

ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS DE **LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS** DEL ORIENTE DE CALDAS, EN AMBIENTES COMPETITIVOS

○ ○ ○ ○ ○

ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS DE
**LAS MICRO, PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS**
DEL ORIENTE DE CALDAS,
EN AMBIENTES COMPETITIVOS

Juan Carlos Loaiza Serna
David Ricardo Henao Giraldo

Institución de Educación Superior Colegio Integrado Nacional Oriente de Caldas
IES CINOC

Dirección: Cra. 5 # 6 - 30, Pensilvania, Caldas
Teléfono: (6) 8555026

www.iescinoc.edu.co

Correo: editorial@iescinoc.edu.co

Conoce nuestras publicaciones en:
<https://iescinoc.edu.co/editorial>

Síguenos en nuestras redes sociales:

Tik Tok: @ies.cinoc

Facebook: @ies.cinoc

Instagram: @ies_cinoc

Youtube: /IESCINOC

LinkedIn: IES CINOC

Educación Superior de Calidad al Servicio de la Transformación Regional

ISBN 978-628-95283-7-4

Fecha de publicación: Octubre de 2024

AUTORES

Juan Carlos Loaiza Serna
David Ricardo Henao Giraldo

COMITÉ EDITORIAL

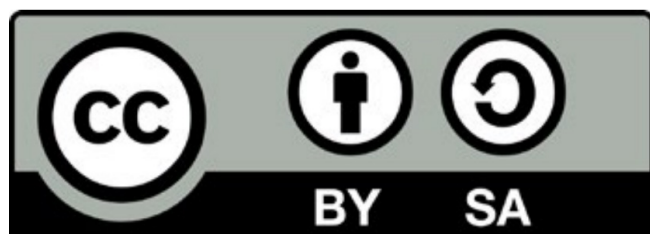
Diego Angelo Restrepo Zapata
Coordinador editorial

Francy Anjhely Molina Valencia
Secretaria Comité Editorial

Karol Ramírez Betancur
Correctora de Estilo

Jhoan Nicolás Giraldo Gómez
Diseño y Diagramación

Las investigaciones e ideas del documento son responsabilidad exclusiva de los autores y no comprometen necesariamente la posición editorial de la IES CINOC. El material de la publicación puede ser reproducido sin autorización para uso personal, pero se deben seguir normas de citación. Queda prohibida la reproducción total o parcial con otros propósitos, sin autorización previa de la EDITORIAL IES CINOC, bajo las sanciones previstas por la ley.



Atribución-NoComercial-CompartirIgual
CC BY-NC-SA

© Institución de Educación Superior - Colegio Integrado Nacional Oriente de Caldas
IES CINOC

Tabla de Contenido

PRÓLOGO.....	6
ANÁLISIS DE INFORMACIÓN E INSTRUMENTOS UTILIZADOS	8
RESUMEN DEL PROYECTO	9
PRIMER INSTRUMENTO UTILIZADO PARA DAR RESPUESTA AL OBJETIVO 1	12
OBSERVACIONES A LA PRIMERA ENTREVISTA	56
SEGUNDO INSTRUMENTO UTILIZADO PARA DAR RESPUESTA AL OBJETIVO 2	58
SEGUNDA ENTREVISTA: ENTREVISTA A EMPRESARIOS	
MUNICIPIO: PENSILVANIA	59
MUNICIPIO: MANZANARES	78
MUNICIPIO: MARQUETALIA	90
MUNICIPIO: SAMANÁ	102
MUNICIPIO: NORCASIA	115
CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	138
CONCLUSIONES	155
BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA.....	158

PRÓLOGO

En un mundo donde las grandes corporaciones dominan el panorama económico, es fácil perder de vista la importancia de las empresas locales. Son ellas, las micro, pequeñas y medianas empresas, las que dan vida a nuestras comunidades, generan empleo y sostienen el tejido social. Son el corazón que palpita con fuerza en cada barrio, en cada calle, en cada rincón de nuestra región, en nuestro territorio es común que los pequeños negocios o empresas sean el epicentro del encuentro local, donde hay espacio para hablar de la novela, para hablar de la situación política etc. En la mayoría del territorio las pequeñas empresas son espacios de encuentro y abastecimiento material y social.

Este libro, fruto de la colaboración entre la IES CINOC, las administraciones municipales del Alto Oriente de Caldas y la Cámara de Comercio de La Dorada, es un viaje al corazón empresarial de nuestra región. No es un simple estudio académico, sino un recorrido por las historias de vida, las luchas y los triunfos de las empresas locales. A través de las palabras de Juan Carlos Loaiza Serna, actual rector de la IES CINOC, y David Ricardo Henao, docente de la misma institución, nos adentraremos en un mundo de sueños, de pasión, de trabajo incansable y de la valentía de aquellos que se atreven a construir su propio camino a pesar de las inclemencias del mercado.

Imaginen un pequeño taller de confección, donde las manos expertas de una mujer tejen sueños en cada prenda. O un restaurante familiar, donde el aroma del café recién hecho se mezcla con la calidez de la atención. O un taller mecánico, donde la destreza de un hombre transforma el metal en soluciones para el día a día. Estas historias, y muchas más, son las que dan vida a este libro.

En un mundo donde las empresas compiten en una escala global, es vital para ellas mantenerse al día con los avances tecnológicos, la innovación y las estrategias financieras para sobrevivir y prosperar. Este libro nos muestra cómo las PYMES han logrado navegar entre las olas de la globalización, adaptándose a las nuevas realidades y aprovechando las oportunidades que se les presentan.

No se trata solo de un estudio de casos, sino de un testimonio de la resiliencia y la capacidad de adaptación de las PYMES del Alto Oriente de Caldas en un mundo cada vez más competitivo. Es una invitación a comprender cómo la innovación, la tecnología y la gestión financiera son herramientas esenciales para su desarrollo, y cómo su éxito se convierte en un motor de progreso para todo el territorio.

Este libro es una guía para todos aquellos que buscan inspiración y conocimiento en el ámbito empresarial. Es una herramienta invaluable para la planificación, la mejora de los planes de desarrollo municipales y la capacitación a PYMES, y un llamado a la acción para fortalecer el tejido empresarial local y garantizar su sostenibilidad.

Prepárense para descubrir la fuerza de lo local, la pasión que mueve a las empresas del Alto Oriente de Caldas y la importancia de su contribución al desarrollo de nuestra región. Prepárense para conocer a los héroes anónimos que día a día luchan para sobrevivir y hacer que toda la comunidad sobreviva.

Este libro es un homenaje a las PYMES un testimonio de su importancia y un llamado a la acción para apoyar su crecimiento y desarrollo desde el sector público y privado.

Ph.D Diego Angelo Restrepo Zapata

Líder editorial

ANÁLISIS DE INFORMACIÓN E INSTRUMENTOS UTILIZADOS

DATOS GENERALES:

TÍTULO: Conquistando Mercados: Estrategias Claves de las PYMEs en el Oriente de Caldas.

Autores: Juan Carlos Loaiza Serna y David Ricardo Henao Giraldo.

Línea de Investigación: Gestión Empresarial, Tecnologías y Mercado.

Lugar de ejecución: Pensilvania, Manzanares, Marquetalia, Norcasia, La Dorada, Samaná, Victoria, Marulanda. Departamento: Caldas.



Tipo de Investigación: Investigación Aplicada y Descriptiva.

RESUMEN DEL PROYECTO

La creación y el florecimiento de empresas locales son pilares fundamentales para el avance de la sociedad. Estudiar y analizar estas empresas es crucial para generar nuevas ideas y estrategias en los ámbitos administrativo y económico. Tanto para la comunidad académica como para el público en general, es esencial comprender cómo las micro, pequeñas y medianas empresas han logrado mantenerse en el mercado en esta era de economías globalizadas. En un mundo donde las empresas compiten en una escala global, es vital para ellas mantenerse al día con los avances tecnológicos, la innovación y las estrategias financieras para sobrevivir y prosperar.

Realizar una investigación sobre el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas en entornos competitivos nos brindará una comprensión profunda de cómo estas organizaciones han logrado mantenerse a flote. Además, nos permitirá documentar las experiencias que han contribuido a este logro. Este estudio podría convertirse en una herramienta crucial para la planificación, la mejora de los planes de desarrollo municipales y la capacitación, así como para garantizar la sostenibilidad de las empresas locales. Gracias a la colaboración entre la IES CINOC, las administraciones municipales y la Cámara de Comercio de La Dorada, el alcance de esta investigación es significativo y prometedor.

JUSTIFICACIÓN

Cada vez hay más interés en investigar y analizar los desafíos que enfrentan las comunidades más pequeñas y distantes de las grandes ciudades. Se examinan aspectos como la economía local, las necesidades sociales, la intervención estatal y la inversión de empresarios arraigados en estos municipios, entre otros temas relevantes.

