideas.
	B.2 Seleccionar ideas de productos y/o servicios que respondan a las condiciones de la empresa y del mercado.
	B.3 Ubicar mercados potenciales a partir del análisis de las variables del entorno y las barreras de entrada.

TITULACIÓN: GERENCIA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EXPORTADORA	
UNIDAD DE COMPETENCIA: B. Determinar oportunidades de mercado de acuerdo con las tendencias de entorno y los objetivos de la empresa	
ELEMENTOS DE COMPETENCIA: B.1 Generar ideas de productos o servicios aplicando las técnicas para la generación de ideas.	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	RANGO DE APLICACION
A. Las ideas de productos y/o servicios son generadas teniendo en cuenta la información proveniente del sistema de información de mercados de la empresa.	1. TIPOS DE PRODUCTO: Industrial, Comercio y Servicios 2. DESARROLLO DEL PRODUCTO: Nuevos y Actuales 3. COBERTURA DEL MERCADO: Locales, Nacionales, Internacionales y Globales 4. MEDIO DE APOYO PARA LA GENERACION DE IDEAS: Manual y Sistematizado
B. Las técnicas y procedimientos existentes son aplicadas en la generación de ideas de los productos o servicios.	
C. Las ideas de los productos o servicios son expresadas por medio de palabras, ilustraciones, bocetos y figuras que responden a las expectativas de la empresa y a los conceptos requeridos por el mercado.	
D. Las ideas generadas responden a una	

<p>oportunidad de negocio en tiempo, espacio y rentabilidad para la empresa.</p> <p>E. Las ideas generadas provienen de fuentes de información internas y externas de la empresa y responden a gustos, deseos, expectativas y necesidades del mercado.</p> <p>F. Las ideas sobre productos y servicios corresponden a estrategias de mercadeo establecidas por la empresa sobre desarrollo de productos y servicios.</p> <p>G. Las ideas generadas sobre productos y servicios son viables de producirse, comercializarse y garantizan la seguridad física, psicológica, social y ecológica a la sociedad.</p> <p>H. Las ideas de productos y servicios surgen de la forma como las personas evolucionan frente al medio y el entorno.</p> <p>I. Las oportunidades y amenazas del mercado objetivo en términos del entorno comercial, cultural, legal, político son analizadas para generar ideas de negocio.</p>	
<p align="center">CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIÓN ESENCIALES</p>	<p align="center">EVIDENCIAS REQUERIDAS</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Generación de ideas (A) 2. Nichos de mercado (A,D,F,H) 3. Técnicas y procedimientos para la generación de ideas (B) 4. Técnicas de diseño y dibujo (C) 5. Auditoria del mercado (A,E,G) 6. Estrategias de producto - mercado (D,F,G) 7. Proceso creativo (B,C,H) 8. Dificultades en la generación de ideas (E,G,H) 9. Inglés técnico (C) 10. Aliación de la línea de productos y penetración del mercado (A,D,F,H) 11. Modelos de análisis de oportunidades de mercado y unidades estratégicas de negocio (D) 12. Análisis DOFA (I) 	<p align="center">DE DESEMPEÑO</p> <p>Evidencia de desempeño: Seguimiento del éxito o fracaso de las ideas de productos o servicios</p> <p align="center">DE PRODUCTO</p> <p>Reporte de ideas sugeridas para evaluar su viabilidad de producción y comercialización.</p> <p align="center">DE CONOCIMIENTO</p> <p>Simulación de casos para generación de ideas</p>

TITULACIÓN: GERENCIA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EXPORTADORA	
UNIDAD DE COMPETENCIA: B Determinar oportunidades de mercado de acuerdo con las tendencias de entorno y los objetivos de la empresa	
ELEMENTOS DE COMPETENCIA: B.2 Seleccionar ideas de productos y/o servicios que respondan a las condiciones de la empresa y del mercado.	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	RANGO DE APLICACION
<p>A. Las ideas de productos o servicios son seleccionadas teniendo en cuenta la disponibilidad económica y tecnológica de la empresa.</p> <p>B. Las ideas seleccionadas responden a los objetivos de la empresa y necesidades del mercado en relación con el uso y beneficios del producto o servicios.</p> <p>C. Las ideas de los productos o servicios son seleccionadas teniendo en cuenta la normatividad legal y comercial vigentes.</p> <p>D. Las ideas de productos y servicios son evaluados frente a las necesidades y requerimientos establecidos en el estudio de mercados.</p> <p>E. Las ideas de productos y servicios son seleccionadas a partir de la capacidad productiva, las acciones de la competencia y las oportunidades y riesgos del mercado.</p> <p>F. Las ideas de productos y servicios son articuladas, rediseñadas y ajustadas para ser seleccionadas.</p> <p>G. Las técnicas y métodos de evaluación de ideas son aplicadas en el proceso de selección.</p>	<p>1. DESARROLLO DEL PRODUCTO: Nuevos y Actuales</p> <p>2. TIPO DE PRODUCTOS: Industrial, Consumo y Servicios</p> <p>3. COBERTURA DEL MERCADO: Local, Nacional, Internacional y Global</p>
CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIÓN ESENCIALES	EVIDENCIAS REQUERIDAS
<p>1. Sectores y subsectores económicos (B,E)</p> <p>2. Métodos y técnicas de selección y evaluación de ideas (B,F,G)</p> <p>3. Análisis de información (F,G)</p> <p>4. Entorno económico, social, tecnológico y empresarial (A,B,D,E)</p> <p>5. Objetivos y políticas institucionales (B)</p> <p>6. Mercado potencial y cambios en los consumidores (B,D)</p> <p>7. Aspectos legales y jurídicos para el desarrollo de productos y servicios (A,E)</p>	<p>DE DESEMPEÑO</p> <p>Evidencia de desempeño. Verificación del proceso de selección de ideas en el puesto de trabajo</p> <p>DE PRODUCTO</p> <p>Matriz de resultados de análisis de ideas.</p>

<p>8. Tipos de productos y servicios (B,D) 9. Técnicas de diseño y dibujo (F)</p>	<p>DE CONOCIMIENTO</p> <p>Prueba de conocimientos de la norma técnica y legal frente al desarrollo de productos y servicios</p>
<p>TITULACIÓN: GERENCIA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EXPORTADORA</p>	
<p>UNIDAD DE COMPETENCIA: B. Determinar oportunidades de mercado de acuerdo con las tendencias de entorno y los objetivos de la empresa</p>	
<p>ELEMENTOS DE COMPETENCIA B.3 Ubicar mercados potenciales a partir del análisis de las variables del entorno y las barreras de entrada.</p>	
<p>CRITERIOS DE DESEMPEÑO</p>	<p>RANGO DE APLICACION</p>
<p>A. El nivel de desarrollo, la tendencia de crecimiento y los posibles tratados o acuerdos con otros mercados de regiones o países a nivel internacional son estudiados previa la selección del mercado.</p> <p>B. Las barreras de entrada tarifarias y no tarifarias son identificadas para considerar una región o país como mercado potencial de los productos o servicios de la empresa.</p> <p>C. Las características económicas, de estabilidad política, comportamiento legal y cultural, son analizadas antes de determinar la posibilidad de ingreso y definir el ambiente de un mercado..</p> <p>D. La extensión del territorio, ubicación, clima, temperatura, fronteras, infraestructura y sistemas de comunicación son identificadas para proyectar la demanda de los productos o servicios que ofrece la empresa.</p> <p>E. Las diferencias entre consumidores de las distintas regiones del mundo según su contexto cultural, aspectos demográfico de organización social y de comportamiento humano desde el punto de vista del consumo de bienes y servicios son estudiados previa la segmentación del mercado.</p> <p>F. Los importadores y las cadenas de</p>	<p>1. COBERTURA DEL MERCADO: Local, Nacional y Global.</p> <p>2. TIPO DE PRODUCTOS: Industriales, Consumo y Servicios.</p> <p>3. TIPOS DE CULTURA DE LOS CLIENTES: Local, Nacional e Internacional.</p>

<p>almacén desde la importación hasta consumidor final son identificados con el fin de ubicar potenciales distribuidores de los productos o servicios a comercializar.</p> <p>G. La reglamentación relativa al establecimiento de organizaciones locales de ventas y servicios y a los requisitos de salud, higiene, seguridad y medio ambiente de la región o país a seleccionar es tomada en cuenta para determinar las barreras de entrada de los productos o servicios.</p> <p>H. Los mercados son evaluados aplicando las técnicas de evaluación de variables y criterios del mercado.</p> <p>I. Las oportunidades comerciales y financieras son identificadas de acuerdo con el plan de negocios de la compañía, antes de seleccionar los mercados.</p> <p>J. Los eventos, ferias y exposiciones comerciales son visitados buscando ubicar nuevos mercados y oportunidades de negocio.</p> <p>K. La competencia es identificada y definidos los aspectos diferenciales para diseñar las estrategias de penetración.</p>	
<p align="center">CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIÓN ESENCIALES</p>	<p align="center">EVIDENCIAS REQUERIDAS</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de variables del entorno económico (A) 2. Organizaciones supranacionales UE, GATT, EFTA, NAFTA, ALCA (A) 3. Clasificación de las regiones o países según riesgo económico (A) 4. Obstáculos tarifarios: derechos de aduana, licencias de importación, depósitos previos, contingentes (B) 5. Obstáculos no tarifarios: límite mínimo de precios, restricciones voluntarias de exportación, derechos antidumping, subsidios a la exportación (B) 6. Entorno político y legal de la región o país seleccionado (C,G) 7. La estructura y el entorno geográfico (D) 8. Entorno social (E,C) 	<p align="center">DE DESEMPEÑO</p> <p>Observación en el puesto de trabajo sobre el proceso que sigue y las fuentes que utiliza para identificar las variables de un mercado a seleccionar.</p> <p align="center">DE PRODUCTO</p> <p>Revisión del informe de análisis para la selección de un mercado.</p> <p align="center">DE CONOCIMIENTO</p> <p>Estudio de caso sobre un producto existente en el mercado nacional</p>

