

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO INTEGRAL DE COMPETITIVIDAD ECONÓMICA  
DE APOYO A LOS DIFERENTES SISTEMAS PRODUCTIVOS LOCALES, REGIONALES  
Y NACIONALES PARA AUMENTAR EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD Y  
COMPETITIVIDAD



LISSETTE KARINA MATAMOROS SANCHEZ

DIRECTOR DE PROGRAMA:  
PROFESOR ALVARO DE JESÚS ARENAS

FUNDACION PARA LA PARTICIPACION COMUNITARIA PARCOMUN  
UNIVERSIDAD DE PAMPLONA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y  
EMPRESARIALES ECONOMIA  
PAMPLONA  
2007

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO INTEGRAL DE  
TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	5
2. OBJETIVOS	8
2.1 Objetivos Específicos	8
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
4. MARCO TEORICO	12
5. DESCRIPCION DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES PRODUCTIVAS	17
5.1 Cúcuta	
5.2 Chinácota	
5.3 Salazar de las Palmas	
5.4 Toledo	
5.5 Provincia de Pamplona	
6. METODOLOGIA	18
7. RESULTADOS Y ANALISIS	19
7.1 Breve Reseña de las Organizaciones Sociales Productivas	19
7.2 Análisis del Diagnostico del área administrativa realizado a las Organizaciones Sociales Productivas de la Región de Norte de Santander	27
7.2.1 Descripción de la Organización Social Productiva	27
7.2.2 Historia Organizacional	31
7.2.3 Clima Organizacional	33
7.2.4 Comunicación Organizacional	41
7.2.5 Valores	43
7.2.6 Estructura	48
7.2.7 Cambio	51
7.3 Análisis del Diagnostico del área de Mercados	53
7.4 Análisis del Diagnostico del área Contable- financiera	54
7.5 Análisis del Diagnostico para la internacionalización	55
8. CAUSAS DE LA BAJA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD	57

9. ESTRATEGIAS Y RECOMENDACIONES	60
CONCLUSIONES	64
BIBLIOGRAFIA	66
ANEXOS	67

## INTRODUCCIÓN

Este informe tiene como objetivo mostrar el estudio realizado a las 18 organizaciones de los diferentes municipios de Norte de Santander, los cuales incluye, Toledo, el corregimiento de San Bernardo de Bata, Salazar de las Palmas, Chinácota, Pamplona, Chitagá y Cúcuta. El modelo Integral de Competitividad Económica es un estudio realizado por el Phd. Fernando Hernández Contreras y consiste en una investigación orientada a la solución del problema de lograr el crecimiento, la competitividad y la internacionalización de las organizaciones sociales productivas mediante el aprovechamiento efectivo de la propuesta del Modelo Integral de Competitividad Económica (MICE), en las Organizaciones del Departamento de Norte de Santander.

El estudio consiste en la realización de varios diagnósticos que buscan identificar las principales deficiencias frente a las diferentes áreas como lo son la administrativa, contable-financiera y la parte de la internacionalización.

El instrumento de medición diseñado en este estudio consta de tres secciones, estas secciones se referencian de acuerdo el área de estudio como son la administrativa, contable/financiera y de internacionalización, de manera que apunten a las estrategias que aumenten su productividad y por ende su competitividad en diferentes actividades económicas como lo son las confecciones, agricultura, artesanías, panadería, turismo.

En el área de administración, se registra la información empresarial; en el área contable se registra el nivel de las organizaciones en materia contable y por ultimo en el área de internacionalización se pide información sobre la experiencia en procesos de internacionalización de la organización, así como sus fuentes de información y la medición de la variable: Miedo al Cambio

En el estudio en que se basa el Modelo Integral de Competitividad Económica se describen las definiciones de las diferentes variables en el instrumento de medición como son la variable de recursos tecnológicos, innovación de productos, variable de recursos humanos, Formación técnica y superior, número de empleados, miedo al cambio, recompensa, variable de recursos organizacionales, edad, tamaño de la organización.

La validación de las mediciones anteriores se logró con una muestra de 18 organizaciones.

La aplicación del Instrumento de Medición consiste en un estudio de campo, en el cual se aplica una serie de diagnósticos como instrumento de medición de las variables del modelo propuesto.

El objetivo de la aplicación del instrumento de medición en el estudio de campo es, que en él se registran mediciones de las variables que componen el modelo propuesto, en empresas locales a las que se les explicó el modelo y están considerando su utilización.

Para obtener la muestra final se tomó a diferentes organizaciones de Norte de Santander se contactó a cada organización social productiva, los diagnósticos eran aplicados a cada una explicándoles el Modelo Integral de Competitividad Económica (MICE). En todo momento se ofreció que se tendría disponibilidad para atender cualquier duda que surgiera.

Por lo tanto las actividades desarrolladas en el marco de la investigación llevadas a cabo en el segundo periodo del 2007 arrojaron las deficiencias de las distintas organizaciones, basados en un programa de productividad y competitividad para las pymes las cuales tendrán la oportunidad de mejorar tanto en la parte administrativa como el mejoramiento continuo de sus servicios en miras de exportar; por este motivo se ve en la obligación de estudiar todas sus áreas, evaluar las diferentes estrategias las cuales le permitan llegar a ser competitivos

en su lugar de operación con nuevos y mejores mercados en los cuales ya se encuentran empresas adelantadas en todos sus procesos productivos.

En el estudio en que se basa el Modelo Integral de Competitividad Económica aplicando las distintas herramientas con la Fundación PARCOMUN dio como resultado datos los cuales se pueden corroborar en el manejo al cual fue sometidos las Organizaciones Sociales Productivas (OSP) que se involucraron en el proceso de cambio, a las cuales se les informo que deben perfeccionar sus procesos, efectuar un cambio de mentalidad factor muy importante al convertirlos en empresarios y hacerles ver las herramientas actualizadas como son el manejo de nuevas tecnologías que permiten optimizar y maximizar sus recursos .

Las alternativas que se encontraron dentro del campo de la investigación comprometen aun más a las organizaciones sociales productivas de los diferentes municipios (Toledo, Cúcuta, Chitagá, Pamplona, Chinácota, San Bernardo de Bata, Salazar de las Palmas) y a los diferentes organismos estatales los cuales pueden ofrecer mecanismos de salvamento a los diferentes sectores productivos.

## **OBJETIVO GENERAL**

Implementar un Modelo Integral de Competitividad Económica como apoyo a las Organizaciones Sociales Productivas con el fin de analizarlas para identificar problemas y definir estrategias de solución que ayuden al mejoramiento de la capacidad productiva y así aumentar su competitividad.

### **2.1 Objetivos Específicos**

Definir estrategias que busquen el posicionamiento en el mercado Internacional.

Profundizar los conocimientos en Economía a las Organizaciones sociales productivas, con el fin de brindar un desarrollo integral de la comunidad-región vulnerada.

Fomentar una cultura y sentido de pertenencia dentro de las organizaciones.

Fortalecer con estrategias a cada una de las organizaciones tanto en el área administrativa y contable- financiera

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las micro, pequeñas y medianas empresas del sector solidario llamadas OSP no cuentan con instrumentos, recursos ni herramientas necesarias para aumentar el nivel de productividad y competitividad y no poseen un conocimiento que les permitan fortalecer su objeto social por el estado, falta de compromiso.

Para llegar a ser competitivos estas organizaciones sociales deberán demostrar su grado de participación en el mercado para obtener un reconocimiento de los clientes o posibles compradores para mejorar la calidad de vida de sus integrantes.

Estas estrategias competitivas llegan a satisfacer las necesidades, teniendo en cuenta las acciones que desempeñen las OSP utilizando las ventajas competitivas a su alcance.

El trabajo que se va a desempeñar será un radio de acción local esto no significa que no se mire con una óptica nacional e internacional ya que Colombia es uno de los países en miras de establecer un alto desarrollo por el fenómeno de globalización que invade a nuestros países.

Debido a la necesidad de que se va a producir, como producir y a quien vender a unos costos bajos, estamos en la obligación de preparar a las organizaciones para que no desaparezcan en los mercados competitivos donde la exigencia esta definida por el consumidor final quien es el que exige y manifiesta productos de una altísima calidad acorde con sus necesidades; se estudiaran los factores, las causas y consecuencias de aceptación al cambio de las OSP que influye y como les afecta dentro y fuera de las organizaciones un entorno económico, político y social partiendo de lo más básico a lo mas complejo.

Estas características permitirán generar las condiciones necesarias para capacitar el talento humano en el departamento de Norte de Santander y de las OSP en la fabricación de productos utilizando nueva tecnología, que a su vez se traduzca en el desarrollo de una ventaja competitiva.

Para lograr las bondades del modelo, se debe promover como una forma de reducir costos y hacer valer nuestra ventaja competitiva como una posible solución, las siguientes necesidades como lo son la innovación y desarrollo tecnológico, generación de nuevos productos y procesos, creación y fortalecimiento de empresas y nuevos negocios con valor agregado ligados a los planes de desarrollo locales.

La competencia internacional posee alta tecnología, lo que de alguna manera sería una ventaja determinante en las OSP. Sin embargo resulta indispensable que la integración de la cadena productiva se realice comprometiéndose a una reducción continua de costos para la producción de bienes y servicios, sustentado en las tendencias mundiales y buenas practicas de disminución continua de precios y aumento de la calidad en los productos, esto hace que sobresalgan las ventajas geográficas que se poseen, contribuyendo a asegurar la permanencia de las empresas en su localidad y la atracción de nuevas iniciativas de negocios para otros mercados.

Propiciar la ampliación de posibilidades de desarrollar negocios en condiciones de competencias estables entre las empresas protegidas por el estado al igual de impulsarlas para incrementar el comercio sus ventas dentro del marco internacional que nos permita mantener y atraer la creación de nuevas empresas lo que les impulsará a crecer en un medio competitivo.

Las limitaciones encontradas están que el tamaño de la muestra es pequeña, existe el riesgo de que los participantes no entienden el Modelo MICE y solo

contesten la encuesta por cumplir y los resultados son sólo aplicables a las OSP que se escogieron.

## MARCO TEÓRICO

La complejidad del mundo en que vivimos nos plantea grandes desafíos relacionados con la satisfacción de las necesidades humanas y la conservación del medio ambiente, frente a los cuales el concepto de productividad juega un papel muy importante.

### **Producción y Productividad**

Este concepto ha estado ligado a la satisfacción de necesidades desde el mismo origen del ser humano; por esto, es y ha sido objeto de permanente estudio, lo cual ha derivado en decenas de definiciones y fórmulas de medida para entender la productividad; sin embargo su sentido, siempre tendrá que ver con la relación que existe entre las salidas de cualquier sistema de producción de bienes y servicios y sus entradas.

En ese sentido, la productividad puede considerarse en diferentes ámbitos tales como el de las personas, las empresas y organizaciones, los sectores económicos, las regiones, las naciones, los bloques económicos y el mundo. Usted podrá descubrir como la productividad está íntimamente ligada a los objetivos de su proyecto personal (Qué puede Usted lograr en términos de la satisfacción de sus necesidades y las de otros con los recursos disponibles como: aptitudes, actitudes, destrezas, tiempo, dinero. ), así como lo está a los objetivos de las empresas u organizaciones (Cuánto vende una fábrica de calzado por cada peso invertido o cuántas obras puede adelantar una Junta de Acción Comunal, con los recursos disponibles), al desempeño de los sectores económicos (en el sector industria, qué relación existe en Colombia entre la producción y el número de personas empleadas) y a los resultados del esfuerzo colectivo de las regiones, los países y el mundo para satisfacer las necesidades de sus habitantes.

En tal sentido, resulta importante considerar los factores y variables al interior (endógenos) de las empresas y organizaciones que permitan aplicar con amplitud el concepto de productividad como punto de partida para adelantar procesos de mejoramiento que beneficien de manera armónica a las partes interesadas

### **Calidad y Productividad**

La calidad, entendida como mecanismo para anticiparse a las expectativas de las partes interesadas de una empresa u organización, resulta ser un factor fundamental para mejorar la relación entre sus salidas y entradas y su valor agregado. Si las personas, máquinas, equipos y procesos son de calidad, es de esperarse que las salidas también lo sean y la productividad mejore porque las personas son competentes, las máquinas y equipos eficientes y bien mantenidos, los procesos balanceados y de alto rendimiento y los materiales e insumos estandarizados. Bajo estas condiciones la calidad entra a formar parte de la cultura empresarial y organizacional constituyéndose en un factor de mejoramiento de la productividad y en una condición necesaria para la participación de las empresas y organizaciones en los mercados globalizados en los cuales el intercambio de bienes y servicios esta sujeto al cumplimiento de normas internacionales mediante las cuales las empresas y organizaciones deben certificar sus sistemas de aseguramiento de la calidad y de administración ambiental.

### **Productividad e innovación**

En los ambientes altamente competitivos, la innovación, entendida como la introducción de novedades que generen un impacto que desequilibre el comportamiento del mercado en favor de la empresa u organización que la realiza, constituye un factor notable de supervivencia para las empresas y organizaciones. La innovación, que exige el concurso de la creatividad humana para producir las novedades y de la capacidad empresarial para introducirlas al mercado, repercute, no tanto, en la relación entre salidas y entradas sino en el valor agregado, puesto que, la empresa u organización, al introducir con éxito una novedad al mercado,

tiene la posibilidad de fijar el precio y descremar el mercado, mientras la competencia reacciona, incrementando de esta forma las ganancias de la productividad.

Como puede verse la innovación implica el desarrollo de potenciales humanos (creatividad y capacidad empresarial) que sólo puede lograrse mediante la gestión humana.

La satisfacción de las partes interesadas, la calidad, los costos, el rendimiento de los factores de producción y la innovación establecen una relación directa entre la productividad y la competitividad, vital para la permanencia de las empresas y organizaciones en el mercado y para el desempeño del país en la economía globalizada.

### **La Productividad y La Sociedad**

Aunque las empresas y organizaciones son el instrumento a través del cual la sociedad satisface sus necesidades, mediante la producción de los bienes y servicios que esta demanda, no siempre los niveles de satisfacción corresponden a las expectativas de los integrantes de dicha sociedad, porque la productividad depende de las condiciones del medio en las que las empresas desarrollan sus actividades; en otras palabras, existen factores y variables externos (exógenos) que inciden directamente en la productividad de empresas y organizaciones en general afectando así a sectores determinados de una sociedad.

De hecho, las políticas de Estado, las características de la administración pública, la estructura social y de los negocios, la estabilidad política, la cultura, la estructura y dinámica de los mercados y demás factores propios de las condiciones del medio, son determinantes de la capacidad de las empresas y organizaciones para cumplir su cometido.

## **Productividad y Políticas de Estado**

Las políticas de Estado en materia de satisfacción de las necesidades de la población, normalmente expresadas en los planes de desarrollo, fijan las prioridades y establecen las condiciones bajo las cuales se espera que evolucione la actividad de las empresas y organizaciones para alcanzar los objetivos previstos. En Colombia, el Plan de Desarrollo Nacional, "Hacia un Estado Comunitario" <sup>1</sup>, define, en general, políticas que ambientan e impulsan el desarrollo a partir de la seguridad democrática, el impulso del crecimiento económico sostenible y la generación de empleo, la construcción de equidad social y el incremento de la transparencia y eficiencia del Estado y, en particular, promueve por intermedio del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo una política nacional para la productividad y la competitividad que se define en tres niveles: el nivel de productividad macro que se impulsa a través de la red Colombia Compite, el nivel de estrategia empresarial que se impulsa a través de los Convenios de Productividad y el nivel de productividad micro que se impulsa a través del Movimiento Colombiano para la Productividad

## **Productividad y Mercados**

La permanencia y desempeño de las empresas y organizaciones en los mercados, tema al que hace referencia la competitividad, están determinadas por la capacidad de éstas para hacer uso eficiente de los recursos y para agregar valor, es decir, por la capacidad para mejorar su productividad. Esto implica, como ya se ha dicho, la reducción de los costos y simultáneamente la mejora del grado de satisfacción de los clientes, trabajadores, inversionistas, administradores, proveedores, Estado y comunidad; lo cual exige grandes esfuerzos, fundamentalmente, en innovación, tecnología y gestión humana

1 Oficina Departamento Nacional de Planeación (DNP); [www.mincomercio.com.co](http://www.mincomercio.com.co)

Supervivencia futura de la humanidad si no se toman medidas serias por cuenta de todos los países para protegerlo. La productividad se puede mejorar pero no a costa de la naturaleza, y para ello se debe actuar en términos de desarrollo sostenible, entendido como un proceso que permite avanzar hacia la satisfacción de las necesidades de los habitantes del planeta, recuperando y manteniendo el equilibrio ecológico

## DESCRIPCION DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES PRODUCTIVAS

### 5.1 Cúcuta

1. Jean Palmeras
2. Forjadores del Futuro
3. Asociación de Calzado Jireh
4. Asociación de Mujeres Cabeza de Familia Azucenas de Mora Siglo XXI (AMUCAFAMORA)
5. Asociación Milenio 7 y 8
6. Ferchus

### 5.2 Chinácota

7. Asociación para la Promoción y el Desarrollo Empresarial Marie Poussepin (ASOPRODEM)

### 5.3 Salazar de las Palmas

8. Asociación de Artesanos de Salazar (ASOARTES)
9. Creartesanias
10. Corporación Nueva Alianza Salazar de las Palmas (CORNAS)
11. Asociación de Vendedores y Comerciantes estacionarios del Sector Turístico de Salazar (ASOVENCET)
12. Asociación de Horticultores y Criadores de Especies Menores (ASHOCEM)

### 5.4 Toledo

13. Asociación de Mujeres Toledanas (ASOMUTOL)
14. Asociación Ambiental de los Cerros Mejué y la Cabrera (APROCEMECA)
15. Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo (CAFETOL)
16. Paneleros de Palo Blanco E.A.T

### 5.5 Provincia de Pamplona

17. Asociación Solares Productivos Cristo Rey Parte Alta (ASCRIPAT) (Pamplona)
18. Asociación de Mujeres Emprendedoras de Chitagá (AMEC). (Chitagá)

## METODOLOGIA

Los aspectos que componen esta metodología son el diseño de investigación, el modelo de ésta (MICE), las características de la muestra, el diseño del instrumento de medición, la definición de las mediciones de las variables y el procedimiento de aplicación del instrumento de medición.

Se diseñó una investigación consistente en una propuesta de un Modelo Integral de Competitividad Económica (MICE); Después se hará un estudio desarrollado a través de encuestas. En este estudio se utilizara un instrumento de medición previamente diseñado de acuerdo a las variables de interés.

Uno de los principales propósitos de este estudio es el de proponer el uso del modelo MICE en un ambiente empresarial por lo que los diagnósticos se aplicaron a las organizaciones la región.

Se encuestó a diferentes Organizaciones con diferentes tamaños y diferentes giros de negocio, con el fin de obtener resultados generalizables en este ambiente, tratando de identificar el usuario potencial del modelo propuesto.