Esta investigación se enfoca en el funcionamiento de diversas empresas y negocios, desde los más tradicionales hasta los más nuevos. Nos interesa descubrir qué los impulsa a perseverar, a no rendirse frente a los desafíos constantes que enfrentan en nuestro país día tras día. Queremos entender cómo han logrado superar las crisis y mantenerse firmes en el tiempo, siendo un pilar económico fundamental en sus respectivos municipios.

Entenderlas en su contexto y reconocer qué estrategias administrativas han emprendido para continuar con su labor empresarial día a día sin pausa.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las estrategias administrativas que han permitido que las micro, pequeñas y medianas empresas de la región Oriente de Caldas, hayan podido enfrentar ambientes competitivos generados por la internacionalización de la economía?

OBJETIVO GENERAL

Identificar las estrategias administrativas que han permitido que las micro, pequeñas y medianas empresas de la región Oriente de Caldas, hayan podido enfrentar ambientes competitivos generados por la internacionalización de la economía.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Establecer la historia y trayectoria del empresarismo en la región en épocas de gran competitividad.
- b. Identificar los modelos administrativos utilizados por las micro, pequeñas y medianas empresas del Oriente de Caldas en ambientes competitivos.
- c. Determinar el modelo administrativo regional, emergente de las estrategias utilizadas por las micro, pequeñas y medianas empresas de la región.

METODOLOGÍA PROPUESTA

- a. Establecer la historia y trayectoria del empresarismo en la región en épocas de gran competitividad.

Se utilizará una metodología de investigación descriptiva y analítica. Con la colaboración de la Cámara de Comercio del municipio de La Dorada, se examinarán detalladamente las empresas que han surgido en la región del oriente caldense en los últimos años. El interés parte en saber cuáles siguen en funcionamiento, cuáles han cerrado y cuáles han tenido un impacto significativo en el desarrollo local. Para lograrlo, se seguirán estos pasos:

1. Revisión documental en la Cámara de Comercio.
2. Depuración de las empresas objeto de estudio.
3. Entrevista a sus gerentes.
4. Recolección de la información.

- b. Identificar los modelos administrativos utilizados por las micro, pequeñas y medianas empresas del Oriente de Caldas en ambientes competitivos.

Metodología investigativa y descriptiva. Se analizarán detenidamente las respuestas e información recolectada en la entrevista para determinar todas las estrategias que cada empresa ha implementado para lograr estabilidad y posicionamiento en la región.

Este punto se puede dividir en dos etapas:

1. Revisión y estructuración de la información recolectada.
2. Elaboración de conclusiones y determinación de estrategias.

RESULTADOS/PRODUCTOS ESPERADOS Y POTENCIALES BENEFICIARIOS:

Relacionados con el aporte de conocimientos para la solución de problemas y el desarrollo de potencialidades regionales: Aumentos de productividad, incremento de las exportaciones, diseño de políticas, transferencia de capacidades, etc.

Resultado/Producto esperado	Indicador	Beneficiario
Caracterización del Desarrollo Empresarial en el Oriente de Caldas. (Obj a)	Número de Documentos	IES CINOC Alcaldías Municipales Cámara de Comercio de La Dorada
Consolidado de Estrategias que le han permitido a las micro y pymes obtener una sostenibilidad en ambientes competitivos. (obj b, c)	Número de Documentos	IES CINOC Alcaldías Municipales Cámara de Comercio de La Dorada
Conclusiones del uso de las estrategias en el Desarrollo Empresarial. (obj. d)	Número de Documentos	IES CINOC Alcaldías Municipales Cámara de Comercio de La Dorada

Dirigidos a la apropiación social del conocimiento: Incluye aquellos resultados/ productos que son estrategias o medios para divulgar o transferir el conocimiento o tecnologías generadas en el proyecto a los beneficiarios potenciales y a la sociedad

en general. Incluye tanto las acciones conjuntas entre investigadores y beneficiarios como artículos o libros divulgativos, cartillas, videos, programas de radio, presentación de ponencias en eventos, entre otros.

Resultado/Producto esperado	Indicador	Beneficiario
Conclusiones del uso de las estrategias en el Desarrollo Empresarial. (obj. d)	Número de Artículos	Toda la Comunidad

Primer Instrumento utilizado para dar respuesta al Objetivo 1

Objetivo Específico 1:

Establecer la historia y trayectoria del empresarismo en la región en épocas de gran competitividad.

Para desarrollar este objetivo se construyó una primera entrevista y se contó con el apoyo de algunos funcionarios de las alcaldías de los municipios objeto del estudio. Con ellos no solo se hizo el proceso de recolección de la información sino también la escogencia de las empresas o negocios a entrevistar.

Este proceso de escogencia se complementa con la base de datos facilitada por la Cámara de Comercio de La Dorada.

En promedio se entrevistaron entre 15 y 25 negocios y/o empresarios por municipio.

ENTREVISTA A EMPRESARIOS # 1

Se entrevistaron a 125 empresas en los municipios de Pensilvania (26), Manzanares (23), Marquetalia (8), Samaná (20), La Dorada (27) y Norcasia (21).

En primer lugar se les preguntó por los datos generales del negocio: Nombre del negocio, Nombre del propietario, Actividad económica, Municipio, Dirección y teléfono y Fecha.

1. ¿Cuánto tiempo lleva desarrollando su actividad económica?

El promedio de las 125 empresas y negocios en estudio es de 14 años y 7 meses de funcionamiento.

Promedio de Pensilvania: 17 años y 10 meses

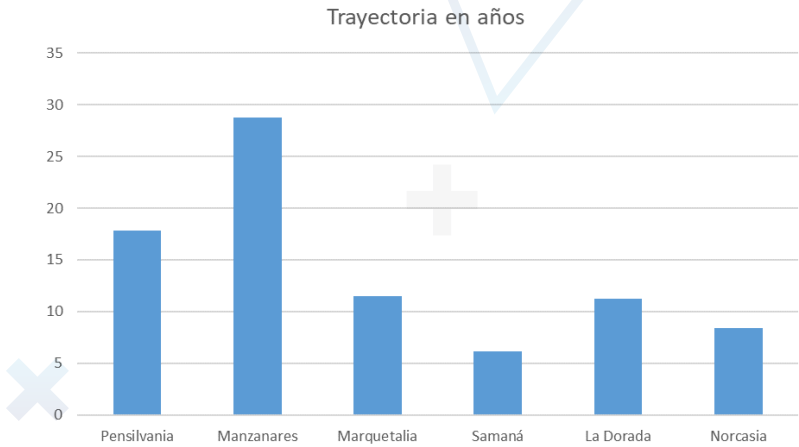
Promedio de Manzanares: 28 años y 9 meses

Promedio de Marquetalia: 11 años y 6 meses

Promedio de Samaná: 6 años y 2 meses

Promedio de La Dorada: 11 años y 3 meses

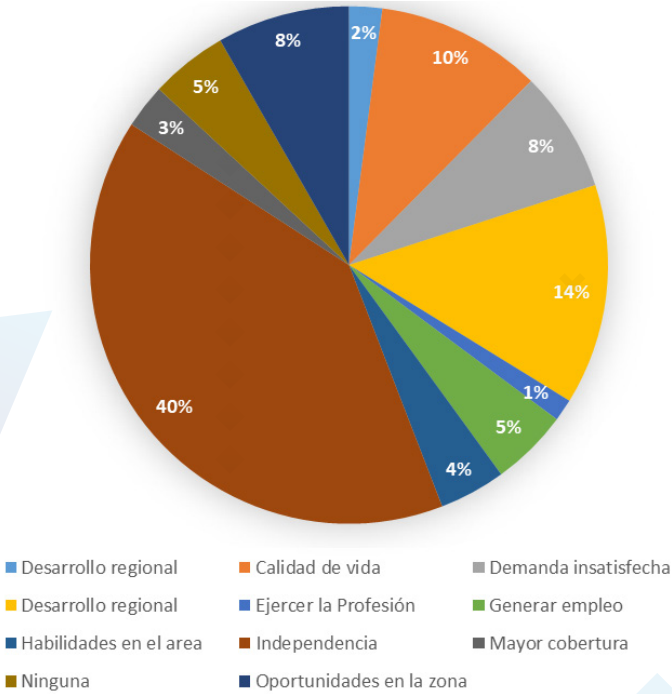
Promedio de Norcasia: 8 años y 5 meses



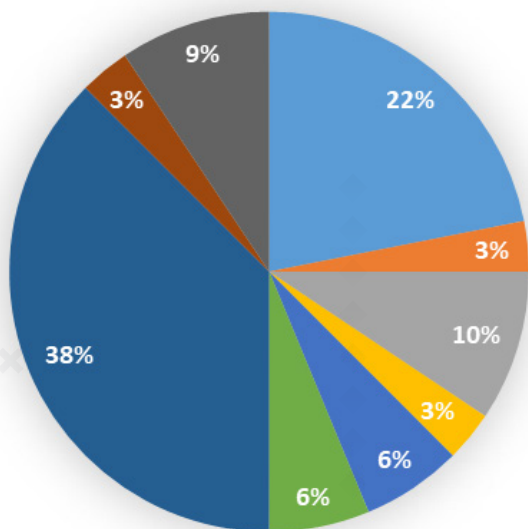
2. ¿Qué lo motivó a iniciar su negocio?