<p>9. Sistemas de distribución (F)</p> <p>10. Modelos de selección de mercado: modelo del cruce de criterios, modelo CLUSTER, modelo de escala de temperatura, otros modelos (H)</p> <p>11. Variables de reglamentación del mercado: La competencia, los factores políticos y tributarios y la demanda (A,B,C,D,G,K)</p> <p>12. Variables culturales del mercado: el idioma, las creencias, los valores, los procesos mentales, el sistema de aprendizaje (E,F)</p> <p>13. Lenguaje comercial y técnico (A,B,C,D,E,F,G,H)</p> <p>14. Inglés técnico (A,B,C,D,E,F,G,H)</p> <p>15. Tipos de oportunidades de mercados (I)</p> <p>16. Eventos fériales: Nacionales, Internacionales</p>	<p>que se desea comercializar en un país específico: Identificar las variables que afectan ese producto en ese mercado.</p>
--	---

TITULACIÓN: GERENCIA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EXPORTADORA	
UNIDAD DE COMPETENCIA	ELEMENTOS DE COMPETENCIA
<p>C. Negociar productos y servicios según condiciones del mercado y políticas de la empresa</p>	<p>C.1 Presentar a los clientes las características, beneficios y usos de los productos o servicios según el manual del fabricante</p>
	<p>C.2 Cerrar la venta de productos y servicios conforme a las políticas de ventas y los términos de negociación</p>
	<p>C.3 Acordar términos de negociación y condiciones comerciales según objetivos, estrategias y legislación comercial.</p>

TITULACIÓN: GERENCIA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EXPORTADORA	
UNIDAD DE COMPETENCIA: C. Negociar productos y servicios según condiciones del mercado y políticas de la empresa	
ELEMENTOS DE COMPETENCIA: C.1 Presentar a los clientes las características, beneficios y usos de los productos o servicios según el manual del fabricante	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	RANGO DE APLICACION
<p>A. Las presentaciones de productos y servicios son apoyadas en el uso de programas y navegadores que incluyen gráficos, animaciones, ventajas de productos o servicios, comparaciones de precios y catálogos.</p> <p>B. La información de los productos y servicios es proporcionada y reforzada con demostraciones, muestras, degustaciones y exhibiciones con el fin de obtener la decisión de compra en los diferentes mercados.</p> <p>C. Los productos y servicios son presentados argumentando las bondades de los mismos en cuanto a la relación calidad-precio, resistencia, duración y necesidades que satisface y resuelve.</p> <p>D. El conocimiento del producto a presentar es respaldado y certificado por el productor.</p> <p>E. Las características distintivas de los productos o servicios en relación con otros, la exclusividad y lo innovador del producto o servicio son expuestos a los clientes con el fin de que estos conozcan las bondades de los productos y servicios.</p>	<p>1. TIPOS DE PRODUCTOS: Industrial, Consumo y Servicios.</p> <p>2. FORMA DE PRESENTACIÓN: Personal, Telefónica y Virtual.</p>
CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIÓN ESENCIALES	EVIDENCIAS REQUERIDAS
<p>1. Manuales de productos: características, beneficios, ventajas, objetivos (A)</p> <p>2. Manual del fabricante (A)</p> <p>3. Certificado de proveedores sobre conocimiento del producto (D)</p> <p>4. Demostraciones de productos (B)</p>	<p>DE DESEMPEÑO</p> <p>Evaluar la metodología utilizada en la preparación de una presentación de producto.</p>

<p>5. Distribución de muestras, degustaciones (B) 6. Check list sobre la idea del producto o servicio (E) 7. Normas ISO 9000, Normas ISO 14000 (C,D) 8. Estándares Especiales HACCP, CE, ECO label (C,D)</p>	<p style="text-align: center;">DE PRODUCTO</p> <p>Validación del conocimiento del producto mediante certificación del productor.</p> <p style="text-align: center;">DE CONOCIMIENTO</p> <p>Prueba escrita sobre los factores que se deben tener en cuenta a la hora de presentar un producto o servicio.</p>
---	--

TITULACIÓN: DESARROLLO DE MERCADOS INTERNACIONALES	
UNIDAD DE COMPETENCIA: C. Negociar productos y servicios según condiciones del mercado y políticas de la empresa	
ELEMENTOS DE COMPETENCIA: C.2 Cerrar la venta de productos y servicios conforme a las políticas de ventas y los términos de negociación	
TITULACIÓN: DESARROLLO DE MERCADOS INTERNACIONALES	RANGO DE APLICACIÓN
UNIDAD DE COMPETENCIA: C. Negociar productos y servicios según condiciones del mercado y políticas de la empresa	<p>1. ORIGEN DEL USUARIO: Internet, Intranet y Extranet</p> <p>2. TIPO DE PRODUCTOS: Industrial, Consumo y Servicios</p> <p>3. COBERTURA DEL MERCADO: Local, Nacional y Global</p> <p>4. NATURALEZA DEL PRODUCTO: Tangible e Intangible</p> <p>5. FORMA DE LA NEGOCIACION: Presencial y En línea.</p> <p>6. CANALES Y ESTRATEGIAS DE VENTA Y DISTRIBUCIÓN: Venta personal, Venta directa, Venta multinivel, E-commerce, Televta,</p>

	<p>Venta por catálogo, Venta por correo.</p> <p>7. TIPO DE CLIENTE: Personal, Empresarial.</p> <p>8. TIPOS DE PREGUNTAS EN LA NEGOCIACIÓN: Problema, implicación, ganancia. (H,J)</p>
<p>ELEMENTOS DE COMPETENCIA: C.2 Cerrar la venta de productos y servicios conforme a las políticas de ventas y los términos de negociación</p>	

CRITERIOS DE DESEMPEÑO	RANGO DE APLICACION
<p>N. El cierre es logrado con la participación activa del cliente que verdaderamente desee comprar por convicción propia, luego del asesoramiento recibido en relación con el producto o servicio a través de la aplicación de las etapas y técnicas de venta.</p> <p>O. La estrategia de negociación utilizada logra despertar el interés en el producto o servicio, reconocer la existencia de necesidades o problemas, aceptar los beneficios argumentados, tomar y ejecutar la decisión de compra.</p> <p>P. A través de las acciones de prospecting se contacta personalmente y califica a cada una de las personas que poseen el perfil y condiciones para convertirlos en clientes.</p> <p>Q. El cierre de la venta depende de la efectividad de la presentación, el conocimiento de lo que piensa y siente el cliente y la capacidad del vendedor de escuchar, ser sincero, positivo y actuar con seguridad</p>	
CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIÓN ESENCIALES	EVIDENCIAS REQUERIDAS
<p>La venta (A)</p> <p>2. Factores que intervienen en la venta. (A)</p> <p>3. Técnicas de venta (A,N)</p> <p>4. Fases de la venta: Aproximación, escucha activa, argumentación, Objetivos, factores clave, objeciones, técnicas de resolución, técnicas de persuasión, el cierre (A,N,Q)</p> <p>5. Habilidades para hablar en público (A)</p> <p>6. La comunicación: Verbal y no verbal (A)</p> <p>7. Barreras en la comunicación (A,Q)</p> <p>8. Proceso de negociación (A)</p> <p>9. Acertividad en la negociación (A,Q)</p> <p>10. Herramientas y material de apoyo en la negociación (A,L,Q)</p> <p>11. Estilos en la negociación (A)</p> <p>12. Navegadores de Internet (A)</p> <p>13. Características y beneficios de los productos y servicios (A)</p> <p>14. Ingles comercial (A)</p>	<p>DE DESEMPEÑO</p> <p>Evaluar los resultados frente a los indicadores establecidos para medir la gestión de ventas.</p> <p>Evaluar la forma en que maneja un auditorio.</p> <p>DE PRODUCTO</p> <p>Revisión de reportes de e informes de ventas.</p> <p>DE CONOCIMIENTO</p> <p>Por escrito: Describir el procedimiento para negociar la oferta de un producto o servicio en</p>