El tipo de investigación que se realizó tiene una parte cualitativa y otra parte cuantitativa ya que el modelo permite mirar la influencia del mismo, y a su vez medirla para unificar criterios económicos ya que se maneja información de los diferentes sistemas económicos que van a ser influenciados o analizados.

El modelo maneja la investigación cualitativamente con lo referente a los diferentes diagnósticos. Por otra parte la medición cuantitativamente se desarrolló por la medición y porcentajes que arrojaron los diagnósticos y el número de organizaciones que estuvieron dispuestas a intervenir dentro del modelo propuesto.

## CARACTERIZACION FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA DE LAS O.S.P

### 7.1 Breve Reseña de las Organizaciones Sociales Productivas

#### 1. JEAN PALMERAS

La Organización Social Jean Palmeras ubicada en la Av. 49 No. 19-43 el Barrio Antonia Santos con teléfono: 314 435 6753, es una microempresa conformada por 8 asociados (as) quienes se dedican a la confección de ropa para dama, caballero y niño y cuyo propósito actual es el mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados (as).

#### 2. FORJADORES DEL FUTURO

La Organización Social Forjadores del Futuro ubicada en la Calle 12 No. 3-77 del Barrio Motilones con teléfono: 311 278 7057, es una microempresa conformada por 9 asociados (as) quienes se dedican a la confección de ropa casual para dama, caballero y niño y cuyo propósito actual es el crear una marca.

#### 3. ASOCIACIÓN DE CALZADO JIREH

La Asociación de Calzado Jireh ubicada en la Calle 20 No. 0-30 del Barrio Ospina Pérez con teléfono: 5719019, es una pequeña empresa conformada por 12 asociados (as) quienes se dedican a la fabricación calzado deportivo y para dama; cuyo propósito actual es el mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados (as).

#### 4. AMUCAFAMORA

La Asociación De Mujeres Cabeza de Familia Azucena de Mora Siglo XXI ubicada en la calle 3 Av. 4 No. 8an-105 del Barrio Chapinero con teléfono: 5732860 es una microempresa conformada por 10 asociados (as) quienes se dedican a la fabricación de pan, pizza, hayacas; cuyo propósito actual es el de cubrir necesidad económica de sus asociados (as).

## 5. ASOCIACIÓN MILENIO 7 Y 8

La Asociación Milenio 7 y 8 ubicada en la calle 8 No. 10-09 del Barrio Niña Ceci con teléfono: 5810599 es una microempresa conformada por 10 asociados (as) quienes se dedican a la confección de ropa para dama; cuyo propósito actual es el mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados (as).

## 6.FERCHUS

La Asociación Ferchus ubicada en la Av. 48 No. 22-16 Palmeras parte baja con teléfono: 3123922344 es una microempresa conformada por 8 asociados (as) quienes se dedican a la confección de pijamas; cuyo propósito actual es el de llegar a exportar y tener una marca registrada.

## 7. ASOPRODEM

La Asociación para la Promoción y el Desarrollo Empresarial Marie Poussepin ubicada en la calle 6 No. 2-17 del Barrio El Cristo con teléfono: 5864129 es una mediana empresa conformada por mas de 50 asociados (as) quienes se dedican a la fabricación de vitrales, productos en madera con técnica tifani; cuyo propósito actual es el de concretar el PEI a través de la asociación con el punto de venta para promocionar la media técnica.

## 8. ASOARTES

La Asociación de Artesanos de Salazar ubicada vía a la belencita con teléfono: 5668450 es una microempresa conformada por 4 asociados (as) quienes se dedican a la fabricación de productos en arcilla y bejuco; cuyo propósito actual es darse a conocer tanto a nivel nacional como internacional.

## 9. CREARTESANIAS

La Asociación Creartesantias ubicada en la Carrera 1 No. 5-04 Puerta del Sol con teléfono: 3134409215 es una pequeña empresa conformada por 15 asociados (as) quienes se dedican a la fabricación de productos en arcilla con aplicaciones en bambú y bejuco; cuyo propósito actual es el aprovechamiento del atractivo turístico de Salazar.

#### 10. CORNAS

La Corporación Nueva Alianza Salazar de las Palmas ubicada en la Calle 3 No. 7-14 con teléfono: 3112762403 es una pequeña empresa conformada por 14 asociados (as) quienes se dedican a la producción y comercialización de la panela, café, plátano y derivados lácteos; cuyo propósito actual es el mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados (as).

#### 11. ASOVENCET

La Asociación de Vendedores y Comerciantes Estacionarios del sector turístico de Salazar ubicada a orillas del río con teléfono: 3125239793 es una pequeña empresa conformada por 30 asociados (as) quienes se dedican a la venta de comidas tradicionales; cuyo propósito actual es el mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados (as).

#### 12. ASHOCEM

La Asociación de Horticultores y criadores de especies menores ubicada en la calle 6 No. 6-102 del Barrio Loma de la Cruz con teléfono: 3165628101 es una pequeña empresa conformada por 12 asociados (as) quienes se dedican a la cría de pollos, gallinas y peces; cuyo propósito actual es la generación de empleo.

#### 13. ASOMUTOL

La Asociación de Mujeres Toledanas ubicada en la Carrera 3 frente a la planta del colegio con teléfono: 3124893558 es una pequeña empresa conformada por 15 asociados (as) quienes se dedican al trabajo con arcilla; cuyo propósito actual es lograr una sostenibilidad.

#### 14. APROCEMECA

La Asociación Ambiental de los Cerros Mejué y la Cabrera ubicada en la vereda Quebradagrande del Municipio de Toledo con teléfono: 3124482203 es una pequeña empresa conformada por 20 asociados (as) quienes se dedican a la producción de Trucha; cuyo propósito actual es mejorar la calidad de vida de sus asociados (as). Y que la organización prospere.

## 15. CAFETOL

e

La Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo ubicada en el Km. 5 vía a Toledo/Cúcuta con teléfono: 5670238 es una microempresa conformada por 9 asociados (as) quienes se dedican a comercializar Café Molido, pergamino seco; cuyo propósito actual es procesar, empacar y comercializar el café.

## 16. PANELEROS DE PALO BLANCO E.A.T

La Asociación Paneleros de Palo Blanco ubicada en la vereda San Carlos en el corregimiento de San Bernardo de Bata con teléfono: 3134519051 es una pequeña empresa conformada por 18 asociados (as) quienes se dedican a la producción de panela en sus diferentes presentaciones; cuyo propósito actual es producir, transformar y comercializar la panela.

## 17. ASCRIPAT

La Asociación Solares Productivos Cristo Rey Parte Alta ubicada en la Calle 3 No. 11-46 del Barrio Cristo Rey Alto con teléfono: 3125778428 es una pequeña empresa conformada por 26 asociados (as) quienes se dedican a la producción de hortalizas, frijol, arveja, maíz, mora, tomate de árbol; cuyo propósito actual es la generación de empleo y la independencia económica.

## 18. AMEC

La Asociación de mujeres Emprendedoras de Chitagá ubicada en la Carrera 8 No. 3-07 del Barrio el centro con teléfono: 5678013 es una mediana empresa conformada por 86 asociados (as) quienes se dedican a la producción de hortalizas, frutos y productos de la canasta familiar; cuyo propósito actual es el fortalecimiento de la organización con las 60 tiendas que se necesitan en el municipio.

## 7.2 Análisis del Diagnostico del área administrativa realizado a las Organizaciones Sociales Productivas de la Región de Norte de Santander

Se puede conocer la Cultura Corporativa a partir del estudio de siete categorías de análisis, y los factores que las conforman como lo son:

7.2.1 Descripción de la Organización Social Productiva

7.2.2 Historia Organizacional

7.2.3 Clima Organizacional

7.2.4 Comunicación Organizacional

7.2.5 Valores

7.2.6 Estructura

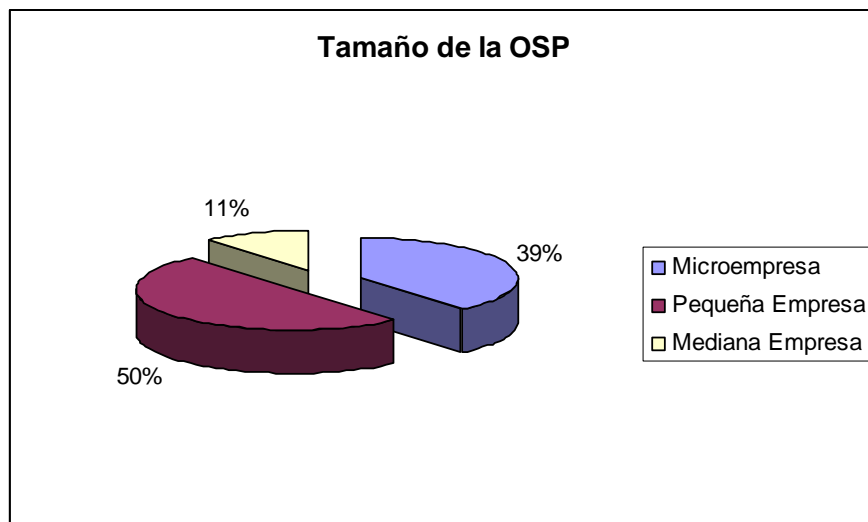
7.2.7 Cambio

El análisis de estos siete componentes se aplicó a las Organizaciones Sociales Productivas de diferentes municipios de Norte de Santander entre los que se encuentran Toledo, Salazar de las Palmas, Chinácota, Pamplona, Chitagá, San Bernardo de Bata y Cúcuta para una muestra de 18 Organizaciones Sociales Productivas, a continuación se mostrara un balance general de dicho diagnostico.

## 7.2.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN SOCIAL PRODUCTIVA

En las 18 Organizaciones Sociales Productivas se analizaron los siguientes puntos:

El tamaño de las Organizaciones esta representado así:



De las 15 OSP el 50% corresponde a Pequeñas Empresas las cuales son:

- Asociación de Calzado Jireh
- Creartesánias
- Cornas
- Asovincet
- Ashocem
- Asomutol
- Aprocemeca
- Paneleros de Palo Blanco E.A.T
- Ascripat

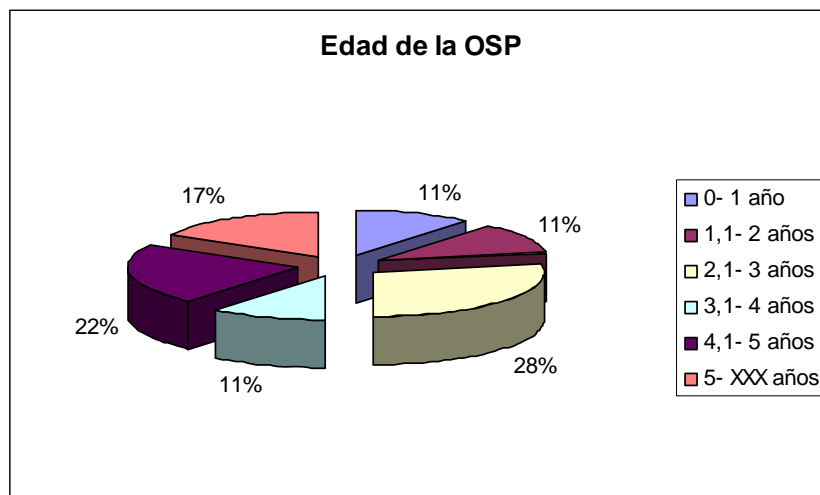
El 39% corresponde a Microempresas:

- Jean palmeras
- Forjadores del futuro
- Amucafamora
- Asociación milenio 7 y 8
- Asoartes
- Cafetol
- Ferchus

Y por ultimo, el 11% esta representado por la mediana empresa:

- Asoprodem
- Amec

La edad de las organizaciones esta representado así:



El 28% de las organizaciones tienen entre 2.1 y 3 años

El 22% de las organizaciones tienen entre 4.1 y 5 años

El 17% de las organizaciones tienen más de 5 años

El 11% de las organizaciones tienen entre 0 y 1 año

El 11% de las organizaciones tienen entre 3.1 y 4 años

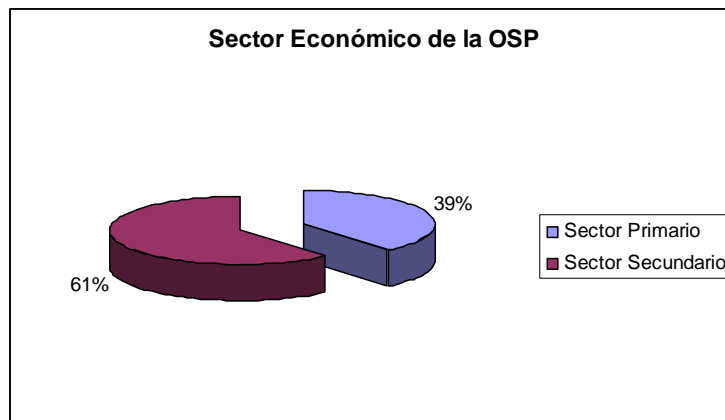
Y por ultimo, el 11% de las organizaciones tienen entre 1.1 y 2 años

La rama o actividad de las organizaciones esta representada así:



El 38% de las Organizaciones pertenecen a la agricultura  
 El 22% de las Organizaciones pertenecen a las artesanías  
 El 22% de las Organizaciones pertenecen a las confecciones  
 Y el 18% restante corresponde a calzado, panadería y turismo.

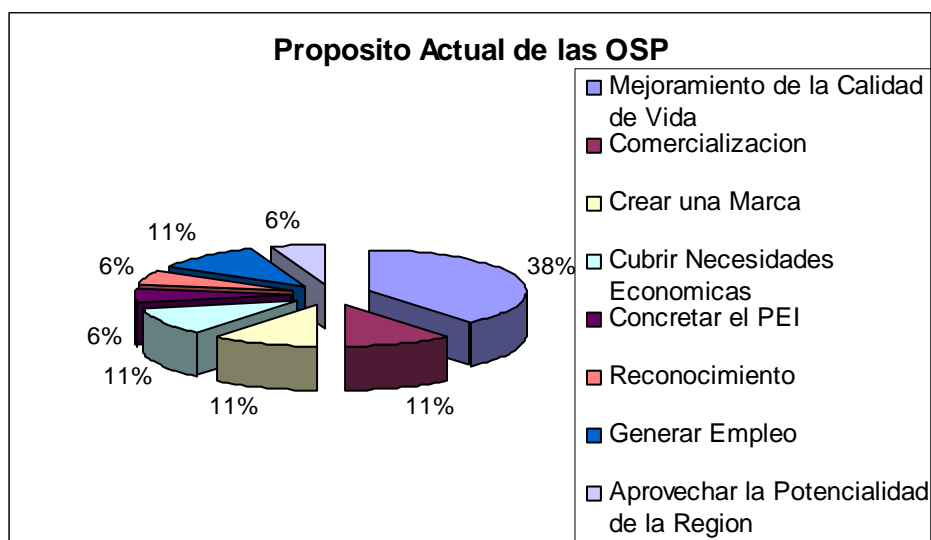
Los Sectores económicos están representados así:



El 61% de las organizaciones pertenecen al Sector Secundario, el cual incluye las actividades que suponen la transformación de las materias primas en productos elaborados, es decir, la industria y la construcción (por ejemplo, siderurgia, sector agroalimentario, etc.; la producción de bienes de consumo en general). Se localiza principalmente en zonas urbanas.

El 39% de las organizaciones pertenecen al Sector Primario, agrupa las actividades que implican la extracción y obtención de materias primas procedentes del medio natural (agricultura, ganadería, minería, silvicultura y pesca). Es propio de las zonas rurales.

El propósito actual de la Organización:



El 44% de las organizaciones considera que su propósito actual es la comercialización, cubrir necesidades económicas, creación de una marca cubrimiento de necesidades económicas y generación de empleo mientras que el 38% el mejoramiento de la calidad de vida, y el 18% restante que lo conforman 3 Osp cada una con un 6% de participación corresponde a concretar el PEI y un reconocimiento tanto nacional como internacional, generación de empleo y aprovechar la potencialidad de la región en cuanto al turismo se refiere.

Entre los productos y servicios ofrecidos se encuentran Jeans para Dama Caballero y Niño, Ropa Casual Para Hombre y Mujer, Pan, pizza, hayacas, Ropa para Dama, Vitrales y Productos en Madera, Productos en arcilla bambú y bejuco, Panela, Cítricos, café plátano y derivados, Comidas Tradicionales (sancocho, carnes, frutas), Pollos, gallinas, peces, Trucha, Café Molido, Pergamino y Seco y Panela en sus diferentes presentaciones.

## 7.2.2 HISTORIA ORGANIZACIONAL

Los asociados de las diferentes organizaciones son procedentes de Cúcuta, Valledupar, Armenia, Ocaña, Chinácota, Salazar de las Palmas, Veredas aledañas a Toledo: Cidral, Tierramarilla, La Unión, San José del pedregal, tapatá, Quebrad agrande, San bernardo de Bata, Toledo, Chitagá y Pamplona.

La educación de los asociados de las OSP se definió así:

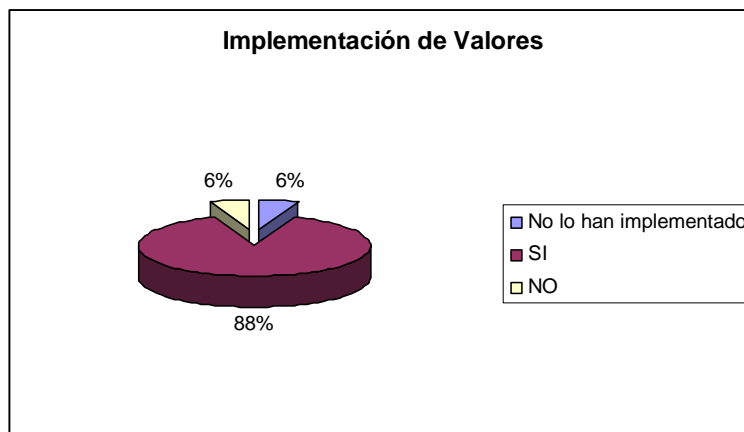
Analfabetas 2  
 Primaria incompleta 6  
 Bachillerato incompleta 4  
 Primaria completa 2  
 Bachillerato completo 8

Estudios del Sena 11  
Profesionales 2

El tipo de experiencia laboral de los asociados se ha dado en restaurantes, operario de maquinaria, fotografía, docencia, auxiliar de enfermería, confecciones, trabajo en casa de familia, trabajo con catálogos, instructor de panadería, tallerista, trabajo en minas de carbón, archivadora del banco agrario, auxiliar de laboratorio clínico, agricultura, ama de casa y en ventas, aunque otros no especifican porque su experiencia laboral solo se ha dado en la actividad económica que desempeñan hoy en día.

Las actividades independientes en las que han incursionado los asociados son la fotografía, trabajadoras en hogares fami, docencia, construcción, carpintería, comercio, publicidad, agricultura, empleado en carnicería, oficios varios, ganadería, estilista, conductor de línea y empleado en una trituradora de café.

