

**DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN
COMERCIAL PARA LA PYME IMPORTADORA DE LA CIUDAD DE
SANTIAGO DE CALI**

PRESENTADO POR: LUIS ALBERTO GALVIS ROMERO

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
SANTIAGO DE CALI
2017**

**DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN
COMERCIAL PARA LA PYME IMPORTADORA DE LA CIUDAD DE
SANTIAGO DE CALI**

PRESENTADO POR: LUIS ALBERTO GALVIS ROMERO

TRABAJO DE GRADO

DIRECTORA: GLADYS RINCÓN BERGMAN

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
SANTIAGO DE CALI
2017**

CONTENIDO

CONTENIDO	3
LISTA DE GRÁFICOS	7
LISTA DE TABLAS	8
RESUMEN	9
OBJETIVOS.....	10
Objetivo General	10
Objetivos Específicos.....	10
INTRODUCCIÓN	11
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
JUSTIFICACIÓN	13
1. CAPÍTULO 1. GENERALIDADES	16
1.1. Caracterización de la operación comercial	16
1.1.1. Flujo de Materiales:	16
1.1.2. Flujo de Información:	17
1.2. Aproximación de la Importancia de la Pyme en Colombia.....	17
1.3. Distribución según la clasificación por Normatividad para 2015	17
1.4. Distribución sectorial de las empresas en Colombia	18
1.5. Movimiento de empresas por sector entre 2011-2015.....	20
1.6. Estado de las importaciones en Colombia.....	22
1.7. Algunas empresas por composición de activos a nivel local	24
1.8. Requisitos para importar a Colombia.....	25
1.8.1. Proceso de nacionalización	26
1.8.2. Las SIAs	27
1.8.2.1. Funciones que cumple la SIA en el proceso de las importaciones...	27
1.8.2.2. Responsabilidades de la SIA.....	27
1.8.2.3. Que cosas no son funciones de la SIA.....	28
1.8.3. Elección de la SIA.....	28
1.9. Problemática de las importaciones en Colombia	29
2. CAPÍTULO 2. ESTADO DEL ARTE.....	32
2.1. Una visión de la actualidad de los modelos de Gestión.....	32
2.2. Value Stream Mapping (VSM)	32
2.3. Balance Score Card (BSC)	34
2.4. Modelos de duración.....	35
2.5. Aproximaciones a la definición de éxito en las Pyme	36

3.	CAPÍTULO 3. DISEÑO DE LA HERRAMIENTA.....	39
3.1.	Estructura del proceso de abastecimiento y distribución de la pyme importadora comercial local.	39
3.2.	Solicitud de Compra	40
3.3.	Búsqueda de información	40
3.4.	Formación de alternativas.....	40
3.5.	Evaluación de alternativas	40
3.6.	Decisión de Compra	40
3.7.	Ejecución de la compra.....	41
3.8.	Recepción de mercancías	41
3.9.	Ejecución de ventas.....	41
3.10.	Seguimiento y control pos compra.....	42
3.11.	Selección de las áreas a evaluar en la herramienta	42
3.11.1.	Área Financiera	42
3.11.2.	Área Logística.....	43
3.11.3.	Área de Compras	44
3.11.4.	Área de Calidad	45
3.11.5.	Área Comercial.....	45
3.12.	Estructuración de la herramienta	46
3.13.	Variables Cuantitativas de las Áreas	47
3.13.1.	Área Financiera	48
3.13.1.1.	Nivel de Endeudamiento	48
3.13.1.2.	Cobertura de Intereses.....	48
3.13.1.3.	RI.....	48
3.13.1.4.	Utilidad Marginal.....	49
3.13.1.5.	Punto de equilibrio.....	49
3.13.2.	Área Logística.....	49
3.13.2.1.	Cantidad a pedir	49
3.13.2.2.	Inventario Promedio	50
3.13.2.3.	Rotación de Inventarios.....	50
3.13.2.4.	Costos Logísticos	50
3.13.3.	Área de Compras	51
3.13.3.1.	Tiempo promedio de entrega de pedidos.....	51
3.13.3.2.	Costo promedio de la orden de compra	51
3.13.3.3.	Numero de órdenes por mes en comparación con año anterior ...	51
3.13.3.4.	Costo promedio de pedir	52

3.13.4.	Área de Calidad	52
3.13.4.1.	Nivel de servicio	52
3.13.4.2.	Cumplimiento de pedidos	52
3.13.4.3.	Cumplimiento de pedidos fuera de plazo	52
3.13.4.4.	Índice de desperfectos	53
3.13.5.	Área Comercial.....	53
3.13.5.1.	Ventas Totales	53
3.13.5.2.	Cumplimientos del presupuesto de ventas.....	53
3.13.5.3.	Comparativo de ventas entre periodos.....	53
3.13.5.4.	Ventas por tamaño de pedido	54
3.13.5.5.	Clientes nuevos.....	54
3.13.5.6.	Número de quejas y reclamos.....	54
3.14.	Variables Cualitativas de las Áreas	55
3.14.1.	Área Financiera	55
3.14.1.1.	Protección del riesgo cambiario	55
3.14.1.2.	Políticas de Cartera.....	56
3.14.1.3.	Conocimiento de fuentes de financiación.....	56
•	Corto Plazo	57
•	Largo plazo	57
3.14.2.	Área Logística.....	58
3.14.2.1.	Clasificación de los inventarios	58
3.14.2.2.	Conocimiento de la/s partidas arancelarias.....	58
3.14.2.3.	Nuevas tecnologías de la información.....	58
3.14.3.	Área Compras	60
3.14.3.1.	Opciones de Compra	60
3.14.3.2.	Trazabilidad del proceso	60
3.14.3.3.	Capacidad de reacción.....	60
3.14.4.	Área Calidad.....	61
3.14.4.1.	Calidad de los productos.....	61
3.14.4.2.	Soporte técnico	61
3.14.4.3.	Capacitación del personal	61
3.14.4.4.	Sistema de Calidad	61
3.14.5.	Área Comercial.....	62
3.14.5.1.	Estrategias de ventas.....	62
3.14.5.2.	Conocimiento directo de la competencia.....	62

3.14.5.3.	Valor Agregado	62
3.14.5.4.	Participación en el mercado	62
3.15.	Modelo de la entrevista.....	62
3.15.1.	Enfoque de las preguntas en cada una de las áreas.....	64
4.	CAPÍTULO 4. CASO ESTUDIO PARA LA EVALUACIÓN DE LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA.....	65
4.1.	Sectores de Pymes Comerciales Importadoras en Santiago de Cali...	65
4.1.1.	Repuestos para Autos y Motos	65
4.1.2.	Rodamientos.....	65
4.1.3.	Industria Litográfica	65
4.2.	Selección de la Pyme para el caso estudio.	66
4.3.	Calificación de los resultados de la Herramienta	67
4.4.	Análisis de Resultados.....	67
4.4.1.	Empresa 1	67
4.4.2.	Empresa 2	68
5.	COMENTARIOS	69
6.	CONCLUSIONES	70
7.	ANEXOS.....	71
7.1.	Cuestionario Entrevista.....	71
7.2.	Cuestionario Empresa 1	71
7.3.	Cuestionario Empresa 2	71
8.	GLOSARIO	72
9.	BIBLIOGRAFÍA.....	74

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfica 1. Encuesta Mundial de Gerencia. FUENTE: (Carvajal, 2014)	14
Gráfica 2. Proceso Comercial. Fuente: (Fernandez, 2004)	16
Gráfica 3. Problemáticas de las Importaciones en Colombia. Fuente: ITC con base de datos en la encuesta sobre NMA en Colombia, 2014.	30
Gráfica 4. Mapa de Elementos de Valor Corriente. Fuente: Instituto Lean Management, www.institutolean.org.....	33
Gráfica 5. Desarrollo de Balance Scorecard. Fuente: (Kádárová,, Durkáčová, & Kalafusová, 2013).....	35
Gráfica 6. Estructura del Proceso de Abastecimiento y Distribución de la Pyme Importadora Comercial Local. Fuente: Propia.....	39

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Distribución por Normatividad 2015. Fuente: RUES Cálculos propios (Confecamaras, 2016).....	17
Tabla 2. Distribución Sectorial Empresas en Colombia. Fuente: RUES Cálculos propios (Confecamaras, 2016).....	18
Tabla 3. Movimiento de Empresas por Sector Entre 2011-2015. Fuente: RUES Cálculos propios (Confecamaras, 2016).....	20
Tabla 4. Estado de Importaciones en Colombia. Fuente: (DANE, 2016)	22
Tabla 5. Variación Porcentual del Valor CIF de las Importaciones. fuente: (DANE, 2017)	23
Tabla 6. Algunas Empresas por Composición de Activos a Nivel Local. Fuente: (Camara de Comercio de Cali, 2015)	24
Tabla 7. Rerquisitos para Importar a Colombia. Fuente: (MINCOMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO, 2015)	25
Tabla 8. Distribuciones de las funciones en Modelos de Duración. Fuente: (Santana, Determinantes de la supervivencia de Microempresas en Bogotá: un análisis con modelos de duración, 2017)	36
Tabla 9. Principales Factores de Éxito Competitivo. Fuente: (Rubio Bañón & Aragón Sánchez, 2002)	38
Tabla 10. Variables Cuantitativas de las Áreas. Fuentes Propia	47
Tabla 11. Variables Cualitativas de las Áreas. Fuente Propia.....	55

RESUMEN

Buscando como evaluar la dirección empresarial en las empresas importadoras con fines comerciales en la ciudad de Santiago de Cali, surgió la necesidad de obtener una herramienta que permitiera calificar tanto cualidades específicas, como la gestión de la información por parte de la gerencia, con un fin enteramente académico.

Teniendo en cuenta que existen varios tipos de modelos para evaluar la gestión en las organizaciones comerciales, pero que requieren de un conocimiento estructural complejo de los mismos por parte de la empresa, se buscó obtener un modelo que fuera lo más simple posible. Esta herramienta trata de acercar al director de la pyme mucho más con su entorno y encontrar posibles falencias en la gestión de la organización. Es un esfuerzo desde la academia por colaborar con la supervivencia de este tipo de organizaciones.

ABSTRACT

Searching how to evaluate business management in importing companies for commercial purposes in the city of Santiago de Cali, the need arose to obtain a tool that would allow qualifying both specific qualities, such as the management of information by management, with a view to entirely academic.

Taking into account that there are several types of models to evaluate the management in commercial organizations, but that require a complex structural knowledge of them by the company, we sought to obtain a model that was as simple as possible. This tool tries to bring the director of the SME much closer to their environment and find possible shortcomings in the management of the organization. It is an effort from the academy to collaborate with the survival of this type of organizations.

OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar un método de evaluación para la gestión comercial por parte de la dirección en cinco áreas básicas para las Pymes Comerciales importadoras en la ciudad de Santiago de Cali.

Objetivos Específicos

- Principales características de la operación de una Pyme Importadora Comercial en Santiago de Cali y una aproximación de la actualidad de su entorno nacional y local.
- Analizar algunos modelos utilizados para evaluar la gestión en organizaciones comerciales.
- Diseñar la herramienta para la evaluación a los directores sobre los el conocimiento de procesos comunes operativos y cualidades que logran ventajas competitivas en una Pyme Importadora Comercial en la ciudad.
- Presentar un caso estudio para la aplicación del modelo diseñado en dos Pymes Importadoras comerciales reales que estén en un mismo mercado a nivel local.

INTRODUCCIÓN

El fenómeno de la globalización ha provocado una dinámica mucho más activa en el comercio internacional. Actualmente los países a través de sus empresas tienen la elección de valorar distintas posibilidades y lograr las mejores opciones en una negociación bilateral.

Encontrar que acciones tomadas por los directores (gerentes) y encargados de las áreas más relevantes de su proceso operativo le permiten la supervivencia en el tiempo a las pymes que comercializan productos y se proveen a través de las importaciones en la ciudad de Santiago de Cali.

Es por eso que este trabajo se enfocó en el proceso de las importaciones a nivel de la ciudad de Santiago de Cali. La capacidad de generar empleo y la demanda de una variedad de bienes que no somos capaces de producir o de procesos en los que la calidad o la competitividad nos excluyen de consumir en el mercado nacional, obligando a buscar ofertas en mercados exteriores y donde el comercio local ha buscado como satisfacer esta demanda.

La forma en la que se efectúan los procesos de importación y la forma en la que se administra una organización pueden hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso. En este trabajo veremos una serie de puntos claves que según expertos hacen la diferencia en el éxito de una **Pyme**, de cómo generar un modelo en base a algunas de las áreas puntuales que permita ver la gestión que se hace en cada una de estas.

Cada organización tiene una serie de retos según en el mercado en el que este. La forma en que los solucione, les dará ventajas o no frente a sus demás competidores. Aunque debido a la dinámica de los mercados actuales, la solución que hoy fue viable, tal vez no lo sea mañana.

Con este proyecto de grado, se quiere brindar una herramienta útil a las PYMES colombianas del sector comercial, que las ayudará a ser más competitivas por medio de los procesos de importación con base en el diseño de un Modelo aplicable a las empresas de dicho sector.

Cabe aclarar que el modelo no tendrá en cuenta a las pyme que importan de forma directa materia prima y/o elementos como máquinas, porque para efectos de esto, la modelación y los aportes cambian. Es decir que las pyme que no importan con fines comerciales (para vender estos productos) no serán objeto de estudio.

Pocos artículos se han escrito respecto a este tema y ninguno de forma explícita que trate de sugerir un modelo para evaluar el desempeño a nivel comercial que procure la supervivencia en el tiempo de una organización logrando ventajas competitivas en el tiempo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La competitividad en los últimos años ha tomado un papel relevante en el mundo empresarial y ha sido el principal indicador a tener en cuenta por parte de la alta gerencia al momento de tomar decisiones.

La apertura económica le ha generado a las organizaciones actuales que no tengan que competir con sus homónimas nacionales, sino que competirán igualmente con las extranjeras (Universidad del Rosario, 2012).

Una empresa puede beneficiarse de las ventajas del comercio mundial en la medida que utilice las herramientas que éste ofrece. Los procesos de importación son las opciones más empleadas por estas empresas interesadas en participar en el intercambio comercial gracias a los beneficios que acarrearán en materia de posicionamiento de marca en mercados externos. (Gonzales Benavides, Malo Yaspe, & Mayorga Valderrama, 2015, pág. 10).

Aplicando lo anterior al contexto nacional, es posible observar cómo actualmente Colombia se encuentra en un momento de gran crecimiento económico tanto por el aumento de la inversión extranjera en el país, como por sus buenas relaciones comerciales alrededor del mundo. En este sentido, se encuentran la firma de Tratados de Libre Comercio (TLC) con distintos países tales como Estados Unidos, Canadá, Chile, México (Gonzales Benavides, Malo Yaspe, & Mayorga Valderrama, 2015).

En la actualidad de la pyme colombiana importadora con fines comerciales, no existe un planteamiento o desarrollo enfocado a visualizar de forma integral un buen desempeño del proceso comercial.

Teniendo en cuenta que no existe un modelo que busque consultarle a las directivas de estas organizaciones en las áreas más relevantes de su proceso operativo el tener presente indicadores básicos para tomar sus decisiones a corto y mediano plazo y que a su vez evalúe cualidades de los entornos comerciales que pueden generar ventajas competitivas.

Es por eso que se ve constantemente la aparición de nuevas empresas y que en el mediano plazo estas estén clausurando sus operaciones.

Para nadie es un secreto que cuando una organización es exitosa, siempre va a traer competidores a su entorno, ocasionando la madurez a mediano plazo de ese mercado, obligándola cada día a buscar ventajas o la ventaja competitiva que la posicionen y permitan mantenerse.

Buscar generar en los directivos de las pymes comerciales importadoras un proceso de retroalimentación con el modelo planteado y que tengan presentes las recomendaciones dadas.

JUSTIFICACIÓN

Desde la apertura económica a principios de la década de 1990, las empresas Colombianas han tenido acceso a los mercados extranjeros, no solo para la venta de sus productos, sino también para la compra de insumos y productos finales, de consumo y durables, que ponen a la venta en el mercado Nacional.

Esta situación genera cambios sin precedentes, trayendo consigo repercusiones a nivel laboral, financiero, comercial, tributario y económico, y es tal vez, el hito más grande de la política económica en Colombia en el último siglo. Es precisamente este cambio el que abre las puertas del país a la globalización, a la modernidad. Sin embargo, este cambio trajo consecuencias importantes, fue un cambio de mentalidad nacional por el que la fuerza productiva del país tuvo que pasar.

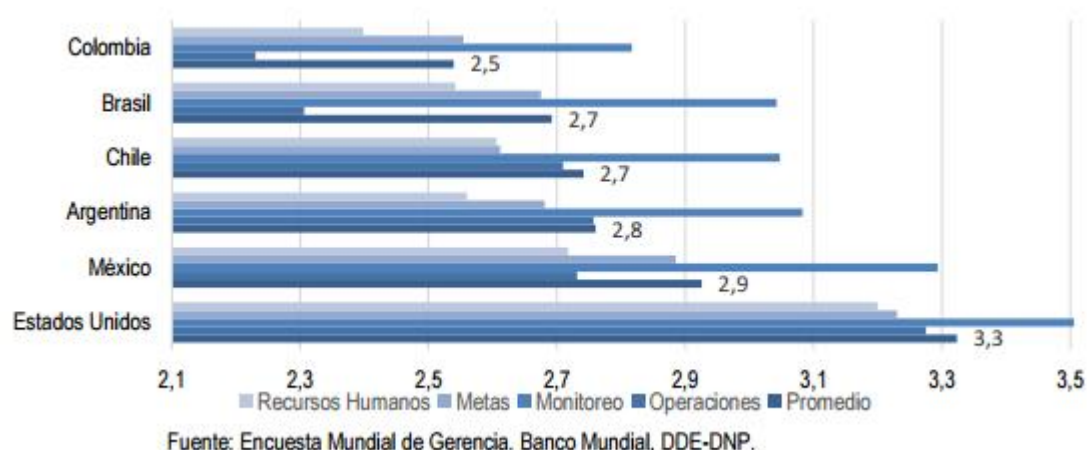
En las décadas anteriores, se manejaba una política proteccionista, donde se ejercía la política de sustitución de importaciones, con una economía con altos aranceles y barreras económicas de entrada y salida a capitales extranjeros entre otros.

La creación constante de Micro, pequeñas y medianas empresas alrededor del territorio nacional es una realidad. Desafortunadamente, muchas veces estos emprendedores no cuentan con los conocimientos y herramientas necesarias para desarrollar sus ideas de negocios, y alcanzar a ser perdurables en el tiempo. Es por esta razón, que es primordial brindar las ayudas que sean requeridas para que aumenten su competitividad y así se reduzcan las estadísticas de mortalidad empresarial en el país.

La importación es una de las actividades de las que más se pueden beneficiar las PYMES en la medida que sepan enfocarla adecuadamente para optimizar sus estructuras de costos, obteniendo materias primas, insumos y tecnologías que las ayudarán a destacarse en un entorno cada más volátil, competitivo y exigente.