<p>15. Sistemas de ventas: Por áreas geográficas, por productos, por clientes y mixtas (B)</p> <p>16. Técnicas de prospección (A)</p> <p>17. Técnicas de acercamiento y cuestionamiento (A,O)</p> <p>18. Manejo de respuesta / Reacciones de los clientes (A)</p> <p>19. La post-visita (A)</p> <p>20. Las técnicas de cierre de ventas: AIDA, SPIN (A,N,O)</p>	<p>un mercado específico.</p> <p>Mediante clínicas de ventas evaluar actitudes, aptitudes y técnicas de ventas.</p>
<p align="center">CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIÓN ESENCIALES</p>	<p align="center">EVIDENCIAS REQUERIDAS</p>
<p>La venta (A)</p> <p>2. Factores que intervienen en la venta. (A)</p> <p>3. Técnicas de venta (A,N)</p> <p>4. Fases de la venta: Aproximación, escucha activa, argumentación, Objetivos, factores clave, objeciones, técnicas de resolución, técnicas de persuasión, el cierre (A,N,Q)</p> <p>5. Habilidades para hablar en público (A)</p> <p>6. La comunicación: Verbal y no verbal (A)</p> <p>7. Barreras en la comunicación (A,Q)</p> <p>8. Proceso de negociación (A)</p> <p>9. Acertividad en la negociación (A,Q)</p> <p>10. Herramientas y material de apoyo en la negociación (A,L,Q)</p> <p>11. Estilos en la negociación (A)</p> <p>12. Navegadores de Internet (A)</p> <p>13. Características y beneficios de los productos y servicios (A)</p> <p>14. Inglés comercial (A)</p> <p>15. Sistemas de ventas: Por áreas geográficas, por productos, por clientes y mixtas (B)</p> <p>16. Técnicas de prospección (A)</p> <p>17. Técnicas de acercamiento y cuestionamiento (A,O)</p> <p>18. Manejo de respuesta / Reacciones de los clientes (A)</p> <p>19. La post-visita (A)</p> <p>20. Las técnicas de cierre de ventas: AIDA, SPIN (A,N,O)</p>	<p align="center">DE DESEMPEÑO</p> <p>Evaluar los resultados frente a los indicadores establecidos para medir la gestión de ventas.</p> <p>Evaluar la forma en que maneja un auditorio.</p> <p align="center">DE PRODUCTO</p> <p>Revisión de reportes de e informes de ventas.</p> <p align="center">DE CONOCIMIENTO</p> <p>Por escrito: Describir el procedimiento para negociar la oferta de un producto o servicio en un mercado específico.</p> <p>Mediante clínicas de ventas evaluar actitudes, aptitudes y técnicas de ventas.</p>

CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIÓN ESENCIALES	EVIDENCIAS REQUERIDAS
<p>1. Tipos de decisiones de compra: limitada, extensiva y rutinaria (A,J)</p> <p>22. Negociaciones: B2B, B2C, C2C, C2B, B2G (A,B,C,D)</p> <p>23. Relaciones entre los diversos actores de la negociación (B,C,D,O)</p> <p>24. El poder y sus tipos (A)</p> <p>25. El conflicto y sus tipos (A,B,E)</p> <p>26. Formas de resolución de conflictos en la negociación (A,B,E)</p> <p>27. Canales y estrategias de ventas y distribución: venta personal, venta directa, e-commerce, televenta, venta por catálogo, venta por correo (G)</p> <p>28. Customer Relationship Management: relación con clientes a través de la red (E,F)</p> <p>29. Tipos de preguntas: problema, implicación, ganancia. (H,J)</p> <p>30. Conocimiento de Manuales: de producto, de políticas comerciales y de procedimientos (L)</p> <p>31. Técnica de planeamiento psicocibernética o técnica de simulación cerebral (H,J)</p> <p>32. Técnicas de expresión oral y escrita (B,F,H)</p> <p>33. Solución de situaciones diferentes a la negociación (M)</p> <p>34. Plan de argumentación de objeciones (H,J,K)</p> <p>35. Ley de comercio electrónico (F)</p> <p>36. Prospecting - búsqueda de potenciales clientes (P)</p> <p>37. Proceso de exportación (B,K)</p> <p>38. Modalidades de venta: venta firme, venta bajo condición, venta en consignación libre, venta en consignación con mínimo a firme (B,G)</p> <p>39. Negociación integrativa y distributiva (O)</p>	

CRITERIOS DE DESEMPEÑO	RANGO DE APLICACION
<p>A. Los términos de negociación son fijados de acuerdo con las políticas y parámetros establecidos por la organización, la legislación general, el marco legal de derechos y obligaciones mínimas de cada parte.</p> <p>B. Los contratos de coordinación y cooperación entre los diversos actores son definidos de acuerdo con las estrategias para cobertura del mercado.</p> <p>C. Los acuerdos entre productores, proveedores, distribuidores y clientes son planteados con base en los niveles de responsabilidad en cuanto a volumen de ventas, clientes, territorios, formas de entrega, traslados, costos y precios de los productos y servicios.</p> <p>D. Los términos de negociación son establecidos considerando las condiciones de pago, los descuentos, las garantías, las restricciones de ventas y los niveles de riesgo en cuanto a donde y como se compraran y venderán los productos o servicios.</p> <p>E. Los términos de negociación en contratos de intermediación son fijados considerando sistemas de distribución, pedidos mínimos, precios del productor y distribuidor, formas de pago, márgenes mayorista/minorista y remuneración de los intermediarios.</p> <p>F. Los acuerdos de la negociación son establecidos con base en los aspectos legales y éticos que rigen los contratos nacionales e internacionales.</p> <p>G. Las condiciones comerciales de negociación como la validez de la oferta, el tiempo de entrega, la forma de pago, los fletes, seguros, impuestos y garantías son fijadas dependiendo del tipo de negociación.</p> <p>H. Las condiciones de negociación son planteadas a partir de la política de cancelación de ordenes, limites de tiempo y devoluciones.</p> <p>I. Los términos de negociación en los mercados internacionales están regidos por las normas de comercio exterior según políticas gubernamentales y de las cámaras de comercio.</p> <p>J. Los gastos de envío son acordados con base en los datos de peso y dimensiones, modo de envío, lugar de origen y lugar de destino, derechos arancelarios, impuestos y costes adicionales contenidos en el manual de envíos internacionales.</p>	<p>1. MAGNITUD DE LA NEGOCIACION: Local, Nacional e Internacional</p> <p>2. SISTEMAS COMERCIALES: Mayoristas, Minoristas, Agentes Comerciales, Comisionistas, Corredores y Clientes.</p> <p>3. ACTIVIDAD COMERCIAL: Compra, Venta y Alquiler.</p> <p>4. COBERTURA DEL MERCADO: Nacional e Internacional.</p> <p>5. TIPO DE PRODUCTOS: Industrial, Consumo y Servicios.</p> <p>6. TIPO DE ACUERDO COMERCIAL: Concesión, Franquicia, En deposito, A término fijo y Comisión</p>

ESENCIALES	EVIDENCIAS REQUERIDAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aspectos legales de la negociación: nacionales, internacionales (A,C,D,E,F) 2. Relaciones entre fabricantes y distribuidores: Trade Marketing (B,C,D) 3. Elementos de un contrato comercial (B,D,E) 4. Aspectos éticos en la negociación (A,F) 5. Idiomas: Ingles técnico (A,B,C,D,E,F) 6. Pólizas de cumplimiento (D,F) 7. Tipos de contratos (B,D,E,F) 8. Relaciones humanas (B,C) 9. Clases de negociación (G) 10. Tipos de acuerdos comerciales: concesión, franquicia, en deposito, a término fijo, comisión (C,F) 11. Sociedades de intermediación (E) 12. Formas de pago y plazos nacionales e internacionales (D,E,G,H) 13. Mercado cambiario y de divisas (C,D,I) 14. Tasas internacionales: Libor, Prime Rate, Spread (C,D,E,F,G,I) 15. Normas cambiarias y de comercio internacional (I) 16. Costos financieros: Tasas de interés, depreciación monetaria, inflación, reevaluación, tasas de cambio (C) 17. Cartas de crédito (D,E,G) 18. Gastos de envío: normas, reglamentaciones, derechos arancelarios, impuestos y seguros (J) 19. Manual de envíos internacionales (J) 20. INCOTERMS (G,I,J) 21. Condiciones de despacho de los productos (G,J) 22. Contrato de Compraventa Internacional entre vendedor y comprador (G,H) 	<p style="text-align: center;">DE DESEMPEÑO</p> <p>Seguimiento en el puesto de trabajo sobre los procedimientos que sigue para fijar los parámetros de negociación.</p> <p style="text-align: center;">DE PRODUCTO</p> <p>Revisión del contrato de negociación de acuerdo con los parámetros legales de negociación</p> <p style="text-align: center;">DE CONOCIMIENTO</p> <p>Prueba escrita donde enuncie las partes de un contrato</p>

TITULACIÓN: GERENCIA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EXPORTADORA

TITULACIÓN: GERENCIA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EXPORTADORA

UNIDAD DE COMPETENCIA	ELEMENTOS DE COMPETENCIA
D. Planear actividades de mercadeo que respondan a las necesidades y expectativas de los clientes y a los objetivos de la empresa	D.1 Realizar diagnósticos de mercados que identifiquen oportunidades de negocio
	D.2 Establecer indicadores y estándares de gestión de mercadeo según metas y objetivos de la empresa
	D.3 Formular estrategias de mercadeo de acuerdo con el ciclo de vida de los productos y servicios y las condiciones del mercado
	D.4 Definir el plan de acción de mercadeo teniendo en cuenta los objetivos y recursos de la empresa.