Según el diagnostico realizado los valores corporativos transmitidos por los asociados son aun importantes y están presentes en la organización en un 88%, un 6% no lo han implementado y otro 6% no le ha dado importancia.

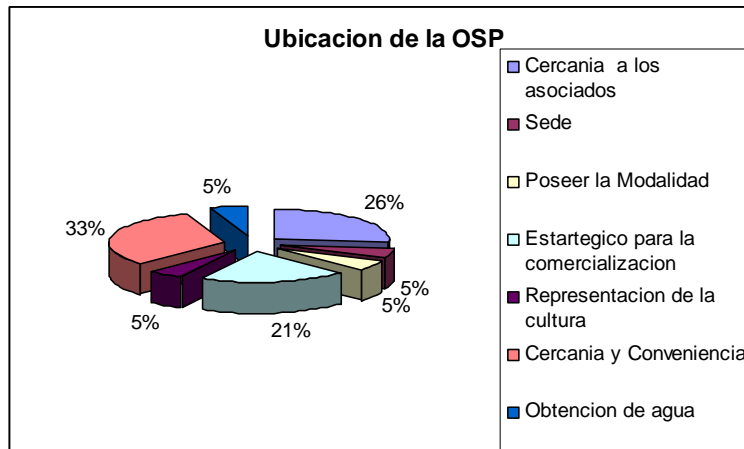


El aporte de las organizaciones se distribuyó así: 13 realizaron aporte económico, 4 aporte intelectual, 9 aportaron mano de obra y 3 maquinaria.

La continuidad de los asociados ha sido de las 18 organizaciones en 10 ha disminuido, en 6 se ha mantenido constante, 1 en aumento y en 1 se encuentra en proceso.

En 10 organizaciones no se ha pensado en preparar el relevo de quienes actúan en los cargos directivos, en 7 si lo han pensado y una no responde.

La Ubicación geográfica inicial de la OSP se dio por los siguientes motivos y esta distribuida así:



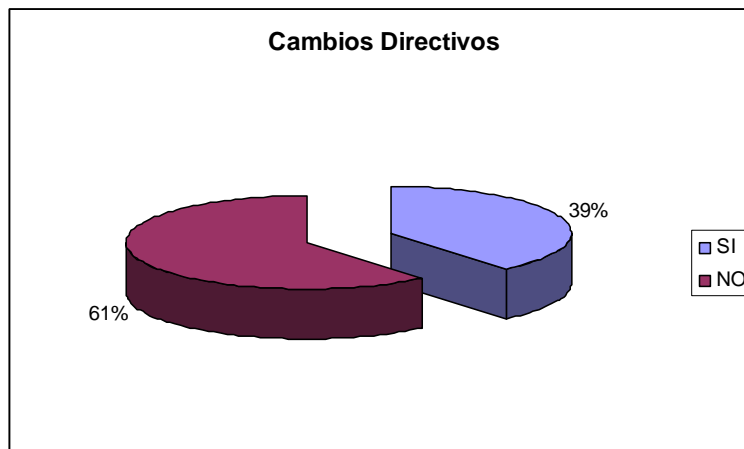
El 33% corresponde a la cercanía y convivencia

El 26% por estar cerca de la residencia de los asociados

El 21% por ser un lugar estratégico para la comercialización

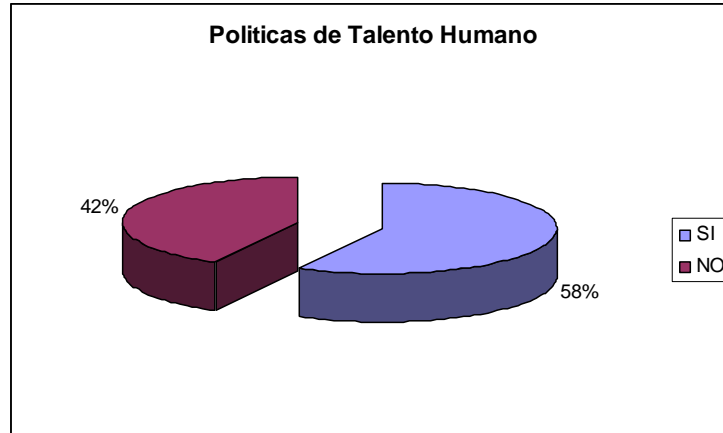
y el 20% representado en 4 Osp cada una con 5% corresponde a la representación de la cultura, facilidad para la obtención de agua, porque el colegio posee la modalidad y por ser la sede.

De las 18 organizaciones el 61% no han tenido cambios directivos fuertes por el contrario el 39% si lo han tenido y se debe a que buscan un mejoramiento y la búsqueda de beneficios, a un mal manejo de recursos, mejoramiento de la parte laboral y crecimiento personal, fortalecimiento interno, proceso de estabilización, mejoramiento gerencial y por tener un conocimiento de las funciones dentro de la organización.



### 7.2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

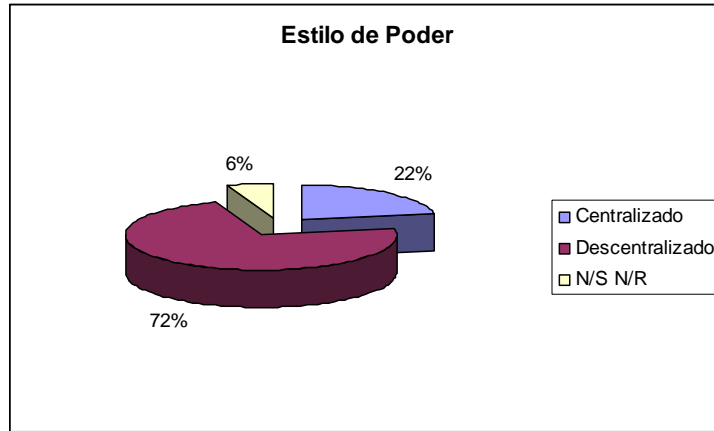
Aunque el 58% cuentan con políticas claras en cuanto el manejo de talento humano estas políticas han sido aplicadas de manera empírica y no se cuenta con un manual establecido y el 42% restante no poseen estas políticas.



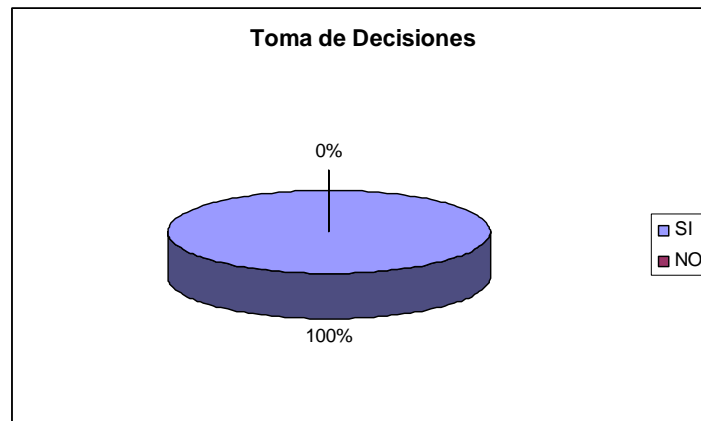
El 100% de las organizaciones sociales productivas cuentan con un tipo de autoridad Democrática



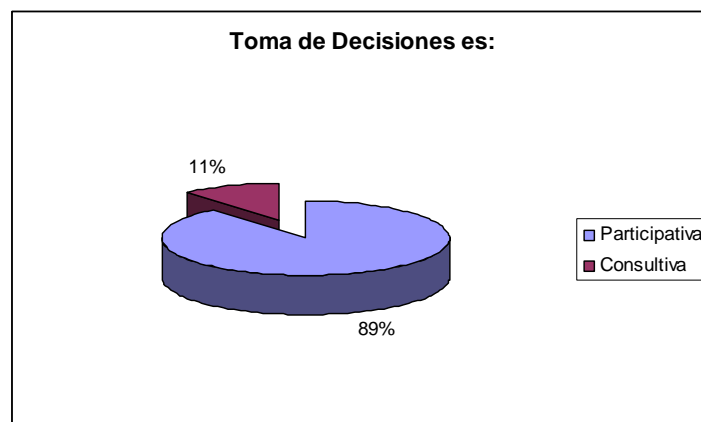
El 72% de las Osp utilizan un estilo de poder Descentralizado, el 22% Centralizado y un 6% no sabe y no responde.



El 100% esta de acuerdo en que en las áreas de trabajo es claro quien tiene la autoridad formal para tomar decisiones



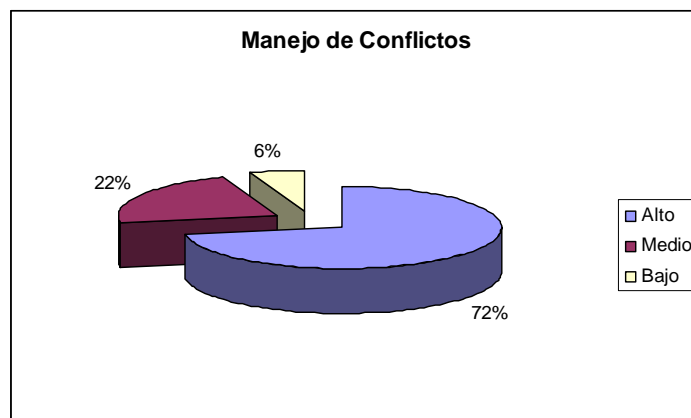
En el 89% de las organizaciones la toma de decisiones es participativa y solo el 11% es consultiva, lo que demuestra un reconocimiento a los asociados en el proceso de toma de decisiones como parte fundamental de la organización.



En las Osp existen espacios de participación y son las reuniones ya sea cada mes, 3 meses, extraordinarias, ordinarias o cuando se presente la necesidad.

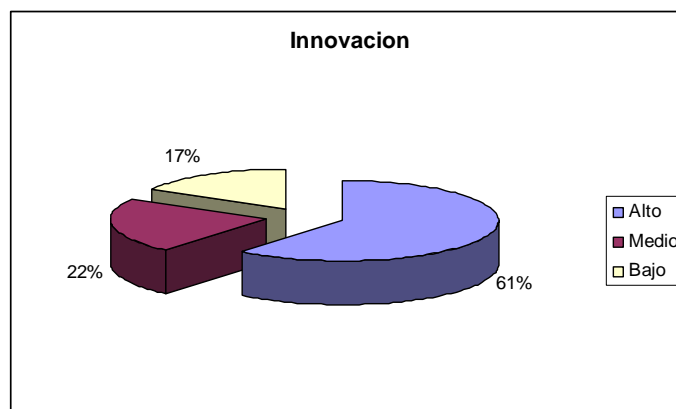
En la Osp el 100% considera importante tanto los fines como los medios para alcanzar los objetivos, lo que refleja el grado de compromiso de cada organización por realizar un trabajo bien hecho, así como las personas y las actividades que ellas ejecutan

El manejo de conflictos en la Osp esta representado así:



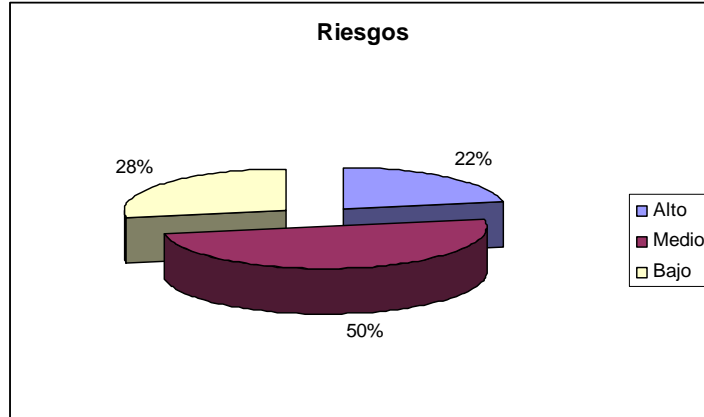
El 72% posee un manejo de conflicto alto, es decir, se toman muy en serio los inconvenientes que se presentan al interior de la Osp, el 22% un termino medio y un 6% bajo.

El manejo en cuanto a Innovación esta representado así:



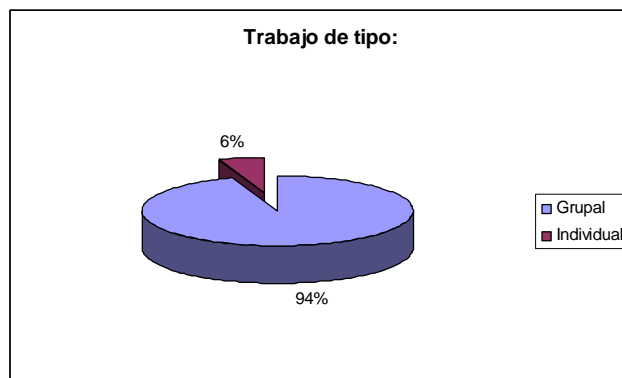
El 61% considera la innovación como factor fundamental en el proceso de convertirse en organizaciones altamente competitivas, el 22% en un termino medio y un 17% un termino bajo.

El manejo en cuanto a los riesgos esta representado así:



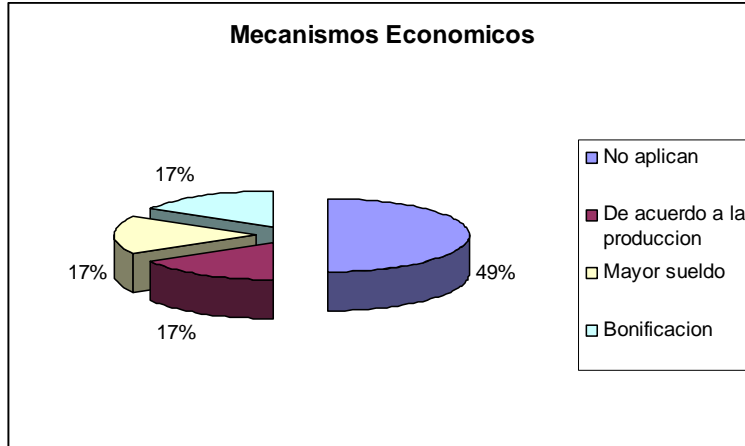
El 22% considera en un alto grado la toma de decisiones en cuanto al riesgo, un 50% se encuentra en un termino medio y un 28% un termino bajo.

En un 94% se privilegia el trabajo de tipo grupal y un 6% individual:



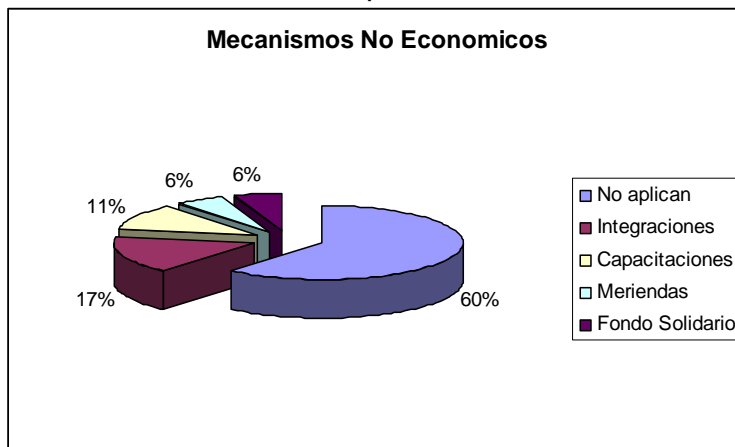
El 100% esta de acuerdo en que es claro lo que las organizaciones buscan y pretenden alcanzar.

Los mecanismos económicos están representados así:



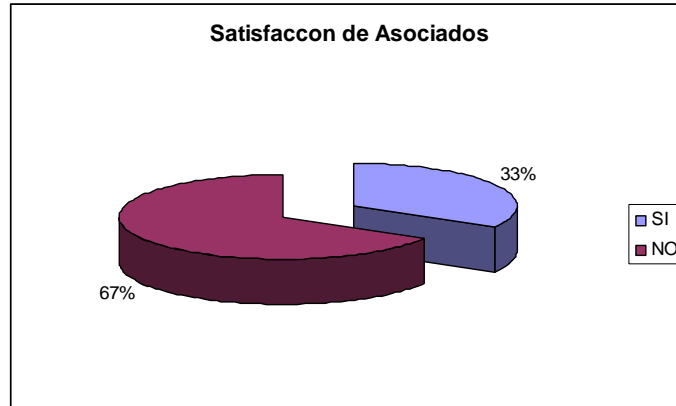
Un 49% de las organizaciones no los aplican, el 51% restante cada una con una representación de un 7% esta definido de acuerdo a la producción, mayor sueldo y bonificaciones.

Los mecanismos no Económicos están representados así:



El 60% no aplican, el 17% realizan integraciones, el 12% cada uno con 6% realizan meriendas y poseen un fondo solidario y un 11 % realizan capacitaciones.

El nivel de satisfacción de los asociados esta representado así:

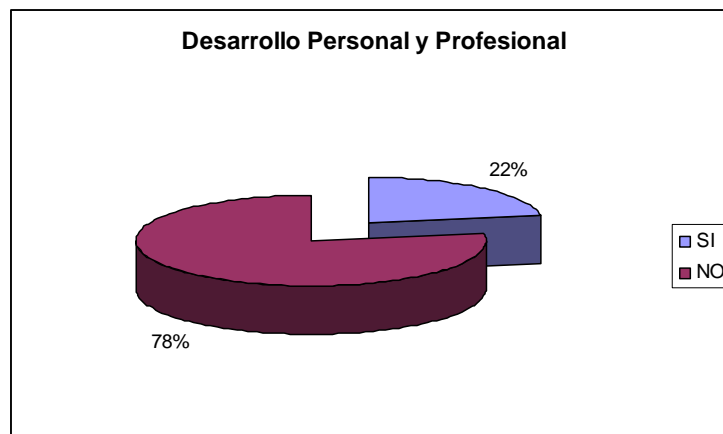


El 67% de las organizaciones no realizan un diagnostico para mirar el nivel de satisfacción de los asociados, mientras que el 33 % restante si lo hace buscando el mejoramiento del ambiente laboral.

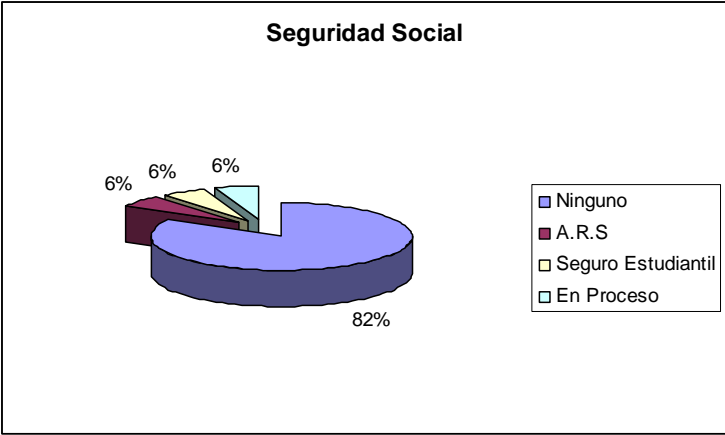
A los asociados de las Osp los motiva el salario, la idea de crecer como organización, la visión de la organización, la necesidad económica, el apoyo que reciben, el reconocimiento por la venta de sus productos, mostrar lo que se produce en los diferentes municipios, las ganas de trabajar y progresar, la obtención de recursos, la inversión realizada en la organización y la participación en la toma de decisiones.