Un ejemplo de la situación actual de la competitividad en Colombia está plasmado en el trabajo de Luis Fernando Carvajal Pareja donde basado en la evolución de los conceptos y las prácticas de la gestión integral en los últimos 20, años a la luz del modelo de excelencia del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión (PCCG) se documentan los cambios esenciales del modelo de excelencia y su alineación con las principales tendencias en gestión organizacional. También se analizan los informes de postulación de las organizaciones galardonadas, con el fin de establecer las prácticas usadas en ellas para instaurar sistemas de gestión integral; adicionalmente, se documentan y validan los beneficios que obtuvieron los ganadores. Los resultados de este trabajo pueden usarse para referenciarse con prácticas de organizaciones de clase mundial y para definir un mapa de ruta hacia la excelencia en la gestión organizacional.

En el estudio se miden cuatro dimensiones de la gestión, en valores de 1 a 5, siendo 1 una práctica incipiente y 5 la calificación para mejor práctica: operaciones, gestión del recurso humano, metas y monitoreo. Colombia ocupa la última posición en términos de la calidad de la gerencia y ocupa entre la penúltima y última posición en cada dimensión. Su puntaje solo supera 2,5 de 5 en una de las dimensiones. Gráfico 3. Calidad de la gerencia – Promedio de las dimensiones América (Moreira Silva y DNP, 2014).



Gráfica 1. Encuesta Mundial de Gerencia. FUEENTE: (Carvajal, 2014)

La diferencia de Colombia es consistente en las cuatro dimensiones, incluso comparando en el estudio sus resultados con los países de América Latina.

La última pregunta de la encuesta les solicita a los gerentes calificar la calidad de las prácticas de gestión en sus empresas en una escala de 1 a 5. En este punto, los gerentes colombianos creen que las prácticas de gestión en sus empresas son superiores al resultado del estudio. La diferencia supera los 1,2 puntos porcentuales. El único país que percibe inferior su calidad de la gestión es Singapur y el que más diferencia muestra en la percepción es Colombia. El autor del informe afirma que la mayor preocupación es que, si los gerentes no son conscientes de la brecha, no verán la necesidad de mejorar su gestión.

Según las dimensiones del estudio y los resultados de Colombia, la causa de estos resultados se debe de manera integral a debilidades en la gestión de las operaciones (introducción de técnicas modernas y metodología para la introducción de estas técnicas), la gestión del recurso humano (manejo del talento, generar cultura de calidad de trabajo mediante incentivos, eliminar el bajo desempeño, desarrollar el talento y el buen desempeño, resaltar aquellos con excelente desempeño y retener el talento), el monitoreo o seguimiento (documentación de procesos y continua mejora, seguimiento al desempeño, análisis del desempeño, diálogo y retroalimentación al desempeño y manejo mediante la administración) y en el establecimiento de metas (tipos y balance

de objetivos, interconexión de objetivos, horizonte planteado a los objetivos, claridad y comparabilidad de objetivos).

Teniendo en cuenta lo anterior, se busca poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en la carrera de pregrado en este proyecto en distintas áreas y brindar una herramienta útil que oriente a nuestros líderes empresarios a alcanzar sus objetivos de negocios por medio de un Modelo de evaluación del conocimiento de sus organizaciones.

Presentar una guía o una base donde puedan visualizar, en cinco áreas específicas de su proceso, en cual tienen una menor ejecución o desarrollo y la idea de generar recomendaciones para una determinada puntuación, según el mercado donde estén desempeñándose la organización es el objetivo de este trabajo.

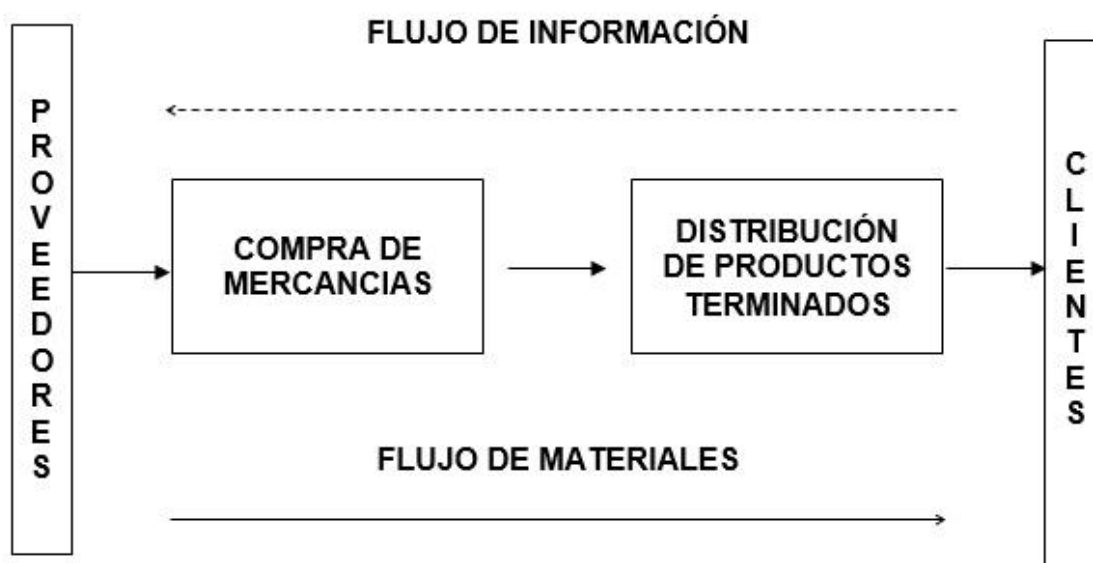
El mercado de los rodamientos industriales en la ciudad es uno de los más representativo a nivel local y fue escogido por la facilidad que se dio de contactar a dos directivos de dos empresas de ese sector para correr el modelo, además de que en algún momento de mi vida profesional trabajé en una Pyme importadora comercial de calzado e instrumentos deportivos especializados.

1. CAPÍTULO 1. GENERALIDADES

1.1. Caracterización de la operación comercial

La empresa comercial se caracteriza por tener un número menor de actividades logísticas que las empresas industriales, debido a que estas no transforman los productos que reciben de sus proveedores.

La compra de mercancías es vista como el aprovisionamiento. Dentro de esa actividad está la realización de los pedidos, el transporte y el almacenamiento de los productos que la empresa va a vender a sus clientes (Ver figura 1).



Gráfica 2. Proceso Comercial. Fuente: (Fernandez, 2004)

La función principal del proceso de aprovisionamiento es conseguir las mejores condiciones en cada proceso de compras con los proveedores, además de mantener un nivel de inventario suficiente para atender los pedidos de los clientes, sin que los inventarios tengan tamaños excesivos.

La distribución en las empresas comerciales implica procesar, preparar y transportar los pedidos de los clientes. Este proceso es semejante al de las empresas industriales produciendo dos clases de flujos.

1.1.1. Flujo de Materiales:

Transporte: Se traen las mercancías desde los proveedores a la empresa y desde la empresa según sea el caso hasta sus clientes. En el caso de que la organización tenga varios almacenes, se debe transportar ítems entre ellos.

Almacenamiento: Cuando la empresa comercial almacena los ítems que compra a sus proveedores hasta que son vendidos.

1.1.2. Flujo de Información:

Es donde la empresa comercial concentra su mayor esfuerzo, debido a que el tiempo justo en la llegada de la misma y su veracidad harán la diferencia, entregándole la oportunidad de lograr ventajas competitivas en el mercado en el que este (Fernandez, 2004).

1.2. Aproximación de la Importancia de la Pyme en Colombia

Las Pyme mantienen su comportamiento en Colombia, como en la mayoría de los países de la región. En 2004 representaban el 96% de las empresas del país, generaban el 66% del empleo industrial, realizaban el 25% de las exportaciones no tradicionales y pagaban el 50% de los salarios, de acuerdo con los datos del Ministerio de Desarrollo.

Para 2005, la Pyme colombiana representó alrededor del 97% de los establecimientos, casi una tercera parte de la producción y de las exportaciones no tradicionales y un 57% del empleo industrial, así como un 70% del empleo total (Garzón D, 2005).

Para efectos de la última década las pymes constituyen uno de los principales generadores de empleo y producción en Colombia. En el país, representan más del 90 del número total de empresas, generando más de la mitad del total de empleo y un tercio de la producción (Montoya R., Montoya R., & Castellanos, 2010).

Su distribución en diferentes áreas se concentra en el comercio, con un 54,66%, servicios con un 31,60%, industria con un 12,22% y otros con un 1,52%. (DANE, 2012).

1.3. Distribución según la clasificación por Normatividad para 2015

Tamaño	Total de empresas 2015	Estructura porcentual 2015	Densidad empresarial (Empresa/mil hab.)
Total	1.379.284	100	28,6
Microempresa	1.273.017	92,1	26,4
Pequeña	79.926	5,9	1,7
Mediana	19.980	1,5	0,4
Grande	6.361	0,5	0,1

Tabla 1. Distribución por Normatividad 2015. Fuente: RUES Cálculos propios (Confecamaras, 2016)

Podemos ver en el cuadro suministrado en el informe de Confecamaras que el 92.1% lo conforman las Microempresas, seguidas de la Pequeña y por último de la Mediana industria, es claro que el 99.5% de las empresas registradas legalmente son Pymes, responsables de generar empleo y del desarrollo económico de la nación.

1.4. Distribución sectorial de las empresas en Colombia

Rama de actividad	Número de empresas (2015)	% Respecto al total (2015)	% Respecto al total (2011)
Industria	180.116	13,0	13,6
Textil, confección, cuero y calzado	42.304	3,1	3,3
Alimentación, bebidas y tabaco	35.749	2,6	2,3
Minerales no metálicos y productos metálicos	19.873	1,4	1,3
Maquinaria y equipo	19.756	1,4	1,5
Madera y muebles	15.662	1,1	1,2
Productos químicos, plásticos y farmacéuticos	10.356	0,8	0,8
Papel; edición y artes gráficas	10.261	0,7	1,0
Industrias extractivas y energéticas	8.896	0,6	1,1
Tratamiento de desechos y saneamiento ambiental	7.668	0,6	0,5
Otras industrias manufactureras	7.170	0,5	0,4
Vehículos y equipo de transporte	2.421	0,2	0,2
Construcción	73.878	5,4	4,8
Comercio	580.081	42,1	44,9
Servicios	545.209	39,6	36,7
Otras actividades de servicios	228.402	16,6	17,8
Servicios inmobiliarios y empresariales	89.495	6,5	5,2
Intermediación financiera	71.397	5,2	3,9
Transporte y comunicaciones	62.225	4,5	4,5
Educación y sanidad	41.495	3,0	3,2
Actividades científicas y artísticas	34.435	2,5	1,1
Alojamiento	17.760	1,3	1,1

Tabla 2. Distribución Sectorial Empresas en Colombia. Fuente: RUES Cálculos propios (Confecamaras, 2016)

De acuerdo con las cifras de 2015, en comercio se encuentran matriculadas alrededor de 580 mil empresas, donde las principales actividades al interior del sector son: comercio al por menor de establecimientos especializados y no especializados 43,6%, seguido del comercio de enseres domésticos con una participación de 12,9% y comercio de alimentos, bebidas y tabaco con el 10,4% de las empresas.

Si observamos las cifras del 2011 con respecto a las del 2015 ha habido una reducción de la participación en el sector comercio en un 2.8% respecto a la distribución sectorial planteada por Confecámaras en este informe. Es decir que el crecimiento participativo se ha desviado hacia otros sectores, como los servicios e industria.

La creación de empresas es un indicativo del dinamismo empresarial y el desarrollo de un país o región, por esto se hace necesario analizar el flujo empresarial, es decir, las entradas (nacimientos) y salidas (bajas y/o cancelaciones), a fin de conocer si el crecimiento o decrecimiento final en el número de empresas es el resultado de cambios en la tasa de natalidad y/o mortalidad y poder tomar medidas para su intervención.

Entre 2011 y 2015, entraron al mercado un total de 1.033.211 firmas y se cancelaron 991.911, lo que equivale a una tasa de entrada bruta o nacimientos promedio de 23,1% y una tasa de salida de 19,5%. Así, la tasa neta de entrada promedio es de 3,6%. Estas cifras indican que, en el país, por cada 100 empresas formales, entran 23 empresas nuevas al mercado y salen alrededor de 19 (Confecamaras, 2016).

Estos datos nos muestran que sigue siendo mayor el promedio de natalidad al de mortalidad y a pesar de que se tiene un saldo positivo de esta medición, se puede observar que ese valor no alcanza los dos dígitos, permitiendo formarnos una idea de que los procesos de cierre son comunes y concluir que en los proyectos de formulación de las inversiones se hace muy complejo plasmar la realidad y poder simularla por la variabilidad actual de los mercados.

1.5. Movimiento de empresas por sector entre 2011-2015

Tasas de entrada bruta (TEB) y tasas de salida bruta (TSB) por sectores, promedio anual 2012-2015

	Años	Stocks	Altas	Bajas	TEB (%)	TSB (%)	TEN (%)	TR (%)
Industria	2011	162.746	-	-	-	-	-	
	2012	158.149	29.509	28.643	18,1	17,6	0,5	35,7
	2013	171.106	34.574	28.098	21,9	17,8	4,1	39,6
	2014	179.222	40.094	33.164	23,4	19,4	4,1	42,8
	2015	180.116	29.911	29.017	16,7	16,2	0,5	32,9
	Promedio				20,0	17,7	2,3	37,8
Comercio	2011	537.437	-	-	-	-	-	
	2012	544.024	115.091	108.504	21,4	20,2	1,2	41,6
	2013	561.614	126.306	108.716	23,2	20,0	3,2	43,2
	2014	581.218	143.364	123.343	25,5	22,0	3,6	47,5
	2015	580.081	99.552	99.430	17,1	17,1	0,0	34,2
	Promedio				21,8	19,8	2,0	41,6
Construcción	2011	57.599	-	-	-	-	-	
	2012	58.373	13.529	9.952	23,5	17,3	6,2	40,8
	2013	64.590	16.032	10.463	27,5	17,9	9,5	45,4
	2014	71.451	19.303	12.625	29,9	19,5	10,3	49,4
	2015	73.878	15.439	12.818	21,6	17,9	3,7	39,5
	Promedio				25,6	18,2	7,4	43,8
Servicios	2011	439.791	-	-	-	-	-	
	2012	472.191	114.991	83.479	26,1	19,0	7,2	45,1
	2013	501.481	121.346	92.056	25,7	19,5	6,2	45,2
	2014	538.586	146.911	109.578	29,3	21,9	7,4	51,1
	2015	545.209	106.601	101.253	19,8	18,8	1,0	38,6
	Promedio				25,2	19,8	5,5	45,0

Tabla 3. Movimiento de Empresas por Sector Entre 2011-2015. Fuente: RUES Cálculos propios (Confecamaras, 2016)

El sector Comercio para el 2012 tuvo crecimiento del 1.2%. En los años consecutivos 2013 y 2014 se entregaron números positivos por encima del 3%, esto debido a la aparición de los tratados de libre comercio y a las bajas que tuvo por momentos la Tasa Representativa del Mercado. Es claro que en la actualidad el sector comercio nacional no se encuentra en proceso de crecimiento, porque como es apreciable en este informe, su tasa de salida esta equivalente con la de entrada para el 2015 reflejando una tasa neta del 0% y con proyecciones de saldo negativo para el 2016 según el informe.

Un punto relevante en la problemática de las pyme colombianas es la

fragilidad administrativa, debido a que son empresas familiares o de un único dueño, es decir, presentan una carencia de directivos con capacidad gerencial y/o pensamiento estratégico. Esto afecta directamente su experiencia importadora, por qué se ve limitada por el temor al cambio estructural de su compañía, esto genera desconfianza dado que pueden presentar cambios inesperados en su políticas internas que afecten directamente, la competitividad y sus negociaciones con posibles clientes (Benavides Sandoval & Lombo Carrillo, 2012).

Del Arenal (2015), plantea que las transacciones comerciales cuando tienen por objeto una actividad rentable, tienden a expandirse y a sobrepasar las fronteras internacionales con variables motivacionales o de control. Las cadenas de suministro son cada vez más eficientes en la intención de aminorar grandes distancias, por eso es indispensable para el caso del comercio internacional en el intercambio de mercancías o servicios conocer qué medios pueden conectar a un país con otro, así como los pro y contra que se generan en estos movimientos y la factibilidad de entrega y cumplimiento para los tiempos que se acuerdan, según su ubicación geográfica y las condiciones de cada uno (Del Arenal, 2015).

El reto para las Pymes locales es desarrollar mecanismos con buenas prácticas y un alto direccionamiento en su nivel de servicio, efectuando importaciones que brinden un volumen razonable en sus ventas a futuro y enfrentando las barreras que puedan afectar el plan, pero que se solucionan mediante la incorporación de un adecuado sistema logístico que incremente la productividad de la empresa (Chaverra Hincapie, 2016).

La supervivencia varía con el tamaño inicial de la empresa: las unidades económicas que inician sus operaciones en el segmento de grandes empresas registran una tasa de supervivencia del 71,4%, las medianas 68%, las pequeñas 60%; sin embargo, para el caso de las microempresas es del 29,1%.

Para las microempresas siempre será más complejo puesto que a un menor valor de activos implica menos garantías y, por ende, mayores restricciones para el acceso al financiamiento de inversiones en capital de trabajo y/o innovación, hecho que las hace más vulnerables ante las condiciones cambiantes del entorno y el mercado donde desarrollan su actividad.

1.6. Estado de las importaciones en Colombia

Variación porcentual del valor CIF de las importaciones según departamento de destino

Enero - diciembre 2016/2015^P

Millones de dólares CIF

Departamentos	2015	2016	Variación (%)	Contribución	Participación 2016
Total	54.057,6	44.889,4	-17,0	-17,0	100,0
Bogotá, D.C.	27.342,7	21.974,1	-19,6	-9,9	49,0
Antioquia	7.690,7	6.616,3	-14,0	-2,0	14,7
Bolívar	3.479,9	2.621,4	-24,7	-1,6	5,8
Atlántico	3.097,2	2.455,4	-20,7	-1,2	5,5
Valle del Cauca	4.330,9	3.728,3	-13,9	-1,1	8,3
Cundinamarca	4.410,9	4.079,1	-7,5	-0,6	9,1
Cesar	169,4	224,2	32,4	0,1	0,5
Nariño	140,5	196,8	40,1	0,1	0,4
Demás departamentos	3.395,4	2.993,7	-11,8	-0,7	6,7

Fuente: DIAN - DANE (IMPO)

^P Cifra preliminar

Tabla 4. Estado de Importaciones en Colombia. Fuente: (DANE, 2016)

Según el DANE las importaciones se comportaron entre 2015 y 2016 según las cifras consignadas en la tabla x. El departamento del Valle del Cauca contribuyó con un 13,1% menos con respecto al mismo periodo de tiempo del año anterior (Enero-Diciembre). Teniendo como principal desacelerador la fluctuación al alza (alcanzado valores históricos) de la moneda (U\$ dólar) con la que se adquiere la mayoría de los mismos. Generando una caída de las importaciones de manufacturas en un 19,1 % con respecto al mismo periodo de tiempo del año anterior. Estas a su vez se vieron afectadas por las bajas en la adquisición de maquinaria y equipo de transporte que disminuyeron en un 25,5%. Otro grupo que disminuyó en su consumo fue el de los combustibles con un 21,7% siendo lo más representativo el sector de los lubricantes y productos conexos.