Las principales razones que motivaron a iniciar los distintos negocios fueron:

Mejorar la calidad de vida, desarrollo regional, demanda insatisfecha, independencia económica, generar empleo, ejercer la profesión, tener mayor cobertura, poseen habilidades en áreas específicas, oportunidades en la zona.

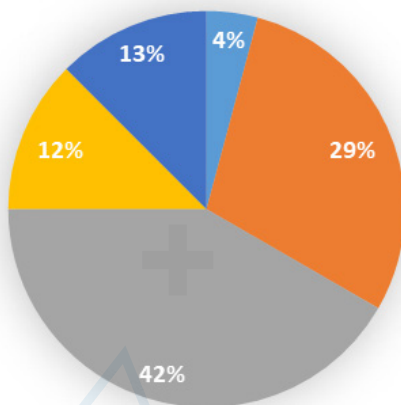


Pensilvania:



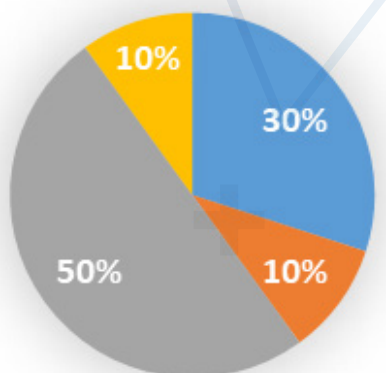
- calidad de vida
- demanda instisfecha
- desarrollo regional
- ejercer la profesion
- generar empleo
- habilidades en el area
- independencia
- Ninguna
- oportunidades en la zon

Manzanares:



- Calidad de vida
- Desarrollo regional
- Independencia
- Ninguna
- Oportunidades en la zona

Marquetalia:



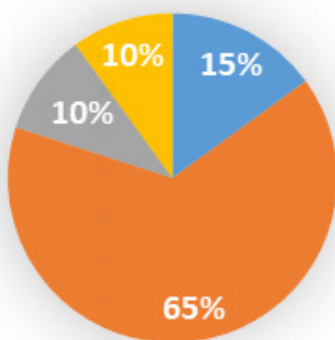
■ Calidad de vida

■ Habilidades en el área

■ Independencia

■ Oportunidades en la zona

Samaná:



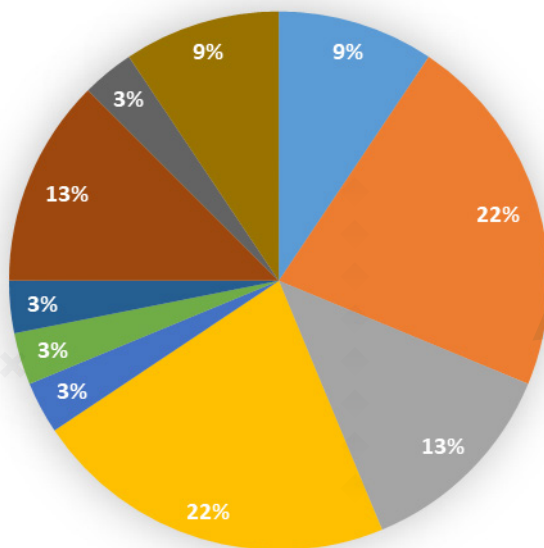
■ desarrollo regional

■ Independencia

■ Habilidades en el área

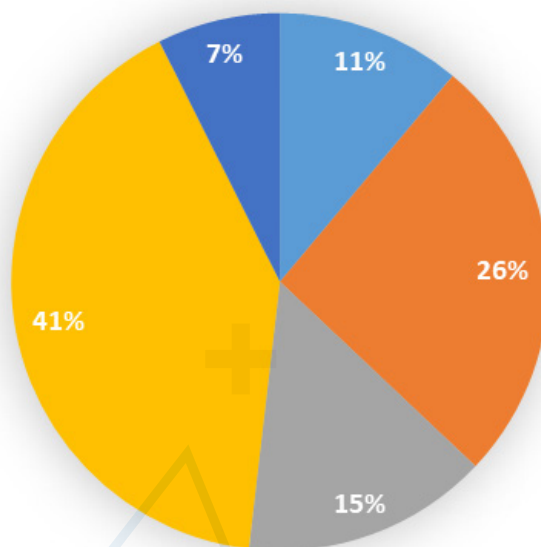
■ Oportunidades en la zona

La Dorada:



- Desarrollo regional
- Independencia
- Calidad de vida
- Demanda insatisfecha
- Habilidades en el area
- Ejercer la Profesión
- Generar empleo
- Mayor cobertura
- Oportunidades en la zona

Norcasia:



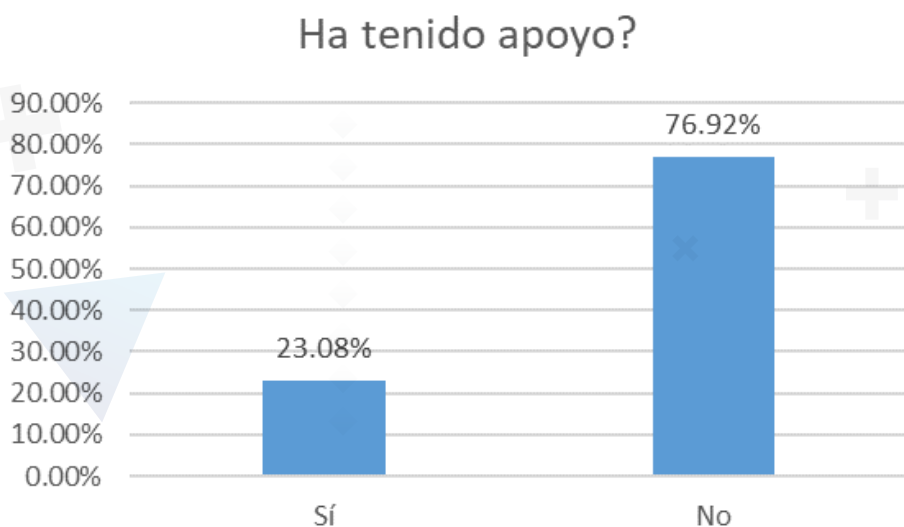
- Demanda insatisfecha
- Desarrollo regional
- Generar empleo
- Independencia
- Oportunidades en la zona

3. ¿Ha tenido algún apoyo por parte del gobierno o de alguna entidad u organización en especial?

Un porcentaje mayoritario de todos los encuestados manifestaron no tener ningún tipo de apoyo.

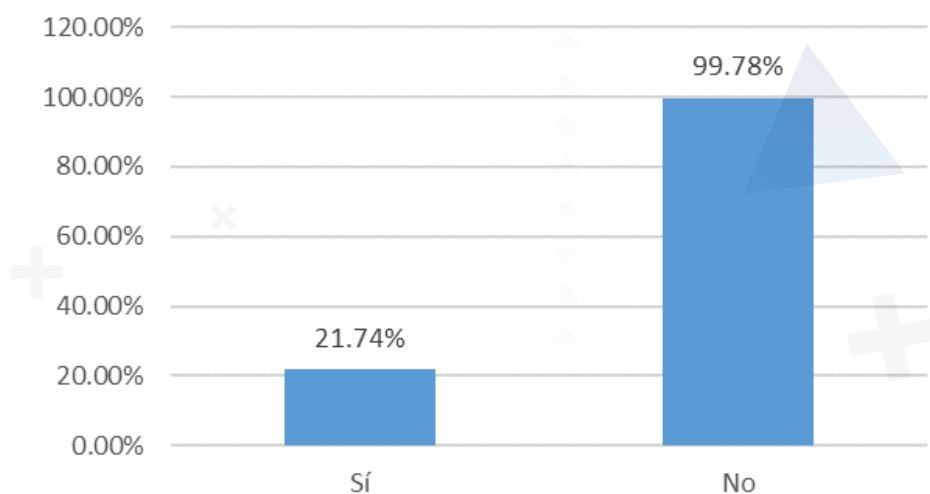


Puntualmente, por municipios, la información es la siguiente:
Pensilvania



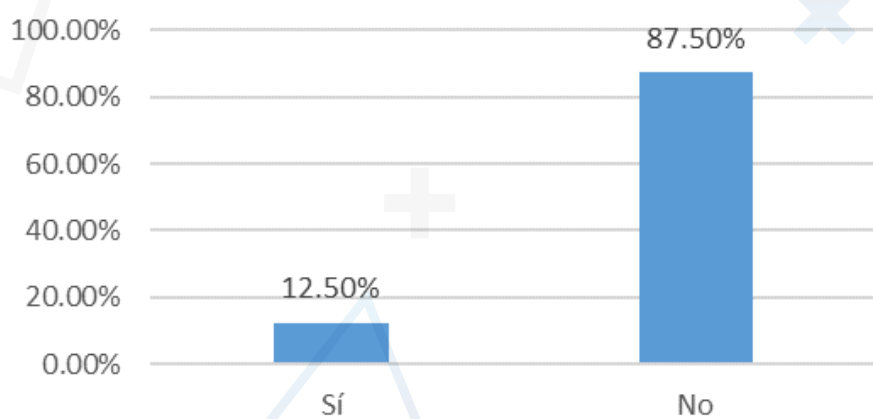
Manzanares

¿Ha tenido apoyo?