Mientras que los desmotiva la inestabilidad en las ventas, la falta de apoyo económico, el cumplimiento de las horas de trabajo y la falta de tiempo para dedicarle a la organización y a otros no los desmotiva nada.

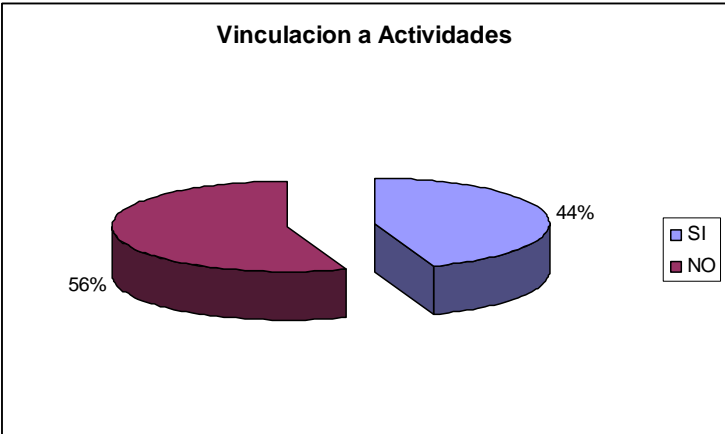
Las organizaciones no cuentan en un 78% con las políticas y mecanismos que aseguren el desarrollo personal y profesional de sus asociados y un 22% si los poseen.



El 82% de las organizaciones no cuentan con ningún sistema de seguridad para sus asociados el 6% posee A.R.S, el 6% seguro estudiantil y el 6% se encuentra en proceso.



El 56% de la Osp no vincula a la familia de sus asociados en algún tipo de actividad, mientras que el 44% si lo hace y se ve reflejado así:



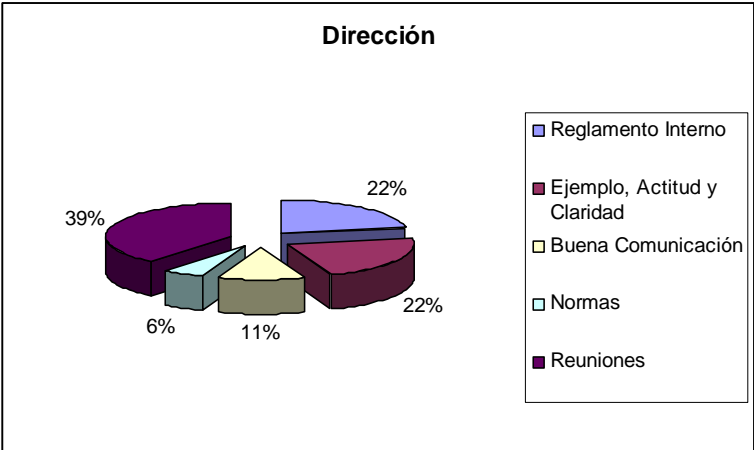
El 83% esta reflejado en la existencia de instalaciones físicas adecuadas mientras que un 17% no las poseen:



El 100% de las Organizaciones Sociales Productivas están de acuerdo en que las personas que ocupan los cargos directivos se constituyen en líderes para sus asociados, por su credibilidad, confianza y capacidad de convocatoria.

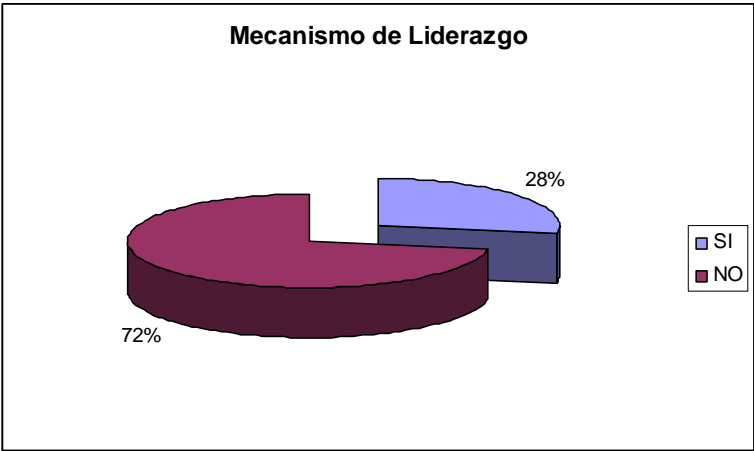
El 100% considera que el estilo de liderazgo predominante en la organización es Democrático.

Los asociados siguen las directrices establecidas por el órgano de dirección y esta representado así:



- El 39% con las reuniones
- El 22% con ejemplo, buena actitud y claridad
- Otro 22% con un reglamento interno
- El 11% con una buena comunicación
- Y un 6% con normas

Dentro de las Osp el 72% representa la no existencia de algún mecanismo tendiente a identificar o formar líderes y un 28% si aplica esto.



## 7.2.4 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

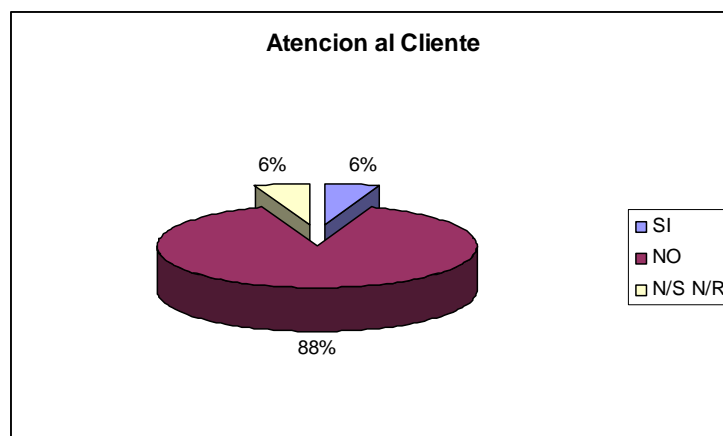
Dentro del análisis de la parte de comunicación organizacional los mecanismos de comunicación que existen son en un 95% las reuniones, un 45% corresponde al teléfono, un 18% a las cartas, un 18% a la comunicación verbal, un 18% a las capacitaciones, un 18% a carteleras y un 11% a comunicación radial.

En las Osp`s es clara la estrategia utilizada para comunicar a los asociados la cultura organizacional que se busca desarrollar en un 100%

Los asociados conocen en un 83% cuales son los principios que rigen la organización (misión, visión, direccionadores estratégicos) y lo desconocen en un 17%.



La existencia de un departamento o área encargada de la atención al cliente, fortalecimiento del área corporativa se ve representado así:



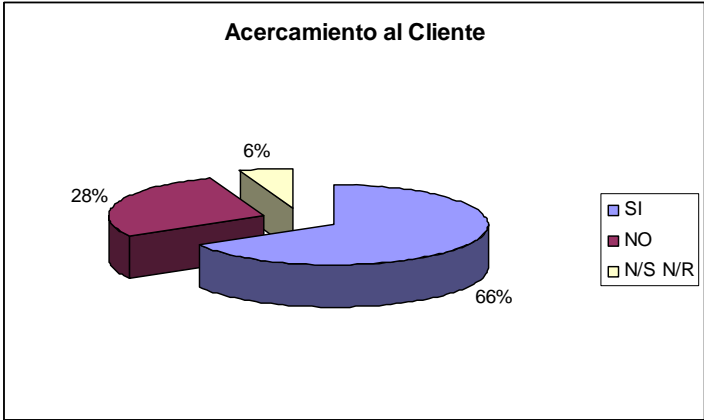
Un 88% no cuenta con esta área, un 6% si y un 6% no sabe no responde.

La organización establece comunicación permanente con gremios y asociaciones que integren iniciativas de naturaleza similar a la suya en un 55% y en un 39% no lo realizan y un 6% no sabe, no responde.



Los medios que contempla la organización para informarse sobre los hechos más relevantes son la televisión y 12 osp la utilizan, 6 el Internet, 7 la radio, 1 las reuniones, 7 el periódico y 2 no saben o no responden.

El acercamiento de las organizaciones con sus clientes con el fin de conocer sus necesidades esta representado así:

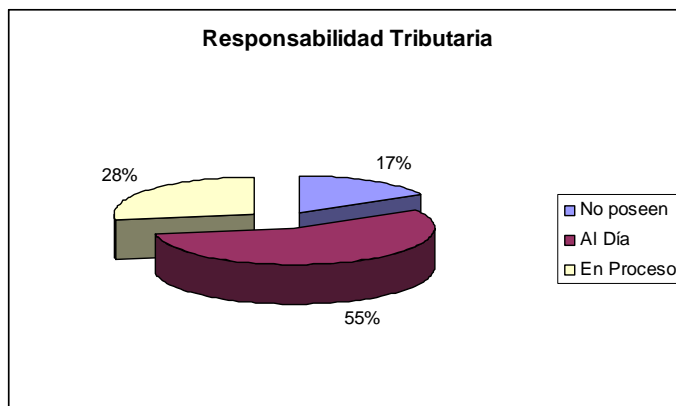


Un 66% si realiza dicho acercamiento, un 28% no mientras que un 6% no sabe o no responde.

### 7.2.5 VALORES

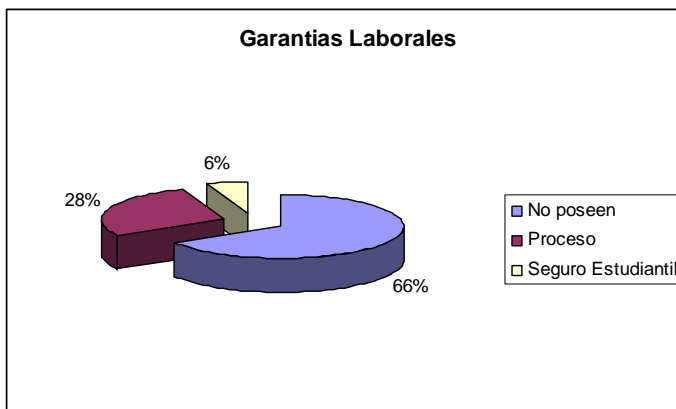
Las organizaciones entre los valores corporativos expresan el respeto, responsabilidad, garantía en el trabajo, calidad en la producción, calidad en el servicio al cliente y otros no aplican.

El manejo que adelanta la OSP en cuanto al manejo tributario esta representado así:



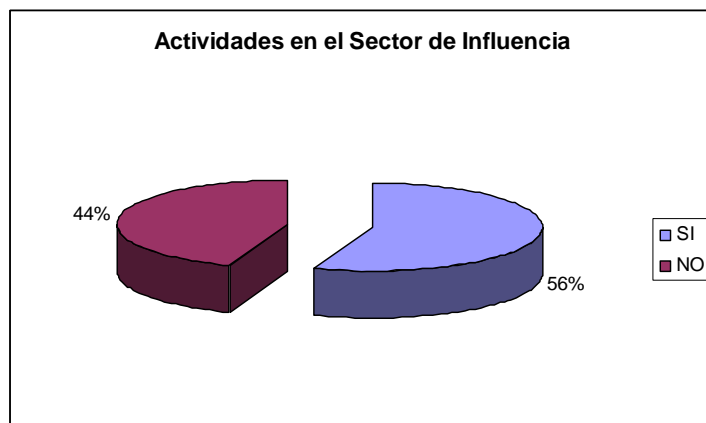
El 55% se encuentra al día en cuanto a las responsabilidades tributarias, el 28% en proceso y el 17% no poseen.

En cuanto a las garantías laborales esta representado así:



El 66% No poseen, el 28% se encuentra en proceso y el 6% corresponde al seguro estudiantil.

La participación de las Osp´s en su sector de influencia esta representado así:



El 56% de las organizaciones si participa en actividades mientras que el 44% restante no lo hacen.

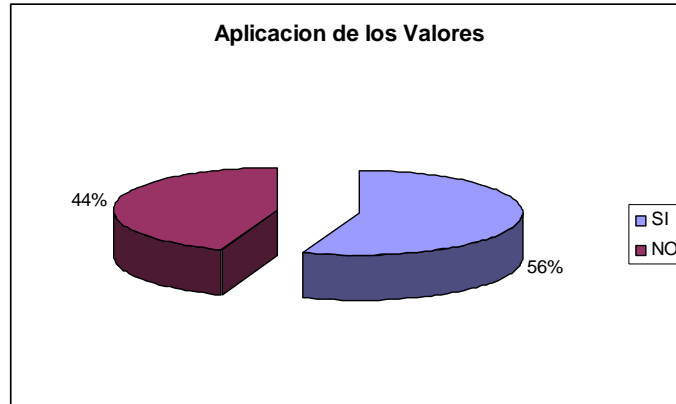
Los valores que orientan el actuar de los asociados de las diferentes organizaciones son: la solidaridad, trabajo en equipo, responsabilidad, respeto, sinceridad, honestidad, comunicación, compañerismo, confianza, puntualidad, creencia en dios, orden, calidad en el servicio al cliente, lealtad, constancia, disciplina en el trabajo y tolerancia.

La importancia de la aplicación de los valores esta representado así:

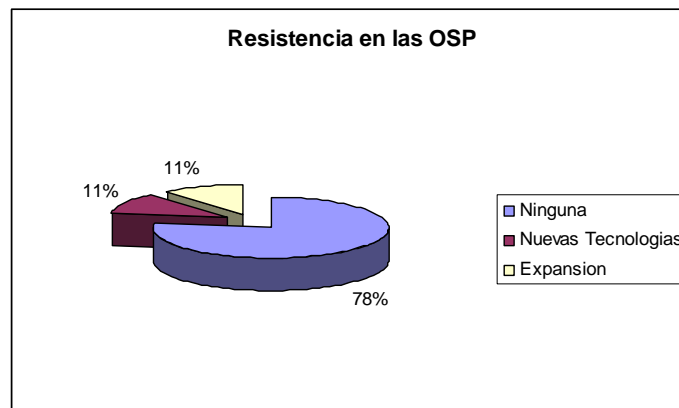


El 89% esta de acuerdo en la aplicación de los valores en las practicas mientras que el 11% restante no.

El 56% considera que estos valores están debidamente apropiados, mientras que el 44% no está de acuerdo y se ve reflejado así:

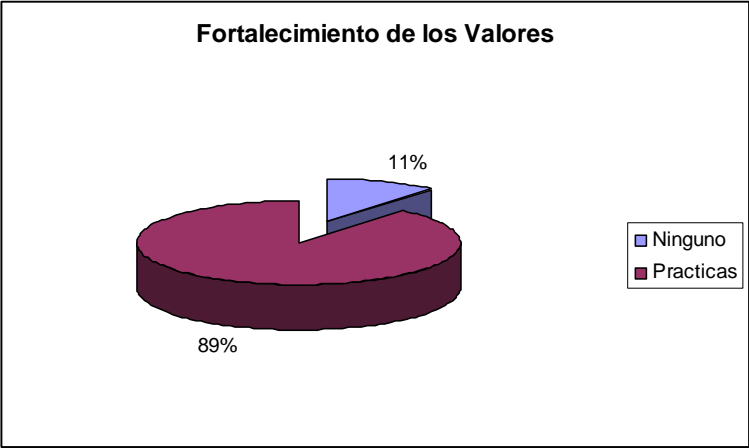


Las resistencias que son frecuentes en la organización son:



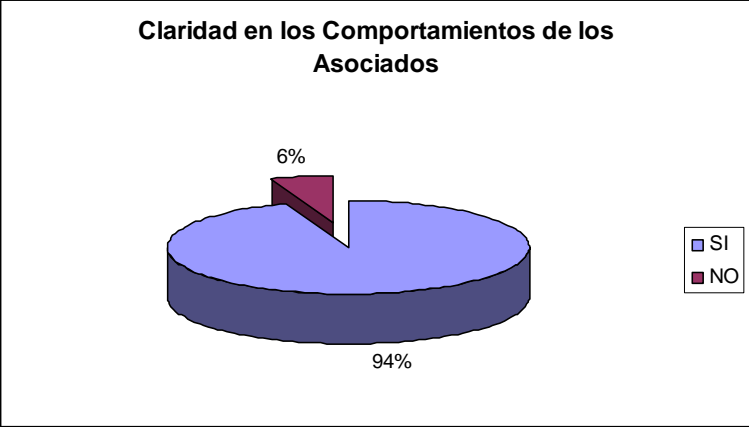
El 78% considera no existir ninguna resistencia al interior de cada organización, el 11% encuentra resistencias ante las nuevas tecnologías debido a la falta de recursos, existencia de un clima de desconfianza y por la adaptación a dicha tecnología y el 11% restante a la expansión debido a la falta de capacitación, por temor a sentirse incapaces y por el sentimiento de egoísmo a que se integren nuevos asociados.

Los mecanismos que se utilizan en la Osp para fortalecer la aplicación de estos valores están representados así:

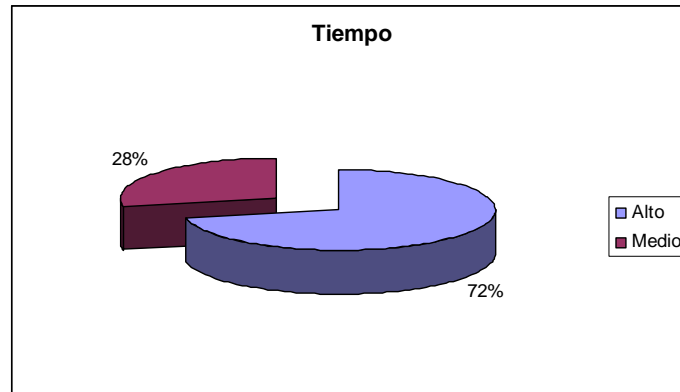


El 89% utiliza las prácticas para fortalecer la aplicación de los valores mientras que el 11% no realiza ningún mecanismo.

En el 94% existe claridad respecto al tipo de comportamiento que estimula y limita la Osp en sus asociados, mientras que un 6% no posee dicha claridad.