UNIDAD DE COMPETENCIA: D. Planear actividades de mercadeo que respondan a las necesidades y expectativas de los clientes y a los objetivos de la empresa

ELEMENTOS DE COMPETENCIA: D.1 Establecer indicadores y estándares de gestión de mercadeo según metas y objetivos de la empresa

CRITERIOS DE DESEMPEÑO	RANGO DE APLICACION
<p>A. Los indicadores son determinados con base en las ventas y costos definidos en el plan de mercadeo para un periodo determinado.</p> <p>B. Los indicadores son seleccionados teniendo en cuenta las políticas y objetivos de la organización y necesidades del mercado.</p> <p>C. Los indicadores y estándares de gestión son fijados teniendo en cuenta el formato comercial del negocio, los procesos, las unidades, los tiempos, los costos e ingresos de las áreas funcionales de mercadeo en la empresa.</p> <p>D. Los indicadores establecidos permiten medir la participación de la empresa en el mercado y la rentabilidad del capital invertido.</p> <p>E. Los indicadores de gestión son definidos para medir el desarrollo de los productos y</p>	<p>1. FORMA DE DETERMINAR LOS INDICADORES: Manual y Sistematizado.</p> <p>2. COBERTURA DEL MERCADO: Local, Nacional y Global.</p> <p>3. TIPO DE PRODUCTOS: Industrial, Comercial y Servicios.</p> <p>4. AREAS DE GESTION DEL MERCADEO: Investigación, Distribución, Comunicación y Ventas.</p>

<p>servicios durante las diversas etapas del ciclo de vida.</p> <p>F. Los indicadores y estándares establecidos permiten comparar lo presupuestado frente a lo realizado en las diferentes áreas de gestión del mercadeo.</p> <p>G. Los indicadores y estándares de gestión de mercadeo son proyectados con base en el análisis de los resultados anteriores y las fuentes de información existentes.</p> <p>H. Los indicadores son definidos para los diferentes niveles del mercado y permiten evaluar la variación, participación, penetración y crecimiento de los productos y servicios a nivel nacional e internacional.</p> <p>I. Las variables para establecer indicadores son seleccionadas teniendo en cuenta la compatibilidad de relación y análisis.</p> <p>J. Los indicadores son calculados aplicando las técnicas y tecnologías existentes y mediante graficas y cuadros.</p>	
<p align="center">CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIÓN ESENCIALES</p>	<p align="center">EVIDENCIAS REQUERIDAS</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Eficiencia, efectividad y eficacia (B,C,D,H) 2. Indicadores y estándares de gestión de mercadeo (B,C,D,H,I) 3. Niveles de requerimientos de consumidores y usuarios (B,G) 4. Nivel de competencia (B,G) 5. Indicadores por unidad funcional (C,G,I,J) 6. Participación en el mercado (B,D,G) 7. Rentabilidad (D,G) 	<p align="center">DE DESEMPEÑO</p> <p>Observar si las variables seleccionadas para generar indicadores arrojan resultados confiables y representativos.</p>

TITULACIÓN: GERENCIA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EXPORTADORA

UNIDAD DE COMPETENCIA: D Planear actividades de mercadeo que respondan a las necesidades y expectativas de los clientes y a los objetivos de la empresa

ELEMENTOS DE COMPETENCIA: D.1 Realizar diagnósticos de mercados que identifiquen oportunidades de negocio

CRITERIOS DE DESEMPEÑO	RANGO DE APLICACION
<p>A. Los diagnósticos son formulados a partir de la información histórica y de las variables internas y externas que afectan a la organización y al entorno.</p> <p>B. Los diagnósticos son desarrollados aplicando las metodologías, técnicas y tecnológicas existentes para la identificación y evaluación de situaciones del mercado.</p> <p>C. Las variables internas y externas requeridas para el diagnóstico son priorizadas de acuerdo con los objetivos del estudio.</p> <p>D. Los diagnósticos elaborados reflejan las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades de la empresa en el mercado.</p> <p>E. Los diagnósticos son elaborados con base en las orientaciones, políticas y objetivos de la empresa.</p> <p>F. Los diagnósticos preparados arrojan información cuantitativa y cualitativa de las variables que afectan el mercado.</p> <p>G. Los diagnósticos son estructurados teniendo en cuenta las necesidades de las diferentes áreas funcionales y niveles en la organización.</p> <p>H. Los entornos económico, geográfico, político, social, cultural y legal tanto nacionales como internacionales son estudiados previamente a la elaboración del diagnóstico del mercado.</p>	<p>1. TIPOS DE DIAGNOSTICO: Cuantitativo y Cualitativo.</p> <p>2. APLICACION DEL DIAGNOSTICO: Áreas y Niveles.</p> <p>3. COBERTURA DEL MERCADO: Local, Nacional y Global.</p> <p>4. FORMAS DE HACER DIAGNOSTICO: Manual y Sistematizado.</p> <p>5. ENTORNO: Económico, Geográfico, Social, Político y Legal.</p>

CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIÓN ESENCIALES	EVIDENCIAS REQUERIDAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Entorno empresarial (A,B,C,D) 2. Tipos de información: primaria y secundaria (B,D) 3. Fuentes de información: internas y externas (A,B,C,D,E,F,G) 4. Herramientas de diagnóstico: DOFA, METAPLAN, NTC 1800, ISO 9000 - 2000 (B,D,F,G) 5. Concepto y tipo de diagnóstico (A,B,E,F,G) 6. Concepto de variable y tipo de variables (A,C,F) 7. Políticas y objetivos organizacionales (E) 8. Estructura funcional de mercadeo (E,G) 9. Software aplicado (A,B,C,F,G) 10. Metodología para la elaboración de diagnósticos (A,B,D,E,F) 11. Partes de un diagnóstico (B,C,D,F) 	<p style="text-align: center;">DE DESEMPEÑO</p> <p>Por observación en el desempeño del proceso que sigue para la elaboración de un diagnóstico.</p> <p style="text-align: center;">DE PRODUCTO</p> <p>Informe de diagnóstico y verificación de la aplicación de técnicas y procedimientos propios al tipo de diagnóstico.</p>
CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIÓN ESENCIALES	EVIDENCIAS REQUERIDAS
<ol style="list-style-type: none"> 12. Entorno económico: El PIB, rentas de capital, evolución de los precios, tasas de desempleo, balanza de cuentas corrientes, moneda, reservas de divisas, derechos y aranceles, tasas de interés, inflación, balanza comercial y nivel de endeudamiento. (A,C,F,H) 13. Entorno geográfico e infraestructura del mercado: ubicación y tamaño, latitud, fronteras, vegetación, longitud, accesos, puertos de entrada, distancias, modos de transporte, sistema fluvial, variaciones de clima, topografía y orografía. (C,H) 14. Análisis interno de la empresa: estructura del endeudamiento, rotación de capital, liquidez, rotación de stocks, rentabilidad financiera y operativa, costos y precios de los productos o servicios (A,C) 15. Análisis externo: mercados, competencia nacional e internacional, demanda y oferta, estructura de los sistemas de distribución, clima político, económico y social de los mercados, reglamentación y normatividad (A,C,H) 16. Entorno político legal: control de precios y cambios, costo de créditos, legislación económica y social (C,H) 17. Entorno cultural: valoración idiomática, analfabetismo e instrucción (C,H) 	<p style="text-align: center;">DE CONOCIMIENTO</p> <p>Simulación en computador sobre el cruce de variables a considerar para identificar una oportunidad de negocio.</p>

TITULACIÓN: GERENCIA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EXPORTADORA

UNIDAD DE COMPETENCIA: D Planear actividades de mercadeo que respondan a las necesidades y expectativas de los clientes y a los objetivos de la empresa

ELEMENTOS DE COMPETENCIA: D.2 Establecer indicadores y estándares de gestión de mercadeo según metas y objetivos de la empresa