Marquetalia

¿Ha tenido apoyo?

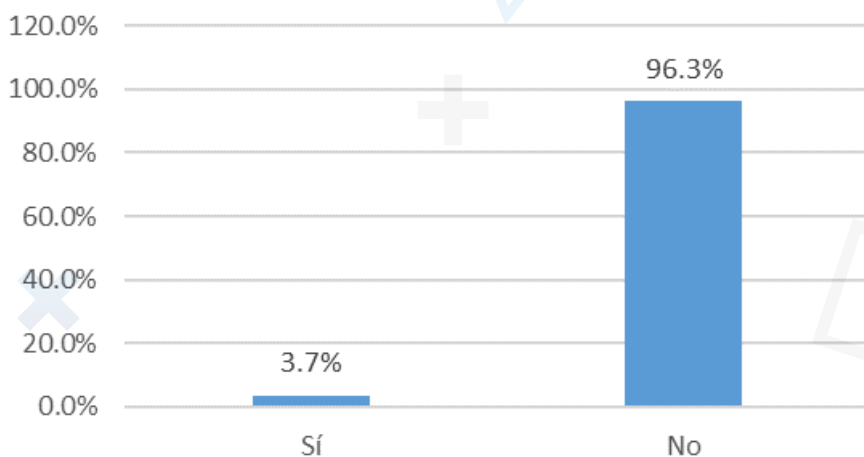


Samaná

Los entrevistados manifestaron no haber tenido ningún tipo de apoyo.

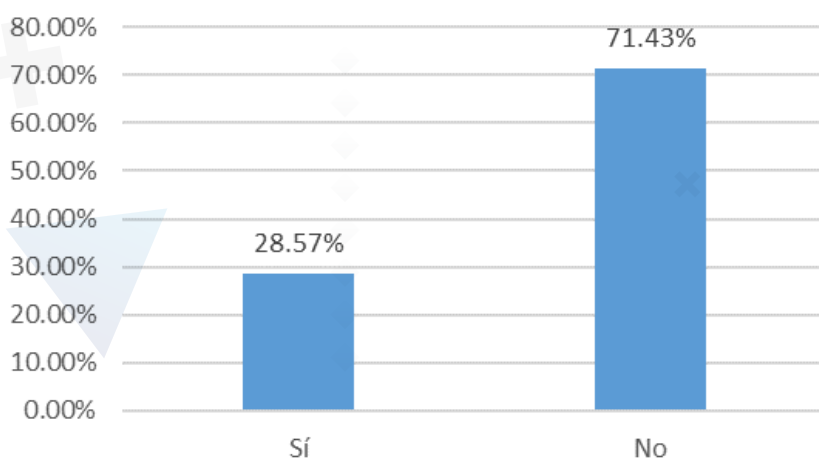
La Dorada

¿Ha tenido apoyo?



Norcasia

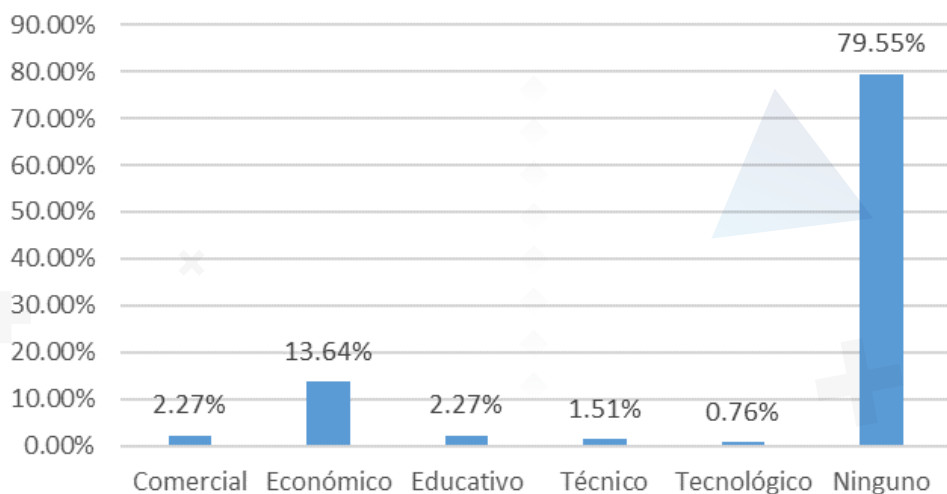
¿Ha tenido apoyo?



¿Qué tipo de apoyo?

A nivel general, los encuestados manifestaron los siguientes tipos de apoyo:

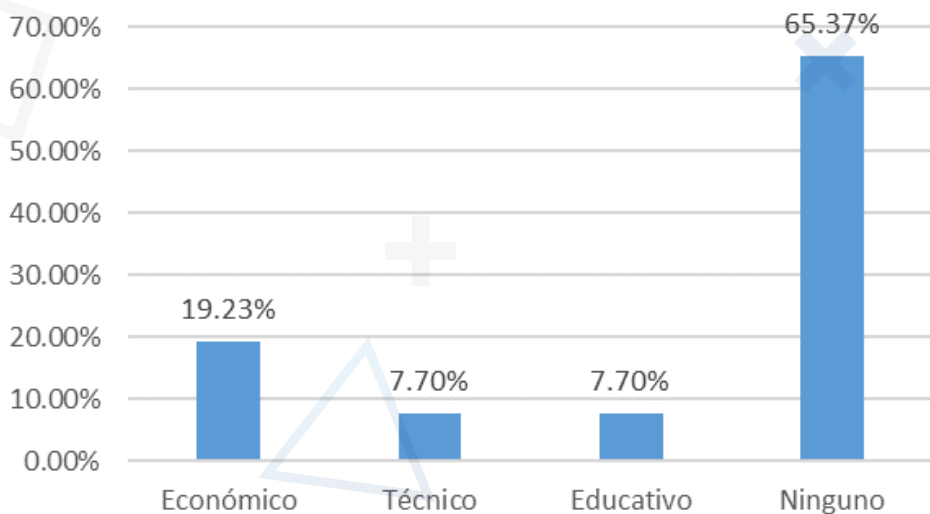
¿Qué tipo de apoyo?



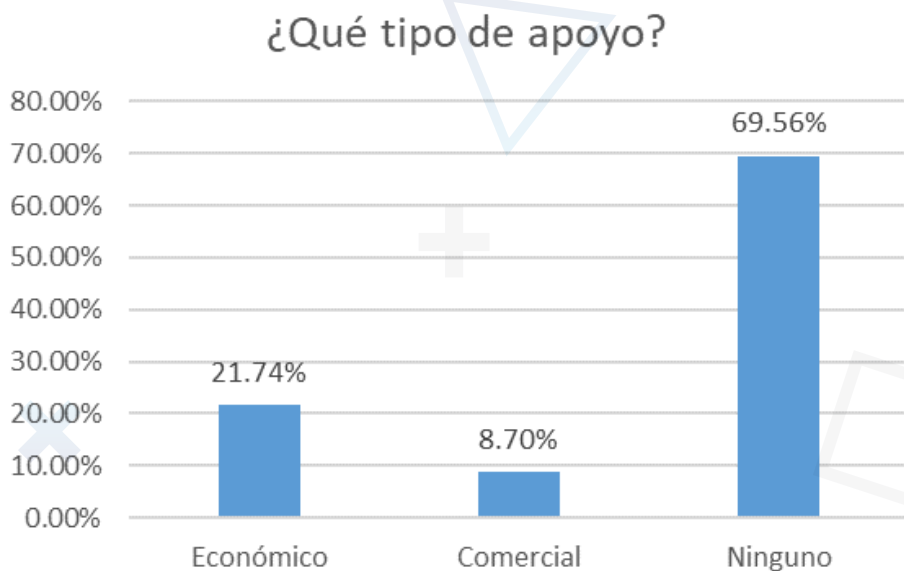
La información por municipios fue la siguiente:

Pensilvania:

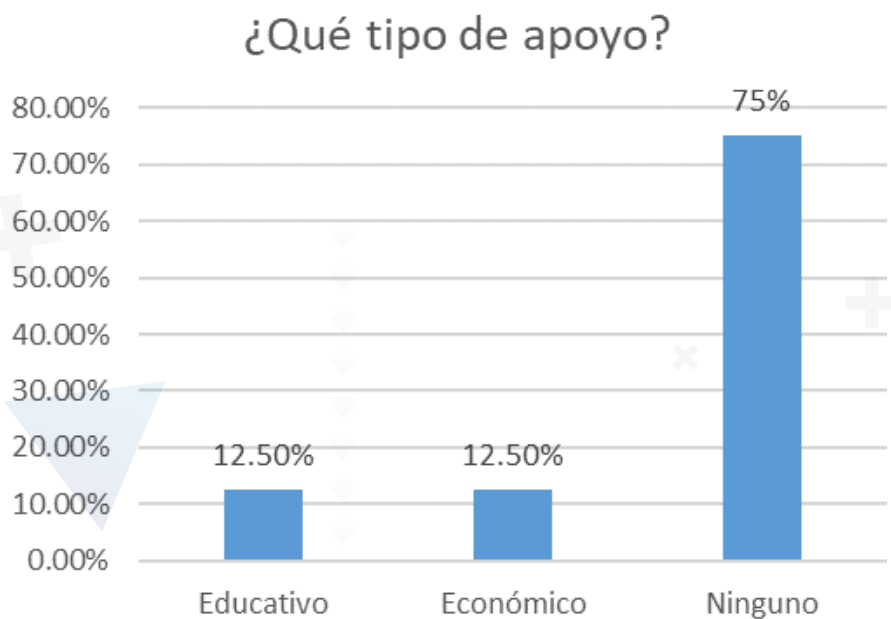
¿Qué tipo de apoyo?



Manzanares:



Marquetalia:

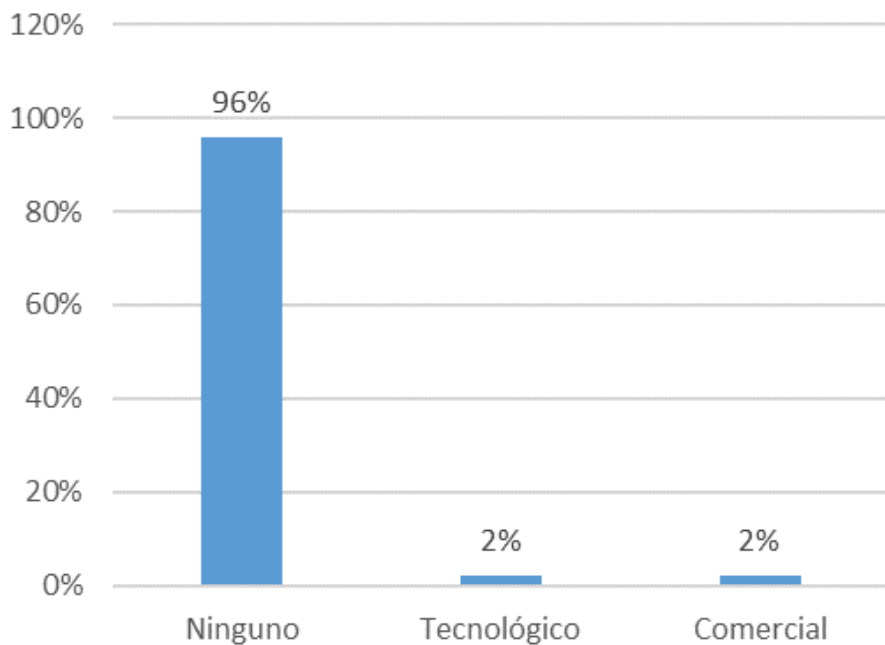


Samaná:

Los entrevistados manifestaron no haber recibido ningún tipo de apoyo.

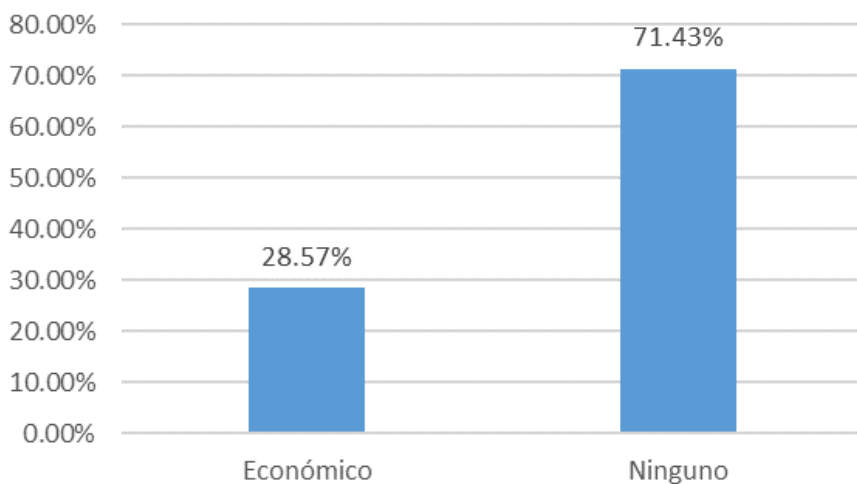
La Dorada:

¿Qué tipo de apoyo?



Norcasia:

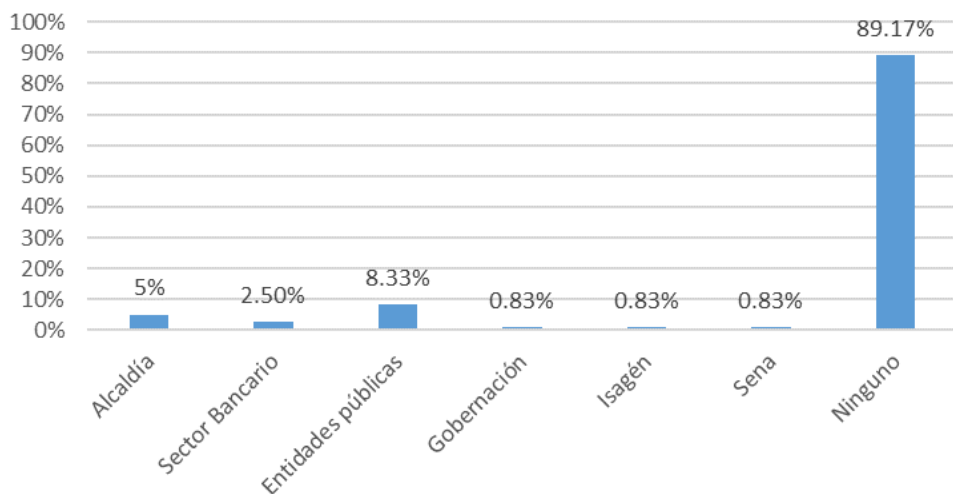
¿Qué tipo de apoyo?



¿Cuál o cuáles entidades?

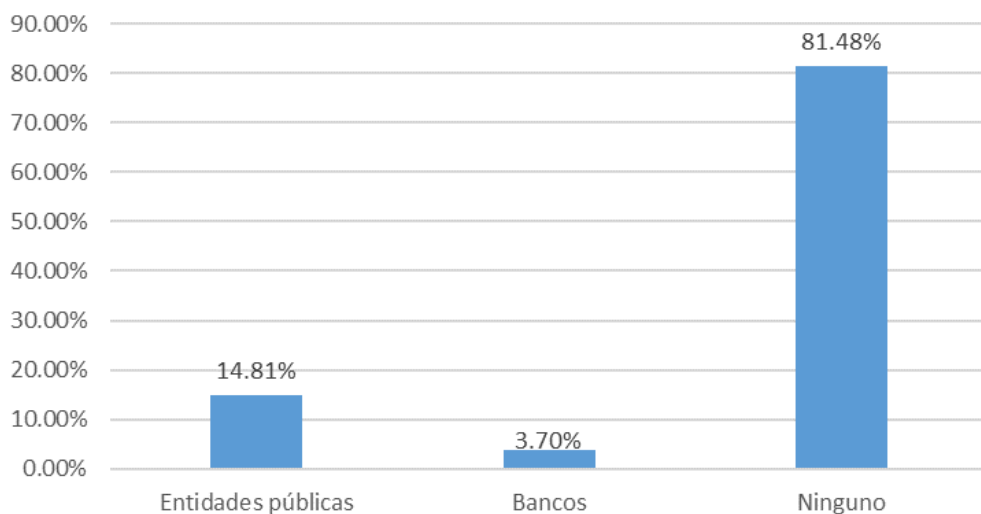
A nivel general, los encuestados identificaron las siguientes entidades:

¿Cuáles entidades?