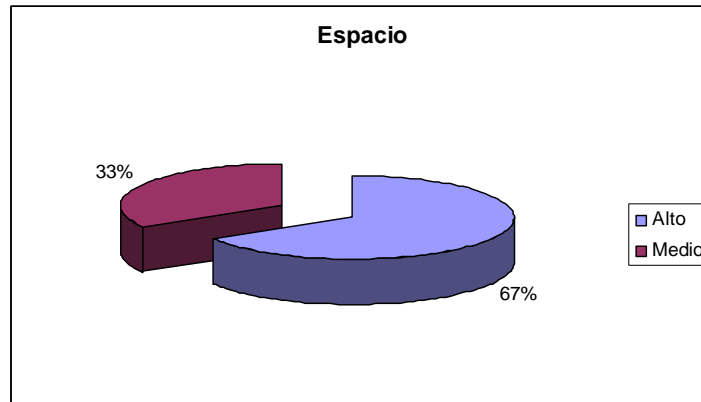


El valor dado en las Osp a aspectos como el tiempo esta representado así:



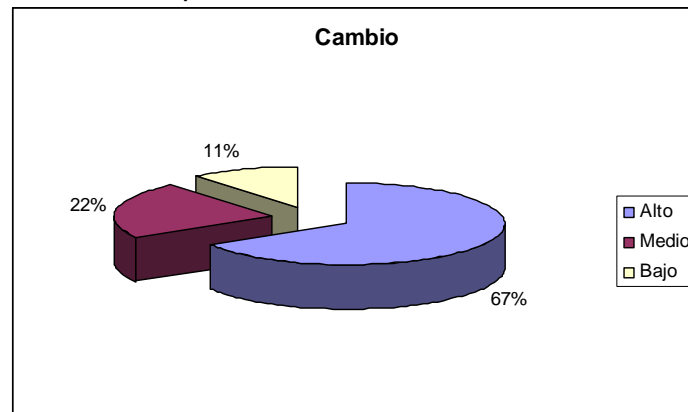
El 72% de las Osp´s considera la utilización del tiempo en un término alto mientras que el 28% en un término medio.

El manejo del Espacio esta representado así:



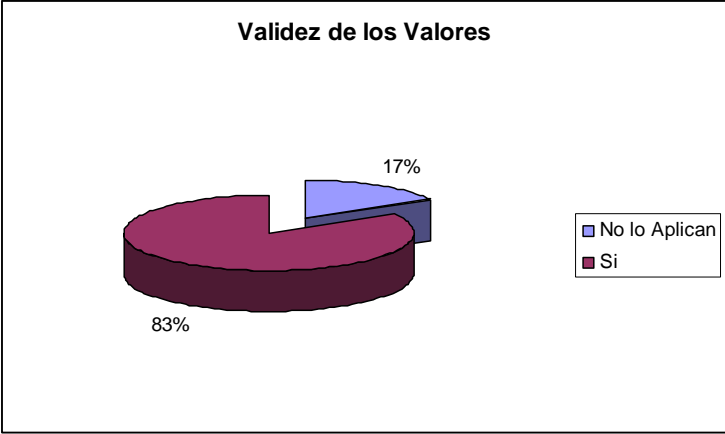
El 67% considera importante la utilización del espacio, mientras que un 33% lo considera en un término medio.

El manejo del Cambio esta representado así:



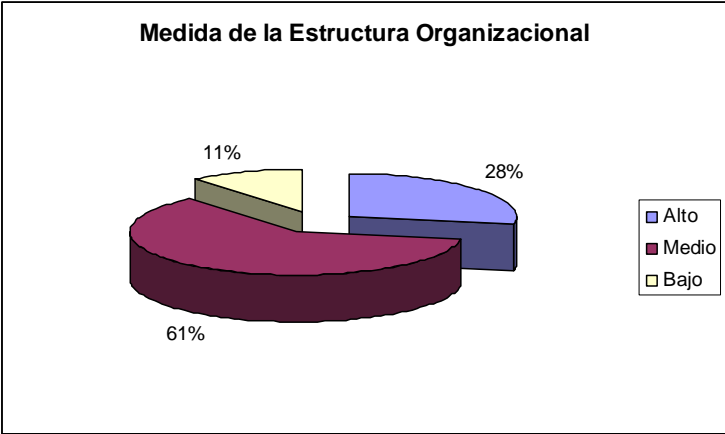
El 67% considera el cambio en un termino alto, el 22% en un termino medio y el 11% en un término bajo.

El 83% de las Osp´s considera que los valores presentes en la organización están acordes con el direccionamiento, las condiciones del entorno y de las necesidades actuales y futuras de las osp mientras que el 17% restante no lo aplican.



**7.2.6 ESTRUCTURA**

La estructura organizacional es el resultado del desarrollo obtenido por la Osp y esta representado así:

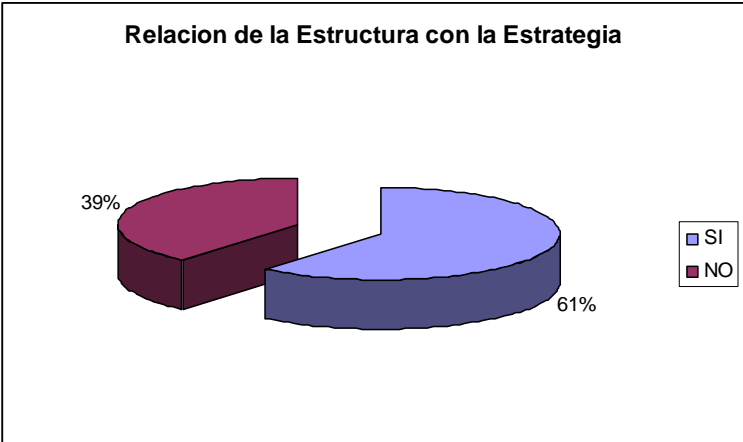


El 61% lo considera en un termino medio, el 28% en un termino alto y el 11% en un termino bajo.

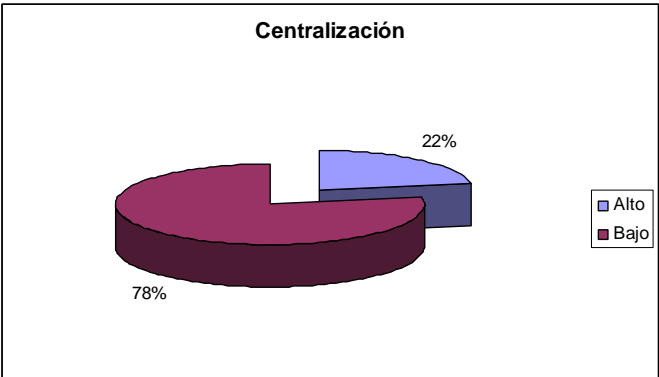
En un 61% la estructura coincide con las necesidades operativas de la organización y en un 39% no se relaciona.



En un 61% la estructura coincide con la estrategia de la organización y en un 39% no se relaciona.

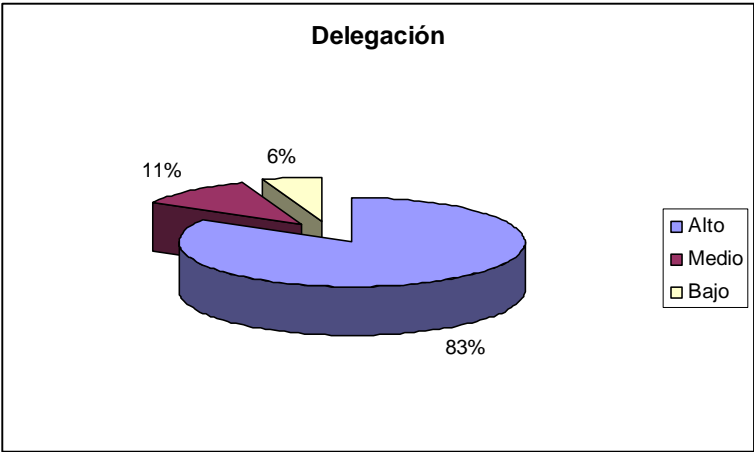


El grado de centralización esta representado así:



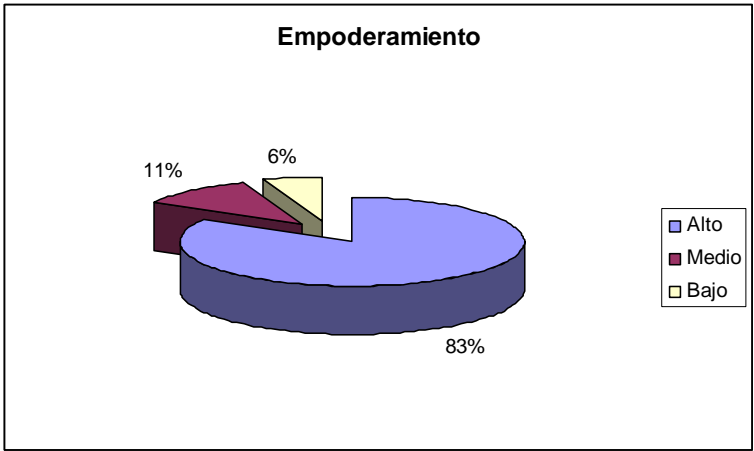
El 78% corresponde a un termino bajo y el 22% a un termino bajo.

El grado de Delegación esta representado así:



El 83% corresponde a un termino alto, el 11% a un termino medio y un 6% a un termino bajo.

El grado de Empoderamiento esta representado así:

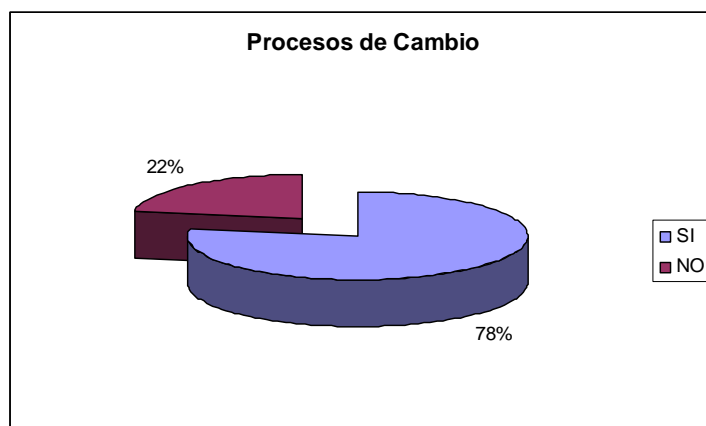


El 83% corresponde a un termino Alto, el 11% a un termino medio y un 6% a un termino bajo.

## 7.2.7 CAMBIO

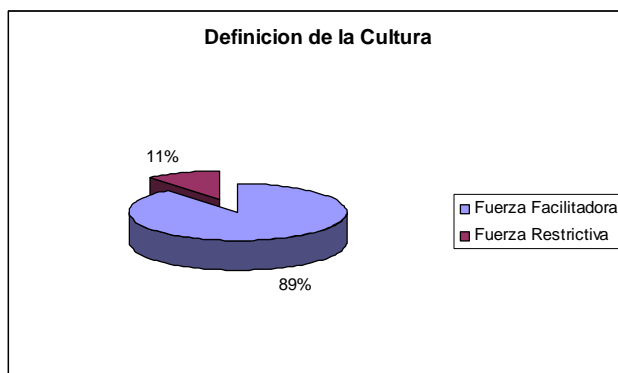
El 100% de las Osp´s consideran como positivo el cambio organizacional debido a que los cambios a nivel de la administración generan beneficios a nivel interno.

En las Osp´s se han llevado a cabo procesos planeados de cambio y se representa así:

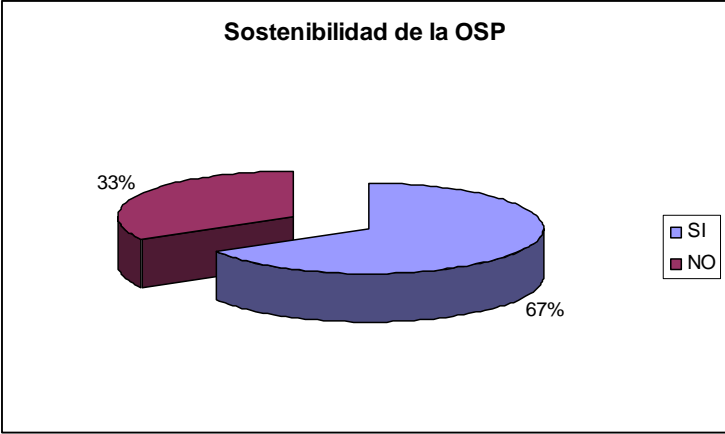


El 78% de las organizaciones ha llevado a cabo procesos planeados de cambio y han buscado el mejoramiento de la organización, mejor adecuación de fondos, organización en el grupo, mayor productividad al cambiar la maquinaria, cambio de la modalidad debido a la necesidad del medio, mejoramiento en la participación de los asociados, buscar una mayor expansión, cambio de directivas, mejor funcionamiento de la organización, mejoramiento de la calidad de vida, mejorar la calidad del producto, reducción de costos, sentido de pertenencia y el 22% restante no ha realizado procesos planeados de cambio.

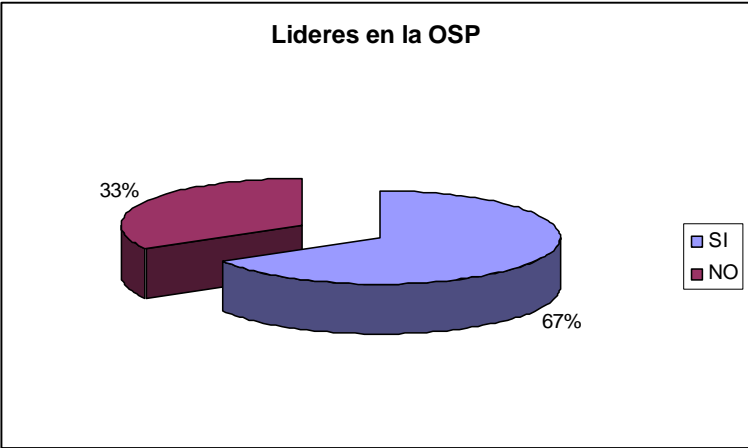
La cultura presente en la organización se constituye como fuerza facilitadora en un 89% y en fuerza restrictiva en un 11% para la implementación de procesos de cambio.



Los asociados consideran en un 67% que para asegurar la sostenibilidad de la Osp se requiere establecer un proceso de cambio en los siguientes aspectos: área técnica, concientización del trabajo en equipo, fortalecimiento del personal, compromiso de los asociados, estatutos para la reducción de los aportes, capacitaciones, búsqueda de recursos y comercialización sin intermediarios mientras que un 33% no lo cree necesario. Y se representa de esta forma:



En la Osp existen asociados en capacidad de liderar procesos de cambio en un 67% y el restante 33% no posee esta capacidad y se representa de esta forma:



### 7.3 Análisis del Diagnostico del área de Mercados

Este diagnostico arroja como resultado el conocimiento que tienen las OSP en términos de conocimiento de las características de sus consumidores así como de sus principales competidores.

Se observa que las organizaciones en miras de desarrollar sus aptitudes en la parte de mercadotecnia no tienen en cuenta el comportamiento del consumidor lo cual es muy importante para las organizaciones por que no produce una interacción del consumidor, ni lo satisfacen en las compras realizadas por este en su decisión de compra.

Las organizaciones carecen de conocimiento necesario para evaluar en donde esta su producto y como lo pueden explotar.

No se tiene en cuenta el ciclo de vida del producto, a pesar de que este conocimiento seria de mucha ayuda para visualizar su producto, el grado de satisfacción que se obtendrá tanto para el cliente como para la organización y que arrojaría un cronograma de planificación que ayudaría a evaluar la permanencia del producto en el mercado.

La falta de conocimiento permite evidenciar que muchas de las organizaciones evaluadas no saben la colocación de sus productos (plaza), funcionamiento y razón social (producto) lo cual trae como consecuencia la no utilización de las estrategias de venta (promociones), y por ultimo el desconocimiento del valor del producto (precio) que se maneja en marketing mix.

Al igual que muchas herramientas desconocidas, la mayor carencia es la planeación estratégica y la planeación operativa las cuales van ligadas dentro la administración y rige cada una de las organizaciones, lo que evidencia las decisiones más fáciles y factibles para utilizar dentro y fuera de cada OSP como son:

- Base de datos.
- Utilización de nuevas tecnologías.
- Un departamento de mercadeo.
- Monitoreo de la competencia.

De acuerdo al diagnostico las organizaciones de Salazar (Asoartes, Ashocem y Asovincet), Cúcuta (Jean palmeras, forjadores del futuro), Toledo (Aprocemeca, Asomutol) y Chitagá (Amec); aunque tienen presencia en algunos mercados, poseen un claro desconocimiento de los clientes atendidos, no llevan a cabo programas para dar a conocer sus productos y servicios, ni poseen información sobre las acciones de mercadeo llevadas a cabo por la competencia.

Mientras que las organizaciones Creartesanias, Cornas (Salazar), Cafetól, Paneleros de Palo Blanco E.A.T (Toledo) y Calzado Jireh, Amucafamora (Cúcuta) Aunque tienen un conocimiento del mercado atendido, las estrategias utilizadas hasta el momento no han brindado los resultados esperados, se hace necesario evaluar y llevar a cabo los cambios necesarios para alcanzar los objetivos propuestos.

Y por último Ascripat (Pamplona), Ferchus, Milenio 7 y 8 (Cúcuta) y Asoprodem (Chinácota) pese a tener un plan de acciones de mercadeo estructurado es recomendable tener en cuenta el desarrollo de indicadores de gestión que permitan evaluar permanentemente el desarrollo del plan de mercadeo propuesto.

#### **7.4 Análisis del Diagnostico del área Contable- financiera**

Las organizaciones mostraron dentro del análisis que el encargado de llevar la contabilidad no cuenta con los medios (Equipos, Sistemas y escenarios) adecuados y en algunos casos es evidente la escasez de preparación técnica profesional para el adecuado manejo de la parte financiera y contable, el manejo de los presupuestos, la planificación de la información, sistemas de costos, negociación de créditos, flujo de caja y paquetes contables, análisis financieros y demás mecanismos que les permitan establecerse como una organización fuerte y preparada para afrontar los retos de una nueva generación de empresa.

El 65% no posee el cálculo adecuado de su capital de trabajo, esta característica se ve en el corto plazo, teniendo un problema de liquidez por las entradas y salidas de dinero causando un endeudamiento innecesario estropeando el normal funcionamiento de la organización.

Más del 70% de los gerentes o representantes legales de cada organización no controlan sus gastos ó sea salidas de dinero así sea las regulares o cotidianas.

Más del 75% de las organizaciones reportan haber tenido problemas con los pagos de impuestos tributarios.

Los inventarios se llevan de una manera intuitiva este es el porcentaje mas alto lo cual nos arroja un 100%.

Un 42% no tiene registros de balances ni estados de resultados y el 58% que si lleva registro de sus estados financieros el 75% lo tienen a medias o desactualizados esto también se presenta a un desinterés por parte de sus dirigentes en optar por el manejo adecuado de sus organizaciones.

En una corta conclusión las organizaciones tienen un alto porcentaje de desconocimiento en rentabilidad, liquidez y endeudamiento la columna vertebral de

las finanzas así sea de una pequeña empresa pero a su vez es primordial para el buen funcionamiento.