En una economía como la nacional, las fluctuaciones de la moneda tienden a contraer los procesos de adquisición de productos en los mercados extranjeros. Esto debido a que algunos mercados manejan márgenes muy ajustados de utilidad marginal en sus productos y estas fluctuaciones les obligan a vivir procesos de contracción.

Variación porcentual del valor CIF de las importaciones según departamento de destino
Enero – octubre (2017/2016)^P

Millones de dólares CIF

Departamentos	2016	2017	Variación (%)	Contribución	Participación 2017
Total	36.683,5	38.453,9	4,8	4,8	100,0
Bogotá, D.C.	17.791,4	18.422,8	3,5	1,7	47,9
Antioquia	5.446,2	5.775,5	6,0	0,9	15,0
Bolívar	2.185,5	2.438,3	11,6	0,7	6,3
Cesar	159,5	333,2	108,9	0,5	0,9
Valle del Cauca	3.075,9	3.246,0	5,5	0,5	8,4
La Guajira	398,5	484,8	21,6	0,2	1,3
Casanare	89,6	53,8	-40,0	-0,1	0,1
Cundinamarca	3.338,2	3.293,7	-1,3	-0,1	8,6
Demás departamentos	4.198,8	4.405,9	4,9	0,6	11,5

Fuente: DIAN - DANE (IMPO)

^P: Cifra preliminar

Tabla 5. Variación Porcentual del Valor CIF de las Importaciones. fuente: (DANE, 2017)

En lo corrido del año hasta octubre del 2017, las importaciones colombianas presentaron un crecimiento de 4,8% con relación al mismo período del año anterior, al pasar de US\$36.683,5 millones CIF en 2016 a US\$38.453,9 millones CIF en 2017. Este comportamiento se explicó principalmente por el crecimiento de 6,0% en las importaciones de manufacturas, al pasar de US\$27.729,2 millones CIF en enero – octubre de 2016 a US\$29.402,3 millones CIF en el mismo periodo de 2017. Las importaciones de manufacturas aumentaron 6,0%, como resultado de las mayores compras de maquinaria y equipo de transporte (7,5%), que contribuyó con 3,3 puntos porcentuales a la variación del grupo.

En el grupo de combustibles (3,3%) los productos que más contribuyeron al aumento de las importaciones fueron combustibles y lubricantes minerales y productos conexos (2,6%), con una contribución de 2,1 punto porcentual a la variación total del grupo.

Según cifras del boletín técnico de Octubre de 2017 para las importaciones Estados Unidos siguen siendo el país al que se le compran la mayoría de los productos importados, seguido de China, México y Brasil.

Un punto importante que cabe resaltar de la actualidad de las importaciones con fines comerciales es el impacto que tuvo la reforma tributaria, pues con su aumento del 3% sobre el valor del IVA redujo aún más la utilidad Marginal de diversos sectores del comercio.

1.7. Algunas empresas por composición de activos a nivel local

Unidad: \$ MILLONES

Posición	Razón Social	Activos	Sector
1	LATINAMERICAN PIPES S.A.S.	44.717	Industria
2	INMO S.A.S.	23.463	Actividades inmobiliarias
3	ARGO NAVIS INVERSIONES S.A.S.	18.478	Actividades inmobiliarias
4	SUSANOO S.A.S.	8.805	Actividades inmobiliarias
5	MYSISS S.A.S.	5.001	Información y comunicaciones
6	FINCAS DEL VALLE CONSTRUCTORA S.A.S.	3.750	Construcción
7	DEOCA S.A.S.	3.421	Agropecuaria
8	SUPPLYAGRO S.A.S.	3.147	Industria
9	SOLMOKA & CIA S.A.S.	3.000	Actividades inmobiliarias
10	GRUPO CONSULTOR MZ S.A.S.	2.981	Actividades profesionales, científicas y técnicas
11	KARAN S.A.S.	2.946	Actividades inmobiliarias
12	GRANDES TIENDAS FERRETERAS S.A.S.	2.308	Comercio
13	LUMIRA S.A.S.	2.131	Comercio
14	GMTM S.A.S.	2.061	Comercio
15	NOSTRA SEMINA S.A.S.	1.917	Actividades inmobiliarias
16	SUKIPARTES S.A.S.	1.911	Comercio
17	JULFER S.A.S.	1.878	Actividades inmobiliarias
18	INVERSIONES Y SOLUCIONES DE COLOMBIA S.A.S.	1.849	Actividades inmobiliarias
19	FUNDAFAST S.A.S.	1.707	Actividades financieras y de seguros
20	MAGIA REAL INVESTMENTS S.A.S.	1.600	Actividades inmobiliarias

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE CALI

NOTA: Sociedades matriculadas entre julio de 2015 y mayo de 2016, no incluye cambios de domicilio, reestructuraciones ni escisiones

Tabla 6. Algunas Empresas por Composición de Activos a Nivel Local. Fuente: (Cámara de Comercio de Cali, 2015)

Como se puede observar en la Cuadro 6. Las empresas más relevantes a nivel local registradas en el 2015 en cuanto a su composición por activos reportados en la Cámara de Comercio de Cali se tienen algunas del sector comercio. Las posiciones 12, 13, 14 y 16 se encuentran establecimientos del sector comercio, como Sukipartes, que es la distribuidora de repuestos de la Suzuki a nivel local ubicada en el barrio San Bosco, empresa que realiza el ejercicio de importación para su posterior comercialización al igual que Lumira S.A.S que es una empresa que repara equipos electrónicos y ópticos como actividad principal, pero se especializa en la comercialización de repuestos para electrónicos y telecomunicaciones, además de productos farmacéuticos, medicinas y cosméticos de tocador, ubicada en el barrio Chipichape.

1.8. Requisitos para importar a Colombia

PROCESO	ACTIVIDAD
Ubicación de la sub-partida arancelaria	Para localizar la sub-partida arancelaria de su producto, tiene dos opciones: a través del arancel de aduanas y/o con la ayuda informal que le brinda el Centro de Información. (Es importante aclarar que la DIAN es el único ente autorizado para determinar la clasificación arancelaria, según el Decreto 2685/99, Art. 236 y la Resolución 4240/00 Art. 154 al 157 de la DIAN – División de Arancel.
Registro como importador	Para importar en Colombia se debe pertenecer al Régimen Común, para ello debe estar inscrito en Cámara de Comercio y tener Registro Único Tributario-RUT, el cual se constituye como el único mecanismo para identificar, ubicar y clasificar a los sujetos de obligaciones administradas y controladas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN.
Identificación del producto	Verifique la sub-partida arancelaria del producto a importar para saber los tributos aduaneros (gravamen arancelario e impuesto sobre las ventas, IVA) y demás requisitos para su importación. Consulte el Arancel de Aduanas para verificar si el producto a importar está sujeto a vistos buenos e inscripciones previas ante entidades como ICA, INVIMA, Ministerio de Minas, Ministerio de Ambiente-ANLA, Ministerio de Transporte, Ministerio de Agricultura, Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, Superintendencia de Industria y Comercio, Agencia Nacional Minera, AUNAP, entre otras. En caso de que su producto no esté sujeto a ningún requisito previo, no se requiere la autorización de registro de importación.
Trámite ante el MinCIT (en caso de requerirse registro de importación)	Este procedimiento se hace únicamente por medio electrónico en www.vuce.gov.co . Para importación de bienes cuyo valor sea mayor a USD1.000: Se debe adquirir certificado o firma digital ante www.certicamara.com y/o www.gse.com.co , luego entrar a www.vuce.gov.co , Registro de usuarios para obtener el usuario y contraseña. Ingresar a www.vuce.gov.co en el enlace Ayuda / Importaciones y allí descargar los programas y manuales de uso. Diligenciar el Registro de Importación en línea en www.vuce.gov.co , ingresando por el módulo de Importaciones. Se debe realizar el correspondiente pago vía electrónica. El valor del Registro de Importación por cada 1800 caracteres es de \$30.000
Procedimiento cambiario en las importaciones	Régimen cambiario establece la obligación de canalizar el pago a través de los intermediarios del mercado cambiario autorizados por la ley (bancos comerciales, corporaciones financieras, etc.). El importador debe girar al exterior las divisas correspondientes al pago de la importación, previo el diligenciamiento del formulario DECLARACIÓN DE CAMBIO N.1
Otros trámites	Verifique los términos de negociación internacional (INCOTERMS) y si le corresponde pagar el valor del transporte internacional, contrate la empresa transportadora con la que se definirán dichos costos para el traslado de la mercancía hasta el puerto colombiano que más convenga y a la cual se podrá dar indicación sobre el Depósito de Aduanas, en el que se desea que se almacene la mercancía mientras se nacionaliza.

Tabla 7. Requisitos para Importar a Colombia. Fuente: (MINCOMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO, 2015)

Cuando se trate de importaciones cuyos montos sean superiores a mil dólares americanos (USD1.000), se debe contratar los servicios de una agencia de aduanas, para que realice este proceso.

1.8.1. Proceso de nacionalización

Una vez se encuentre la mercancía en Colombia en el depósito aduanero, se recomienda solicitar autorización para realizar una pre-inspección con anterioridad a la presentación de la declaración de importación y demás documentos. Todo esto cuando surjan dudas acerca de la descripción, números de serie o identificación o cantidad.

Si el valor de la importación es igual o superior a USD5.000, se debe diligenciar la Declaración Andina del Valor en Aduana. Este es un documento soporte de la declaración de importación, el cual determina el valor en aduanas (base para el pago de los tributos aduaneros) de las mercancías objeto de importación y especifica los gastos causados en dicha operación.

La liquidación de tributos aduaneros (Gravamen Arancelario e IVA), se hace a través de la declaración de importación, el pago de estos impuestos se realiza ante los intermediarios financieros, en las aduanas en donde opera el Sistema Informático Siglo XXI. Los formularios se hacen por medio electrónico.

Según el Estatuto Aduanero (Decreto 2685/99), podrán actuar directamente ante la DIAN:

- Las personas jurídicas que realicen importaciones que individualmente no superen el valor FOB de mil dólares americanos (USD1.000), quienes actuarán de manera personal y directa a través de su representante legal o apoderado.
- Las personas naturales que realicen importaciones que individualmente no superen el valor FOB de mil dólares americanos (USD1.000), quienes deberán actuar de manera personal y directa.
- Para el levante o retiro de la mercancía, una vez cancelados los tributos aduaneros, debe dirigirse al Depósito Habilitado de Aduanas donde se encuentre la mercancía y presentar los siguientes documentos, los cuales serán revisados por un funcionario de la Aduana respectiva, y que deberán conservarse por un término de cinco años como mínimo:
 - a. Factura comercial.
 - b. Lista de empaque.
 - c. Registro o licencia de importación, si se requiere.
 - d. Certificado de origen (según el producto y el origen).
 - e. Declaración de importación.
 - f. Documento de transporte (guía aérea – conocimiento de embarque).
 - g. Declaración Andina del Valor en Aduana, si se requiere.
 - h. Otros certificados o vistos buenos, si se requieren.

El sistema informático aduanero determina si podrá efectuarse levante

automático o si se requiere inspección física de la mercancía. En el primer caso, podrá retirar la mercancía una vez sea autorizado por el Depósito o Funcionario Aduanero. En el segundo caso el inspector de la DIAN verificará la concordancia de lo declarado en los documentos con la mercancía para la cual se solicita autorización de levante (Chaverra Hincapie, 2016).

1.8.2. Las SIAs

Las Sociedades de Intermediación Aduanera (SIA) son las personas jurídicas cuyo objetivo social principal es el intermediación aduanera, para lo cual debe de obtener un permiso de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN.

Estas sociedades tienen como fin principal ayudar en todo el proceso de importación y exportación. También se consideran Sociedades de Intermediación Aduanera los almacenes generales de depósito sometidos al control y vigilancia de la Superintendencia Bancaria, cuando ejercen la actividad de intermediación aduanera, respecto de las mercancías consignadas o endosadas a su nombre en el documento de transporte y que hubieren obtenido la autorización para el ejercicio de dicha actividad por parte de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, sin que se requiera constituir una nueva sociedad dedicada a ese único fin.

1.8.2.1. Funciones que cumple la SIA en el proceso de las importaciones

Dentro de las funciones de una Sociedad de Intermediación Aduanera podemos resaltar las siguientes:

1. La intermediación aduanera es una actividad de naturaleza mercantil y de servicio, ejercida por las Sociedades de Intermediación Aduanera SIA., orientada a facilitar a los particulares el cumplimiento de las normas legales existentes en materia de importaciones, exportaciones, tránsito aduanero y cualquier tipo de operación inherente a estas actividades (artículo 12 del decreto No. 2685/99).

2. Uno de los objetivos principales de la SIA es colaborar con las autoridades aduaneras en la aplicación de las normas legales relacionadas al comercio exterior.

3. En Colombia las normas establecen que las exportaciones e importaciones deben tramitarse a través de una Sociedad de Intermediación Aduanera cuando estas operaciones superen mil dólares de Estados Unidos (US\$ 1.000).

1.8.2.2. Responsabilidades de la SIA

Las sociedades de intermediación aduanera que actúen ante las autoridades aduaneras, serán responsables administrativamente por:

1. La exactitud y veracidad de la información contenida en los documentos que suscriban sus representantes acreditados ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, así como por la declaración de tratamientos preferenciales, exenciones o franquicias y de la correcta clasificación arancelaria de las mercancías.
2. Los tributos aduaneros, tasas, sobretasas, multas y sanciones que se deriven de las actuaciones que realicen como declarantes autorizados.
3. Las sociedades de intermediación aduanera responderán en controversias de valor, únicamente cuando declaren precios diferentes a los estipulados en la factura y demás documentos aportados por el importador.

1.8.2.3. Qué cosas no son funciones de la SIA

El pago de las diferencias de tributos aduaneros, el pago de sanciones y el incumplimiento de regulaciones y restricciones no arancelarias. Todo lo anterior será válido siempre y cuando estos errores provengan de la inexactitud de los datos y documentos que el importador le haya proporcionado a la sociedad de intermediación aduanera; y siempre y cuando ésta no haya podido identificar dicha inexactitud o falsedad al efectuar el reconocimiento de la mercancía, al no ser apreciable a la vista.

1.8.3. Elección de la SIA

La SIA debe elegirse a través de un concurso que permita verificar calidades técnicas y administrativas, es decir, estructura, servicios, trayectoria y grado de especialización.

No necesariamente la sociedad intermediaria que ofrezca una más baja tarifa es la mejor opción. Antes de seleccionar una Sociedad de Intermediación Aduanera (SIA) el empresario debe tener muy claras las funciones y las responsabilidades que deben cumplir estas de acuerdo a la Ley.

Aunque las exigencias de los clientes de las sociedades de intermediación se orientan a contar con servicios complementarios, ha trascendido que algunos de éstos se manejan en el campo de la asesoría. Es importante que la empresa suscriba un contrato con la SIA en el que deje claramente establecido cuáles son las obligaciones contractuales a las que se propone llegar con ella.

Adicionalmente, es recomendable que se haga por lo menos una vez al año una auditoría de las declaraciones de importación y/o exportación, en la medida como la SIA esté obrando en representación de la empresa.

Otros puntos importantes son la verificación de temas tales como: clasificación arancelaria, uso de modalidades de importación adecuadas y cumplimiento de la SIA con el plan aduanero de la empresa (Concha, 2007).

1.9. Problemática de las importaciones en Colombia

Una encuesta realizada por el Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC) de la Universidad del Rosario, bajo la guía técnica del Centro de Comercio Internacional (ITC por sus siglas en inglés), sobre las medidas no arancelarias — dificultades para importar y exportar más allá de los impuestos— reveló que "el 42% del total de los encuestados indicaron tener algún tipo de problema de esta naturaleza en el desarrollo de sus operaciones de comercio exterior".

Las empresas que realizan ambas operaciones, importaciones y exportaciones, son las que presentan mayores (48%) dificultades en cuanto a medidas no arancelarias se refiere. "Mientras que en el caso de las que compañías que solo importan o exportan, estos porcentajes se ubican en el 40% y 26%, respectivamente. Lo anterior evidencia que se presentan desafíos tanto en la entrada como en la salida de mercancía" (Elespectador.com, 2015).

Las medidas no arancelarias siguen siendo un palo en la rueda para los exportadores e importadores colombianos. Los vallecaucanos son los más afectados. Problemas con las inspecciones, requisitos técnicos, certificaciones y evaluaciones de conformidad son algunas de las principales dificultades que los empresarios enfrentan en sus operaciones de comercio exterior. Esto se puede concluir de los resultados de la Encuesta sobre Medidas No Arancelarias (MNA), implementada por el Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (Cepec) de la Universidad del Rosario, bajo la guía técnica del Centro de Comercio Internacional (ITC).

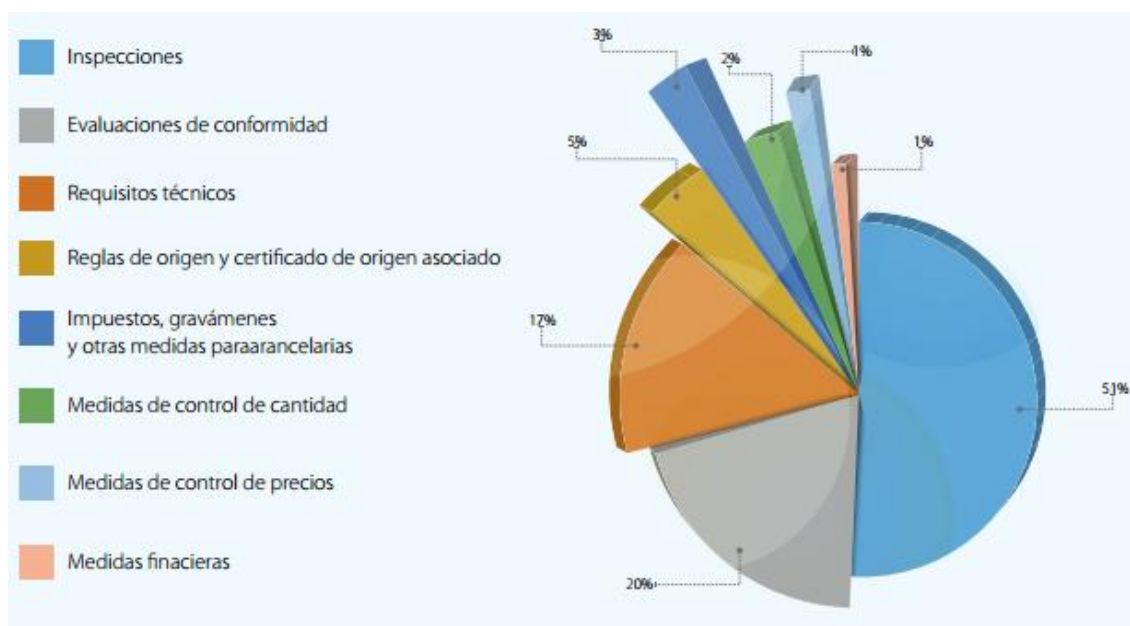
Tanto en exportaciones como en importaciones, el Valle del Cauca es la región en la que proporcionalmente se presentan mayores obstáculos, pues 2 de cada 5 empresarios encuestados han tenido dificultades en sus actividades de comercio exterior debido a medidas no arancelarias.