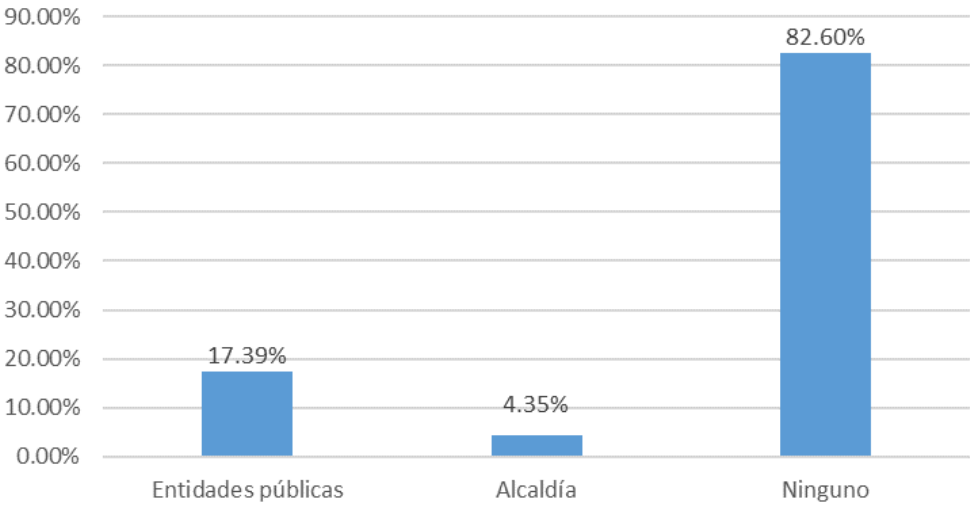
Datos Pensilvania:

¿Cuáles entidades?



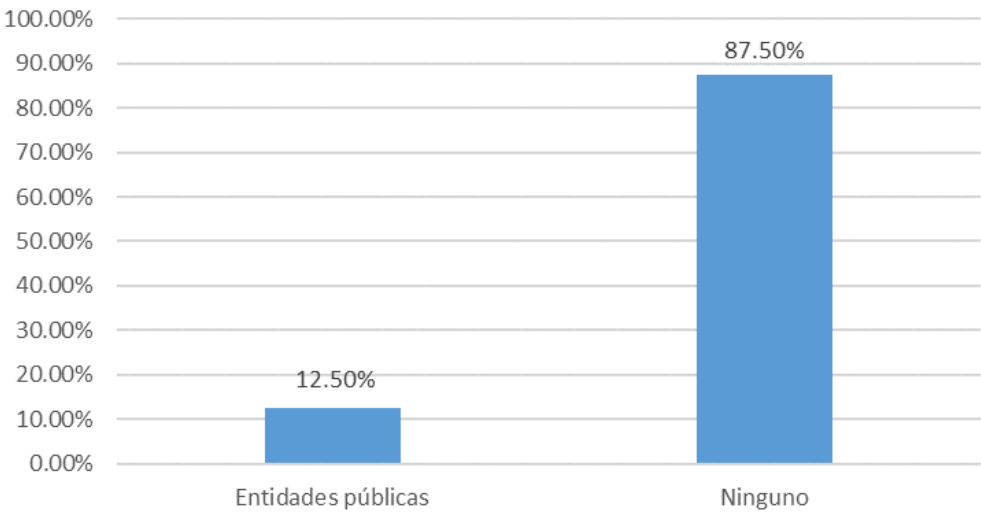
Datos de Manzanares:

¿Cuáles entidades?



Datos Marquetalia:

¿Cuáles entidades?

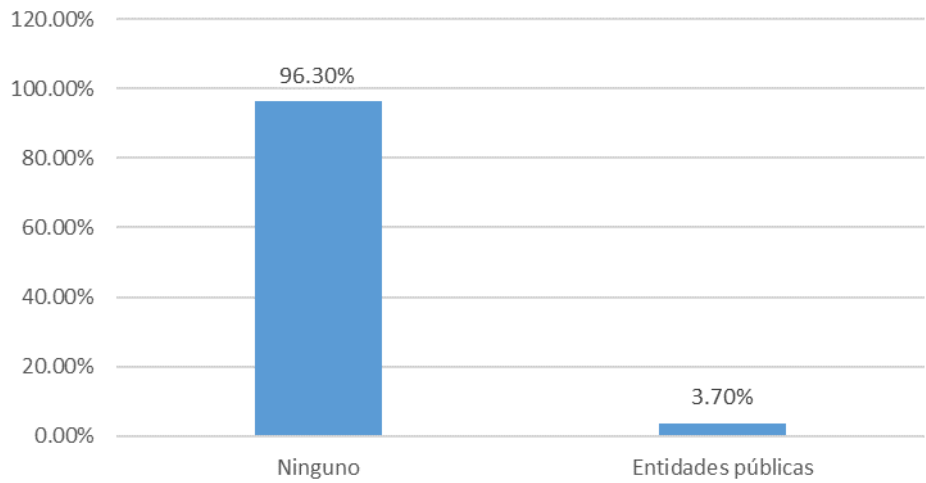


Samaná:

Los entrevistados manifestaron no haber recibido ningún tipo de apoyo.

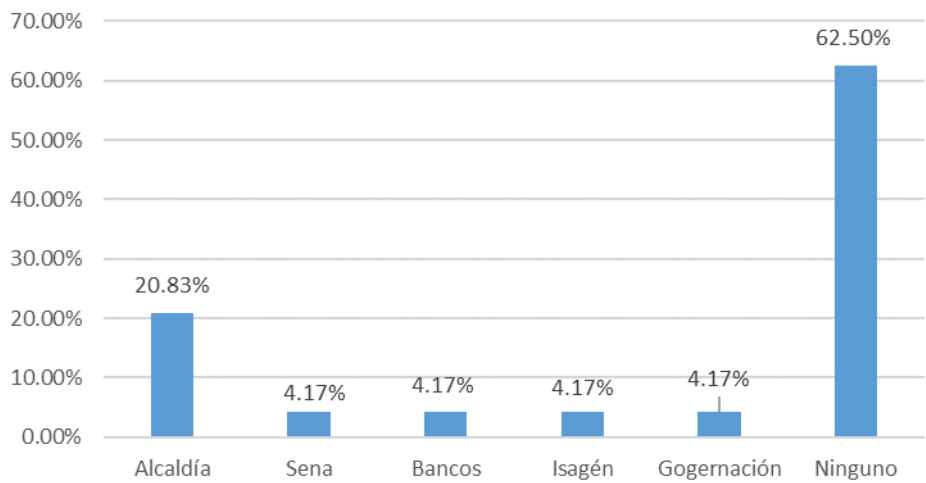
Datos de La Dorada:

¿Cuáles entidades?



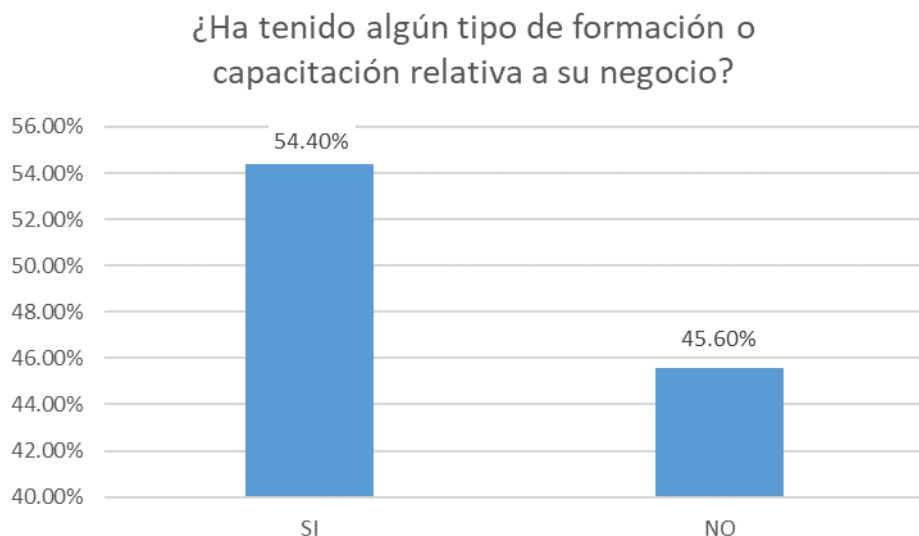
Datos Norcasia:

¿Cuáles entidades?

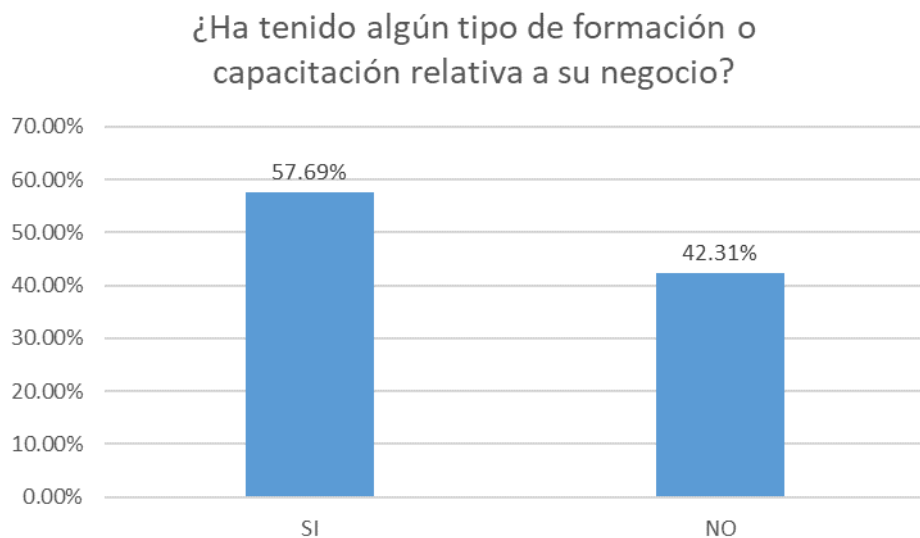


4. ¿Ha tenido algún tipo de formación o capacitación relativa a su negocio?