Es por ello que en la actualidad el mayor interés de la fundación PARCOMUN es lograr la mejor capacitación en el personal que integran dichas organizaciones, sin tomar en cuenta que muchas de estas organizaciones no han presentado el interés adecuado para tal fin.

## **7.5 Análisis del Diagnostico para la internacionalización**

Las organizaciones presentan un desarrollo en el conocimiento de sus productos la importancia de mejorarlos estaremos hablando de un alto porcentaje, que desea exportar y sobre todo por el acercamiento con el país hermano de la República Bolivariana de Venezuela lo cual significa un mercado atractivo.

También conocen el proceso que se lleva a cabo para realizar el producto la maquinaria y el funcionamiento de estas al proceso de producción, aunque las organizaciones quieren aprovechar los incentivos a las exportaciones no se están preparando y poseen problemas en el mercado interno ya que su capacidad instalada no da para cubrir una demanda en el exterior.

Eso no significa que algunas organizaciones no estén recopilando información ya que las personas involucradas en este proceso no saben de las diferentes normas, tramites, conocimiento sobre impuestos y gravámenes, barreras idiomáticas, para poder exportar.

Otro inconveniente encontrado en un alto porcentaje es que las organizaciones no cuentan con los recursos financieros para la ampliación de su planta de personal a la hora de exportar, realizar procesos de capacitación a sus asociados, realizar una gira comercial al exterior, elaboración de catálogos y publicidad, reposición de equipos y mejoramiento de tecnología, para seguir produciendo mientras se espera el pago de sus exportaciones y ninguno de ellos conoce las líneas de crédito especiales para exportadores.

El conocimiento de la competencia es nulo en cuanto al nivel técnico que manejan los competidores, niveles de calidad, precios, mercados atendidos, gustos y preferencias.

Las organizaciones demuestran un alto grado de interés para elevar sus potencialidades al exportar siempre y cuando encuentren ayuda.

Ya que esto tiene un alto costo y además es alta la inversión necesaria para reclutar, motivar y dirigir una fuerza de ventas; tener la gente adecuada puede significar un egreso elevado de recursos: todo depende de cuanto pueda rendir dicha fuerza de ventas.

En la penetración de mercado se desarrollan estrategias para incrementar las ventas, como son las actividades promocionales, publicitarias y por último se evalúan las oportunidades comerciales como se podrían realizar alianzas estratégicas con otras organizaciones de servicios etc. (Como ejemplo podemos tener una alianza estratégica con alguna empresa de interés).

## CAUSAS DE LA BAJA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD

Las causas que aplican para todas las organizaciones son:

- Falta de un Conocimiento de la normatividad tanto en materia contable, administrativa, financiera así como de las oportunidades de mercados extranjeros.
- Falta de Normas de calidad y deficientes métodos de trabajo.
- En todas las Organizaciones se evidencia como causa de la baja competitividad y productividad la falta de apoyo económico.
- Falta de apoyo del estado para sacar adelante los proyectos productivos de la región.
- Desconocimiento de la oferta institucional.
- Bajo acceso a créditos, por no poseer una rentabilidad para solventar dichos créditos.
- Inexistencia de un Departamento encargado del servicio al cliente.
- Falta de compromiso de las organizaciones en los procesos de capacitaciones en las diferentes áreas en este punto no puedo especificar cuales organizaciones ya que en algunos momentos del proceso unas fueron muy cumplidas pero otras no en la adquisición de conocimientos.
- Un bajo nivel educativo (Primaria y Bachillerato y en algunos casos incompleta).
- Mano de obra poco calificada, que lejos de representar una ventaja al reducir costos se constituye en un obstáculo para avanzar en la competitividad.
- Baja base tecnológica en los procesos productivos.
- Practicas empresariales inadecuadas como una falta de visión integradora, técnicas de mercadeo obsoletas.
- Un ambiente económico desfavorable en el que priman la incertidumbre y las expectativas negativas.
- Baja rentabilidad de las organizaciones.

Las causas de la baja competitividad de cada organización Social Productiva:

- Falta de Maquinaria para la realización de las artesanías en la organización de Salazar de las Palmas de nombre Asoartes "Bejucos".
- Para que la organización Solares Productivos Cristo rey Parte Alta (ASCRIPAT), este en condiciones de ofertar más productos y aumentar sus utilidades y ser rentables, es necesario la consecución de terreno ya que la demanda es mayor pero por falta del mismo no pueden suplirla.
- Proceso mal ejecutado o ejecutado bajo malas condiciones, instalaciones en mal estado; en este caso se encuentra la organización Calzado Jireh de la ciudad de Cúcuta, la cual posee una infraestructura inadecuada para la realización de los diferentes procesos, y esto demuestra un retroceso al querer convertirse en empresas altamente competitivas.
- Falta de materias primas por los altos costos; este es uno de los puntos que mas aquejan a las organizaciones Creartesanias y Asoartes quienes consideran que la materia prima para la producción de artesanías a veces es escasa y costosa.
- Malas condiciones de trabajo presente en la Asociación de Mujeres Cabeza de Familia Azucenas de Mora Siglo XXI (AMUCAFAMORA).
- Ausencias, retrasos y ociosidad por parte de los asociados se presenta en la asociación Forjadores del futuro.
- El bajo nivel educativo de los asociados de las organizaciones sociales productivas de la región de Norte de Santander es de primaria y bachillerato solo la organización Paneleros de Palo Blanco E.A.T y Ascripat comento tener entre sus asociados a un profesional de resto la educación de los asociados es muy baja y la educación informal son las diferentes capacitaciones de acuerdo a la actividad económica y son dictadas por el Sena.
- No poseer la capacidad operativa para suplir la demanda de sus productos es un problema encontrado en las organizaciones de Ferchus de Cúcuta, la cual no cuenta con todo el personal para poder ampliar sus mercados de confecciones al igual que Cafetol y Asoartes.
- El no poseer una adecuada marca registrada y un mejor empaque de sus productos es una desventaja en la organización Paneleros de Palo Blanco E.A.T.

- La falta de estrategias de publicidad ha disminuido las ventas de la asociación Cafetol de Toledo.
- La Asociación Mujeres Toledanas presenta una falta de sentido de pertenencia por la asociación, además en estos momentos a pesar de estar constituidas legalmente desde agosto del 2002 hasta ahora están comenzando a organizarse para el trabajo con arcilla, ya que anteriormente estaban en una inestabilidad a nivel organizacional.
- La falta de un mercado establecido es un gran problema para la Asociación de Horticultores y criadores de especies menores (ASOHOCEM).
- Uno de los grandes problemas que obstaculizan a la Asociación de Vendedores y Comerciantes estacionarios del Sector Turístico de Salazar (ASOVENCET), es la falta de una política clara del ente regional donde les permita elaborar manual de procedimiento donde les permitan un mejor aprovechamiento del espacio público.
- La Asociación para la promoción y el desarrollo Empresarial Marie Poussepin no cuenta con un mercado amplio para expandirse.

## ESTRATEGIAS Y RECOMENDACIONES

### ESTRATEGIAS

- 1) Estrategia de concentración: en la que el mercado de referencia de la organización viene definido por un solo producto-mercado.
- 2) Estrategia de especialista en el producto: la organización se especializa en una tecnología para atender una función básica o necesidad de diversos grupos de clientes. Esta elección implicaría que la OSP se especializara en productos para ofrecérselos a los diferentes sectores.
- 3) Estrategia de especialista en el cliente: en este caso la organización decide atender diferentes necesidades de un mismo grupo de clientes. Por ejemplo, la organización podría decidir especializarse en el producto que considera es su fuerte.
- 4) Estrategia de cobertura completa: la organización decide ofrecer una gama completa de productos para atender las diversas necesidades de todo tipo de cliente. Esta alternativa, debería disponer de una gama completa de productos.
- 5) Estrategia de especialización selectiva: supone seleccionar varios productos para atender ciertos mercados, de acuerdo con lo que estima conveniente la organización. Por ejemplo, las OSP´s podrían decidir ofertar más variedad en sus productos.
- 6) En este sentido, cuando la competencia es muy intensa debido al gran número de organizaciones y a la débil diferenciación de productos y/o marcas, el precio se convierte en el instrumento clave de la lucha competitiva, y ese proceso de acción/reacción puede terminar provocando un descenso continuado de los precios, reduciendo los beneficios de las organizaciones y haciendo poco atractivo el sector.
- 7) Criterios de rendimiento, se trata de analizar la oferta del proveedor desde la perspectiva de la adecuación de la oferta de éste a las necesidades que plantea nuestra actividad. Por ejemplo, la calidad de la materia prima que se adquiere debe ser concordante con el nivel deseado para el producto final que se va a comercializar.
- 8) Las organizaciones tienen que diseñar estrategias de acuerdo al momento que están presentando tanto administrativa como financieramente y de acuerdo al proceso de producción y de mercados.

9) Saber cuando es el momento adecuado para endeudarse ya que muchas organizaciones no cuentan con la capacidad de endeudamiento necesaria para amortizar una deuda.

10) Llevar sistemas sencillos y prácticos de contabilidad que les ayudaran mucho ya sea para conocer el comportamiento del cliente a si como de sus diferentes proveedores.

11) Para que exista una alta productividad y competitividad debe haber una capacidad de innovación y absorción de tecnologías.

12) Un ambiente macroeconómico estable.

13) Utilizar una base de datos donde les permita llevar registros precisos de us clientes.

## **RECOMENDACIONES**

Estas recomendaciones las deben tener en cuenta todas las organizaciones:

- Es importante contar con un manual de políticas en cuanto al manejo de talento humano.
- Es necesario que exista una persona encargada de diagnosticar el nivel de satisfacción de los asociados.
- Contar con un departamento o área encargado de la atención al cliente, relaciones públicas y fortalecimiento de la imagen corporativa.
- Se ve la necesidad de que se cuente con políticas y mecanismos que aseguren el desarrollo personal y profesional de los asociados.
- La organización debe brindar a sus asociados seguridad social y beneficios.
- La organización debe proveer a los asociados garantías laborales.
- Participar en actividades de su sector de influencia les generara una publicidad gratuita que atraerá muchos clientes potenciales.
- Mejorar la actitud de algunos asociados para un mejor trabajo en equipo.
- Deben iniciar las responsabilidades tributarias.

- Los valores que orientan el actuar de los asociados, deben estar bien definidos al interior de la organización.
- Que los asociados tomen conciencia en cuanto a su responsabilidad dentro de la organización.
- Mirar la posibilidad de que existan asociados en capacidad de liderar procesos de cambio.
- Vincular a la familia de los asociados en algún tipo de actividad.
- Que los asociados tomen conciencia en cuanto a su responsabilidad dentro de la organización.
- Acercamiento con el cliente con el fin de conocer sus necesidades y expectativas.

Las Recomendaciones por Organización son:

- Se le recomienda a la Osp Asoartes "Bejucos" la obtención de maquinaria acorde a su actividad (artesanías), por intermedio de la banca de oportunidades que ofrece el gobierno nacional como política de fortalecimiento nacional.
- A la Osp Ascripat de Pamplona, la compra y adecuación de un nuevo terreno para la satisfacción de la demanda, por tal motivo se ve la necesidad de financiar y adjudicar dicho terreno con tasas acordes a su situación financiera con bancos o entidades financieras que demuestren una facilidad en los pagos.
- A la Osp calzado Jireh, el modelo arroja como resultado la adecuación, adaptación y ejecución de una nueva y mejor planta de producción, que tenga las líneas productivas acordes al sistema de producción llevando una automatización que les permita ser competitivos.
- A las Osp`s Creartersanias y Asoartes el modelo arroja como recomendación la contratación de nuevos proveedores que les permitan bajar sus costos productivos, y a su vez iniciar una cadena más amplia de materias primas utilizadas por otras organizaciones similares a dicha organización lo cual trae beneficios económicos, financieros y de calidad en el producto final.

- A la Osp Amucafamora, la recomendación es la adaptación de un lugar propicio para la elaboración de sus productos teniendo en cuenta normas de higiene y de seguridad industrial.
- A las Osp´s Paneleros de Palo Blanco E.A.T y Ascripat el modelo da como solución el fortalecimiento de las áreas administrativas ya que se debe tener el personal capacitado para la ejecución de resultados y cumplir con la responsabilidad de cada uno de los integrantes de esta asociación.
- La solución a estas Osp´s (Ferchus, Cafetol y Asoartes) es aumentar su capacidad instalada, producida a través de la elaboración de mejores estrategias de producción, reemplazar maquinaria obsoleta, sistematizar los tiempos de producción aumentar los turnos de producción para la ocupación de un 100% producido.
- Para la Osp Paneleros de Palo Blanco E.A.T el modelo desarrolla alternativas como estudio de marca, nombre, colores, diseño que les permita estar a la vanguardia de la publicidad que se llevan en la apertura de los mercados; para mejorar el empaque se tienen diferentes alternativas como las cajas de cartón, empaque al vacío, materiales orgánicos entre otros; estableciendo una tabla de costos donde permita financiar de su precio de venta el gasto de un mejor empaque.
- Para la Osp Cafetol, como el modelo estudia el ciclo de vida del producto tener en cuenta la apertura de una nueva presentación donde se de a conocer en los diferentes medio de comunicación el cambio que están realizando.
- La recomendación para la Osp Asomutol, es fortalecer su nivel de valores corporativos a través de talleres y capacitación más frecuentes para subir su compromiso frente a esta asociación.
- Esta asociación (Ashocem) viendo su fortaleza en un buen producto debe buscar nuevos mercados de apertura donde se permita mejorar sus canales de distribución.
- La asociación Asovincet debe buscar el apoyo de los entes regionales.
- La Osp Asoprodem buscar la integración a actividades empresariales donde pueda dar a conocer sus productos y así expandir su mercado.

## CONCLUSIONES

Las organizaciones que conforman las OSP atraviesan una delicada situación caracterizada por una baja productividad y rentabilidad, durante el período estudiado, situación que pone en peligro la supervivencia de la misma.

La productividad laboral es inferior a la del promedio del sector, su comportamiento muestra una tendencia a estabilizarse como consecuencia de la reducción del número de asociados, lo cual sucede recurrentemente a partir de este año.

Las OSP demostraron a lo largo del periodo en el cual sé monitorearon que no están preparadas para asumir la entrada a un mercado altamente competitivo, aunque algunas organizaciones ya constituidas llevan un tiempo significativo en el mercado no cuentan con la infraestructura necesaria para competir en dichos mercados competitivos. Es por eso que un número muy pequeño de organizaciones basado en el principio de supervivencia sigue batallando y han logrado un crecimiento digno de admirar.

Por este motivo se encuentran estas entidades debilitadas económica y financieramente por nombrar algunas áreas; con estructuras no adecuadas las cuales ni siquiera tienen plasmado un organigrama, misión y visión que permitan diferenciar y estructurar mejor los departamentos que interactúan, los cuales no permiten ser mas competitivos frente a empresas mas organizadas y estructuradas.

Algunas organizaciones se han conformado de manera empírica, mejorando su estructura sobre la marcha lo que significa que la parte practica del conocimiento lo tienen presente pero la teoría no la saben aplicar, por tal motivo se observo que no llevan un orden establecido lo cual dificulta un poco el no poderles ayudar y corregir de inmediato lo que están haciendo mal.

Baja credibilidad de sus miembros los cuales actúan como si todo estuvieran bien y que van por buen camino y al mostrarles con hechos que están errados es sus procesos y en la manera de llevar el manejo de su OSP, basados en los resultados ya estudiados y comprobados que tenemos la razón que están equivocados.

Aunque se demostró la importancia de sobresalir frente a otras organizaciones quedan algunas cosas, las cuales se pueden seguir trabajando por que el proceso de cambio se necesitara mínimo de un año, el cual se debe trabajar en la capacitación de todas las áreas de las organizaciones así como un estricto control al seguimiento de la comercialización; solo queda decir que fue muy gratificante saber que se puede generar un cambio significativo y positivo de mentalidad de

los diferentes actores involucrados para la región en el cual se pudo colocar un granito de conocimiento y una actitud diferente frente a nuevos retos.

## BIBLIOGRAFÍA

1. CABELLO G, Mario A. y Ramírez, David N. (1996). Empresas Competitivas "Una Estrategia un Cambio para el Éxito. Editorial Mcgraw-Hill.
2. CASE, KARL E. Y FAIR, RAY C. (1997). Principios de Macroeconomía. Cuarta Edición (Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.).
3. CELECIA, John (1998), "Desarrollo Sostenible y Ciudad: más allá del Virtuoso Discurso", en Ciudades, No 37, Pp. 12-25.
4. EITEMAN, STONEHILL Michael H Moffett.(2000) Las Finanzas en las Empresas Multinacionales Octava Edición Editorial Prentice Hall.
5. ESSER, KLAUS, WOLFGANG HILLEBRAND, DIRK MESSNER AND JÖRG MEYER-STAMER (1996), "Competitividad Sistémica: Nuevo Desafío a las Empresas y a la Política", Revista de la CEPAL, Santiago 1996, No. 59, Pág. 39 – 52.
6. HERNÁNDEZ CONTRERAS, Fernando (2006), Propuesta de un Modelo Integral de Competitividad Económica para las empresas del municipio de Nuevo Laredo.
7. Mejorando la Competitividad de las Pymes, Universidad Externado de Colombia, Pág.:384.
8. VAZQUEZ, ALBURQUERQUE, GOESKE, CHAVARRIA, AMEZQUITA Y Otros. "La Dimensión Local del Desarrollo: Enfoque Territorial, Tejido Productivo Local, Concertación de Actores y Aprendizaje para la Acción". Ed. Fundación Friedrich Ebert en Chile.
9. VILLARREAL, Rene Y Villarreal, Tania. (). I.F.A. "La Empresa Competitiva Sustentable en la Era del Capital Intelectual. Editorial: Mcgraw-Hill.

# **ANEXOS**

**UNIVERSIDAD DE PAMPLONA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y  
EMPRESARIALES PROGRAMA ECONOMIA  
FUNDACION PARCOMUN**

"Proyecto consolidación económica y social de organizaciones populares para el Desarrollo local en  
Norte de Santander-Colombia"

Estas tres tablas evalúan el comportamiento actual de las organizaciones en términos del conocimiento de las características de sus consumidores así como de sus principales competidores.