En contraste, la Costa Caribe es la región donde el número de empresas que ven afectados sus procesos comerciales por este tipo de problemas es menor. Según el resultado de la encuesta solo el 26% de los exportadores y el 12,5% de los importadores expresaron haber tenido algún problema relacionado con las MNA.

Aunque en esta actividad intervienen cuatro entidades, los empresarios afirman que es con la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) y la Policía Antinarcóticos son las que se presentan los principales problemas. Por su parte, los importadores identificaron ocho medidas no arancelarias aplicadas por Colombia, que dificultan sus operaciones.

Las inspecciones previas al embarque, las evaluaciones de conformidad y los requisitos técnicos concentran casi el 90% de los casos identificados. En el 87% de casos, las dificultades que se presentan en las inspecciones son de procedimiento, según la encuesta sobre MNA. Llama la atención que en el 98%

de los eventos mencionados por los importadores, el país que aplica las regulaciones objeto del obstáculo es Colombia (Camara de Comercio de Cali, 2015).



Gráfica 3. Problemáticas de las Importaciones en Colombia. Fuente: ITC con base de datos en la encuesta sobre NMA en Colombia, 2014.

Las inspecciones incluyen aquellas prácticas directamente relacionadas con la verificación, consignación, supervisión y control del envío de mercancías antes de llegar o al entrar al país de destino. Esta medida involucra, además de las cuatro entidades encargadas de los procesos de inspección física simultánea (DIAN, ICA, Invima y Policía Antinarcóticos), a las compañías navieras y puertos.

Resulta importante destacar, al igual que ocurre con otras medidas, que los empresarios no indican que los problemas estén asociados exclusivamente con la rigurosidad de la norma. Por el contrario, el 87% de los casos indican que los que se registran son de procedimiento, mientras que en el 13% de los casos se considera una combinación entre las dificultades para cumplir la norma y la existencia de obstáculos de procedimiento.

En términos de entidades, es evidente que el tema se concentra fundamentalmente en la DIAN, teniendo en cuenta que tres de cada cuatro obstáculos de procedimiento involucran a esta entidad. En este sentido, cuatro son las principales dificultades reportadas por los empresarios: los retrasos causados por estas inspecciones, el comportamiento en ocasiones arbitrario de los funcionarios con respecto a la regulación, las limitaciones en materia de instalaciones para adelantar las inspecciones y la arbitrariedad en la clasificación y valoración del producto reportado.

En los casos reportados que involucran al ICA, la Policía Antinarcóticos y el Invima, el principal obstáculo de procedimiento son las demoras en los procesos, aunque en el caso del Invima se presentan obstáculos relacionados con plazos muy cortos para el cumplimiento de los requisitos y comportamiento arbitrario de los funcionarios.

Las evaluaciones de conformidad son la segunda MNA más frecuentemente señalada como gravosa por las compañías importadoras. Estas evaluaciones sirven para determinar si un producto o un proceso cumplen con requisitos técnicos específicos. Una de cada cinco MNA aplicadas por Colombia a las importaciones, pertenece a esta clasificación.

Dentro de las evaluaciones de conformidad, dos situaciones resultan recurrentemente problemáticas, de acuerdo con las opiniones expresadas por los empresarios.

En primer lugar están las dificultades asociadas con los registros de productos requeridos por las autoridades colombianas a las importaciones. Algunos de los obstáculos de procedimiento que mencionan los importadores colombianos, son el difícil diligenciamiento de la documentación, los problemas de reconocimiento internacional y los retrasos asociados al procedimiento.

En segundo lugar están las dificultades para cumplir con las certificaciones de los productos, en donde los principales obstáculos de procedimiento son las demoras en el proceso y el comportamiento arbitrario de los funcionarios con respecto a la clasificación y valoración del producto.

Tanto en el caso del registro como en el de la certificación de producto, las entidades involucradas en los casos referidos por los empresarios son el Invima y el ICA que ciertamente cumplen roles determinantes al respecto (Centro de Comercio Internacional, 2015).

2. CAPÍTULO 2. ESTADO DEL ARTE

2.1. Una visión de la actualidad de los modelos de Gestión

Una aproximación a la problemática actual se enuncia en un documento de la Corporación Calidad, donde se plantea, que los tres factores principales para que los procesos de implementación de herramientas administrativas fracasen son los siguientes:

1. La *visión subjetiva de los directivos*, que no corresponde a las necesidades reales y en contexto de la organización.
2. La *atomización de procesos*, que implica implementaciones fragmentadas y no sistémicas, y por último,
3. El *bajo compromiso de los colaboradores*, que está asociado a la forma como se implementan las herramientas de gestión.

En este punto es importante resaltar que la responsabilidad es compartida, pues si bien es cierto que el que una organización mejore es finalmente su responsabilidad, el facilitador (sea consultor o sea asesor) debe ser consciente de las características de la misma y debe estar en capacidad tanto de adecuar las herramientas de mejora, como de implementarlas en función de la cultura organizacional...recuerdo una lección de un docente de mi pregrado: *“una cosa es enseñar y otra cosa es aprender, la enseñanza es responsabilidad del profesor, mientras que el aprendizaje es una responsabilidad compartida con el estudiante”*.

Lo paradójico del tema, es que da una visión positiva de la consultoría en Colombia, sólo que *“han mostrado un impacto positivo para las editoriales, revistas, universidades, consultores, docentes y centros de educación no formal.”*, en otras palabras, sí han servido para quienes se lucran de ellas y no tanto para quienes pagan por ellas y tratan de implementarlas en sus organizaciones (Bernal, 2016).

2.2. Value Stream Mapping (VSM)

El análisis de la cadena de valor es uno de los métodos que existen en la actualidad para medir el desempeño operativo de una organización.

“La herramienta de gestión visual denominada Value Stream Mapping (VSM), es un útil de primera magnitud para la transición por etapas a una implantación

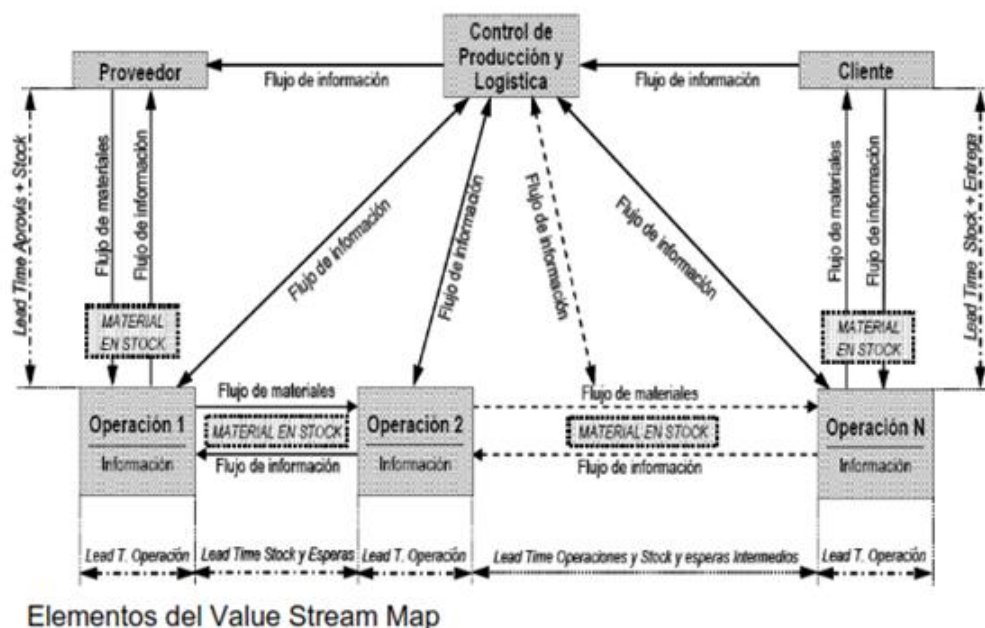
lean, dado que considera este flujo en su totalidad y lo representa, analiza y, por supuesto, mejora, etapa a etapa.

El VSM fue desarrollado por Toyota como parte de su sistema de producción, el sistema en el que se basa, por completo, el lean manufacturing. Al VSM Toyota lo llamo “Material and Information Flow Mapping”, y con él ha estado representado desde hace bastante tiempo, de forma muy visual, la situación actual y la ideal a alcanzar, incluyendo los grandes flujos: el de materiales y el de información (el tercer gran flujo, el del personal, no interviene en el VSM).

La enorme difusión que está teniendo esta herramienta en la actualidad, tuvo su inicio cuando Peter Hines y Rich Nick lo dieron a conocer en su artículo “Tehe Seven Value Stream Mapping Tools” en 1997. Pero si Lean Manufacturing se basa en la consideración del flujo completo, desde el aprovisionamiento hasta el cliente y se vale de las herramientas de gestión visual, El VSM, necesariamente ha de tener un papel muy importante.”

De los mismos autores se extrae una figura ilustrativa en donde se señalan los detalles relevantes de un sistema productivo al aplicar esta herramienta. Esto no significa que sea exclusiva del sector manufacturero, sino también su posible aplicación a las empresas de servicios.

Con esta simple, pero poderosa herramienta podemos detallar y describir complejos procesos difícil de entender a simple vista, lo mejor es que podemos “mapear” la situación actual y analizar donde se concentran los mayores problemas del proceso, extrayendo actividades que no generen valor, añadiendo controles y rutinas que mejoren la eficiencia, todo esto para luego “mapear” una situación deseable.



Gráfica 4. Mapa de Elementos de Valor Corriente. Fuente: Instituto Lean Management, www.institutolean.org

Estos modelos evaluativos buscan la mejora de procesos estructurando el proceso de la organización a través de mapas de proceso y/o diagramas de flujo para tener una visión más completa de la operación de la organización. Pero tienen como restricción para su uso, que quien los elabora debe tener una idea clara de cómo funciona la organización de lo contrario estarían omitiendo puntos trascendentales que pueden anular cualquier intento de mejora al que se quiera llegar con el mismo (Ortiz & Benavides, 2006).

2.3. Balance Score Card (BSC)

Otro de los modelos utilizados en la actualidad para evaluar la gestión de la administración de una organización pyme de servicios comerciales, es el BSC.

Si queremos darnos cuenta que tanto ha cambiado el direccionamiento organizacional en la actualidad, debemos consultar más en la historia del mismo y de cómo se ha transformado según las necesidades organizacionales a través del tiempo.

Desde que Norton y Kaplan publicaron su primer artículo sobre el cuadro de mando integral en el año 1992, el cuadro de mando integral como herramienta, ha modificado su enfoque y filosofía de tal forma que en la actualidad se hace casi irreconocible.

Un aporte de la transformación del BSC fue entregado por (Kádárová,, Durkáčová, & Kalafusová, 2013), donde visualizan los cambios que ha venido teniendo en un horizonte de tiempo desde (1992 a 2013). Resumiendo las modificaciones de lineamientos en determinados periodos de tiempo integrando cada vez más las operaciones con las personas y los objetivos de la organización.

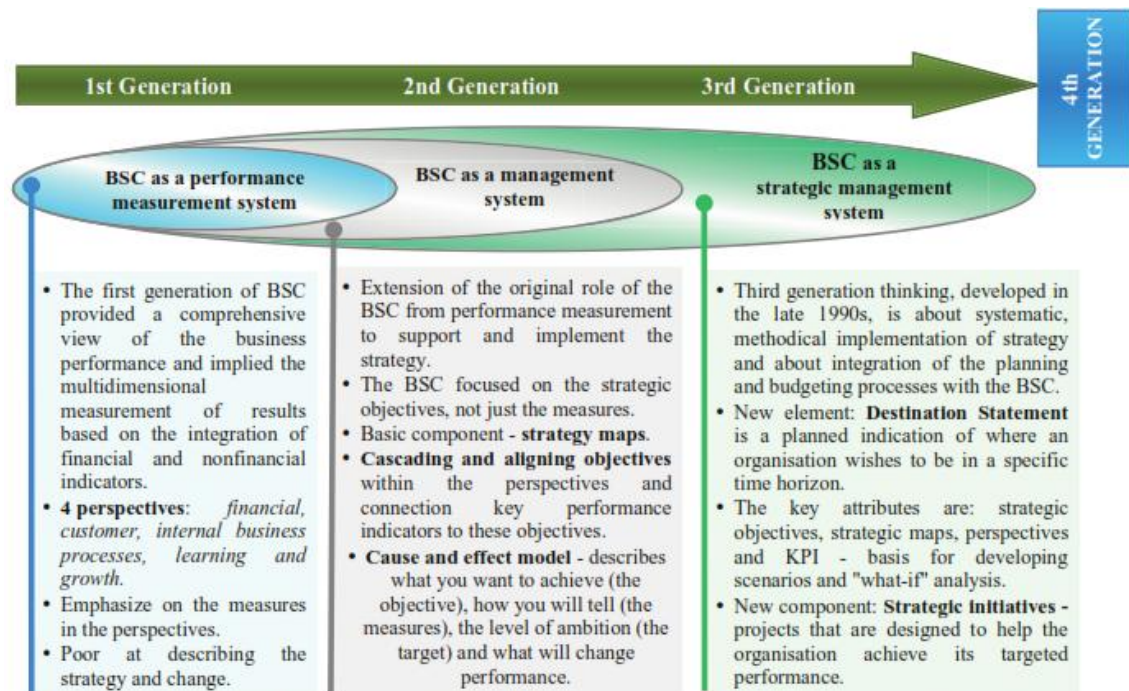


Fig. 1. Development of Balanced Scorecard, Source: Gavurová, B. (2010), Karabašová, L. (2010)

Gráfica 5. Desarrollo de Balance Scorecard. Fuente: (Kádárová,, Durkáčová, & Kalafusová, 2013)

2.4. Modelos de duración

Aunque el modelo origen del trabajo al que se hace alusión, no hace énfasis en la supervivencia empresarial de forma directa, existen modelos que de una forma u otra buscan predecir el futuro de una organización utilizando indicadores y características para entregar una forma de determinar que tanto tiempo puede durar una organización (periodo de existencia) de acuerdo a un determinado grupo de variables financieras y de características de se estructura a través de los modelos de duración.

Estos toman como variable principal de su función el tiempo. Estos modelos utilizan distribuciones como la Exponencial, Wiebull y Log-Logistica, para plantear las funciones de razón de fallo y supervivencia. Teniendo en cuenta indicadores de tipo financiero y una serie de cualidades como el sector al que pertenezcan (según el tipo de mercado), el número de empleados que tenga y la forma como estén constituidas las Pymes, la madurez que tenga el mercado en el que este, para generar las curvas de los pronósticos y encontrar las probabilidades de fallo.

Distribuciones de las funciones en modelos de duración.

Distribución	Función de razón de fallo	Función de supervivencia
Exponencial	$\lambda(t) = \lambda$	$S(t) = e^{-\lambda t}$
Weibull	$\lambda(t) = \lambda \rho t^{\rho-1}$	$S(t) = e^{-(\lambda t)^\rho}$
Log-logística	$\lambda(t) = \frac{\lambda \rho t^{\rho-1}}{1 + t^\rho \lambda}$	$S(t) = \frac{1}{(1 + t^\rho \lambda)}$

Nota. $\lambda > 0$ y $\rho > 0$ son parámetros a estimar. La distribución Weibull es una generalización de la exponencial cuando $\rho = 1$.

Fuente: Kiefer (1988).

Tabla 8. Distribuciones de las funciones en Modelos de Duración. Fuente: (Santana, Determinantes de la supervivencia de Microempresas en Bogotá: un análisis con modelos de duración, 2017)

Martínez (2006) aplica modelos de duración y estima la probabilidad de supervivencia y el nivel de riesgo de industrias en el área metropolitana de Cali, encontrando mayores dificultades para que este tipo de establecimientos sobrevivan cuando el sector donde operan se encuentra en un ciclo de maduración. (Banco de la República, 2003)

Parra (2011) también hace esta medición usando modelos Probit con diferentes tipos de empresas bogotanas. Estos dos últimos estudios muestran cómo el sector económico y el alto endeudamiento financiero son, entre otros, determinantes de la supervivencia de las pymes. (Parra, 2011)

Para Bogotá, Santana (2014) realiza una aproximación a la medición del éxito o fracaso de una micro o pequeña empresa, usando modelos Logit con el fin de Estimar la probabilidad de que un emprendimiento cierre en un período determinado en este trabajo se estima el costo de capital de una microempresa, asociado a esta probabilidad. (Santana, 2014)

2.5. Aproximaciones a la definición de éxito en las Pyme

Para darnos cuenta del tipo de aportes que en la actualidad se tiene con respecto al éxito en las Pyme, se revisaron varios autores y los conceptos que estos tienen con respecto a este proceso.

En la actualidad existes diferentes estudios que han intentado medir el éxito o competitividad de las organizaciones. Estos estudios han generado resultados con diferentes enfoques.

Las pyme de éxito suelen estar dirigidas por líderes que se caracterizan por ser grandes profesionales con experiencia y por poseer un gran conocimiento del mercado, del entorno, de los recursos humanos y de sus recursos tecnológicos.

Dentro de ella conviene resaltar, específicamente, la capacidad del directivo para influir en el comportamiento de los demás con el fin de conseguir los objetivos organizacionales, individuales o personales.

El éxito de las pyme va de la mano de las personas y por ello es necesario contar con adecuadas políticas de gestión y dirección de los recursos humanos que promuevan la atracción del personal competente, la motivación a través de las políticas retributivas y una adecuada gestión de los planes formativos para lograr que el personal este lo suficientemente calificado para afrontar los retos organizativos. Una organización que busque el éxito deberá prestar especial atención a la capacitación permanente de las personas a todos los niveles de la organización (Rubio Bañón & Aragón Sánchez, 2002, pág. 53).

Las pyme de éxito se caracterizan, además, por el factor calidad; la cultura de atención al cliente, la consecución de productos y servicios de calidad, o la imagen de marca de calidad, son necesarios para alcanzar el éxito competitivo (Luk, 1996; Powell, 1996; Camelo *et al*, 1999; Donrrosoro *et al.*, 2001) (Rubio Bañón & Aragón Sánchez, 2002, pág. 53).

Una perspectiva integradora entrega (Viedma, 1992) al considerar que en las empresas de éxito pueden encontrarse principios comunes independientemente del país, entorno o cultura, pero que sin duda otros factores de éxito estarán ampliamente condicionados por el país y serán específicos de las empresas que allí actúen. Entre estos están los de orden político y/o normativo (Álvarez Macías, 2012, pág. 8).

A pesar de que todavía no existe un grado de consenso ampliamente generalizado entre los académicos, con respecto a los factores que explican la naturaleza de las ventajas competitivas de las empresas y su relación con el rendimiento organizativo, la identificación de los factores de éxito es valiosa ya que contribuye a que los recursos de la empresa puedan ser usados eficientemente en actividades donde su utilidad sea máxima (Álvarez Macías, 2012, pág. 8).