A nivel general, estas fueron las respuestas obtenidas:

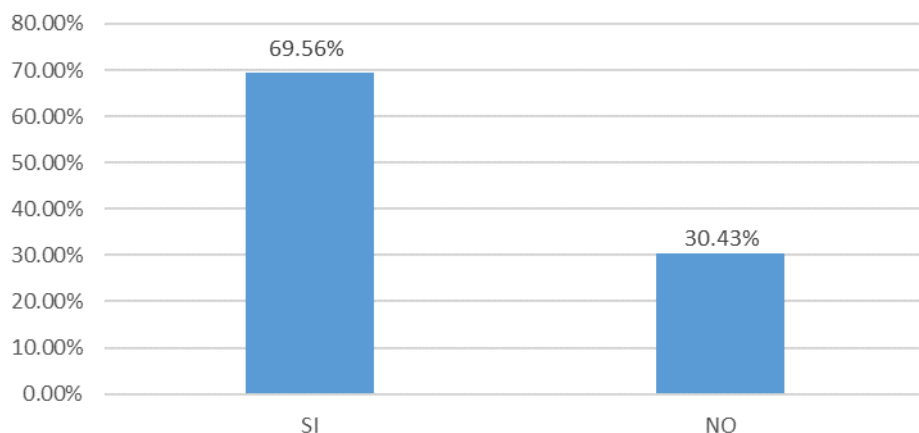


Datos Pensilvania:



Datos Manzanares:

¿Ha tenido algún tipo de formación o capacitación relativa a su negocio?



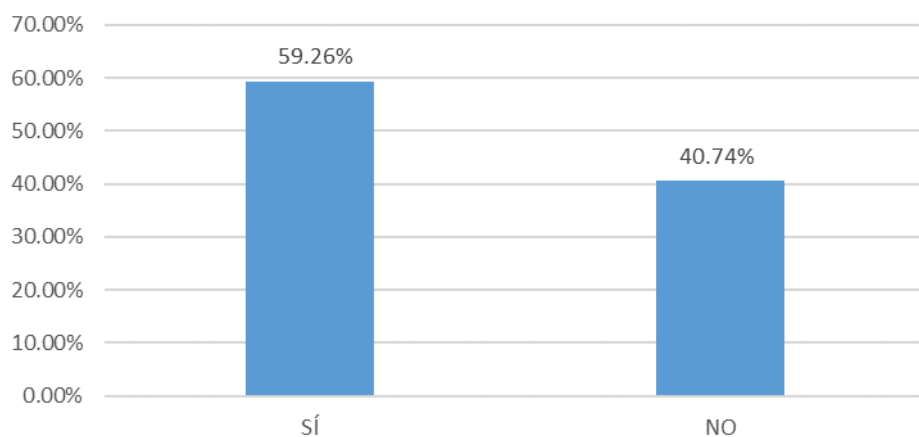
Datos Marquetalia:

Datos Samaná:

Según las respuestas obtenidas, ningún propietario ha recibido capacitación relativa al negocio.

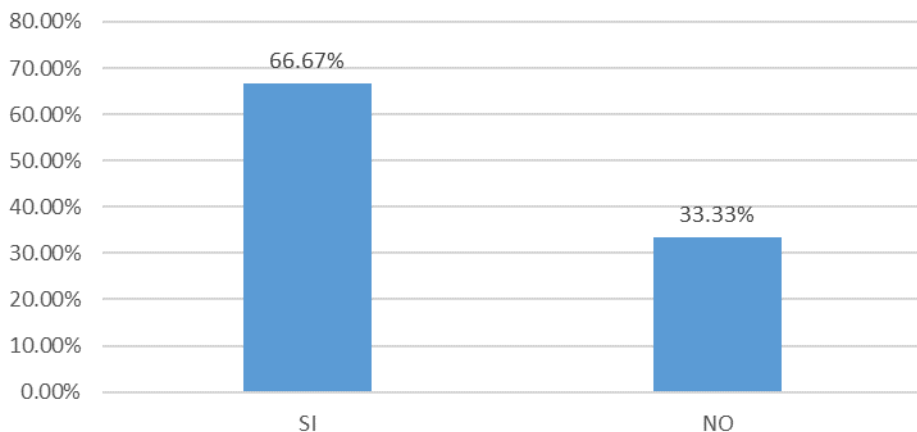
Datos La Dorada:

¿Ha tenido algún tipo de formación o capacitación relativa a su negocio?



Datos Norcasia:

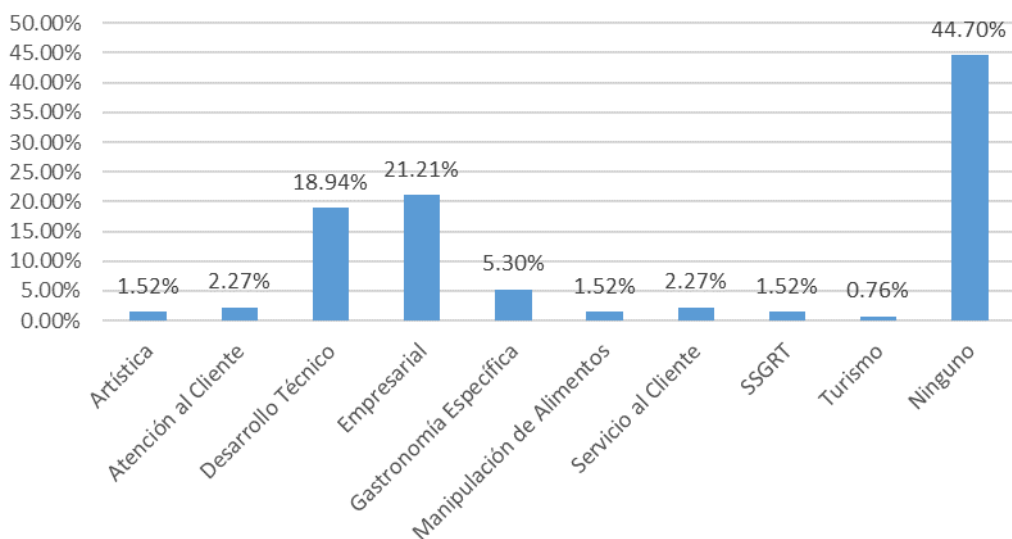
¿Ha tenido algún tipo de formación o capacitación relativa a su negocio?



¿Qué tipo de capacitación?

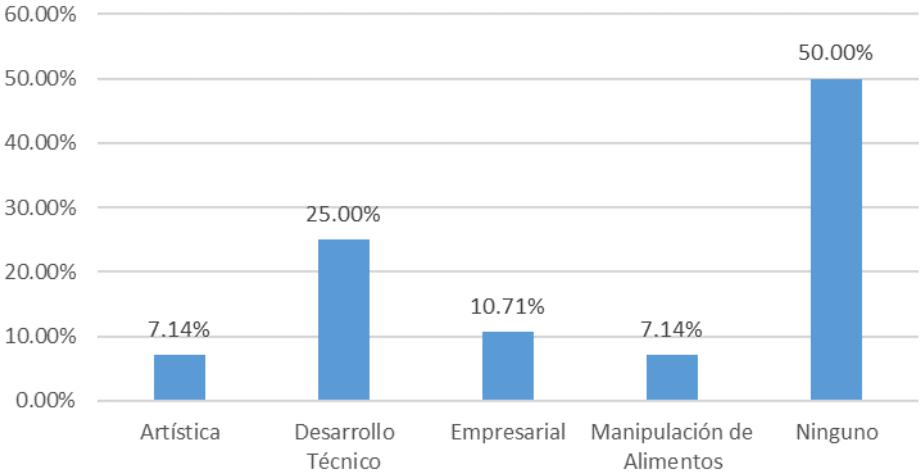
A nivel general, las respuestas fueron las siguientes:

¿Qué tipo de capacitación ha recibido?