CRITERIOS DE DESEMPEÑO	RANGO DE APLICACION
<p>A. Los indicadores son determinados con base en las ventas y costos definidos en el plan de mercadeo para un periodo determinado.</p> <p>B. Los indicadores son seleccionados teniendo en cuenta las políticas y objetivos de la organización y necesidades del mercado.</p> <p>C. Los indicadores y estándares de gestión son fijados teniendo en cuenta el formato comercial del negocio, los procesos, las unidades, los tiempos, los costos e ingresos de las áreas funcionales de mercadeo en la empresa.</p> <p>D. Los indicadores establecidos permiten medir la participación de la empresa en el mercado y la rentabilidad del capital invertido.</p> <p>E. Los indicadores de gestión son definidos para medir el desarrollo de los productos y servicios durante las diversas etapas del ciclo de vida.</p> <p>F. Los indicadores y estándares establecidos permiten comparar lo presupuestado frente a lo realizado en las diferentes áreas de gestión del mercadeo.</p> <p>G. Los indicadores y estándares de gestión de mercadeo son proyectados con base en el análisis de los resultados anteriores y las fuentes de información existentes.</p> <p>H. Los indicadores son definidos para los diferentes niveles del mercado y permiten evaluar la variación, participación, penetración y crecimiento de los productos y servicios a nivel nacional e internacional.</p> <p>I. Las variables para establecer indicadores son seleccionadas teniendo en cuenta la compatibilidad de relación y análisis.</p> <p>J. Los indicadores son calculados aplicando las técnicas y tecnologías existentes y mediante graficas y cuadros.</p>	<p>1. FORMA DE DETERMINAR LOS INDICADORES: Manual y Sistematizado.</p> <p>2. COBERTURA DEL MERCADO: Local, Nacional y Global.</p> <p>3. TIPO DE PRODUCTOS: Industrial, Comercial y Servicios.</p> <p>4. AREAS DE GESTION DEL MERCADEO: Investigación, Producto, Distribución, Comunicación y Ventas.</p>

CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIÓN ESENCIALES	EVIDENCIAS REQUERIDAS
1. Eficiencia, efectividad y eficacia (B,C,D,H) 2. Indicadores y estándares de gestión de mercadeo (B,C,D,H,I) 3. Niveles de requerimientos de consumidores y usuarios (B,G) 4. Nivel de competencia (B,G) 5. Indicadores por unidad funcional (C,G,I,J) 6. Participación en el mercado (B,D,G) 7. Rentabilidad (D,G)	DE DESEMPEÑO Observar si las variables seleccionadas para generar indicadores arrojan resultados confiables y representativos.

CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIÓN ESENCIALES	EVIDENCIAS REQUERIDAS
8. Políticas y objetivos organizacionales (B,C) 9. Ciclo de vida de los productos (C,E) 10. Tipos de indicadores: variación, participación, evolución y crecimiento (D,E,H,I) 11. Software aplicado para construir indicadores (C,D,E,I,J) 12. Tablas y gráficos (G,J) 13. Razones, proporciones y porcentajes (C,D,J) 14. Interpretación y análisis de datos (G,F) 15. Proyección, regresión y correlación (F,G,H,I,J) 16. Índices (B,C,D,F,G,H,J) 17. Deflactación (B,C,D,G,H,I) 18. Devaluación (B,C,D,G,H,I) 19. Variables de mercadeo (A,B,D,G,H) 20. Indicadores económicos y financieros del mercado (B,D) 21. Fuentes de información secundaria (A,G,H) 22. Indicadores nacionales e internacionales. (H)	DE PRODUCTO Presentación de índices, gráficos y cuadros de resultados de la gestión de mercadeo. DE CONOCIMIENTO Dada una situación de mercado para un producto específico, calcular los índices de variación, participación, penetración y crecimiento.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO	RANGO DE APLICACION
J. El plan estratégico propuesto abarca todas las áreas funcionales de la actividad de mercadeo nacional e internacional. K. El plan estratégico es formulado aplicando las técnicas y herramientas de diagnóstico y planeación y contiene la lista de estrategias posibles de penetración de mercados. L. La mezcla para penetrar los mercados tanto nacionales como internacionales son estudiadas y definidas. M. La posición de la empresa, las ventajas competitivas y las características diferenciadoras y comunes en cada uno de los mercados son investigadas antes de formular el plan estratégico de mercadeo.	

CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIÓN ESENCIALES	EVIDENCIAS REQUERIDAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas y objetivos corporativos (D) 2. Concepto y tipos de planes (A,B,D) 3. Herramientas de diagnostico (A,C,E) 4. Políticas, misión, visión y objetivos organizacionales (D) 5. Matrices de análisis del mercado (E,I,K) 6. Macroambiente (A,D,E) 7. Perfil de clientes, competidores, consumidores y usuarios (B,C,G,E,F,H) 8. Segmentación del mercado (B,C,G) 9. Areas funcionales de mercadeo (J) 10. Formatos comerciales (G) 11. Oferta y demanda (E,K) 12. Tipos de mercado (C,D,K) 14. Indicadores de gestión (I) 15. Programación de recursos (I) 16. Software para programación de estrategias (B,C,D,E,F,G,H,I,J,K) 17. Características de los productos o servicios (G) 18. Características de la competencia (D,E,G,M) 19. Normatividad y reglamentación comercial (G) 20. Planeación estratégica (A,B) 21. Concepto y tipos de diagnostico (A,B) 22. Técnicas de control de acciones de mercadeo (J) 23. Tipos de estrategias (A,F,H) 24. Actores del mercado (C,E,M) 25. La metodología del Marketing Management Simulation "BRANDMAPS" (K) 26. Exportación, agentes, sucursales, Joint Venture, licencias, franquicias (L) 27. Nivel de implicación de expansión a los mercados internacionales: etnocentrismo, policentrismo y regrocentricismo (L,M) 	<p style="text-align: center;">DE DESEMPEÑO</p> <p>Seguimiento y observación en el proceso y las etapas que cumple para la definición de estrategias.</p> <p style="text-align: center;">DE PRODUCTO</p> <p>Plan estratégico de mercadeo de la empresa.</p> <p style="text-align: center;">DE CONOCIMIENTO</p> <p>Simulación de una situación y con el uso de un software aplicado, generar estrategias de acuerdo al cambio de variables.</p>

TITULACIÓN: GERENCIA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EXPORTADORA

UNIDAD DE COMPETENCIA: D Planear actividades de mercadeo que respondan a las necesidades y expectativas de los clientes y a los objetivos de la empresa

ELEMENTOS DE COMPETENCIA: D.3 Formular estrategias de mercadeo de acuerdo con el ciclo de vida de los productos y servicios y las condiciones del mercado

CRITERIOS DE DESEMPEÑO	RANGO DE APLICACIÓN
<p>A. La organización y estructura de la economía mundial en sus aspectos institucionales y comerciales, sectores económicos y áreas geográficas, dentro del contexto de la política económica internacional son tenidos en cuenta para formular el plan estratégico de mercadeo.</p> <p>B. El tipo y tamaño, el producto o servicio, el mercado y el potencial de ventas y exportaciones de la empresa son considerados en la formulación del plan de comercialización.</p> <p>C. Las variables culturales de la región o país a incursionar son investigadas y evaluadas con el fin de identificar los aspectos a tener en cuenta al formular las estrategias de comercialización para el mercado seleccionado.</p> <p>D. La misión, visión, objetivos, políticas, estrategias corporativas y posición deseada por la empresa dentro de los mercados son tomados como punto de partida para diseñar el plan estratégico de negocios.</p> <p>E. Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa en el contexto nacional e internacional en relación con los productos o servicios, las unidades de negocios, el mercado meta y la competencia, son analizadas para identificar las ventajas competitivas y las posibilidades de venta y exportación.</p> <p>F. La tecnología, calidad y presentación del producto, servicio al cliente, logística de distribución, estructura de costos y precios, son evaluados para determinar la competitividad de la compañía y de sus productos.</p> <p>G. El plan estratégico de mercadeo es estructurado de acuerdo con los segmentos de mercado, las necesidades de los clientes, el comportamiento del consumidor y la demanda y oferta del producto o servicio.</p> <p>H. Las estrategias son formuladas analizando las barreras en cuanto a marcas, precios, lealtad de los clientes, dificultad de acceso a las materias primas, canales de distribución establecidos y subsidios o restricciones gubernamentales.</p> <p>I. Las estrategias son ajustadas a los recursos, presupuestos, tiempos, índices de desempeño del mercado, condiciones y reglamentaciones de los mercados nacionales e internacionales e indicadores y parámetros de seguimiento y control establecidos por la organización.</p>	<p>1. COBERTURA DEL MERCADO: Local, Nacional y Global.</p> <p>2. TIPOS DE FORMATOS O UNIDADES DE NEGOCIO: Empresa Productora, Empresa Comercial y Distribuidores.</p> <p>3. TIPO DE PRODUCTO: Industrial, Comercial y Servicios.</p> <p>4. AREAS FUNCIONALES DE MERCADEO: Investigación, Producto, Distribución, Comunicación y Ventas.</p>

TITULACIÓN: GERENCIA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EXPORTADORA

UNIDAD DE COMPETENCIA: D. Planear actividades de mercadeo que respondan a las necesidades y expectativas de los clientes y a los objetivos de la empresa