La ventaja competitiva sostenida se logra cuando la empresa alcanza resultados destacados en varios años de forma consecutiva. (Hill & Jones, 2005).

A pesar de la utilidad de esta concepción, muchos autores conciben la competitividad, no solo como ventaja competitiva o una propiedad o atributo de una organización, sino también como una medida de su capacidad operativa, (el diseño, a la venta y posventa) para ofrecer un conjunto de atributos que permitan satisfacer de manera competente las necesidades de los clientes, y que diferencian su actividad de los rivales en el mercado (Montoya R., Montoya R., & Castellanos, 2010).

Principales factores de éxito competitivo

Factores resaltados	Autores
Gestión de recursos humanos y capacitación de personal.	Clifford y Cavanagh, 1985; Huck y
Capacidades directivas	McEwen, 1991; Viedma, 1992;
Capacidades de marketing	Acar, 1993; Pfeffer, 1994; Yusuf,
Calidad	1995; Wijewardena y Cooray, 1995;
Innovación	Luk, 1996; Álvarez y García, 1996;
Recursos tecnológicos	Puig, 1996; Camisón, 1997; Gaden-
Sistemas de información	ne, 1998; Lin, 1998; Camelo <i>et al.</i> ,
Adecuada gestión financiera	1999; European Foundation for
Valores culturales	Quality Management, 2000; Llopis,
Estructura organizativa	2000; Monfort, 2000; Warren y
Know How	Hutchinson, 2000; Donrrosoro <i>et al.</i> , 2001

Elaboración propia.

Tabla 9. Principales Factores de Éxito Competitivo. Fuente: (Rubio Bañón & Aragón Sánchez, 2002)

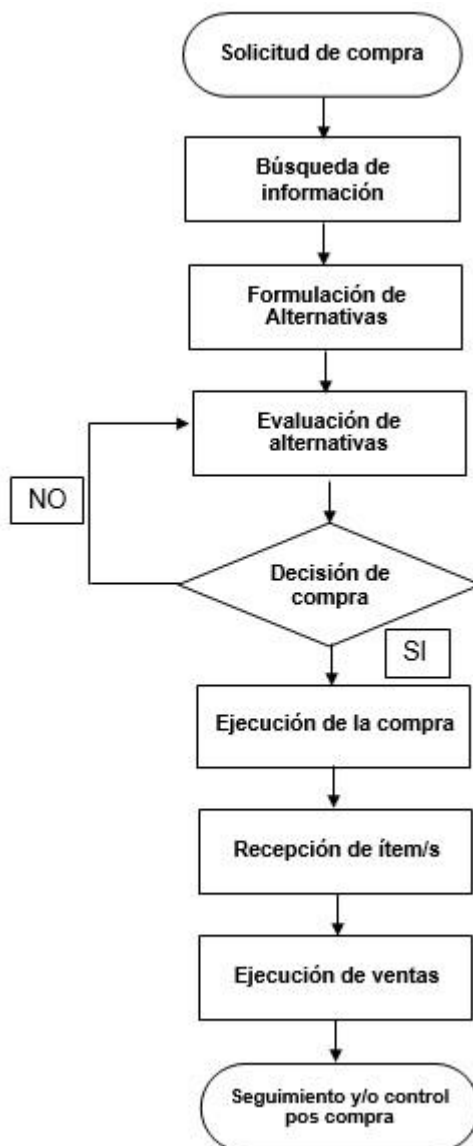
En el cuadro anteriormente expuesto el autor trata de enunciar algunas de las áreas en la que diversos autores en las dos últimas décadas han avanzado en la investigación de los factores que generan competitividad organizacional.

Para efectos de nuestra obra trataremos de evitar el recurso humanos de forma directa pues es uno de los factores más difíciles de medir, puesto que influyen cosas como la remuneración salarial, el ambiente laboral, el compromiso organizacional de todos los involucrados y factores psicológicos propios de los individuos.

Los valores culturales es otro de los temas que no involucramos en el modelo debido a lo complejo de la cultura nacional frente a lo colectivo, puesto que el local tiende a ser algo individualista y con poco sentido de pertenencia organizacional.

3. CAPÍTULO 3. DISEÑO DE LA HERRAMIENTA

3.1. Estructura del proceso de abastecimiento y distribución de la pyme importadora comercial local.



Gráfica 6. Estructura del Proceso de Abastecimiento y Distribución de la Pyme Importadora Comercial Local. Fuente: Propia

3.2. Solicitud de Compra

Generada por el área logística de la organización, basándose en elementos que anuncien faltantes al proceso y en un consenso con los pronósticos de demanda si la organización los maneja y/o unidades comprometidas por el área comercial, según el tipo de mercado de la organización para fijar las cantidades a pedir de cada ítem y/o los ítems.

3.3. Búsqueda de información

Este es el paso indispensable al que se hace alusión en la **figura 1** de este trabajo, puesto que paralelo del flujo de los materiales esta la información. En este punto es donde se configuran los aportes de todas las áreas mencionadas y escogidas para el modelo, entregan los parámetros al área de compras.

Las proyecciones de ventas del área comercial y los tiempos de entregan que calcula el área de logística, condicionan el tiempo de respuesta del área de compras para que el área financiera entregue el dinero, principal restricción de este tipo de organizaciones.

Posteriormente calidada la cantidad mínima a pedirse para cumplir con el nivel de servicio o según el costo de los ítems (clasificación) y tenga bases para tomar criterios de decisión en el costo de oportunidad entre ítems, para que no se tengan roturas de inventario según el tipo de mercado de la organización.

3.4. Formación de alternativas

Las alternativas surgen del análisis de la información anteriormente recopilada. Compras debe de tener las opciones (proveedores) posibles, generalmente más de dos si su mercado se lo permite. A estos se les envía la respectiva solicitud de cotización y estos a su vez responderán dando una serie de alternativas posibles a la adquisición de los productos (generalmente según cantidades y/o calidad y características específicas) que fueron solicitados por la organización.

3.5. Evaluación de alternativas

En esta etapa del proceso de abastecimiento, es donde se busca, la mejor opción desde el punto de vista financiero, ya que en las cotizaciones hechas anteriormente en la configuración de las alternativas, se conocen ya las cantidades a solicitar y los valores a los que se van a adquirir los ítems según el tipo de clientes al que se quiera satisfacer por parte de la organización.

3.6. Decisión de Compra

Teniendo todo lo anterior debidamente procesado, se toma la decisión final de comprar. Esta decisión en este punto puede revertirse, porque pueden existir

variables externas como las fluctuaciones de la TRM en la que se adquieren los productos. La salida de una ley que incremente los aranceles del producto o una subida de las materias primas con las que se fabrica este producto, provocando a su vez la subida en el precio (costos de fabricación) del mismo en el país o nación donde se va a hacer la adquisición. La aparición de una legislación proteccionista de las economías o la pérdida por relaciones políticas y de un TLC o la finalización del mismo por su vigencia de tiempo.

Todos estos factores, provocarían de inmediato el revertir una importación, puesto que las consecuencias siempre se van a ver reflejadas sobre la utilidad marginal de la empresa.

La SIA transmite los costos que tendrán el servicio de intermediación y los demás pagos que se deben hacer para la nacionalización final de los ítems. Estos deben ser completamente estipulados por el área logística o del encargado del proceso para que puedan ser incluidos en la evaluación de la utilidad marginal que la organización quiere, fijando en los precio de venta de los mismos.

3.7. Ejecución de la compra

En esta etapa del proceso es donde la Pyme se pone de acuerdo con la SIA y calculan los tiempos de llegada de la mercancía según el periodo de tiempo en el que se vaya a realizar la importación. Teniendo en cuenta el flujo para ese momento de tiempo. Es claro que no es lo mismo importar algo en Octubre o Noviembre que es cuando los consumos se disparan en la mayoría de mercados, que hacerlo en Marzo. Estos errores son frecuentes en la pyme importadora local y contribuyen en ocasiones a la cancelación de una decisión de compra, ruptura de inventarios, obligando en ocasiones al replanteo del proceso por completo o a utilizar un proveedor diferente.

3.8. Recepción de mercancías

La llegada de las mercancías se cumple con la última fase de abastecimiento. Ahora queda en manos de la organización ejecutar la distribución de forma lógica de sus productos a sus clientes de acuerdo a su proceso de ventas o almacenaje, dependiendo de cuál sea la característica específica del mercado de la organización.

3.9. Ejecución de ventas

Aquí es donde la política de cartera de la empresa, si esta vende a crédito, debe estar elaborada de acuerdo a sus gastos operacionales y a los márgenes mínimos de compromisos económicos, como el pago de intereses y otros. Las organizaciones capaces de elaborar una política de cartera consecuente a su rotación de inventarios, minimizan el riesgo de iliquidez y de desabastecimiento y de todas las consecuencias a las que este conlleva, además entran aquí también los descuentos por pronto pago y/o volumen.

3.10. Seguimiento y control pos compra

Luego de ejecutada la compra, debe mantenerse un control del producto durante todo el ciclo de suministro y posterior consumo. Esto con el fin de tener una idea de la calidad esperada y fidelizar con los clientes.

Calidad debe de establecer e implementar un sistema de inspección u otras actividades similares donde necesariamente deberán tomar parte aquellas personas que tienen que ver directamente con la utilización del producto. Esto quiere decir que es muy importante la voz del cliente, debido a que no hay quien pueda generar mejores oportunidades de mejora al producto o al proceso que este.

3.11. Selección de las áreas a evaluar en la herramienta

Para estructurar los factores cuantitativos clave de la pyme importadora local, busca un aporte de un modelo del libro, un modelo administrativo en una página de Khaden y Robert del 2000. Este modelo a través de una serie de indicadores puntuales evalúa las áreas más representativas de una organización.

El modelo inicialmente estaba diseñado para verificar empresas de tipo manufacturero, pero para efectos del trabajo le modifica su enfoque es decir, hizo un **benchmarking funcional**, hacia empresas del sector servicios, enfocados al área comercial, cuyo ejercicio es importar productos buscando el conocimiento y aplicación que le dan los directores a estas.

El modelo tendrá en cuenta cinco áreas puntuales dentro del proceso comercial, semejando al modelo original y adaptándolo a las organizaciones importadoras locales con fines comerciales.

Las 5 áreas que tendrán en cuenta para el modelo son:

- Financiera
- Logística
- Compras
- Calidad
- Comercial

3.11.1. Área Financiera

Medir el conocimiento financiero que el director de la Pyme importadora comercial o del encargado de la misma es el objetivo del modelo, para que a través de una serie de preguntas puntuales a las que se les dará puntuaciones para generar un proceso evaluativo.

Evaluar el proceso, según el conocimiento que este tenga de una mezcla de indicadores considerados básicos en otras investigaciones para la toma de

decisiones, permitiéndonos ver el estado de la gestión financiera actual de la organización.

Un indicador por sí solo, no podría entregar una visión del estado actual de una organización. Pero una mezcla adecuada de varios sí.

Acosta (2001) encontró que existe una gestión financiera diferenciada entre las empresas comerciales competitivas y no competitivas. Siendo las más competitivas las que tienen una gestión financiera eficiente (Acosta Molina, Correa Rodriguez , & Gonzales Perez , 2001).

Por su tamaño, la pyme importadora comercial local debe prestar especial atención al manejo del capital financiero, pues se convierte en un factor crítico, ya que está restringido.

Tener una política de cartera que le permita mantener una liquidez mínima constante durante los periodos de importación (abastecimiento), es básico para toda pyme inmersa en procesos de importación para su posterior comercialización.

Saber a qué tasas de interés debe apalancarse en un determinado periodo de tiempo con la ayuda del área de logística es un factor clave de éxito, pues esto afecta directamente la rentabilidad de la organización (Montilla Galvis, 2004).

Los importadores precisan de instrumentos de cobertura que les permitan reducir los riesgos de una apreciación de la divisa en la que están pagando sus importaciones (y de igual forma una depreciación de su propia divisa) (Sanchez Galán, 2012).

El control de los recursos de la organización son tareas imprescindibles que es preciso realizar constantemente. Ya de antemano se ha mencionado lo frágil que puede resultar el equilibrio financiero de la organización.

3.11.2. Área Logística

Esta área le permite tener nivel de servicio a la organización. La empresa competitiva debe innovar en sus procesos de aprovisionamiento en función a las necesidades del cliente. Así como, incorporar tecnología y calidad en los mismos.

La tecnología y los sistemas de información permiten a la Pyme facilitar la labor del empresario y obtener información adecuada para la toma de decisiones. La Internet ha revolucionado la forma de hacer negocios, en este nuevo entorno la Pyme puede competir en un mercado más abierto con nuevas oportunidades de negocio (Saavedra Garcia, Milla Toro, & Tapia Sanchez, 2012, pág. 11).

En este sentido (Fernández D & Plata, 2006), señalan que una de las estrategias más importantes que debe seguir la Pyme para lograr competitividad es utilizar las nuevas tecnologías de información y comunicación

que faciliten el alcance global y ayuden a reducir las desventajas de economías de escala que enfrentan las mismas en muchas actividades del negocio.

El artículo de Zomersdijk y Vries (2003), enuncian las 4 dimensiones básicas que caracterizan a la organización de un sistema de inventarios.

Las 4 dimensiones son:

- La asignación de tareas
- Los procesos de la toma de decisiones
- Los procesos de comunicación
- Las relaciones interpersonales y aspecto de la gestión

Para ser efectiva, las mediciones de los procesos logísticos a lo largo de la gestión integrada de la cadena de suministro, tendrían que estar dentro de un sistema coherente o en un marco para poder proveer consistencia, coherencia y compatibilidad. De lo contrario, puede asumirse que la medición de un atributo en un proceso de elección al azar nos daría un indicador válido de gestión. Adicionalmente, cada medición podría tener una relación con los objetivos de la empresa, lo que evidentemente puede variar en el tiempo y de empresa a empresa, y podría ser parte del ciclo de control del proceso por el que se va a poner en marcha la medición de la gestión logística” (Viveros, 2013).

3.11.3. Área de Compras

Esta área de la organización es la encargada de cerrar la transacción de los ítems para la organización, basada en los criterios y ajustes de todas las áreas anteriores (Financiera, Logística, Comercial y Calidad). Es decir que se hace necesario que ella reciba toda la información pertinente y a tiempo para que esta pueda tomar la decisión de comprar o no.

Existen variables internas y externas que, de una manera u otra, afectan el proceso de compra empresarial. Las externas están fuera del ámbito de acción de las empresas por lo tanto no son susceptibles a algún grado de manejo o de control y se torna en el marco de la actuación de la empresa. Las internas aunque se encuentran en el ámbito empresarial, algunas (interpersonales individuales) no se pueden manejar en su totalidad, ya que son particulares de los seres humanos y se manifiestan como un reflejo directo de las decisiones tomadas por terceros (Viveros, 2013).

Como lo afirma Manene (2011), en su artículo “Marketing de compras y evaluación de proveedores y acopios”, la actividad de compras juega un importante papel en las organizaciones, dado que los materiales adquiridos generalmente representan entre el 30 y el 60 % del valor de las ventas de productos finales. Esto significa que reducciones de costos relativamente pequeñas pueden tener un mayor impacto sobre los beneficios que iguales mejoras producen en otras áreas de la organización. La función de compra “tiene por objetivo adquirir los bienes y servicios que la empresa necesita,

garantizando el abastecimiento de las cantidades requeridas en términos de tiempo, calidad y precio.” La función de compras ha ido evolucionando con funciones más avanzadas como la innovación y prospección de nuevos mercados y participación en el desarrollo de productos, necesitándose una mayor tecnificación de los compradores, e incluso departamentos de ingeniería de compra.”

3.11.4. Área de Calidad

La Calidad en los procesos de abastecimiento y comercialización puede estar enfocada a los diferentes procesos. Para efectos de los mercados, solo si los clientes en un determinado conocimiento de marca, la organización se alinea a unos determinados proveedores (según el caso) o a unos determinados estándares de su proceso de abastecimiento para llevar los productos dependiendo específicamente de la especialidad que tenga el tipo de mercado en el que este.

La “calidad concertada en los suministros”, establece los principios básicos que deben cumplir las empresas cliente y proveedor para asegurar, entre otros, el procedimiento rápido y productivo de la entrega y recepción de mercancías. Hay que resaltar que la clave de la “calidad concertada” es parte de la confianza que deben tener entre sí cliente y proveedor para mantener unos flujos de información y físicos rápidos, seguros y de calidad. A su vez, la confianza conlleva sólidos vínculos comerciales, que deben corresponderse con procesos internos eficientes por ambas partes con los que se consigue la máxima productividad de procesos como por ejemplo en el de la “entrega y recepción”. (Viveros, 2013).

Dependiendo de la trazabilidad que le exijan sus clientes, estas mantienen o no, una relación constante con el mismo o los mismos proveedores.

La falta de responsabilidad en la normatividad para el ingreso de algunos productos a nuestro país, hacen que el empresario de la pyme importadora ejecute acciones que en el largo plazo tienen consecuencias complejas para los clientes.

Esta debe siempre buscar optimizar los procesos de la organización y la atención al cliente. Entre sus funciones están el tener instructivos para el almacenamiento que le permitan obtener información en tiempo real y gestionar el movimiento de efectivo de los productos comercializados por la organización.

3.11.5. Área Comercial

Es el área que permite el ingreso del flujo de efectivo al sistema para apalancar todas las demás áreas de la empresa.

El tener proyecciones de ventas, le permite pensar en proyectos a futuro junto con el área financiera, como expansiones de capacidad, diversificación de mercados y otras.

Los recursos de la comercialización que crean ventajas competitivas, como son la marca, las relaciones con los clientes, la orientación al mercado, la posición competitiva, construidos en el largo plazo. Por lo que este factor resulta estratégico para el éxito de la Pyme como lo señala (Luck, 1996).

Además es la encargada de la actividad de mercadeo, buscando llegar a los clientes y consumidores de manera más eficaz y oportuna. Siempre están en la búsqueda de nuevos productos que suplan las necesidades de los clientes. Su objetivo básico es la satisfacción de los clientes y/o consumidores (Montilla Galvis, 2004).

3.12. Estructuración de la herramienta

En un entorno como el actual: complejo, dinámico y global, en el que la Pyme adquirió cada vez más importancia, se considera que es fundamental obtener un mayor conocimiento de la gestión de las operaciones.

Se busca generar una herramienta que colabore con la dirección de la misma. Si la dirección conoce a su empresa, a su entorno y a las relaciones existentes entre ambos, podrá ofrecer la línea de acción estratégica más idónea en cada momento de tiempo.

El modelo tiene en cuenta solo a la Pyme importadora con fines comerciales.

Este proceso con fines comerciales tiene tres formas de realizarse.

- Una con el objetivo de comercializar los productos ella misma, es decir de forma directa a los consumidores finales.
- La otra es la de traer los productos para vendérselos a pequeños y medianos distribuidores.
- Y por último una mezcla entre las dos anteriores, es decir que vende a distribuidores y de forma directa a los consumidores finales al mismo tiempo.