Actividad a Evaluar	SI	NO	Se Va a Trabajar en el Futuro
1. ¿Su organización conoce características de sus clientes o consumidores finales tales como sexo, edad, estado civil, ocupación, nivel de ingresos, etc.?			
2. ¿Conoce el tamaño de mercado (en unidades o en dinero) de los segmentos atendidos por su organización?			
3. ¿Conoce los motivos de compra de sus clientes o consumidores finales: precio, buena calidad, tiempo de entrega garantía, etc.?			
4. ¿Realiza estudios para definir las necesidades de sus consumidores?			
5. ¿Sugiere usted un precio al consumidor final, o es impuesto por sus intermediarios?			
6. ¿Se lleva a cabo seguimiento a los clientes con el fin de establecer su grado de satisfacción respecto a los productos o servicios demandados?			
7. ¿Mantiene constante comunicación tanto con sus clientes potenciales como reales con el fin de establecer futuras necesidades?			
Total			

Actividad a Evaluar	SI	NO	Se Va a Trabajar en el Futuro
1. ¿Su organización conoce características de sus principales competidores en cuanto a políticas de precios, mercados atendidos, canales de distribución utilizados y estrategias de promoción y publicidad utilizadas?			
2. ¿Conoce la participación en el mercado en valores o unidades de sus principales competidores?			
3. ¿Conoce los motivos de compra de los clientes o consumidores finales de sus competidores?			
4. ¿Lleva a cabo acciones para contrarrestar las estrategias de mercadeo utilizadas por sus principales competidores?			
Total			

Actividad a Evaluar	SI	NO	Se Va a Trabajar en el Futuro
1. De acuerdo con las características de sus clientes, ¿su organización ha emprendido acciones que le permitan mantener y aumentar la participación en el mercado?			
2. ¿Para cada mes su organización ha establecido objetivos claros de ventas?			
3. ¿Ha programado usted eventos de promoción, participación en ferias, etc. Que le permitan dar a conocer sus productos a clientes potenciales?			
4. ¿Su organización ha contemplado ingresar a un nuevo mercado a nivel local o internacional, y si lo ha hecho ha establecido las acciones adecuadas para dar a conocer sus productos o servicios?			
5. ¿Los objetivos de venta que ha planteado su organización se han cumplido periodo a periodo?			
6. ¿La fuerza de ventas conoce los objetivos de mercadeo y ventas que la organización ha establecido?			
7. Debido a las investigaciones de mercado llevadas a cabo, ¿su organización ha desarrollado nuevos productos o servicios para sus clientes o consumidores?			
Total			

## MATRICES

### 1. ¿Por qué quiere Exportar?

Variables	SI	NO
1. ¿Tiene problemas en el mercado interno?		
2. ¿Han disminuido sus ventas?		
3. ¿Enfrenta problemas de distribución?		
4. ¿Sus precios están muy bajos?		
5. ¿La competencia ha penetrado sus mercados?		
6. ¿Quiere aprovechar los incentivos a las exportaciones?		
7. ¿Lo motiva el tipo de cambio favorable?		
8. ¿Recibió algún pedido del exterior?		
9. ¿Quiere aprovechar la capacidad ociosa de su organización?		
10. ¿Porque su competencia esta exportando y le va bien?		
11. ¿Tiene excesos de producción?		
12. ¿Desea medirse con competidores de categoría mundial?		
13. ¿Desea alcanzar economías de escala y bajar costos unitarios?		

### 2. Compromiso de la Organización

Variables	SI	NO
1. ¿Se esta preparando para exportar?		
2. ¿Esta capacitando a su personal?		
3. ¿Se encuentra mejorando sus procesos de producción?		
4. ¿Ha implementado mejoras en la calidad de los productos?		
5. ¿Ha comenzado a recopilar información sobre exportación?		

### 3. Evaluación de la capacidad de Exportación

Variables	SI	NO
1. ¿Puede aprovisionar eficientemente el mercado interno y externo?		
2. ¿Puede incrementar fácilmente su producción?		
3. ¿Ha medido en que tiempo podría cumplir nuevas metas de producción?		
4. ¿Su proveedor le puede suplir ágilmente nuevos pedidos de materia prima?		
5. ¿Necesita contratar nuevo personal para aumentar su producción?		

### 4. ¿Esta dispuesto a hacer cambios en su producto?

Variables	SI	NO
1. Cambiarle el Diseño		
2. Mejorar la calidad		
3. Cambiar el empaque		

4. Mejorarlo para adaptarlo a normas internacionales		
5. Cambiar de marca		

**5. ¿Conoce las barreras al comercio que deberá enfrentar y sabe como superarlas?**

Variables	SI	NO
1. Normas técnicas		
2. Diferencias en las legislaciones		
3. Barreras idiomáticas		
4. Barreras culturales		
5. Cambio de monedas		
6. Gustos y preferencias diferentes		
7. Cambios tecnológicos		
8. Conocimiento de la competencia		
9. Conocimiento sobre impuestos y gravámenes		
10. Conocimiento de los procedimientos burocráticos		
11. Conocimiento de la logística de exportación		

**6. Conocimiento de la competencia**

Variables	SI	NO
1. ¿Sabe si sus competidores han logrado exportar?		
2. ¿A cuales mercados?		
3. ¿Con que resultados?		
4. ¿Tiene conocimiento de la competencia que va a encontrar en el exterior?		
5. ¿Qué niveles técnicos manejas esos competidores?		
6. ¿Qué niveles de Calidad?		
7. ¿Qué precios?		
8. ¿Qué protección reciben de su Estado?		

**7. ¿Cuentan con los recursos financieros para iniciar el proceso exportador?**

Variables	SI	NO
1. ¿Para ampliar la nomina en caso necesario?		
2. ¿para hacer procesos de capacitación a sus empleados?		
3. ¿para realizar una gira comercial al exterior?		
4. ¿Tiene medios para elaborar catálogos y propaganda?		
5. ¿Hay posibilidades de iniciar cambios en la producción?		
6. ¿Tiene recursos para reponer equipos y mejorar tecnología?		
7. ¿Para seguir produciendo mientras espera el pago de sus exportaciones?		
8. ¿Por cuánto tiempo puede sostener esos créditos?		
9. ¿Conoce las líneas de crédito especiales para exportadores?		

## Características de Mercado

El mercado está compuesto de vendedores y compradores que vienen a representar la oferta y la demanda. Se realizan relaciones comerciales de transacciones de mercancías. Los precios de las mercancías tienden a unificarse y dichos precios se establecen por la oferta y la demanda.

Debemos ser capaces de descubrir las oportunidades para nuevos negocios y no suponer que todo será igual para siempre. Los tocadiscos ya han sido reemplazados por los toca-cassettes y recientemente los CD's: ya no se usan reglas de cálculo y los computadores están ampliando su presencia en los hogares luego de haber conquistado el mercado de oficinas.

Si bien existen muchas maneras creativas para describir oportunidades, existen 4 métodos formales para identificar nuevos negocios:

1. Penetración en el mercado
2. Desarrollo del mercado
3. Desarrollo del producto
4. Diversificación

En la penetración del mercado buscamos quitarle clientes a la competencia mediante una mejor publicidad, mayor distribución, reducciones de precio, nuevos envases, etc.

En el desarrollo del mercado tratamos de captar nuevos clientes sin modificar el producto, por ejemplo los supermercados y los restaurantes abren locales en nuevas zonas, buscando nuevos clientes.

Para poder ubicar oportunidades de negocios es importante estudiar la situación en 3 niveles:

### 1. El Entorno Nacional

Se debe estar informado de los cambios en los campos político, económico, social y tecnológico. Hoy en día recibimos una fuerte influencia en nuestras actividades de las decisiones del gobierno, la marcha de la economía, la violencia, la pobreza y las sorprendentes y rápidas innovaciones tecnológicas.

## 2. El Sector Específico

Los cambios en el entorno causan diversos efectos en cada sector considerando el tipo de productos o servicios, la competencia, la producción, los precios y las tendencias de los consumidores.

## 3. El Consumidor

En un mercado de libre competencia, es el consumidor o comprador el que tiene la decisión final sobre el éxito o fracaso de un producto o servicio.

### **Segmentación del Mercado**

Es el proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. Todos los mercados están compuestos de segmentos y éstos a su vez están formados usualmente por subsegmentos. Por ejemplo el segmento de adolescentes puede dividirse aún más atendiendo a bases de edad, sexo, o algún otro interés. Un segmento de mercado está constituido por un grupo importante de compradores. La segmentación es un enfoque orientado hacia el consumidor y se diseñó para identificar y servir a éste grupo.

No existe una sola forma de segmentar un mercado, es por eso que se deben probar diversas variables, solas y combinadas, con la esperanza de encontrar la manera óptima de concebir la estructura del mercado. A continuación se mencionan las principales variables utilizadas para la segmentación de mercado:

1. Segmentación geográfica.
2. Segmentación demográfica.
3. Segmentación psicográfica.

### **Segmentos mal atendidos**

Características principales de los segmentos más atractivos, a fin de poder comprar y elegir. Sin embargo, el solo hecho de encontrar segmentos mal atendidos no es suficiente para escoger el segmento objetivo. Para ello, tres condiciones deben ser consideradas.

1. El segmento ha de ser medible. Es necesario cuantificar la cantidad de consumidores así como su consumo y tendencias.
2. Debe ser accesible, o sea, alcanzable y atendible de un modo rentable.
3. Debe tener una rentabilidad potencial que justifique el riesgo y los esfuerzos de inversión de la empresa.

## **Venta**

La venta cumple un rol vital. Saber vender no es colocar un producto de cualquier modo y a cualquier precio. Para vender hay que saber mostrar los beneficios del artículo, informando al consumidor, por que razones le va ser ventajosa su compra. No se puede ni se debe vender artículos de mala calidad. Esta condición es la primera de toda venta: que el producto en oferta sea buena, pues lo bueno satisface al público y hace prospera a la sociedad. Además, lo bueno se vende siempre.

Partiendo de esta premisa, se puede diseñar un plan de acción destinado a vender y hacer más que la satisfacción al consumidor en primer término y la ganancia o utilidad en segundo término, son los objetivos de la venta y del mercadeo. Más el éxito no puede lograrse sólo en buenas esperanzas con inteligencia y tino a fin que la idea del negocio no quede trunca y se obtengan los recursos necesarios para supervivencia y crecimiento.

Por ello, el estudio de la venta es obligatorio para todo comerciante que desee ver cumplidos sus objetivos, aunque a veces la suerte y la intuición en los negocios ofrezcan buenos resultados. Pero esto ocurre en muy escasas ocasiones. La regla general es que sólo el esfuerzo y un conocimiento profundo del tema junto con una valorización exacta del mercado, son los pilares del éxito en las ventas.

### **Preparación de la venta**

Es cerciorarse de que el vendedor esté preparado. Ello significa que debe estar bastante familiarizado con el producto, el mercado, la competencia, las técnicas de ventas; en una palabra todo lo que pueda estar relacionado con la venta.

### **Prospección o búsqueda de clientes potenciales**

Este segundo paso de la venta implica realizar el perfil del futuro cliente ideal. A partir de dicho perfil elaborará una lista de personas y compañías que sean los compradores potenciales y lógicos del producto.

Acercamiento preliminar a los posibles clientes individuales. Antes de visitar a una posible cliente, los vendedores deben averiguar cuanto puedan sobre las personas o compañías a las que piensan vender algo. Quizá también quiera entenderse de que productos están utilizando y cuál es su reacción entre ellos.

En general, deberían intentar recabar toda la información posible, de modo que preparen una presentación especial para cada comparado en particular.

## **Presentación**

Comenzará común intento de captar la Atención del posible cliente. El vendedor tratará de mantener el interés del cliente mientras despierta el deseo por el producto. Procurará entonces cerrar la venta. A lo largo de toda la presentación, estará preparado para responder las objeciones tácitas o explícitas que pudiera tener el posible cliente.

## **Actividades posteriores a la venta**

La etapa final del proceso de la venta es una serie de servicios que propician la buena voluntad del cliente y preparan el terreno para negocios futuros. No basta con cerrar un buen contrato, también hay que asegurarse que el producto se entregue a tiempo, debemos cerciorarnos constantemente de que el cliente está bien atendido.

Debe asegurarse que tomó la decisión correcta y para ello

- 1) Resume las ventajas del producto.
- 2) Repite por que es mejor su opción que las descartadas.
- 3) Señala cuán satisfecho estará el cliente con el rendimiento y funcionamiento del producto.

## **Ventajas y desventajas de la venta personal**

### **Ventajas**

Hay seis ventajas principales de la venta personal sobre todo métodos de promoción:

1. Más flexibilidad: los vendedores pueden planificar su esfuerzo de acuerdo al cliente.
2. Rápida adaptación: los vendedores pueden mejorar sus negocios en el acto, de acuerdo a las reacciones que perciban.
3. Concentración del esfuerzo: la venta personal permite llegar directamente al comprador potencial con más precisión que con otros medios.
4. Ingresos inmediatos: la venta personal permite cerrar una operación y hacer la cobranza inmediata.
5. Los vendedores pueden colaborar en otros aspectos mercadotécnicos, como investigación del mercadeo, desarrollo de información sobre venta, créditos, ideas para nuevos productos etc.
6. Mayor tiempo trabajando: Gente de ventas bien entrenadas invierte el tiempo necesario para llegar a cerrar cualquier trato.

## **Desventajas**

Es un alto costo. Siempre es un monto importante la inversión necesaria para reclutar, motivar y dirigir una fuerza de ventas. Tener la gente adecuada puede significar un egreso elevado de recursos: todo depende de cuanto pueda rendir dicha gente de ventas. El esfuerzo y la inversión en la venta personal deben realizarse y conducirse de la manera más inteligente y ordenada, a fin de obtener el máximo provecho para usted y su negocio.

### **Estrategias competitivas genéricas utilizadas:**

Liderazgo total en Diferenciación: "mas por el mismo pecio". La empresa trata de diferenciar sus productos y servicios creando características percibidas como únicas e importantes por los consumidores.

### **Estrategias alternativas utilizadas:**

#### **Estrategias intensivas:**

1. Penetración de mercado: ya que se desarrollan estrategias para incrementar las ventas, como son las actividades promocionales, publicitarias, etc.
2. Desarrollo de nuevos productos y servicios en un mercado existente: se pone en marcha el plan a través de acciones concretas: Como por ejemplo la edificación del complejo en cuestión, la realización de investigaciones, seguimiento, promociones, etc.
3. Se evalúan las oportunidades comerciales: como pueden ser alianzas estratégicas con otras empresas de servicios etc. (Como ejemplo podemos tener una alianza estratégica con alguna empresa de interés).
4. También trataremos de identificar aquellos deseos que no están siendo debidamente atendidos por nuestros competidores. Se selecciona un mercado objetivo: Este servicio estará dirigido a personas jóvenes de entre 18 y 30 años de edad, pertenecientes a la clase media alta.
5. Se desarrolla la mezcla comercial (marketing mix): estos son los instrumentos tácticos y controlables de la empresa, que serán utilizados para influir a los jóvenes a que visiten nuestro complejo.

## **Conclusiones**

Los mercados de consumidores conformados por personas y hogares, son aquellos en los cuales las personas compran productos para su consumo individual y familiar.

De todo lo dicho, se deduce que en un país o en una gran ciudad pueden haber tantos mercados como ramas importantes del comercio haya, que tales mercados puedan o no tener mercados fijos, es decir, lugares especiales de reunión; y que la extensión geográfica de cada mercado dependerá mucho de la naturaleza de los bienes que se ofrecen en venta.

Mercados Organizacionales, conformados por entidades, sean empresas o instituciones en general. En este caso, entidades adquieren productos ya sea como insumos o para utilizarlos en el funcionamiento de la organización como maquinaria, lubricantes, útiles y materiales de limpieza, útiles de oficina, servicios bancarios, de auditoría o de vigilancia entre otros. Los mercados organizacionales pueden representar entidades fabricantes o comercializadoras de bienes y servicios. Los mercados son importantes porque se identifica con un mecanismo impersonal y racional que sirve de marco a la oferta y la demanda, puede tener diversas interpretaciones.

Sería importante implementar este tipo de emprendimiento ya que la diversión y los entretenimientos son negocios rentables, la experiencia lo indica.

Sería importante que a este proyecto lo evaluaran varias personas, así de esta manera se podrían tener nuevos puntos de vistas, nuevas ideas, etc. Las cuales podrían ser aplicadas en el proyecto.

Con todo esto quiero decir, que este proyecto no solo necesita un aporte financiero, si no que también requiere de todo un potencial intelectual y creativo para ser aplicado.

Los emprendedores de la organización tienen el deber de visualizar las practicas de otros emprendimientos similares, de manera tal que nos sirva como punto diferenciador y competitivo.

Como conclusión final, me parece sensato reconocer la importancia de la investigación comercial, la cual es la clave del éxito y de la toma de correctas decisiones.

## **Recomendaciones**

Es necesario tener en cuenta que existen muchas limitaciones al entrar a un nuevo mercado, como por ejemplo, debemos tener una fuente de financiación importante (inversores), disponibilidad de capital de trabajo y financiero, como así también debemos tener en cuenta las depreciaciones y amortizaciones de nuestros activos. No se deben dejar de lado las variaciones económicas que afectan día a día el poder adquisitivo de los potenciales concurrentes.

Es recomendable entender cómo se comporta el mercado y la demanda, es decir como percibe el consumidor nuestro servicio, en que tipo de competencia nos encontramos, que restricciones políticas, legales y económicas debemos afrontar, como es el caso del pago de los impuestos, las retenciones bancarias, o fenómenos macroeconómicos como la inflación y la resección, etc.

Básicamente es necesario conocer las fuerzas competitivas de este tipo de negocios, y como estas afectan a la cadena de valor de nuestra organización.

El análisis de nuestro entorno nos puede permitir aprovechar oportunidades, y prevenir amenazas con anticipación pudiendo realizar un negocio rentable.

**DESCRIPCION DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES PRODUCTIVAS**

<b>NOMBRE DE LA OSP</b>	<b>DIRECCION</b>	<b>TELEFONO</b>	<b>REPRESENTANTE</b>
<b>CÚCUTA</b>			
1. Jean Palmeras	Av. 49 No. 19-43 Br. Antonia Santos	314 435 6753	Maria Angélica
2. Forjadores del Futuro	Calle 12 No. 3-77 Br. Motilones	311 278 7057	Marlene Martínez Bohórquez
3. Asociación de Calzado Jireh	Calle 20 NO. 0-30 Br. Ospina Pérez	312 427 7309	Marta Torres Rodríguez
4. Amucafamora	Calle 3 Av.4 No. 8an-105 Chapinero	312 350 2182	Carmen Cecilia Basto
5. Asociación Milenio 7 y 8	Calle 8 NO. 10-09 Br. Niña Ceci	313 330 6940	Adiva Maldonado Velásquez
6. Ferchus	Av. 48 No. 22-16 Palmeras Parte Baja	312 392 2344	Ana Lida Gamboa
<b>CHINACOTA</b>			
7. Asoprodem	Calle 6 No. 2-17 Br. El Cristo	568 64129	Hna. Alix Barrero Herrera
<b>SALAZAR DE LAS PALMAS</b>			
8. Asoartes	Vía a la Belencita	312 324 0818	Claudia Janeth Gil Medina
9. Creartesanas	Cr. 1 No. 5-04 Puerta del Sol	313 440 9215	Juan Carlos Bernal Moncada
10. Cornas	Calle 3 No. 7-14	311 276 2403	Gloria Stella Torrado Manrique
11. Asovincet	a la orilla del río	312 523 9793	Fabio Humberto Castellanos Niño
12. Ashocem	Calle 6 No. 6-102 Loma de la Cruz	316 562 8101	Antonio Maria Cárdenas Ortiz
<b>TOLEDO</b>			
13. Asomutol	Carrera 3 frente a la planta del colegio	312 489 3558	Maria Zenaida Florez
14. Aprocemeca	Vereda quebradagrande	312 448 2203	Desiderio Chacón Fernández
15. Cafetol	Km. 5 vía Toledo-Cúcuta	312 532 6228	Juan Antonio Granados
16. Paneleros de Palo blanco E.A.T	Vereda San Carlos, San Bernardo	313 451 9051	Honorio Duran Gonzáles
<b>PROVINCIA DE PAMPLONA</b>			
17. Ascripat (Pamplona)	Calle 3 No. 11-46 Br. Cristo Rey	312 577 8428	Omaira Meneses
18. Amec (Chitagá)	Cr. 8 No. 3-07 Br. El Centro	313 4298185	Aura Maria Angarita

## DIAGNOSTICO ORGANIZACIONES SOCIALES POPULARES

### I. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACION SOCIAL PRODUCTIVA.

1.1 Nombre de la organización social productiva:

---

1.2 Localizacion: \_\_\_\_\_ Telf: \_\_\_\_\_

1.3 Tamaño (de acuerdo al número de empleados y de activos):

---

---

1.4 Edad de la osp (tiempo desde la idea que dio origen a la iniciativa):

---

1.5 Área o rama de actividad (sub-sector):

---

1.6 Sector económico al que pertenece la osp:

---

---

1.9 Propósito actual de la empresa:

---

---

1.10 Tipos de productos o servicios ofrecidos:

---

---

---

---

### II. HISTORIA ORGANIZACIONAL

2.1 ¿Cuál es el origen de los asociados (as) fundadores de la osp?