ELEMENTOS DE COMPETENCIA: D.4 Definir el plan de acción de mercadeo teniendo en cuenta los objetivos y recursos de la empresa.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO	RANGO DE APLICACION
<p>A. El plan de acción es formulado a partir del diagnostico de la empresa teniendo en cuenta los diferentes formatos y unidades de negocio.</p> <p>B. El plan de acción es diseñado a partir de las políticas, misión, visión, metas y objetivos corporativos trazados por la organización.</p> <p>C. El plan de acción definido es coherente con los recursos físicos, económicos, técnicos, tecnológicos y humanos existentes en la organización.</p> <p>D. El plan de acción propuesto cuenta con herramientas de control diseñadas para la verificación de su efectividad.</p> <p>E. El plan de acción propuesto responde al que, como, cuando, con quien y a que costo se van a lograr los objetivos.</p> <p>F. El plan de acción es preparado a partir de los objetivos, los estándares de costo y tiempo, estrategias y tácticas para implementarlo.</p> <p>G. El plan de acción es elaborado aplicando las etapas, métodos, técnicas y procedimientos definidos para esta actividad.</p> <p>H. El plan diseñado contempla acciones de contingencia de acuerdo con los resultados y objetivos de la empresa.</p>	<p>1. TIPOS DE ESTRATEGIAS: Defensivas, Concéntricas, Generales y Mantenimiento</p> <p>2. TIPOS DE MERCADOS: Nacionales, Locales y Globales</p> <p>3. COBERTURA DEL MERCADO: Industrial, Comercial y Servicios</p> <p>4. FORMAS DE ELABORACION DEL PLAN: Manual y Sistematizado</p> <p>5. TIPO DE PRODUCTOS: Industrial, Comercial y Servicios.</p> <p>6. TIPOS DE FORMATOS: Industriales y Comerciales</p>

CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIÓN ESENCIALES	EVIDENCIAS REQUERIDAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan y tipos de planes (A,B,C,H) 2. Etapas del plan (A,B,C,E,G) 3. Métodos de plantación estratégica (A,B,C,E,F) 4. Presupuestos (C,E,F) 5. Técnicas y herramientas de plantación y programación (F,G) 6. Técnicas de control (D,H) 7. Estándares de desempeño (D,F,H) 8. Planes de contingencia (H) 9. Variables externas e internas (A,B,C,F,H) 10. Software aplicado a la planeación (G) 	<p style="text-align: center;">DE DESEMPEÑO</p> <p>Observación en el puesto, si sigue la metodología en la elaboración de planes.</p> <p style="text-align: center;">DE PRODUCTO</p> <p>Revisión del informe de resultados del plan de mercadeo.</p> <p style="text-align: center;">DE CONOCIMIENTO</p> <p>Simulación sobre el manejo de software para la elaboración de planes.</p>

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DE LAS PYMES EXPORTADORAS DE CARTAGENA

- ✓ En los inicios la década de los noventa se implantó en Colombia un modelo de carácter aperturista que buscó la adaptación del país a un entorno eminentemente globalizado. Esta situación afectó ostensiblemente muchas empresas Colombianas, principalmente a las Mipymes las cuales no pudieron con la competencia internacional hasta el punto de liquidarse muchas de estas empresas. Sin embargo, el nuevo orden económico internacional ha generado muchas amenazas pero también muchas oportunidades de incursionar y expandirse a los mercados internacionales a través de las exportaciones, siempre y cuando las empresas adopten los cambios necesarios para lograr generar ventajas competitivas en sus negocios.
- ✓ En los últimos años las empresas de Cartagena han incursionado positivamente en los mercados internacionales, puesto de manifiesto a través de su tasa de crecimiento, lo que refleja una efectiva gestión gerencial orientada a la internacionalización, en aquellas empresas (Grandes, medianas, pequeñas y microempresas) donde las exportaciones son uno de los objetivos fundamentales dentro de la misión y visión organizacional. Sin embargo, las Pymes tiene una baja participación en el total de exportaciones, por lo que se deben adoptar políticas eficaces de internacionalización en estas empresas.
- ✓ Específicamente las PYMES, en los últimos años, sus exportaciones como porcentaje de las ventas brutas (medidas en pesos) se mantuvo en el 14% en promedio, lo que demuestra que nuestras PYMES han nacido y crecido considerando, básicamente el mercado interno y sólo cuando la demanda

nacional se ha reducido han buscado el mercado mundial, pero actualmente estos niveles no se han incrementado ostensiblemente lo que indica que los gerentes deben adoptar estrategias de comercio exterior que les permita exportar o aumentar su nivel de exportaciones, con el objeto de aprovechar las oportunidades que brinda hoy día los mercados internacionales.

- ✓ Actualmente la estructura empresarial de Cartagena está constituida aproximadamente por 13.286 empresas, de las cuales las pymes representan el 8% (1102), por debajo de las micro que representan el 91%. Estas cifras muestran la gran importancia de las Mipymes en las actividades económicas de la ciudad, minimizando el número de empresas grandes que con 128 establecimientos representaron el 1% del total de empresas de la ciudad.
- ✓ El crecimiento del sector empresarial de la ciudad se debe a la creación de empresas, principalmente por el desarrollo de sectores como la Mipyme. Las Pymes requieren más recursos y mayor capacidad de crecimiento pero presentan problemas para permanecer en el tiempo, siendo las más vulnerables ante las difíciles condiciones cíclicas de una economía globalizada.
- ✓ Las Pymes juegan un papel estratégico en las economía de la ciudad por presentar una mayor posibilidad de creación frente a una gran empresas y no tener tanta vulnerabilidad como la que presenta las microempresas que son las que más existen, más fácil se crean pero de igual forma son las más vulnerables económicamente, cerrándose con mayor facilidad por constituirse en su gran mayoría en empresas de subsistencia sin ninguna visión de expansión económica, por lo tanto se constituye en un sector estratégico para el crecimiento empresarial de la ciudad.
- ✓ Las cifras evidencian la constitución de empresa por tamaño en la ciudad según cifras de la cámara de comercio, la micro presentó la mayor inversión de nuevos capitales, al aportar \$2.985,7 millones que representaron el 74,2%, le sigue la pequeña empresa que aportó \$870,2 millones y en último lugar la mediana empresa que aportó \$164,9 millones.

- ✓ Las Pymes son una fuente potencial de crecimiento, empleo, estabilidad en el ingreso y estabilidad económica en el largo plazo dada su flexibilidad y capacidad, bajo condiciones favorables y buen desarrollo del mercado de factores para adaptarse positivamente a condiciones económicas desfavorables, basadas en su tamaño y estructura.
- ✓ Es notoria la importancia de las Pymes en la generación de empleo en la ciudad, las cifras muestran que cada Pymes genera niveles importantes de trabajo, Por su parte las Pymes pertenecientes al sector exportador de la ciudad, en su mayoría genera en promedio entre 2-10 puestos de trabajo ratificando la importancia del sector en la ciudad como fuente de empleo a nivel local. Justamente el hecho de una participación importante dentro de la estructura empresarial de la ciudad, hace de estas empresas una de la fuentes principales de generación de empleo.
- ✓ Las Pymes Cartageneras operan de manera independiente una de las otras, sin que existan por lo menos estrategias de cooperación que le ayuden a solventar la difícil situación que se viene con las firma de tratados de comerciales, acuerdos de preferencias arancelarias y de integración económica, los cuales pueden generar oportunidades o amenazas, dependiendo de las ventajas competitivas que puedan generar estas empresas. Por lo tanto debe existir una mayor integración entre estas empresas que le permita alianzas estratégicas que mejore considerablemente sus ventajas competitivas.
- ✓ Las mayores dificultades que se les presenta a las Pymes Colombianas es su baja capacidad administrativa para vincularse con el sector externo, originado por la falta de información sobre oportunidades de exportaciones competitivas y sostenibles, con altos niveles de valor agregado local. Este resultado indica la baja capacitación y gestión gerencial en el área internacional y su limitado acceso a tecnologías, especialmente las referentes al comercio exterior, por lo que reviste de importancia adoptar las funciones necesarias basada en el conocimiento pleno de las unidades de competencias requeridas.

- ✓ El 57% de las Pymes exportadoras no aplican acciones planificadas y sistemáticas de gestión de calidad, necesarias para dar la confianza adecuada de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos y exigencia de los mercado tanto en el ámbito nacional como a nivel internacional. Por lo anterior, las políticas de calidad debe ser una de las orientaciones fundamentales de la gestión gerencial en estas empresas.
- ✓ Queda demostrado que en la parte operativa existe un nivel de importancia similar en las actividades realizadas por los secciones operativas, las áreas funcionales tienen porcentajes no muy distante en cuanto a la importancia, lo que indica que en la parte operativa se debe realizar gran énfasis en eficiencia y eficacia en todos los departamento, donde la gerencia debe lograr un excelente eslabonamiento.
- ✓ De acuerdo con la estructura administrativa y sus respectivas divisiones, los resultados destacan la funcionalidad de la gerencia ocupando el primer lugar, cabe destacar que este tipo de organizaciones no poseen una estructura organizacional amplia, siendo el gerente uno de los protagonista centrales en el éxito empresarial, dependiendo de este, su visión de calidad e internacionalización.
- ✓ Los empresarios en relación con el perfil laboral prefieren empleados con nivel educación media, técnica o tecnológica, los cuales poseen competencias laborales apropiadas relacionadas con: “capacidad de expresar, de describir problemas y resolverlos, de aprender, de adaptación, de creación, de ser críticos, de manejar las operaciones básicas, de interpretar información, de distinguir lo esencial de lo accesorio, de lectura y de estudio y valores. Los empleados administrativos de las pymes deben ser profesionales preferiblemente con postgrados y técnicos que sepan desempeñar labores específicas dentro del área.
- ✓ Las Pymes están organizadas por dos grandes estructuras, la operativa o de producción y la parte administrativa. Dentro de esta estructura sin lugar a duda la que mayores cargos demanda es el área operativa y el nivel educativo más

alto, exigido en esta sección se inicia por el más funcional e importante que es el Jefe de producción.