Con base a la información de las áreas escogidas para el mismo tanto de forma cuantitativa, como cualitativa, se estructura el Modelo.

Funcionará como un radar y emitirá una calificación con respecto cada una de las áreas involucradas en el proceso de la pyme importadora comercial.

Permitiendo evaluar hasta qué punto la organización tiene gestión en cada área y busca el desarrollo de cualidades que le permitan obtener ventajas competitivas.

3.13. Variables Cuantitativas de las Áreas

CALCULO DE LA GESTIÓN EN EL MODELO		
ÁREA	INDICADORES	ORIGEN
FINANCIERA	ENDEUDAMIENTO TOTAL	$(\text{PASIVO TOTAL} / \text{ACTIVO TOTAL}) \times 100$
	COBERTURA DE INTERESES	$(\text{AUII} / \text{INTERESES PAGADOS})$
	MARGEN SOBRE VENTAS	$(\text{COSTO DEL PRODUCTO} / \text{VALOR DE LA VENTA}) \times 100$
	ROI (RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN)	$(\text{UTILIDAD NETA} / \text{INERSON}) \times 100$
	PUNTO DE EQUILIBRIO	COBERTURA DE LOS GASTOS OPERACIONES
LOGISTICA	CANTIDAD A PEDIR	SEGÚN EL TIPO DE DEMANDA Y DEMAS RESTRICCIONES QUE TENGA EL MERCADO
	INVENTARIO PROMEDIO	$(\text{INV.INICIAL (COSTOS)} + \text{INVENTARIO FINAL (COSTO)})/2$
	ROTACIÓN DE INVENTARIOS (RI)	$(\text{COSTO VENTAS EN UN PERIODO} / \text{INVENTARIO PROMEDIO DURANTE EL PERIODO}) \times 100$
	COSTOS LOGISTICOS	APROVISIONAMIENTO, ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN
COMPRAS	TIEMPO PROMEDIO DE ENTREGA DE PEDIDOS	INTERVALO DE CUMPLINETO DEL PROVEEDOR
	COSTO PROMEDIO DE LA ORDEN DE COMPRA	VALOR DE LO QUE SE PIDE EN PROMEDIO
	COMPARACIÓN DE # DE OREDENES POR PERIODO DE TEIMPO	$(\text{ORDENES EN UN PERIODO} / \text{ORDENES EN EL MISMO PERIODO DEL AÑO ANTERIOR}) \times 100$
	COSTO PROMEDIO DE PEDIR	LO QUE REPRESENTA HACER UN PEDIDO
CALIDAD	NIVEL DE SERVICIO	$(\text{UNIDADES VENDIDA S} / \text{UNIDADES DEMANDADAS}) \times 100$
	CUMPLIMIENTO DE PEDIDOS	$(\text{PEDIDOS CUMPLIDOS} / \text{TOTAL DE PEDIDOS}) \times 100$
	CUMPLIMIENTO DE PEDIDOS FUERA DE TIEMPO	$(\text{PEDIDOS CUMPLIDOS FUERA DE PLAZO} / \text{TOTAL DE PEDIDOS CUMPLIDOS}) \times 100$
	INDICE DE DESPERFECTOS	$(\# \text{ DEFECTUOSOS} / \text{TOTAL DE PRODUCTOS}) \times 100$
COMERCIAL	VENTAS TOTALES	VALOR TOTAL DE LAS VENTAS
	CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO DE VENTAS	$(\text{TOTAL DE VENTAS} / \text{PRESUPUESTO DE VENTAS}) \times 100$
	COMPARATIVO DE VENTAS ENTRE PERIODOS	$(\text{VENTAS EN UN PERIODO} / \text{VENTAS EN EL MISMO PERIODO DEL AÑO ANTERIOR}) \times 100$
	VENTAS X TAMAÑO DEL PEDIDO	$(\text{VALOR DE LA VENTA} / \text{VENTAS TOTALES})$
	CLIENTES NUEVOS	$(\# \text{ CLIENTES NUEVOS EN UN PERIODO} / \# \text{ CLIENTES PRESUPUESTADOS EN EL MISMO PERIODO}) \times 100$
	# QUEJAS Y RECLAMOS	$(\text{QUEJAS Y RECLAMOS} / \# \text{ DE VENTAS}) \times 100$

Tabla 10. Variables Cuantitativas de las Áreas. Fuentes Propia

3.13.1. Área Financiera

3.13.1.1. Nivel de Endeudamiento

Las pymes importadoras comerciales buscan tener un nivel cercano al óptimo en cuanto les sea posible. Saber hasta qué punto puede responder, de acuerdo a su flujo de efectivo es necesario.

Conocer qué proporción de sus activos le pertenecen a sus acreedores, es decir, conocen en tiempo real su nivel de deuda. A un mayor nivel de deuda, se considera que el riesgo aumenta, pero esto no es determinante en procesos comerciales, aunque debe tener proporcionalidad a las utilidades.

Dependiendo del mercado en el que está inmersa la organización los niveles de deuda son mayores o menores. Un nivel de deuda para un mercado u otro puede ser variar. Mantener y seguir el nivel más racional para su ejercicio comercial, si lo es.

3.13.1.2. Cobertura de Intereses

Platear en sus costos de funcionamiento, la cobertura de intereses y la capacidad para cumplir con sus pagos contractuales es una necesidad del director de este tipo de pymes.

La proporción que tienen los gastos financieros sobre la utilidad operacional de la empresa debe de ser evaluada constantemente para evitar caer en riesgo de default este según la variabilidad que tenga el mercado en el que la organización este.

Este indicador platea una visión de la cantidad de veces que la utilidad operacional es superior a los intereses pagados (por la deuda que se tenga). Este indicador es trascendental, puesto que si la empresa utiliza fuentes de financiación externa el director debe de ser capaz de encontrar la tasa más conveniente a la que la empresa deba adquirir esta deuda y el número de cuotas al que la va a financiar.

Esta es una de las causas por las que mucha organizaciones dedicadas a comercializar bienes importados desaparecen, puesto que al no tener sus directores una cultura financiera mínima, estos, tienden a pactar la adquisición de capital monetario con bancos en tratos que no miden el impacto de estos versus los gastos operacionales y no simular momentos de contracción económica de su mercado.

3.13.1.3. RI

Como las importaciones con fines comerciales buscan un movimiento de bienes, la rotación que tenga de la cartera, según el proceso comercial en el que este la organización es clave. Saber el número de veces que el inventario de mercancías de la empresa se convierte en efectivo o cuentas por cobrar, le

indica al empresario como debe de planear toda su estructura financiera y logística.

3.13.1.4. Utilidad Marginal

Conocer cuánto realmente por cada tipo o línea de productos le deja el ejercicio a la organización es necesario. Aunque en la actualidad en los mercados de competencia perfecta el precio lo pone el ambiente en el que esta esté inmersa. Saber que productos le marginan más y cuales menos le permiten al director de la pyme comercial importadora tomar decisiones de tipo estratégico para alcanzar ventajas competitivas, como la generación de promociones con el área comercial y la búsqueda de líneas de productos que le permitan marginar mucho más.

3.13.1.5. Punto de equilibrio

Toda organización debe de conocer cuáles son las ventas mínimas que debe de hacer en determinadas líneas de productos o producto, para cubrir sus gastos operacionales, es decir, no generar pérdidas, según marginen sus ítems.

Esta cifra se hace más difícil de calcular según la variabilidad de ítems que maneja la organización, porque generalmente, la utilidad marginal de un ítem a otro varía y más si son organizaciones que manejan diferentes líneas de productos se hace más complejo.

3.13.2. Área Logística

3.13.2.1. Cantidad a pedir

Existen diferentes variables que crean restricciones sobre este valor, entre las cuales están:

- Capacidad de almacenamiento
- Costo de tener
- Capacidad monetaria disponible
- Tiempos de entrega
- Nivel de servicio
- Costo de Oportunidad

El movimiento del inventario puede tratar de predecirse a través de los datos históricos de ventas en un periodo de tiempo determinado o en tiempo real a través de herramientas tecnológicas. Esto le permite a la dirección de la pyme, montar los planes o las políticas para ordenar según el tipo de negocio en el que esté inmersa la organización.

Los tiempos de entrega, serán un criterio de decisión que le permitirá determinar las cantidades a pedir, dependiendo del tipo de ítems que se importen y según el mercado en el que este la pyme.

En importaciones, los tiempos de entrega son un dato es trascendental, pues de la mano de la SIA, que utilice la organización, se fijan las fechas de la recepción aproximada de los productos, permitiéndole saber en qué periodos tiempo se puede comprometer.

3.13.2.2. Inventario Promedio

El inventario promedio muestra cual es la cantidad de dinero que se va a tener retenido, desde la llegada del inventario inicial, hasta una vez almacenado, sabiendo el precio en el que se va a vender promediando estos valores.

Estos datos, le entregan al director de la pyme un criterio de decisión clave para conseguir competitividad, ya que según el mercado en el que este, le dirá, cuál es su optimo a mantener de un ítem o no y conocer cuál es el capital que va a tener retenido en ese stock. Es una base para aplicar el costo de oportunidad.

3.13.2.3. Rotación de Inventarios

Es un indicador básico en el planteamiento de la cantidad a pedir y el nivel de servicio. La rotación de los inventarios es un proceso que debe ser visto de forma rigurosa porque le evita a las organizaciones pedir de más o pedir de menos en un cierto periodo de tiempo, según el comportamiento de la demanda del mercado en el que la organización este.

3.13.2.4. Costos Logísticos

Los costos logísticos son básicos para saber cuáles son los precios que se deben establecer a sus productos a distribuir.

Además le da una idea de dónde podría ejecutar acciones para bajarlos en sus productos y entregarle a la pyme una ventaja competitiva en su mercado.

Este marca una pauta para fijar la utilidad que quiere que su producto o productos tengan y según sea el caso.

Estos se clasifican generalmente en tres:

- Costos de Aprovisionamiento: Costos derivados de la realización de los pedidos, (nacionalizaciones, impuestos, cobro de la SIA y otros).
- Costos de Almacenamiento: Son los costos derivados de tener las mercancías en el almacén (si la organización importa productos que se deben almacenar, aunque hay cierto tipo de organizaciones se caracterizan por no hacerlo).
- Costos de Distribución: Son los costos de transportar los pedidos (desde que llegan según la forma en la que se pactó la importación, hasta que se distribuye a los clientes finales de la organización).

3.13.3. Área de Compras

3.13.3.1. Tiempo promedio de entrega de pedidos

Este dato es transcendental para la organización ya que determina y condiciona de forma constante la cantidad a pedir. Es decir que este debe de ser transmitido de forma instantánea al área de logística para que pueda tomar decisiones acertadas. Algunas organizaciones dedican tiempo en la predicción de este indicador en distintos momentos, puesto que las condiciones del transporte en lo que refiere a la llegada y nacionalización tienden a no permanecer constantes en el tiempo.

3.13.3.2. Costo promedio de la orden de compra

Conocer de forma general, cual es el valor promedio de lo que se adquiere nos podría evitar serios inconvenientes en el proceso de abastecimiento. Entre estos problemas están el pedir por error de menos o de más. Los encargados de compras en la organización deben de tener un protocolo sencillo que les permita evitar errores en el momento de generar las órdenes de compra. Además colabora con la gestión del área financiera en lo que se refiere a los presupuestos.

3.13.3.3. Numero de órdenes por mes en comparación con año anterior

Este indicador muestra la frecuencia de pedidos con respecto a un periodo similar en el año anterior, con el objetivo de conocer si ha aumentado o disminuido la frecuencia con que se ha pedido y según el tipo de organización comercial se pueden evitar hacer pedidos (evitando el costo de pedir, en el caso de que este sea alto) o hacer muy pocos (incrementando el costo de tener y aumentando el riesgo de obsolescencia o permitiendo el desabastecimiento).

3.13.3.4. Costo promedio de pedir

Saber que costos tiene emitir una orden de compra en promedio le otorga a la organización un parámetro de decisión en el corto plazo para la gestión de compras. Además condiciona al área financiera para que organice de forma correcta el presupuesto y fije los costos con los que se van a afectar los productos a comercializar.

3.13.4. Área de Calidad

3.13.4.1. Nivel de servicio

El nivel de servicio, determina al inventario de seguridad que una organización debe tener. Conocer cuáles son sus niveles, le entregara oportunidades de inversión en otros productos o de modificar las cantidades que va a pedir de uno u otro producto.

Aquí es muy importante que el director de la Pyme comercial importadora sea capaz de medir que tanto le cuesta no tener un producto en el caso de una solicitud y de saber que tan costoso es tener un producto según la estructura del mercado en el que está.

Conocer los costos ocultos que conlleva el tener inventarios, como los de que ocurran daños en los stocks y la obsolescencia de los mismos por el efecto del tiempo, los desarrollos del mercado o cambios en el ambiente comercial o la pérdida de los mismos por sustracción.

3.13.4.2. Cumplimiento de pedidos

Tener en cuenta la tasa de pedidos que se cumplen es un determinante para el planteamiento del indicador de nivel de servicio. Este indicador nos muestra cuales nuestra capacidad de cumplimiento. Saber hasta qué punto la organización es capaz de dar cumplimiento a sus clientes según su tamaño y sus capacidades.

Una directiva debe tener medianamente presente cual es el valor de este indicador y de buscar contra que compararlo, puesto que para cada proceso comercial sus valores pueden ser considerados positivos o negativos.

La dirección debe saber cómo adjudicar las causas del no cumplimiento de acuerdo al mercado en el que este. Estas van desde información errada en las existencias (decir que no lo tiene cuando si o decir que lo tiene, cuando no es así) hasta la no transmisión de información de cantidades comprometidas y otras.

3.13.4.3. Cumplimiento de pedidos fuera de plazo

Este índice muestra que cantidad de pedidos se cumplen fuera de los plazos a los que se compromete la organización. Y se diferencia del indicador de

cumplimiento de pedidos, en que estos pedidos, a pesar de entregarse tarde, se cumplen, pero no dentro de los plazos fijados por el cliente.

Este indicador visualiza el nivel servicio que tiene el mercado en el que esta la organización, además el impacto de la rotura de stock sobre las decisiones de adquisición de sus clientes.

3.13.4.4. Índice de desperfectos

Este índice muestra la cantidad de ítems o unidades de empaque que pueden salir defectuosas entre cada adquisición. El control sobre el mismo le permite a la organización saber hasta qué punto se compromete con sus stocks, ya que debe de guardarse una parte si es el caso para cumplirle a sus clientes.

Este indicador está relacionado de forma directa con la calidad que tienen los ítems importados. Este es un índice poco tenido en cuenta en ciertos procesos comerciales a nivel local, puesto que lo que menos se busca es traer productos con alta calidad.

3.13.5. Área Comercial

3.13.5.1. Ventas Totales

Esta cifra debe de tenerse siempre presente, ya que es el que marca el flujo de liquidez en la organización. Además sin él no se puede conocer el retorno sobre la inversión ROI y calcular el indicador del presupuesto de ventas. Esta cifra es la que le permite evaluar al director de la pyme que tan eficiente es su proceso desde el punto de vista económico.

3.13.5.2. Cumplimientos del presupuesto de ventas

Toda organización que está inmersa en procesos comerciales debe de tener un presupuesto de ventas. Este presupuesto de ventas de ser fijado de forma prudente, es decir que no debe de ser tan bajo, que resulte sencillo de alcanzar según las capacidades de la organización, ni muy alto, porque estaría forzando a las demás área en pos de algo imposible de alcanzar y causara molestias que al largo plazo afectaran el orden motivacional de la misma.

3.13.5.3. Comparativo de ventas entre periodos

Este indicador compara periodos de tiempos similares, con el objetivo de permitirle al director de la pyme darse cuenta si su proceso en un periodo de tiempo similar ha crecido o decrecido, además funciona de guía para crear un perfil de la demanda, ya que según el tipo de productos y el proceso comercial esta no es similar siempre y tiene periodos que tienden a ser muy lentos o en algunos casos estacionales.

3.13.5.4. Ventas por tamaño de pedido

Este indicador busca detectar cual es el volumen monetario de cada una de las ventas respecto a las ventas totales. Permitiendo al director de la pyme conocer que clientes son los que más impactan en su proceso y en que periodos determinados de tiempo. Conocer de qué forma se comporta la demanda en cada cliente es otra de las bondades de este indicador.

3.13.5.5. Clientes nuevos

Según el tipo de mercado en el que esta la organización, este buscara evaluar la gestión del área comercial. Si el mercado está saturado, es decir que es de competencia perfecta, mostrara que número de clientes se ha conseguido quitarle a la competencia o si es un mercado nuevo, ver si las estrategias para conseguir relaciones a largo plazo con los mismo ha funcionado, en algunas ocasiones las organizaciones no buscan que este siga creciendo, sino conservar las cifras alcanzadas durante el tiempo.

3.13.5.6. Número de quejas y reclamos

Este indicador muestra la preocupación de la organización por hacer las cosas bien y tener un gana-gana tanto con los clientes como con los proveedores. Cuando una organización se preocupa por ver que le falta a su servicio o que problemáticas tienen sus ítems distribuidos, puede comunicarlos a sus proveedores y que estos a su vez puedan ejercer ajustes en sus procesos en pos de la calidad.

3.14. Variables Cualitativas de las Áreas

Cuadro de cualidades

CUALIDADES A EVALUAR	
ÁREA	CARACTERÍSTICAS
FINANCIERA	PROTECCIÓN FRENTE A LA TRM
	POLITICAS DE CARTERA
	CONOCIMIENTO DE FUENTES DE FINANCIACIÓN
LOGÍSTICA	CLASIFICACIÓN DE INVENTARIOS
	CONOCIMIENTO DE PARTIDAS ARANCELARIAS
	IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGIAS
COMPRAS	OPCIONES DE COMPRA
	TRAZABILIDAD DEL PROCESO
	TIEMPO DE REACCION
CALIDAD	CALIDAD EN LOS PRODUCTOS
	SOPORTE TECNICO
	CAPACITACION DEL PERSONAL
	SISTEMA DE CALIDAD
COMERCIAL	ESTRATEGIA DE VENTAS
	CONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA
	VALOR AGREGADO A LA VENTA
	PARTICIPACIÓN DEL MERCADO

Tabla 11. Variables Cualitativas de las Áreas. Fuente Propia

3.14.1. Área Financiera

3.14.1.1. Protección del riesgo cambiario

Dependiendo del negocio en el que se encuentre una Pyme, esta verá necesario protegerse frente a las fluctuaciones de las TRM de la moneda en la que se abastece.

Existen diversas formas de hacerlo entre las que están los contratos forward, cartas de crédito y otras, pero quien realmente marca la pauta, de si lo hace o no, es el mercado en el que este inmersa la organización. Las pyme en ciertos mercados como en el de los bienes de primeras necesidad (alimentos, productos de aseo personal, etc) no lo aplican generalmente y esto debido a que a pesar de la revaluación de la moneda extranjera, los precios de los productos se mantiene por debajo de los costos de la competencia por precio y en algunos casos con una calidad superior.

Las organizaciones están dispuestas a sacrificar una parte de su utilidad y seguir importando a estos nuevos valores, aunque siempre va a ser mejor mantener los márgenes de utilidad que se han venido teniendo.