---

---

---

2.2 ¿Cuál fue la educación formal e informal a que han tenido acceso los asociados (as)?

---

---

---

2.3 ¿Tipo de experiencia laboral de los asociados (as), como empleados?

---

---

---

2.4 ¿Actividades independientes en las que han incursionado los asociados (as)?

---

---

---

2.6 ¿Los valores transmitidos por los asociados (as) a la osp son aun importantes y están presentes en la empresa?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

### **DESARROLLO ORGANIZACIONAL LOGRADO POR LA EMPRESA**

2.7 ¿Quiénes intervinieron en la creación de la osp y cual fue su aporte (económico, intelectual, tecnológico, otros)?

---

---

---

2.8 ¿Cuál ha sido la continuidad de los asociados (as) de la osp?

---

---

---

2.9 ¿Se ha pensado en preparar el relevo de quienes actúan hoy en los cargos directivos?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

2.10 ¿Cuál fueron las razones de la ubicación geográfica inicial de la osp?

---

---

---

2.13 ¿Ha tenido la osp cambios directivos fuertes (cambio de asociado (a), de director (a), de estilo gerencial, de los cuadros de dirección, de aportes sociales, etc.)?, ¿Qué le han significado?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

---

### **III. CLIMA ORGANIZACIONAL**

#### *GESTION*

3.1 ¿Cuenta la osp con políticas claras en cuanto al manejo de talento humano?, en caso de ser positiva, ¿las modificaciones en estas políticas han sido acordes con los cambios dados en la osp?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

3.2 ¿Qué tipo de autoridad predomina en la organización?

Autocrática\_\_\_\_\_ Democrática\_\_\_\_\_ Burocrática\_\_\_\_\_ Tecnocrática\_\_\_\_\_

3.3 ¿Cuáles son los estilos de poder que se manejan en la osp?

Centralizado\_\_\_\_ Descentralizado\_\_\_\_ Paternalista\_\_\_\_ Autoritario\_\_\_\_

3.4 ¿En las áreas de trabajo es claro quien tiene la autoridad formal para tomar decisiones?

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

3.5 La toma de decisiones es:

Impositiva\_\_\_\_ Persuasiva\_\_\_\_ Participativa\_\_\_\_ Consultiva\_\_\_\_

3.6 ¿Existen espacios de participación en la osp?, ¿de que tipo?

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_ \_\_\_\_\_

3.7 ¿Son tan importantes en la osp los fines como los medios para alcanzarlos?

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

3.8 ¿Son tan importantes para la osp, las personas, como las funciones y actividades que ellas ejecutan?

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

3.9 Cómo son los niveles que la osp posee en cuanto al manejo de:

CONFLICTOS: Alto\_\_\_\_ Medio\_\_\_\_ Bajo\_\_\_\_

INNOVACION: Alto\_\_\_\_ Medio\_\_\_\_ Bajo\_\_\_\_

RIESGOS: Alto\_\_\_\_ Medio\_\_\_\_ Bajo\_\_\_\_

3.10 Se privilegia en la osp el trabajo de tipo:

Individual\_\_\_\_ Grupal\_\_\_\_

3.11 ¿Es claro el direccionamiento gerencial de la osp, que se busca y que se pretende alcanzar?

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

### *MOTIVACION Y SATISFACCION*

3.13 ¿Qué mecanismos económicos y no económicos de recompensa se aplican en la osp?

MECANISMOSECONOMICOS: \_\_\_\_\_

MECANISMOS NO ECONOMICOS: \_\_\_\_\_

3.14 ¿Se diagnostica el nivel de satisfacción en los empleados?, ¿Quién lo hace?, ¿de que manera?, ¿con que periodicidad?, ¿Cómo se utilizan los resultados encontrados?

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3.15 ¿Cuáles son los elementos que pueden estar motivando y desmotivando a los trabajadores a nivel laboral?

MOTIVANDO:\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

DESMOTIVANDO:\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3.16 ¿Existen políticas y mecanismos que aseguren el desarrollo personal y profesional de los trabajadores (asociados) de la osp?

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

3.17 ¿Con que sistema de seguridad social y beneficios cuentan los trabajadores?

Sisben\_\_\_\_ ARS\_\_\_\_ EPS\_\_\_\_ ARP\_\_\_\_ Ninguno\_\_\_\_  
Programa de Salud Ocupacional\_\_\_\_ Otros Programas\_\_\_\_  
Programas de Compensación Familiar\_\_\_\_

3.18 ¿La osp vincula a la familia de los trabajadores en algún tipo de actividad?

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

3.19 ¿Existen instalaciones físicas adecuadas y se cuenta con los elementos necesarios para la realización de las diferentes labores?

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

*LIDERAZGO*

3.22 ¿Las personas que ocupan cargos directivos se constituyen en líderes para sus trabajadores, por su credibilidad, confianza, capacidad de convocatoria, etc.?

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

3.23 ¿Cuales son los estilos de liderazgo predominantes en la osp?

Autoritario\_\_\_\_ Paternalista\_\_\_\_ Democrático\_\_\_\_ OTRO\_\_\_\_\_

3.24 ¿Cómo se logra que los empleados sigan las directrices establecidas por el órgano de dirección?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3.25 ¿Existe algún mecanismo tendiente a identificar formar o desarrollar líderes dentro de la osp?

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_ CUAL?\_\_\_\_\_

#### **IV. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

##### *Nivel intraorganizacional*

4.1 ¿Qué tipo de canales y mecanismos de comunicación existen en la osp a nivel interior?

Carteleras\_\_\_\_ Memorandos\_\_\_\_ Cartas\_\_\_\_ Reuniones\_\_\_\_ Volantes\_\_\_\_  
Otro\_\_\_\_\_

4.2 ¿Es clara la estrategia utilizadas en la osp para comunicar a los empleados (asociados) la cultura organizacional que se busca desarrollar?

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

4.3 ¿Conocen los trabajadores (asociados) cuales son los principios que rigen en la osp: misión, visión, políticas y direccionadores estratégicos?

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

##### *Nivel interorganizaconal y extraorganizacional*

4.4 ¿Existe algún departamento o área encargada de la atención al cliente, las relaciones publicas, el fortalecimiento de la imagen corporativa, etc.?

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

4.5 ¿Establece la osp comunicación permanente con gremios y asociaciones que integren iniciativas de naturaleza similar a la suya?

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

4.6 ¿Qué medios contempla la osp para informarse sobre los hechos más relevantes que están sucediendo en el entorno empresarial internacional, nacional, regional, así como en el sector económico en el que se desenvuelve la empresa?

Periódico\_\_\_\_ Radio\_\_\_\_ Televisión\_\_\_\_ Internet\_\_\_\_

4.7 ¿Establece la osp algún tipo de acercamiento con sus clientes, con el fin de conocer sus necesidades, expectativas, etc.?

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

## V. VALORES

### *Valores hacia el entorno*

5.1 ¿Qué valores corporativos demuestra la osp con el entorno (estado, competidores, clientes, proveedores, etc.)?

---

---

---

5.2 ¿Cuál es el manejo que adelanta la osp en cuanto a la responsabilidad social (garantías laborales, tributarias) que es inherente (inseparable) a su actuar empresarial?

---

---

---

5.3 ¿Participa la osp en actividades de su sector de influencia?, ¿Cómo lo hace?

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

---

### *Valores hacia el ámbito*

5.5 ¿Que valores orientan el actuar de los trabajadores en la osp?

---

---

---

5.6 ¿La mayoría de los asociados/trabajadores esta de acuerdo respecto a la importancia de aplicar estos valores en las prácticas cotidianas?

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

5.7 ¿Están estos valores debidamente apropiados por los trabajadores/asociados de la osp?

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

5.8 ¿Qué tipo de resistencias son frecuentes en la organización y ante que circunstancias se suelen presentar?

Nuevas tecnologías\_\_\_\_ Cambio a las nuevas formas gerenciales\_\_\_\_ Expansión\_\_\_\_

---

---

5.9 ¿Qué mecanismos se utilizan en la osp para fortalecer la aplicación de estos valores en la cotidianidad de la empresa?

Prácticas\_\_\_\_ Procesos\_\_\_\_ Políticas\_\_\_\_ Programas\_\_\_\_ Evaluaciones\_\_\_\_  
Otros\_\_\_\_

5.10 ¿Existe claridad respecto al tipo de comportamientos que estimula y limita la osp en sus trabajadores?

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

5.11 ¿Existe en la osp un sentimiento de responsabilidad que permita a los trabajadores/asociados hacer su trabajo por ellos mismos sin necesidad de implementar controles?

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

5.12 ¿Cuál es el valor dado en la osp a aspectos como el tiempo, espacio, el cambio?

TIEMPO: Alto\_\_\_\_ Medio\_\_\_\_ Bajo\_\_\_\_  
ESPACIO: Alto\_\_\_\_ Medio\_\_\_\_ Bajo\_\_\_\_  
CAMBIO: Alto\_\_\_\_ Medio\_\_\_\_ Bajo\_\_\_\_

5.13 ¿Considera que los valores presentes en la osp están acordes con el direccionamiento estratégico, las condiciones del entorno y de las necesidades actuales y futuras de la osp?

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

## VI. ESTRUCTURA

### *Estructura Formal*

6.1 ¿En que medida la estructura organizacional es el resultado del desarrollo obtenido por la osp? Organigrama, parámetros de responsabilidad delegar funciones

Alto\_\_\_\_ Medio\_\_\_\_ Bajo\_\_\_\_

6.2 ¿Coincide la estructura actual con las necesidades operativas de la empresa?

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

6.3 ¿Se relaciona la estructura con la estrategia de la osp?

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

6.4 ¿Cuál es el grado de centralización, delegación y empoderamiento existentes en la osp?

CENTRALIZACIÓN: Alto\_\_\_\_ Medio\_\_\_\_ Bajo\_\_\_\_  
DELEGACIÓN: Alto\_\_\_\_ Medio\_\_\_\_ Bajo\_\_\_\_  
EMPODERAMIENTO: Alto\_\_\_\_ Medio\_\_\_\_ Bajo\_\_\_\_

## VII. CAMBIO

7.1 ¿Considera que en la osp se valora como positivo el cambio organizacional?

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

7.2 ¿Se ha llevado a cabo en la osp procesos planeados de cambio?, ¿Qué resultados se buscaron y cuales se obtuvieron?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7.3 ¿La cultura presente en la osp se constituye como fuerza facilitadora, o como fuerza restrictiva, en la implementación de procesos de cambio?

Fuerza Facilitadora\_\_\_\_\_ Fuerza Restrictiva\_\_\_\_\_

7.4 ¿Considera que para asegurar la sostenibilidad de la osp se requiere establecer un proceso de cambio?, ¿en que aspectos?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7.5 ¿Existen en la osp trabajadores/asociados en capacidad de liderar procesos de cambio?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

Fecha

Día\_\_\_\_\_ Mes\_\_\_\_\_ Año\_\_\_\_\_

Diligenciado por:

\_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_

Sistematizado por: \_\_\_\_\_

**UNIVERSIDAD DE PAMPLONA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y  
EMPRESARIALES PROGRAMA ECONOMIA  
FUNDACION PARCOMUN**

"Proyecto consolidación económica y social de organizaciones populares para el Desarrollo local en  
Norte de Santander-Colombia"

Factores	1	2	3	4	5
1. Tiene su organización un departamento de diseño del producto o servicio					
2. Su organización maneja técnicas de innovación y creatividad					
3. Conoce cuantos productos son innovadores en su organización					
4. Tiene su organización un procedimiento estandarizado para el diseño de productos y servicios					
5. Se realiza integración de todos los departamentos de su organización al diseñar un producto o servicio					
6. Se manejan estrategias cuando se va a lanzar un producto o servicio nuevo					
7. Tiene un departamento de atención al cliente					
8. Maneja estrategias para reclamos por insatisfacción o niveles bajos de calidad					
9. Conoce cada una de las partes de su producto o fases de su servicio					
10. Puede realizar un dibujo esquemático de su producto					
11. Existe la tecnología apropiada para producir o generar su producto o servicio					
12. Tiene un diseño del proceso acorde con el producto o servicio					
13. conoce cada una de las operaciones del proceso					
14. Puede diagramar perfectamente su proceso					
15. Conoce los puntos críticos de su proceso					
16. Puede determinar los recursos necesarios para cada operación de su proceso					
17. Conoce cual es el tiempo estándar para cada unidad de producción o servicio					
18. Puede calcular la capacidad real de su planta de producción o de operaciones					
19. Puede realizar una clasificación adecuada de su proceso según el campo, modo, maquinaria, secuencia, desarrollo					
20. Puede realizar un análisis minuciosos de su proceso					
21. Maneja su organización una técnica para la elección de tecnología					
22. Maneja su organización un programa de mantenimiento					
23. Puede establecer la capacidad para cada una de las maquinas y equipos de su proceso					
24. Tiene un calculo real de las necesidades de maquinaria o equipos					
25. Tiene un calculo real de las necesidades de recurso humano					
26. Maneja una técnica para calcular los requerimientos de materia prima de sus procesos					
27. El diseño de planta corresponde a las necesidades de su proceso					
28. Maneja su organización una técnica para el diseño de plata					
29. Cada maquinaria, equipo, persona cuenta con el espacio necesario para el desarrollo de sus actividades					
30. Existe un ordenamiento y limpieza de su planta y de sus recursos					
31. Cuenta con áreas suficientes para el almacenamiento de materia prima, insumos, productos en proceso, producto terminado					
32. Maneja una señalizaciones áreas de trabajo, circulación y almacenamiento					

en piso y por letreros					
33. Cumple su planta con os objetivos básicos del diseño de planta					
34. Puede establecer que tipo de distribución tiene su planta					
35. Conoce que tipo de distribución tiene su planta					
36. Maneja su organización el análisis de los factores del diseño de planta					
37. Tiene un procedimiento definido para el manejo de la información en ventas					
38. Utiliza esta información para tomar decisiones					
39. Conoce que clase de demanda tiene su producto o servicio					
40. Utiliza esta información para desarrollar el plan de producción a cabalidad					
41. Tiene establecido un procedimiento para la gestión de compras y suministros					
42. Maneja políticas de compras					
43. Tiene un listado de sus proveedores con toda la información que le permita evaluarlos					
44. Maneja políticas con sus proveedores					
45. Tiene su organización un programa que oriente hacia la cultura del proveedor					
46. Tiene su organización u plan de trabajo con proveedores					
47. Conoce su organización cuanto le cuesta pedir					
48. Conoce su organización cuanto le cuesta almacenar					
49. Maneja su organización un tamaño de lote económico de compra					
50. Utiliza una técnica para calcular el nivel de inventario					
51. Conoce el nivel de rotación de sus inventarios					
52. Maneja una técnica para ordenar sus pedidos					
53. Conoce el costo de inventario almacenado					
54. Emplea una técnica para clasificar sus inventarios					
55. Conoce el nivel de rotación de sus inventarios					
56. Maneja una técnica para ordenar sus pedidos					
57. Mantiene una clasificación de costos y gastos para las cuentas que opera la organización					
58. Determina periódicamente los porcentajes a cada cuenta de costo y gasto con respecto al total					
59. Establece una política de gestión de costos					
60. Conoce con suficiencia la estructura económica de su organización					
61. Conoce si la contabilidad que actualmente utiliza tiene una aplicación totalmente fiscal y tributaria					
62. Utiliza cuentas de esta contabilidad para gestión gerencial					
63. Toma decisiones basadas en las cifras contables obtenidas					
64. Tiene conocimiento de los sistemas de costo que puede utilizar la organización					
65. Las cifras que manejan corresponden a la realidad de la gestión contable					
66. Se evalúan y examinan permanentemente para detectar incorrecciones					
67. La contabilidad se mantiene al día					
68. Los registros contables se revisan y se ajustan a la realidad económica de su organización					
69. Los estados financieros que maneja la organización son actualizados					
70. Realiza continuamente análisis de los estados financieros					
71. Utiliza indicadores financieros para la gestión gerencial					
72. Maneja un sistema de costos de producción o de operación para la gestión gerencial					
73. Utiliza la información de costos para la fijación de precios					

74. Utiliza información externa para compararse con las mejores practicas					
75. Conoce la cadena de costos que generan sus procesos					
76. Utiliza medidores de desempeño de sus costos					
77. Conoce como opera el sistema de costeo total					
78. Conoce como opera el sistema de costeo variable					
79. Conoce como opera el sistema de costeo ABC					
80. Conoce como opera el sistema de la contabilidad del trput					
81. Sabe que los registros contables corresponden a información histórica					
82. Maneja usted controles para corregir fallas en el sistema contable					
83. Utiliza los costos para mejorar áreas específicas de la organización					
84. Utiliza los costos para proyectar presupuestos					
85. El presupuesto que realiza la organización se basa en pronósticos de periodos anteriores					
86. Utiliza los presupuestos para la toma de decisiones					
87. Realiza comparaciones de os presupuestos con periodos anteriores					
88. Establece el nivel de cumplimiento de los presupuestos					
89. Asigna prioridades para el cumplimiento de los presupuestos					
90. Considera que la contabilidad arroja cifras exactas y que deben ajustarse a las políticas de la organización					
91. Calificación de la gestión contable de su organización					
92. Calificación de la gestión gerencial basada en su gestión contable					
93. Calificación de la gestión total de su organización en todos los aspectos					