- ✓ Entre los conocimientos que deben tener las personas vinculadas a la empresa como técnicos y tecnólogos, un 71% de las empresas manifestó que tuviesen competencias en comunicación e información, seguida por las normas de calidad, temas referentes a la teoría de diseño, gestión y evaluación de proyectos y empleados que tuviesen conocimientos teóricos sobre que prospectiva tecnológica y económica y manejo de indicadores de ciencia y tecnología.
- ✓ El empresario de las Pymes en la ciudad de Cartagena es una persona que tiene una formación universitaria, es así como el 72% de los encuestados posee un título universitario, adicionalmente el 28% de los encuestados posee estudios en postgrados.
- ✓ Dentro de las características de comportamiento de los gerentes de las Pyme encontramos que su capacidad mas sobresaliente es el de ser honestos y poseer liderazgo, La toma de decisiones por parte de las pymes exportadoras en Cartagena, presenta una mayor participación centrándose principalmente en la gerencia, por lo que resalta la importancia de adoptar por parte de estos, funciones y competencias definidas para el éxito empresarial.
- ✓ Entre los mecanismos de planeación empleados por parte de las pymes exportadoras de Cartagena encontramos con una participación del 57% el de mejoramiento continuo, este es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.
- ✓ Entre las habilidades básicas gerenciales más destacadas encontramos la habilidad comercial con una participación del 47%; seguida de la habilidad gerencial con una participación de 22%; la de manejo de personal con un 9% de participación y solo el 9% de los empresarios estudiados poseen en conjunto todas las habilidades. Estas se deben fortalecer y potenciaizar de

acuerdo con las exigencia del mercado ya que de las habilidades de los gerente depende en gran medida la expansión de los negocios.

- ✓ Esta investigación permitió dilucidar las competencias que caracterizan al gerente de alto nivel y de desempeño superior, por ser un instrumento de difusión a disposición de los profesionales de la administración. Estas competencias aportan información y sirven de base para la alta gerencia y para la gerencia de recursos humanos en donde se arrojan elementos importantes para la focalización, diseño y definición de estrategias de oferta de programas de desarrollo gerencial, como soporte para la auto capacitación y para el diseño de carreras.
- ✓ Se debe desplegar mayores esfuerzos para caracterizar, conocer, desagregar y diseccionar las competencias gerenciales, de manera que puedan ser interpretadas mejor por sus naturalezas y componentes. Porque sabemos que hay diversidad en el desarrollo de ellas tales como; en conocimiento, en desarrollo de destrezas, otras de carácter actitudinales y otras mezcladas entre si, por lo tanto se podrían generar, distintas respuestas desde los contenidos programáticos y desde las prácticas de enseñanza-aprendizaje.
- ✓ Hay que elaborar nuevas estrategias para que los programas intervengan con mayor incidencia en los espacios de formación de vida y de ejercicio profesional de los gerentes. No hay que esperar a que la demanda por esos espacios venga, sino movilizarse proactivamente para cubrirlos.
- ✓ De manera más general, debe fortalecerse la capacidad de exploración del entorno y el consecuente diseño de estrategias adecuadas para intervenir en la relación Gerente- Empresa-Economía-Sociedad.
- ✓ Se deben desarrollar programas de extensión que aumenten la Sinergia entre el contenido programático y la investigación-extensión, que conlleven al posicionamiento del modelo de competencias específicas para los gerentes de las Pymes en Colombia.

- ✓ Se hace cada vez más necesario que las empresas implanten programas de adiestramiento que a través de estos les permita a sus empleados satisfacer sus objetivos personales, laborales y de esta manera la empresa cuente con un personal altamente calificado, a través del aumento de la productividad, la planificación de carrera y la calidad de vida de los empleados.
- ✓ La mayor parte del tejido productivo, conformado a su vez mayoritariamente por empresas de tamaño mediano y pequeño y microempresas, tienen fuertes restricciones para acceder a los canales internacionales, por lo cual requieren del apoyo en términos de una política de desarrollo empresarial integral no con el fin de hacerlos a todos partícipes del comercio internacional, sino con el propósito de consolidar y fortalecer a las pequeñas y medianas empresas tanto en el desarrollo económico como en su impacto social.
- ✓ Es importante que el empresario Pyme de Cartagena se agremie ante la apertura de la economía a escala mundial, debido a que permite al empresario presentarse dentro de un movimiento sólido y coherente participando organizadamente en el desarrollo del país.
- ✓ Las pymes exportadoras Cartageneras deben asesorarse en materia de oportunidades de exportación competitivas, a la vez superar obstáculos como la adecuación del producto a los requerimientos de los mercados internacionales y la falta de capacitación en marketing internacional.
- ✓ Se definió un mapa funcional con todos los propósitos estratégicos los cuales deben orientar la gestión gerencial de las Pymes exportadoras. En este esquema se definieron y categorizaron cada una de las funciones que se deben adoptar para lograr consolidar una Pyme exportadora competitiva. Por consiguiente, este esquema se constituye en una herramienta estratégica para que los gerentes de estas empresas adopten y ajusten sus funciones gerenciales de acuerdo a un modelo científico el cual tuvo en cuenta todas las características de estas empresas enfatizando en las exigencias del actual modelo globalizado el cual genera grandes oportunidades y amenazas.

- ✓ De acuerdo la información interna y externa de las empresas, la metodología seleccionada se definieron normas de competencias las cuales se debe constituir en un estándar reconocido por trabajadores y empresarios, donde se muestra los resultados los cuales deben cumplir los gerentes en el desempeño de su función laboral, los contexto donde ocurre ese desempeño, los conocimientos que deben aplicar y la evidencia que puede presentar para demostrar su competencia.
- ✓ Las unidades de competencias definidas para la Gerencia de la Pequeña y Mediana Empresa Exportadora, fueron definidas de la siguiente forma:
 - A.** Evaluar el resultado de los procesos según, indicadores de Gestión del negocio, para asegurar la productividad, eficiencia y competencia, establecidas por la organización.
 - B.** Determinar oportunidades de mercado de acuerdo con las tendencias del entorno y los objetivos de la empresa.
 - C.** Negociar productos y servicios según condiciones del mercado y las políticas de la empresa
 - D.** Planear actividades de mercadeo que respondan a las necesidades y expectativas de los clientes y a los objetivos de la empresa.
- ✓ A las anteriores unidades se les definieron sus respectivos elementos de competencias, sus criterios de desempeños, sus rangos de aplicación, los conocimientos y comprensiones esenciales y las evidencias requeridas.
- ✓ El análisis funcional y las unidades de competencia definidas se deben constituir en el norte de la gestión gerencial de las Pymes exportadoras, que logra el fortalecimiento y la expansión organizacional. Por lo tanto se debe emprender un proceso de capacitación y cualificación donde el empresario tenga la oportunidad de recibir y complementar los conocimientos necesarios para lograr un verdadero éxito empresarial.

BIBLIOGRAFIA

Bower, J. L, Oficio y Arte de la Gerencia. CO. Grupo Editorial Norma. Vol. Pub. Seriada: Vol. I. Bogotá Abril 1995.

CINTERFORD/OIT. Análisis Ocupacional y Funcional del Trabajo. Documento de trabajo para IBERFORP. México, Febrero de 1.998

CLARA REYES DE MEJÍA: abacolombia.org.co

DIARIO OFICIAL, LEY 590 de 2.002, publicada el 10 de Julio de 2.002, Bogotá, Colombia.

EL ESPECTADOR, pagina Economía 4D, Noviembre 24 de 2002

FLETCHER, SHIRLY, en Standars and competence...incluido en Competencia Laboral, Antologíía de lecturas. Conocer México. 1.997.

GENE N LANDRUM, Perfil de los Genios, editorial EDAMEX, S.A. México, 1998
EL ESPECTADOR, pagina Economía 4D, Noviembre 24 de 2002

IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES EN COLOMBIA, Juan Manuel Tafurt, Héctor Sanín, Diego Dorado, Lilian Rojas, BOGOTÁ, NOVIEMBRE DE 2003.

Manfred Fr Kets de Vries, Elizabeth H Florent – Treacy, Los nuevos Lideres Globales, Editorial Norma. 1.999.

MERTENS, LEONARD. Competencia Laboral Sistema, Surgimiento y modelos. Cinterfor/OIT. Montevideo. 1996.