3.14.1.2. Políticas de Cartera

Esta es una de las bases con la que una organización comercial puede obtener un adecuado funcionamiento. Tener claro, para quienes toman las decisiones financieras, cual es la política de cartera más adecuada para la misma, según el mercado en el que este, hace la diferencia, pues evita situaciones como la iliquidez o el desabastecimiento.

Una organización bien sea comercial u manufacturera que no tiene claro, si su funcionamiento depende netamente de la cartera está condenada a vivir momentos complejos productivos y/o financieros que la pueden llevar a su desaparición.

Las ventajas competitivas de una política de cartera efectiva pueden entregarle ciertos volúmenes de liquidez que puede ser utilizada en los demás área del proceso comercial mejorándolos, adquiriendo tecnologías de la información, medios de transporte y otros. Esto sin contar que puede acogerse a algunos beneficios en los procesos de compra, por volumen, pago anticipado o el aprovechamiento de momentos de devaluación de la moneda en la que se adquieren los productos.

3.14.1.3. Conocimiento de fuentes de financiación

Cuando se habla de financiación, las organizaciones deben de tener el mayor cuidado posible, ya que las decisiones erradas en este proceso pueden convertirse en un auténtico inconveniente, ya que la rentabilidad de la misma puede verse seriamente afectada. Las tasas que se negocian deben de ser las más favorables posibles según la situación y las opciones que se tengan de la misma.

La financiación interna es la que se realiza con capital propio, procedente del capital desembolsado por los socios o de los beneficios no repartidos (en forma de dividendos).

La financiación externa es la que procede de recursos ajenos, es decir no propios. Consiste en todos aquellos aportes que terceras empresas, personas o entidades que prestan con objeto de diferir en el tiempo el pago y que permiten se pueda disponer de liquidez para la marcha normal de la empresa y/o proyectos de la misma.

Siempre que se va a financiar una inversión se debe de tener en cuenta la velocidad del retorno de la misma llamada Pay Back, es decir que la organización siempre debe calcular el tiempo que tarda una inversión en

quedar amortizada o interpretado de mejor forma, saber en qué fecha la empresa habrá recuperado la inversión.

La financiación a su vez tiene dos características específicas, que son el corto plazo y a largo plazo.

- Corto Plazo

En las organizaciones comerciales es común apalancarse con el crédito de los proveedores, siempre que el proveedor no añada un recargo por financiación, esto es, unos intereses por pago aplazado. En la actualidad se hace muy difícil obtener este tipo de crédito, ya que todas las empresas necesitan financiación y probablemente el proveedor también tiene que pagar intereses por haber aplazado el cobro de una factura.

Otra versión de estos es el descuento comercial, posible según una serie de requisitos puntuales que debe tener la organización y el cliente titular de la factura y consiste en salir a vender las facturas en los momentos en que la empresa necesite liquidez, sacrificando utilidades en el pago de unos intereses y/o comisiones de cobro.

- Largo plazo

La otra característica del crédito es el largo plazo. Este es característico de las fuentes de financiación externa y según su tipo, piden prendas de garantía.

En el caso de las entidades bancarias están los préstamos a corto plazo, con periodos de tiempo igual a un año o menos, renovable si a la empresa le interesa. Entre estos están los créditos de libre inversión y los sobre giros de las cuentas corrientes por donde la organización realiza sus pagos habitualmente.

El cupo de endeudamiento en el sobregiro lo definen los volúmenes de efectivo que maneja la empresa en la cuenta corriente y el cumplimiento que esta tenga con la cobertura del mismo. Además del record que esta tenga con la entidad bancaria y sus reportes en centrales de riesgo.

Otra versión de los préstamos a largo plazo es la de los préstamos Hipotecarios, donde se deja como su nombre lo dice una prenda hipotecada como garantía. Generalmente los hacen entidades bancarias y en otros ocasiones organizaciones gubernamentales, estas últimas con el aliciente de que estos préstamos tienen tasas muy bajas y en ocasiones la posibilidad de condonar la deuda dependiendo del caso.

3.14.2. Área Logística

3.14.2.1. Clasificación de los inventarios

Para una empresa que importa para comercializar, bien sea, uno o más productos, se le hace necesaria una clasificación de los inventarios de acuerdo a las cantidades que maneje de producto o productos.

Tener en cuenta cuales son los productos que más le marginan y su rotación, utilizando métodos como la clasificación A B C u otra. Esto se hace necesario dependiendo de los volúmenes que involucre en su operación, porque en ocasiones se debe seguir el inventario de proveedor (venta de equipos especializados).

Una política de consumo de ítems (LIFO, FIFO u otro), dependiendo del tipo de productos que la organización comercialice, pues no va a ser similar en productos perecederos que en otros diferentes.

En la actualidad no basta con utilizar técnicas cuantitativas en ocasiones muy elaboradas, sino se dispone de un marco administrativo robusto en la empresa. (Holguin, 2011).

3.14.2.2. Conocimiento de la/s partidas arancelarias

Las organizaciones comerciales de importados locales que mantienen un nivel competitivo, son aquellas que son capaces de conocer los beneficios arancelarios que tienen los productos que adquieren en uno u otro mercado, bien sea por que investigan ellas mismas o la SIA que tienen contratada les informan de ello.

En la actualidad existen un mercado importante de los servicios de las SIAs a nivel nacional puesto que se tiene conocimiento, que dependiendo del proceso comercial en el que este la organización, estas se especializan, es decir, si una empresa trae maquinaria amarilla para construcción, existen varias empresas especializadas en brindarle el mejor precio en el momento del ingreso y nacionalización de sus productos.

3.14.2.3. Nuevas tecnologías de la información

Las organizaciones locales que están inmersas en el proceso comercial de importaciones deben de tener herramientas que les permitan obtener información en tiempo real, tanto de sus propios inventarios como el de los proveedores. Esto con el objetivo de saber si pueden o no ofrecer un producto, sin importar que este se cancele parcialmente o contra entrega. Son también la base para calcular los tiempos de llegada del o de los mismos.

La utilización de programas como CG1 y/o modelos en lenguajes como visual basic, ABAP y otros que se utilizan para programar software para el control de existencias, facilitan la toma de decisiones frente a los pedidos y despacho por

parte de los proveedores y clientes, ya que en ocasiones estos pueden enlazarse con ellos en tiempo real a través del internet.

La gestión de compras a través de internet brinda grandes oportunidades a la empresa, que se pueden resumir en las siguientes:

1.- Disminución de los precios de adquisición de las compras: Esta disminución en los precios se consigue debido a varios factores, aunque básicamente se pueden englobar en:

- a) Negociaciones más eficaces y eficientes debido a las posibilidades de intercambio de información con los proveedores.
- b) Acceso a mayor número de proveedores potenciales con mayor número de ofertas.

2.- Disminución de los costos de los procesos debido a la mejora de la eficiencia de los mismos: Es por medio de la más sencilla interactividad y colaboración con los proveedores y la integración de los mismos en la cadena de valor, permitiendo redefinir los procesos para conseguir una mayor eficiencia y eficacia, y por tanto, la consecuente disminución de costos.

3.- Reducción de costos de compra debido a la eliminación de intermediarios: A través de la facilidad de intercambio de información entre las distintas empresas, puede redefinirse la cadena de distribución.

4.- Ampliación del número de proveedores potenciales y disminución del tiempo de localización: El comprador tiene acceso rápido y económico a gran cantidad de proveedores potenciales, tanto a nivel nacional como internacional, teniendo mucha información adicional sobre los mismos que le posibilita su fácil localización y evaluación.

5.- Disminución del tiempo de aprovisionamiento: Debido a la facilidad de interacción con los proveedores disponibles para un producto/servicio determinado y la redefinición de los procesos.

6.- Mejoras en la gestión de stocks y disminución de los niveles de inventario: La mayor información que se tiene de los proveedores y clientes y de la demanda y la oferta, ofrece la posibilidad de gestionar más correctamente los stocks, disminuyendo el nivel de inventario.

7.- Mayor aprovechamiento de los recursos humanos del área de compras: Informatizando los procesos de gestión de compras, se posibilita que los coordinadores de esa área puedan centrarse en acuerdos estratégicos en lugar de dedicarse al trabajo del día a día.

8.- Información precisa sobre el estado del proceso de compra: Debido a la importante comunicación existente entre los sistemas de información, tanto de cliente como de proveedor, el primero tiene siempre acceso a la información sobre el estado actual de cada uno de sus pedidos (Viveros, 2013).

3.14.3. Área Compras

3.14.3.1. Opciones de Compra

Las organizaciones comerciales que logran ventajas competitivas, son las que tienen la capacidad de conseguir la mejor opción en sus procesos de compra. Esto quiere decir que consiguen el mejor precio en un estado determinado de tiempo para su abastecimiento. Cuando una organización es capaz de tener en su portafolio de proveedores varias opciones, se permite escoger entre estas la mejor opción y al mejor periodo de tiempo si es a crédito.

3.14.3.2. Trazabilidad del proceso

Cuando una organización tiene trazabilidad de los ítems que comercializa tiene la capacidad de obtener garantías y dar solución a situaciones puntuales de su proceso comercial. La trazabilidad en ocasiones es exigida por el propio mercado en el que la organización se desempeña para obtener beneficios arancelarios en los productos que se manufactura a partir de insumos importados.

3.14.3.3. Capacidad de reacción

La medición de los factores de la gestión, como componente de la cadena de abastecimiento, es el relacionado con el factor tiempo y la reacción y/o capacidad de respuesta de los diferentes eslabones de la cadena, ya que en este elemento reposa la futura evaluación de calidad de la gestión.

Sobre el tema, Fuhr en un artículo llamado indicadores de gestión logística, requerimientos y métodos de medición, colgado en la red en el 2008 (www.borealtech.wordpress.com/), expresa con respecto al tiempo de reacción del área de compras. “Esto podría ser definido como la diferencia del tiempo transcurrido (tiempo valorado en días, horas, etc. según sea lo apropiado) entre:

La notificación de una solicitud de petición al proveedor y de la entrega de lo solicitado al cliente comprador, entregan lo que se conoce como tiempo de reacción real.

Por este motivo la reacción del área de compras debe de conocerse de forma aproximada, puesto que podría hacerla la diferencia entre cerrar una venta o no y la oportunidad de conseguir nuevos clientes.

3.14.4. Área Calidad

3.14.4.1. Calidad de los productos

Evaluar la calidad de los productos que se importan y se comercializan según el área de negocio en el que se encuentra la empresa. En algunos procesos comerciales esto no es tan relevante, pero cuando entramos a mercados competidos y donde las marcas ejercen procesos de posicionamiento se hace necesario. Además tener presente según el caso y lo se esté comercializando el concepto de la garantía y de trazabilidad.

3.14.4.2. Soporte técnico

Verificar según el tipo de productos que se están importando la factibilidad de poder ser reparados, de conseguir mano de obra calificada que pueda hacerlo debe de ser posible y de conseguir repuestos. Tener como capacitar al cliente en la pre venta y las post venta debe ser un compromiso de la organización, siempre y cuando el mercado en el que este la organización lo amerite.

3.14.4.3. Capacitación del personal

Para diversos autores la capacitación del personal se hace clave para obtención de ventajas competitivas. Encontrar el perfil correcto para cada uno de sus cargos se hace necesario para las directivas de la pyme.

La dirección debe buscar una relación justa entre remuneración y los requisitos que deben tener los empleados en los cargos a desempeñar.

3.14.4.4. Sistema de Calidad

Toda empresa debe de estar siempre en la búsqueda del mejoramiento continuo. El estar en un proceso de implementación de un sistema de gestión de la calidad, es una clara muestra de que está buscando mantenerse e a través del tiempo y generar mayor rentabilidad a sus propietarios, además de que busca minimizar las situaciones que le generan sobre costos internos e insatisfacción a sus clientes.

Conocer si los directivos de la pyme están caminando hacia este tipo de gestión, hace la diferencia, puesto que es una clara muestra de compromiso con todos los que genera interacción.

La desaparición de una organización no es algo que impacta solamente a sus dueños, sino también a todos los stakeholders, puesto que desde los empleados, hasta las organizaciones con las que adquiere compromisos financieros o clientes finales se verán afectados.

3.14.5. Área Comercial

3.14.5.1. Estrategias de ventas

Las empresas que son capaces de crear estrategias comerciales eficientes, se pueden hacer a nuevos clientes y tienen la posibilidad de aprovechar crecimiento en sus ventas para solventar sus proyectos de crecimiento y/o realizar investigaciones en otras líneas de productos que les permitan innovar.

3.14.5.2. Conocimiento directo de la competencia

Una empresa que quiere obtener ventajas competitivas en un mercado debe de ser capaz de identificar plenamente a su competencia. Saber en tiempo real las tendencias que toma el mercado y como se va a adaptar a estas. El enfoque organizacional de Porter da una visión general de las fuerzas que influyen directamente sobre las organizaciones.

3.14.5.3. Valor Agregado

Los clientes siempre están en busca de que las organizaciones que les ofrezcan algo más. En ocasiones los clientes pueden estar en busca de un producto, pero en el camino se dan cuenta, con la asesoría del vendedor que lo que quieran realmente es otra cosa. Ser capaces de asesorar debidamente a sus clientes y de tener alianzas estratégicas que les permitan obtener un precio justo por servicios post venta hace la diferencia en algunos mercados.

3.14.5.4. Participación en el mercado

Los clientes nuevos son indispensables para toda organización, pero en el caso de algunos mercados de competencia perfecta, los clientes no se consiguen, en cambio, se le quitan a la competencia. Una empresa debe de tener claro si el mercado en el que esta, está en expansión o está saturado y esta debe de generar estrategias, tanto en las ventas, como en sus procesos internos para que pueda entrar a competir de forma directa con las empresas líderes del mercado teniendo en cuenta sus restricciones, pero no dejando que estas les desalienten en su deseo de mejorar.

3.15. Modelo de la entrevista

La evaluación de las pyme se realizara en las cinco áreas seleccionadas para el planteamiento de la herramienta y estará enfocada en la gestión de la dirección en cada una de ellas.

La forma en la que ejecuten sus procesos de acuerdo al modelo en cada una de estas áreas, nos entregara una serie de datos numéricos que serán evaluados de acuerdo un nivel ideal pre establecido.

Esta evaluación, preguntara de forma puntual por la ejecución o no de procesos relacionados con las variables cuantitativas y cualitativas, en las

entrevistas a los directivos de la pyme seleccionada, para el desarrollo del proceso metodológico, a través de la selección de fuentes orales mediante la intencionalidad y juicio del investigador y la aplicación de técnicas de entrevista semiestructuradas para fortalecer el análisis de las experiencias del caso a evaluar.

Las respuestas de la entrevista tendrán como resultado los valores establecidos en el siguiente cuadro.

SEGUIMIENTO AL PROCESO	PUNTOS	EJECUCIÓN
TOTAL	4	Lo hace de acuerdo a la pregunta
PARCIAL	3	La realizan ocasional o parcialmente
NINGUNO	1	Lo conoce, pero no lo tiene en cuenta en su proceso
NO LO CONOCE	0	No sabe que es

De esta forma se evaluara la gestión cuantitativa de la dirección en cada una de las áreas de la herramienta.

APLICACIÓN DE LA CUALIDAD	PUNTOS	EJECUCIÓN
TOTAL	4	La tiene de acuerdo a la pregunta
PARCIAL	3	La realiza ocasional o parcialmente
NINGUNA	1	La conoce, pero no lo tiene en cuenta en su proceso
NO LA RECONOCE	0	No sabe que es

De esta forma se evaluara la gestión cualitativa de la dirección en cada una de las áreas de la herramienta.

Las preguntas fueron desarrolladas en base al proceso comercial de la pyme importadora local y con el objetivo de evaluarla en las áreas anteriormente escogidas para el modelo en la gestión por parte de la dirección que esta realiza teniendo en cuenta el mercado en esta esté.

Por último, el hecho de que la tenga en cuenta dos empresas exclusivamente de la Ciudad de Santiago de Cali evitar de medir la incidencia de todas aquellas variables, económicas, legales y del entorno que afectan por igual al funcionamiento de las empresas situadas en un determinado lugar.

El modelo que recopilara la información, fue tomado de unas notas de clase de la profesora **Fabiana Gaviria Cuevas** donde las ponderaciones porcentuales se hicieron similares para todas las áreas, haciéndosele una pequeña mejora, a través de una Macro, en la hoja de cálculo Excel, en el lenguaje de programación de **Visual Basic**. Esta permitirá almacenar la información acotada en las respuestas de cada una de las organizaciones entrevistadas.

Esta a su vez, nos generara una gráfica que permitirá evaluar los puntajes específicos en cada una de las áreas y en cada uno de los aspectos (Cuantitativos y Cualitativos). Con estos puntajes podremos generar un contraste para las conclusiones.

3.15.1. Enfoque de las preguntas en cada una de las áreas

Hay que tener en cuenta que la encuesta debe de modelarse con respecto a la Pyme que va a ser objeto de estudio, es decir, que para cada tipo de mercado en el que la organización desarrolle su proceso, habrá un proceso evaluativo diferente, puesto que no es lo mismo vender bienes de primera como alimentos que según el tipo son altamente perecederos (camarones) y/o en menor grado (atún enlatado), que requieren protocolos de inocuidad y seguimiento solicitados por el Invima, que una materia prima como Lycra en fibras, para la fabricación de Telas, que posteriormente van a necesitar certificados de origen en los países donde van a ingresar, bien sea como telas o en productos terminados (prendas), para esto el modelo debe acomodarse a este tipo de organización pues dependerá de los factores en los que se deba entregar a los clientes (urdida o en bobinas para urdir), dependiendo de esto el proceso de la logística cambia completamente y los costos asociados se elevan trascendental.

Para empresas como las seleccionadas anteriormente que comercializan productos de orden terciario, es decir ya terminados y que su demanda tiene un tipo de clientes específicos, el modelo debe enfocarse de la forma en la que se diseñó la encuesta de prueba. Pensando en encontrar en cada una de las áreas a evaluar por la herramienta la gestión eficiente por parte de la dirección del proceso comercial.

4. CAPÍTULO 4. CASO ESTUDIO PARA LA EVALUACIÓN DE LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA.

4.1. Sectores de Pymes Comerciales Importadoras en Santiago de Cali

4.1.1. Repuestos para Autos y Motos

Un sector relevante de las importaciones con fines comerciales a nivel local es el de las autopartes, donde se maneja un número importante de ítems por línea de producto dependiendo del sector.

Es uno de los mercados que más moviliza la economía local, tanto por el flujo de dinero como el de la generación de empleo. Esto debido a la proliferación de locales de este tipo alrededor de la ciudad y sobre todo en el sector del centro.

Además dependiendo del tipo de línea donde se encuentre la organización, el volumen de inventario a mantener se hace relevante, puesto que muchas de estas ventas se hacen por nivel de servicio, debido al bajo costo que muchas veces tienen estos ítems y de la urgencia que tenga el cliente por el producto obligándolas a hacer una gestión de inventarios importante.

4.1.2. Rodamientos

Existe demanda de productos fabricados en el exterior para mercados específicos especializados. Uno de estos es el mercado de los repuestos para maquinaria industrial. Este mercado tiene como característica principal su diversidad de líneas de producto y por ende número de ítems.

La presencia en el sector del centro de la ciudad de industrias como la litográfica, textil, metalmecánica, construcción, transporte y otras por mencionar algunas que efectúan una demanda constante de estos productos, generando que este tipo de negocios tenga presencia en el comercio local.

Sus principales clientes son los ingenios azucareros e industrias medianas como las de comestibles, laboratorios farmacéuticos y químicos, fabricantes de autopartes, pues son quienes demandan este tipo de productos en mayor volumen.

4.1.3. Industria Litográfica

La industria litográfica situada en su mayoría en el centro de la ciudad es otro de los mercados que permite la aparición de este tipo de organizaciones. Puesto que la mayoría de los productos (materias primas) que estas utilizan en sus procesos transformativos (manufactura) se consiguen en mercados extranjeros. Como es el caso del papel y el cartón (especiales para bajas y altas temperaturas), y/o las materias primas para la fabricación de tintas, plásticos para laminar, anillos para argollar y otros. Todos estos elementos

permiten la aparición de empresas dedicadas a satisfacer esta demanda tanto en el ámbito local como nacional.

4.2. Selección de la Pyme para el caso estudio.

Se buscó un sector de las importaciones local que fuera de fácil reconocimiento, además que su mercado estuviera en etapa de madurez, factor clave para la evaluación del modelo.

Que tuviese un volumen importante de ítems en sus inventarios, que lo obligase a echar un vistazo a su gestión logística y a sus compras de forma frecuente.

Se escogen a la empresa A y B, por su trayectoria en el proceso de más de 10 años y su conocimiento del proceso. Estas otorgaron la posibilidad de ejecutar la entrevista con sus directores, con la condición de no dar sus nombres y no compartir datos suministrados con la competencia, es decir para un proceso meramente académico.

Estas empresas están en el sector de los rodamientos de la ciudad de Santiago de Cali. Su proceso comercial radica en abastecer a las industrias manufactureras de repuestos para que su proceso productivo continúe funcionando.

Este es un gremio altamente competitivo puesto que en la ciudad existen alrededor de 30 pymes dedicadas a este negocio de manera formal, es decir registradas en la cámara de comercio de Cali.

4.3. Calificación de los resultados de la Herramienta

CALIFICACIÓN	APORTES
0-1.5	El nivel de gestión en esta área por parte de la dirección es mínimo, se recomienda prestar atención a ella, puesto que se pueden estar dejando de evaluar o registrar datos que pueden cambiar significativamente la participación de la organización en su mercado y a su vez la aparición de una debilidad con efectos importantes a largo plazo.
1.6-2.0	La gestión de la organización está en etapa de conocimiento o prueba de la ejecución. Reconoce parcialmente cualidades o análisis de cifras que le permitan estructurar cambios oportunos en tiempo real. Tiene conocimientos básicos en la gestión de la misma.
2.1-3.2	La gestión por parte de la dirección es aceptable y tiene claro que es importante tener tanto cualidades, como llevar un control mínimo de su proceso en esa área, bien sea porque su estructura de negocio se lo exige o porque entiende realmente que hacer las cosas bien otorga beneficios a largo plazo.
3.2-4.0	Es el ideal que se requiere en cualquiera gestión de las áreas en una organización, pero requiere del compromiso de la dirección y de las exigencias que el entorno haga sobre ella.

4.4. Análisis de Resultados

4.4.1. Empresa 1

La empresa 1 que está constituida por un número de 12 empleados de forma directa y tiene en el mercado más de 10 años de trascender y cuyo valor de activos la ponen el estatus de pequeña empresa según la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley Mipymes obtuvo los siguientes datos.

Variables	Porcentaje Relativo
Área Financiera	2,8
Área Logística	2,8
Área de Compras	3,2
Área de Calidad	2
Área Comercial	2,7

El cuadro final de datos de su evaluación demostró que aunque tiene todos sus promedios por encima de 2 puntos es importante que revise el área de Calidad, puesto que podría estar haciendo más por mejorar en esta.

Es importante también que tenga presente que su gestión en el área de compras donde la calificación alcanzo los 3.2 puntos, alcanzo niveles de satisfacción positiva en el modelo, en parte a que en su mercado uno de sus fuertes es competir por precio.

En las demás áreas tiene un promedio relativamente aceptable cercano a 2.8, lo que quiere decir que esta organización tiene una gestión por parte de la dirección medianamente buena, con un conocimiento aceptable sus áreas financiera, logística y comercial.

4.4.2. Empresa 2

La empresa 2 que está constituida por un número de 8 empleados de forma directa y tiene en el mercado más de 15 años de trascender y cuyo valor de activos la ponen el estatus de Micro empresa según la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley Mipymes obtuvo los siguientes datos.

Variables	Porcentaje Relativo
Área Financiera	2,7
Área Logística	3,1
Área de Compras	3,3
Área de Calidad	2,4
Área Comercial	3

Al igual que su similar contra la que el modelo fue ejecutado, el puntaje en el Área de Calidad fue bajo 2.4 mostrando que aunque le apuesta un poco más a esta área, tiene oportunidad de mejorar en la gestión de la misma.

La gestión en el Área de compras alcanzo niveles superiores a los de la Empresa 1, en parte a que su fuerte está en la personalización del servicio y la experiencia adquirida por la misma.

Su conocimiento financiero es otro punto donde la organización tiene oportunidades significativas de mejora, puesto que adquirir un poco más de cultura financiera le permitiría obtener las mejores opciones que le da su entorno comercial.

En el área de logística y comercial su puntaje en promedio de 3, muestra que la organización conoce la importancia de estos factores evaluados para su operación comercial, es solo que conseguir una gestión ideal requiere de una mayor capacitación por parte de la dirección y de cada uno de los involucrados.

5. COMENTARIOS

Se pudo observar en las dos empresas evaluadas, que la dirección no tenía cifras exactas del retorno sobre la inversión. Esta es una de las principales características de este tipo de negocios, pues si las organizaciones visualizaran que lo que deben invertir, contra las utilidades que estas generan, la dirección estaría pensando seriamente en invertir su dinero en instrumentos financieros, como un CDT u otros.

La estructura del mercado en el que la organización este, obliga a que sea importante modelar las encuestas para cada tipo de pyme, porque lo que busca la herramienta es saber hasta qué punto el director de la organización maneja la información y cuantifica el impacto a través los indicadores y cualidades dentro de su proceso comercial para tomar decisiones a corto y mediano plazo.

Muchas de las pymes comerciales en Santiago de Cali que están en procesos de importación no cuentan con personal altamente capacitado y generalmente han conseguido mantenerse a través de los años en algo que puede ser visto como un proceso de prueba y error debido a su propia estructuración, ya que en su mayoría son empresas familiares.

6. CONCLUSIONES

La gestión en forma consecuente en cada uno de las áreas, le entrega ventajas competitivas a las organizaciones para mantenerse en el tiempo.

Siempre las organizaciones buscan la obtención del mayor beneficio a un riesgo menor, aunque en el mundo real, estos dos se relacionan de forma inversamente proporcional y siempre espera las mejores utilidades reales de los capitales que invierten, cosa que depende exclusivamente de la etapa en la que se encuentre el mercado en el que la organización este.

La ventaja competitiva en ocasiones es alcanzada por las fuerzas que ejerce el entorno, es decir que el mercado obliga a encontrarla a la organización, para mantenerse y/o sobrevivir, por la competencia que se ejerce en mercados en etapas de maduración. En un mercado que se encuentre en etapa crecimiento debido a su nacimiento será muy difícil encontrar restricciones similares a las existentes en el estado de maduración.

Se debe verificar los resultados pregunta a pregunta para poder formarse un criterio lo más preciso posible sobre cada organización. La forma consecuente como se respondan las preguntas le entrega al evaluador las herramientas para que pueda dar conclusiones lo más precisas posibles en las áreas de donde podría ejercer más control.

7. ANEXOS

7.1. Cuestionario Entrevista

7.2. Cuestionario Empresa 1

7.3. Cuestionario Empresa 2

8. GLOSARIO

Pyme: Se considera en Colombia el segmento empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley Mipymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004).

Cuadro 1. Clasificación de las empresas año 2016

Tamaño	Activos Totales SMMLV
Microempresa	Hasta 500 (\$344.727.500)
Pequeña	Superior a 500 y hasta 5.000 (\$3.447.275.000)
Mediana	Superior a 5.000 y hasta 30.000 (\$20.683.650.000)
Grande	Superior a 30.000 (20.683.650.000)
SMMLV para el año 2016 \$689.455	

(Bancoldex, 2013)

Valor CIF: (Cost, Insurance, Freight, es decir, costo, seguro y flete). Es el precio total de la mercancía, incluyendo en su valor los costos por seguros.

Valor FOB: (Free on board): Corresponde al precio de venta de los bienes embarcados a otros países, puestos en el medio de transporte, sin incluir valor de seguro y fletes (DANE, 2015).

Nivel de Servicio: El nivel de servicio, porque influye directamente en el inventario de seguridad, aumentando a medida que se pretende mayor nivel. Podemos definir al nivel de servicio de varias formas como ser:

- El nivel de faltantes de unidades respecto a la demanda total de las mismas.
- La cantidad de pedidos satisfechos a tiempo respecto del total (Rubiano Ovalle & Orejuela, 2015).

Benchmarking: El benchmarking es un punto de referencia sobre el cual las empresas comparan algunas de sus áreas.

En resumen, el benchmarking consiste en tomar como referencia a los mejores y adaptar sus métodos, sus estrategias, dentro de la legalidad. Por ejemplo, puedes adaptar las mejores prácticas en atención y servicio al cliente.

Tipos de benchmarking

- **Interno:** Se suele dar en grandes empresas formadas por numerosos departamentos y/o divisiones, en las que es muy común compara los niveles alcanzados dentro de la misma organización.
- **Competitivo:** Se utiliza cuando hay una competencia agresiva, comparando algunos aspectos con los competidores más directos o con los líderes del mercado sobre un cierto producto. Normalmente, es el

tipo de benchmarking más complicado de llevar a cabo dada la limitada información que las empresas ofrecen sobre sus procesos.

- **Funcional:** Consiste en compararse con empresas que no pertenecen a tu misma industria; con este consigues la ventaja de obtener la información necesaria al no ser competidor de la empresa (Kearns, 2012).

Visual Basic: Visual Basic es un lenguaje desarrollado por Microsoft a principios de la década de los noventa y que se ha seguido usando, en distintas versiones, hasta hoy día.

Se utilizó por su facilidad de uso y el permitir crear programas de aspecto y funcionamiento relacionados con el también muy popular “entorno Windows”. Aparte de permitirnos crear programas de aspecto profesional, nos facilitará el trabajo a la hora de utilizar o vincular aplicaciones casi tan extendidas como Windows, como son Microsoft Word, Excel. (Rancel, 2006)

9. BIBLIOGRAFÍA

- Benavides Sandoval, C., & Lombo Carrillo, P. (2012). Pymes Colombianas, preparadas para enfrentar el comercio internacional. Bogotá, Colombia: Universidad Militar de Granada.
- Acosta Molina, M., Correa Rodriguez , A., & Gonzales Perez , A. L. (2001). *Estrategias financieras para el éxito competitivo en la Pyme comercial canaria*. Universidad de La Laguna.
- Alburquerque, F. (2006). Clusters, Territorio y Desarrollo empresarial: Diferentes modelos de organización productiva. (pág. 4). San Jose, Costa Rica: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Álvarez Macías, X. (2012). *Factores de éxito de las pymes "Caso comparativoentre Seimalsa y Calzado Confort"*.
- Banco de la República. (Julio de 2003). Dereminantes de la supervivencia de Empresas Indutriales y Comerciales en el área Metropolitana de Cali. *Ensayos sobre Economia Regional*, 41.
- Bancoldex. (2013). www.bancoldex.com. Obtenido de <https://www.bancoldex.com/Sobre-microempresas/Clasificacion-de-empresas-en-Colombia315.aspx>
- Bernal, A. M. (2016). LA CONSULTORÍA EN COLOMBIA NO HA SERVIDO PARA NADA... ¿O SÍ? *Corporación Calidad*.
- Cali, C. d. (2015). *Bases de datos*. Cali: Camara de Comercio de Cali.
- Camara de Comercio de Cali. (2015). A romper barreras. *Revista Acción*, 14-15. Obtenido de <http://www.ccc.org.co/revista-accion-ccc/a-romper-barreras/>
- Camara de Comercio de Cali. (2015). *Estas son las 20 principales empresas nuevas registradas en 2015 en la Cámara de Comercio de Cali, ordenadas según el valor de sus activos reportados*. Santiago de Cali. Obtenido de <http://www.ccc.org.co/revista-accion-ccc/las-20-nuevas-ccc/>
- Carvajal, L. F. (2014). *Evolución de la gestión integral y las prácticas organizacionales en Colombia la luz del modelo de Excelencia del premio Colombiano a la Calidad de la Gestión*.
- Centro de Comercio Internacional. (2015). *Colombia: Perspactivas Empresariales*. Bogotá: Centro de Comercio Internacional. Obtenido de http://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Exporters/Market_Data_and_Information/Market_information/Non-tariff_measures/Countries/Colombia/Resumen%20ejecutivo%20MNA%20Colombia%20FINAL%2025FEB15.pdf
- Concha, J. R. (19 de Octubre de 2007). www.icesi.edu.co. Obtenido de <http://www.icesi.edu.co/agenciadeprensa/contenido/pdfs/intermediacion-aduanera-19-octubre-2007.pdf>
- Confecamaras. (2016). *Nacimiento y supervivencias de las empresas en Colombia*. Bogotá. Obtenido de http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%20D%20B%20lisis_Economico_N_11.pdf
- Conpes. (2008). *Politca Nacional de competitividad y productividad*.
- Chaverra Hincapie, E. (julio de 2016). Los procesos de importación en Colombia: Barreras y Retos. Un estudio de caso. *En-Contexto*, 147-148.

- DANE. (20 de Agosto de 2015). <http://www.dane.gov.co/>. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/importaciones/glosario-importaciones>
- DANE. (2016). *Boletín Técnico Importaciones*. Cali. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/importaciones/bol_impo_dic16.pdf
- DANE. (2016). www.dane.gov.co. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/importaciones/bol_impo_may16.pdf
- DANE. (2017). *Boletín Técnico Importaciones Octubre 2017*. Bogotá D.C. Obtenido de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/importaciones/bol_impo_oct17.pdf
- Del Arenal, C. (2015). *Mundialización, Creciente interdependencia y Globalización en las relaciones internacionales*. Bizkaia: Universidad del País Vasco.
- Elespectador.com. (5 de Marzo de 2015). *América Económica*. Obtenido de <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/el-42-de-empresas-colombianas-tienen-problemas-en-operaciones-de-comercio>
- Fernández D, L. S., & Plata, D. (2006). *Los sistemas de información gerencial en las Pymes en el marco de la creación de un entorno de éxito en tiempos de crisis*.
- Fernandez, R. L. (2004). *Logística Comercial*. Madrid: Thomson Editores Spain Paraninfo, S.A.
- Garzón D, R. (2005). www.iberpymeonline.org. Obtenido de www.iberpymeonline.org/venezuela130705/ricardogarzon.pdf
- Gonzales Benavides, E. A., Malo Yaspe, L. D., & Mayorga Valderrama, D. R. (2015). *La importación como oportunidad para aumentar la competitividad de las pymes manufactureras en Colombia*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Hill, W., & Jones, G. (2005). *Administración estratégica, un enfoque integrado*. México DF: McGraw-Hill.
- Holguin, C. j. (2011). *Fundamentos de gestión de inventarios*. Cali: Programa Editorial Universidad del Valle.
- Kádárová,, Durkáčová, & Kalafusová. (2013). Balance Scorecard as an issue issue taught in the field of Industrial. 174-179.
- Kearns, D. T. (2012). <https://debitoor.es/>. Obtenido de <https://debitoor.es/glosario/definicion-de-benchmarking>
- Luck, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. 34. *Journal of Small Business Management*, 68-75.
- MINCOMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. (2015). *¿Como importar a Colombia?* Obtenido de http://www.mincit.gov.co/mincomercioexterior/publicaciones/16268/como_importar_a_colombia
- Montilla Galvis, O. d. (2004). Modelo de Evaluación de gestión de empresas del sector cosmetico. *Estudios Gerenciales*, 29.

- Montoya R., A., Montoya R., I., & Castellanos, O. (2010). Situación de la competitividad de las Pymes Colombianas: elementos actuales y retos. *Agronomía Colombiana*, 114.
- Ortiz, R. H., & Benavides, O. G. (2006). *Value Stram Mapping aplicado al sector servicios*. Santiago de Chile. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/108368/Value%20stream%20mapping%20aplicado%20al%20sector%20servicio.pdf?sequence=4>
- Parra, J. (2011). Dterminantes de la probabilidad de cierre de nuevas empresas en Bogotá. *Facultad de Ciencias económicas investigación y reflexion.*, 27-53.
- Pymex. (11 de Julio de 2016). *Pymex.pe*. Obtenido de <https://pymex.pe/exportaciones-peruanas/beneficios-al-exportador/icuales-son-las-ventajas-y-beneficios-de-la-asociatividad>
- Rancel, M. R. (2006). *www.aprenderaprogramar.com*. Obtenido de http://aprenderaprogramar.com/index.php?option=com_content&view=article&id=116:versiones-de-visual-basic-ique-es-ies-visual-basic-buen-lenguaje-para-aprender-a-programar-cu00303a&catid=37:curso-qprogramacion-en-visual-basic-nivel-iq&Itemid=61
- Rubiano Ovalle, O., & Orejuela, J. P. (2015). Notas de Clase, Planeación y Control de Operaciones. (pág. 139). Cali: Universidad del Valle.
- Rubio Bañón, A., & Aragón Sánchez, A. (2002). *Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme*. Murcia: Universidad de Murcia. Obtenido de <http://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/213.pdf>
- Saavedra Garcia, L., Milla Toro, S. O., & Tapia Sanchez, B. (2012). *Determinación de la competitividad de la Pyme en el nivel micro. El caso del distrito federal, México*. Méxcio D.F.
- Sanchez Galán, J. R. (2012). ¿Que instrumentos de Cobertura necesita una pyme importadora? CFDs y FXAs. *Estrategias Financieras*, 31.
- Santana, L. (2014). Costo de Capital de micro y pequeñas empresas en Bogotá D.C. una aproximación con modelos de probabilidad. *Congreso Nacional de Contabilidad y finanzas desafíos en los Mercados emergentes*, (págs. 104-114).
- Santana, L. (2017). Determinantes de la supervivencia de Microempresas en Bogotá: un análisis con modelos de duración. *INNOVAR JOURNAL*, 51-61.
- Universidad del Rosario. (2012). *Consejo Privado de Competitividad*. Bogotá.
- Viedma, J. M. (1992). *La excelencia empresarial*. Norma.
- Viveros, N. L. (2013). *Gerencia de compras: La nueva estrategia competitiva*. Bogotá: Ecoe Ediciones.