PETER DRUCKER, Sociedad Poscapitalista, Editorial Norma, Bogotá Col, 2000
OIT, CINTERFOR, SENA, Competencia Laboral, Sistema Surgimiento y Modelo, Montevideo 1.996

Red Colombia Compite, www.colombiacompite.gov.co/redes especializadas

Red Colombia Compite, www.colombiacompite.gov.co/cultura exportadora

Revista Dinero (Sección Top Executive N° 57-187)

Revista Gestión (1996 a Febrero 2003)

Revista Gerente “Cien gerentes exitosos”, Junio 2003

ROBERT J KRIEGEL Y LOUIS PATLER, Si no está roto Rómpalo, editorial Norma, Barcelona, Bogotá, última edición.

Servicio Nacional de Aprendizaje Dirección General, Guía para la elaboración de Unidades de Competencias y Titulación, Con Base en el análisis funcional, Santa Fé de Bogotá, Diciembre de 2.000.

STEPHEN R COVEY, Liderazgo Centrado en Principios, editorial PAIDOS, Barcelona España 1.997.

www.gestiopolis.com

www.gestiondelconocimiento.com

www.mincomex.gov.co/mincomexvbecontent/newsdetail

www.sena.edu.co

ANEXOS

**ENCUESTA A LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS DEL SECTOR
EXPORTADOR DE CARTAGENA**

I. ASPECTOS GENERALES.

1. Fecha_____
2. Nombre de la Empresa_____
3. Tipo de Empresa
Privada___ Publica___ Mixta___ Otra___
4. Clase de Empresa
Pequeña___ Mediana___
5. Actividad Principal
6. Numero de Trabajadores_____
7. Años de servicio de la empresa_____
8. Organización o gremio al cual pertenece_____
9. Nombre del Entrevistado_____
10. Cargo_____
11. Tiempo de servicio en el cargo_____

II. ASPECTOS ECONOMICOS

12. ¿Cuáles son los productos y servicios que ofrece la empresa?

13. Que porcentaje de la producción total de la empresa (productos o servicios se exporta

De 0 a 25%___ de 26 a 50%___ de 51 a 75%___ de 76 a 100%

14. ¿En que porcentaje se han incrementado las exportaciones de la empresa en los últimos cinco años?

De 0 al 25%___ del 26 al 50%___ del 51 al 75%___ Del 76 al 100%___

15. Que dificultades ha encontrado la empresa para incrementar las exportaciones?

Calidad de los productos___ Tecnología de punta___

Falta de promoción de productos___

Personal capacitado___ Apoyo del estado___ Otra cual ?___

III. ASPECTOS TECNOLÓGICOS

16. Que cambios tecnológicos han beneficiado a la empresa?

17. Cuales son las principales tecnologías utilizadas por la empresa?

Maquinaria y equipo

Clase_____ Clase_____

Número_____ Número_____

Años de servicio_____ Años de servicio_____

18. Cuáles son los proveedores de la tecnología utilizada por la empresa?

Nacionales___ Extranjeras_____

19. Que exigencias de calidad tiene la empresa?

ISO 9000 _____ ISO 14000___ Otras _____

20. Proyecta inversión e maquinaria y equipo ?

- a. En modernización Sí _____ No _____
- b. Aumento en número Sí _____ No _____
- c. Actualización Sí _____ No _____

21. Cambios tecnológicos previstos por la empresa

- a. Innovación de capital
- b. Modernización
- c. Mejora de las existencias

22. ¿ Que dificultades ha tenido la empresa en la obtención de tecnología?

De financiación _____

De Transferencia de Tecnología_____

23. La empresa invierte en tecnología porque:

- a. El mercado lo exige
- b. Obsolescencia de equipos
- c. Para estar a la vanguardia en tecnología

24. Con que frecuencia la empresa realiza inversión en tecnología?

Cada año_____ Cada dos años _____

Cada tres años _____ Cada cuatro años _____

Cada cinco o más años _____

25. Proyectos de innovación. Ha realizado inversiones en :

- a. Incremento de capacidad _____
- b. Mejora de procedimientos _____
- c. Cambios en productos o servicios _____
- d. Otros _____
- e. Valor de la inversión _____
- f. Qué motivó el (los) proyecto (s) _____

IV. ASPECTOS ORGANIZACIONALES

26. ¿ Cuáles y cuántas son las áreas funcionales en la empresa ?

En la Planta de Producción	En la Administración
Producción	Gerencia
Mantenimiento	Apoyo logístico
Almacén	Planeación
Compras	Otra
Otra	

27. Personal empleado

	Calificado	Operario	Técnico y/o Tecnólogo	Profesional	Profesionales con postgrados
Planta					
Administración					

Nombres de los Cargos de la Empresa:

Ej: Jefe de Producción
 Jefe de Línea
 Operarios
 Supervisores
 Director de operaciones
 Jefe Logística, Etc

¿Que conocimientos teórico – conceptuales deben tener los funcionarios de su empresa?

Item	Conocimientos	Operarios	Técnico y/o Tecnólogo	Profesionales	Profesionales con postgrado
1	Teorías y conocimientos científicos				
2	Conocimientos lógicos y matemáticos				
3	Teoría de diseño, gestión y evaluación de proyectos				
4	Teorías de la comunicación y de la información				
5	Teorías de costo y conocimiento financiero				
6	Legislación sectorial y normas internacionales				
7	Legislación para la contratación, licenciamiento, etc.				
8	Teorías administrativas e índices de gestión				
9	Conocimiento de ingles y otros idiomas				
10	Prospectiva tecnológica y económica				
11	Manejo de indicadores de ciencia y tecnología				
12	Estudios de mercados y manejo de indicadores				
13	Negociación y venta de productos y/o servicios				
14	Dirección, coordinación y gestión de proyectos para exportación de productos y/o servicios				
15	Análisis de requerimientos i desarrollo de nuevos productos y/o servicios				
16	Análisis y métodos de seguridad informática				
17	Conocimientos de las normas de calidad				

¿Que habilidades y destrezas deben tener los funcionarios de su empresa?

Item	Habilidades y destrezas	Operarios	Técnico y/o Tecnólogo	Profesionales	Profesionales con postgrado
1	Habilidades para la dirección y gestión de proyectos				
2	Habilidades y destrezas de negociación				
3	Habilidades para la comunicación oral y escrita				
4	Habilidades para el trabajo en grupo				
5	Habilidades y destrezas para el trabajo colaborativo				
6	Habilidades en el manejo y administración del tiempo				
7	Habilidades e la coordinación y administración logística				

¿Que Capacidades y actitudes deben tener los funcionarios de su empresa?

Item	Capacidades y actitudes	Operarios	Técnico y/o Tecnólogo	Profesionales	Profesionales con postgrado
1	Liderazgo positivo				
2	Análisis y síntesis				
3	Actitud crítica y reflexiva				
4	Sugerir y diseñar soluciones				
5	Relación interpersonal y social				
6	Actitud positiva para dirimir conflictos				
7	Persistencia				
8	Adaptación al medio				
9	Auto-aprendizaje				
10	Disponibilidad al cambio				
11	Actitud de servicio				

¿Que dominio de la comprensión de la información deben tener los funcionarios de su empresa?

Item	Nivel de comprensión de la información	Operarios	Técnico y/o Tecnólogo	Profesionales	Profesionales con postgrado
1	Saber cómo o saber práctico				
2	Saber qué o saber temático				
3	Saber dónde encontrar la información				
4	Saber cómo conseguir la información				
5	Saber qué calidad tiene la información				
6	Saber qué hacer y cómo aplicar la información				

V. ASPECTOS DE CAPACITACIÓN- EDUCACIÓN

28. En que areas y en qué orden reciben capacitación los empleados?

a. _____

¿Por qué? _____

¿Con qué frecuencia? Cada mes ___ Cada dos meses _____

Cada seis meses ___ Cada año _____

¿ Durante qué tiempo? _____

b. _____

¿Por qué? _____

¿Con qué frecuencia? Cada mes ___ Cada dos meses _

Cada seis meses ___ Cada año ____

¿ Durante qué tiempo? _____

c. _____

¿Por qué? _____

¿Con qué frecuencia? Cada mes ___ Cada dos meses _

Cada seis meses ___ Cada año ____

¿ Durante qué tiempo? _____

d. _____

¿Por qué? _____

¿Con qué frecuencia? Cada mes ___ Cada dos meses _

Cada seis meses ___ Cada año ____

¿ Durante qué tiempo? _____

e. _____

¿Por qué? _____

¿Con qué frecuencia? Cada mes ___ Cada dos meses _

Cada seis meses ___ Cada año ____

¿ Durante qué tiempo? _____

29. Actualmente ¿ qué tipo de capacitación requieren los empleados?

1. _____

¿Por qué?_____

2. _____

¿Por qué?_____

3. _____

¿Por qué?_____

4. _____

¿Por qué?_____

5. _____

¿Por qué?_____

31. ¿Qué entidad (es) ha (n) capacitado a los empleados?

- NACIONALES

1. Privadas_____

2. Gobierno_____

- EXTRANJERAS

1. Privadas_____

2. Gobierno_____