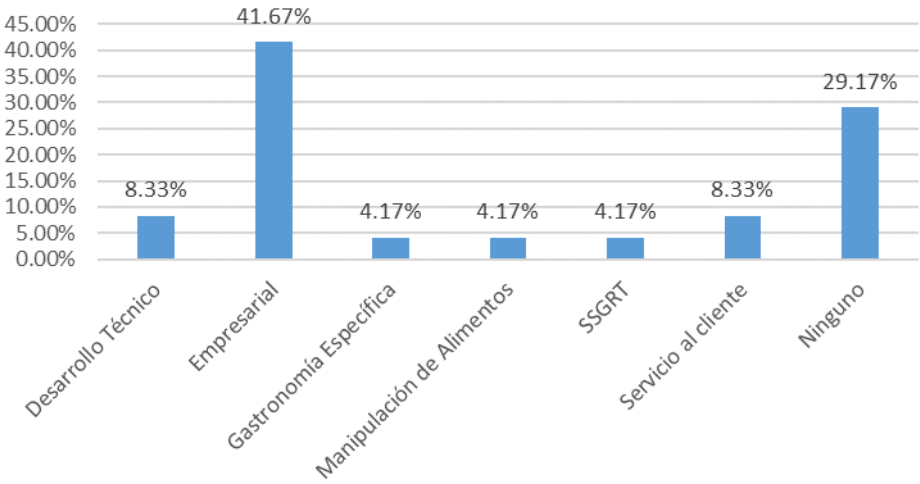
Datos Pensilvania:

¿Qué tipo de capacitación ha recibido?



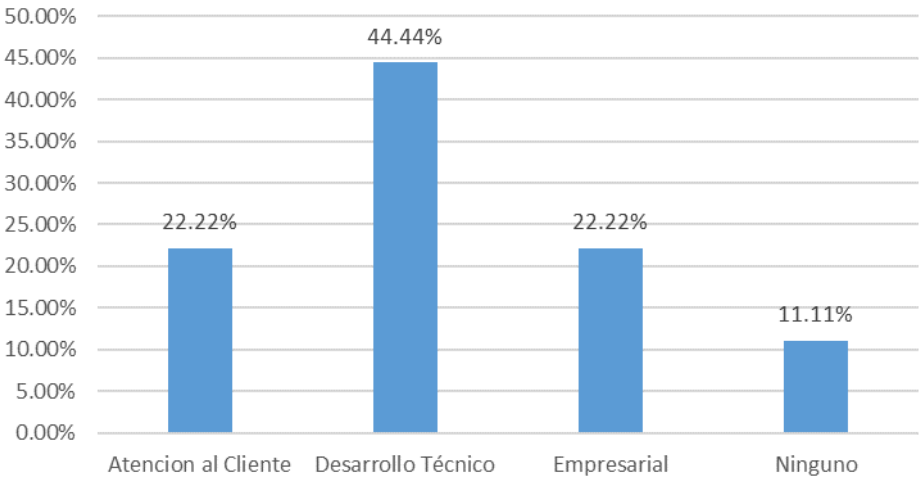
Datos Manzanares:

¿Qué tipo de capacitación ha recibido?



Datos Marquetalia:

¿Qué tipo de capacitación ha recibido?

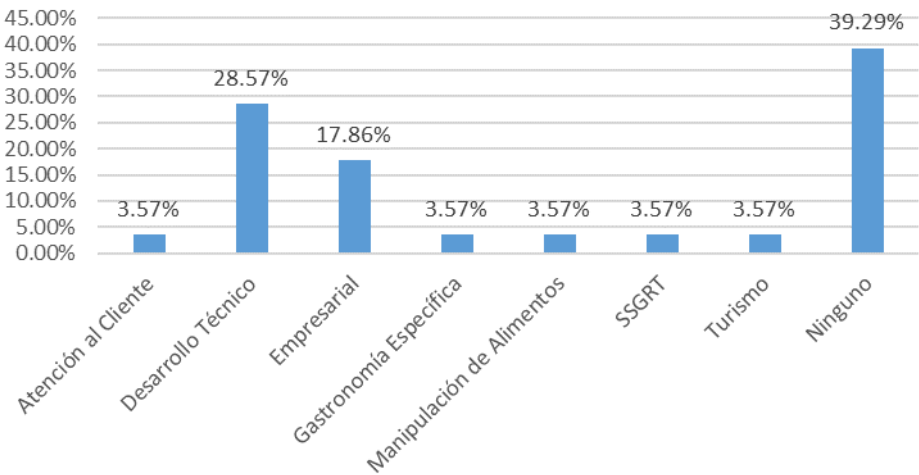


Datos Samaná:

Según las respuestas obtenidas, ningún propietario ha recibido capacitación relativa al negocio.

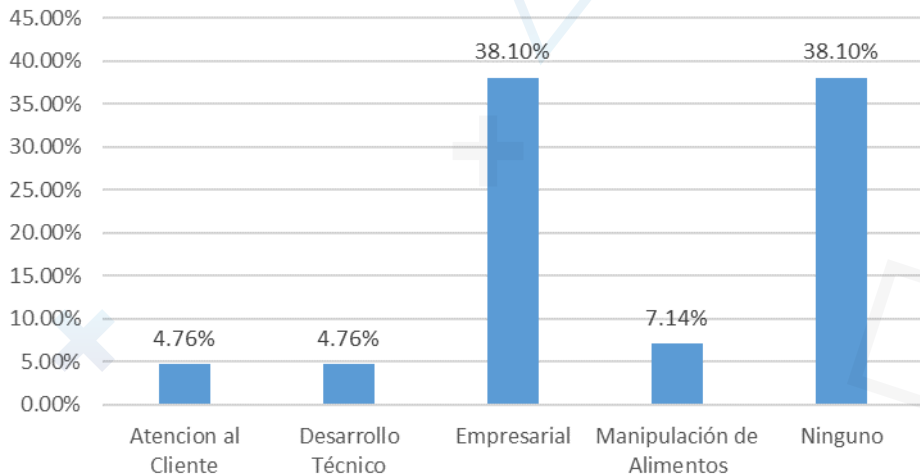
Datos La Dorada:

¿Qué tipo de capacitación ha recibido?



Datos Norcasia:

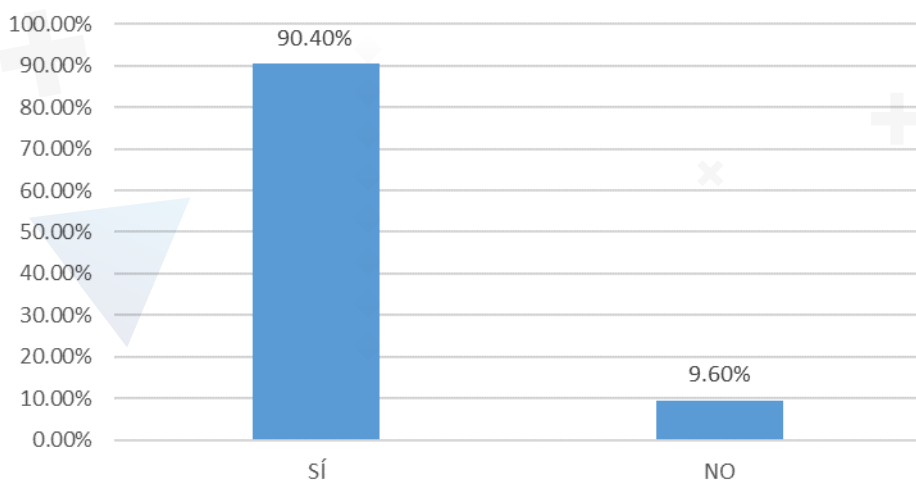
¿Qué tipo de capacitación ha recibido?



5. ¿Está inscrito en la Cámara de Comercio?

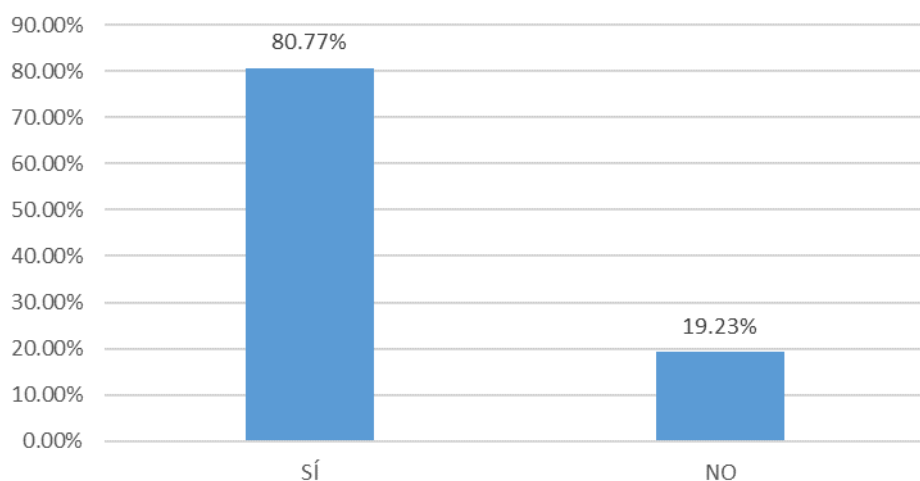
Según los datos obtenidos en el total de empresas entrevistadas, los resultados fueron los siguientes:

¿Está inscrito en la Cámara de Comercio?



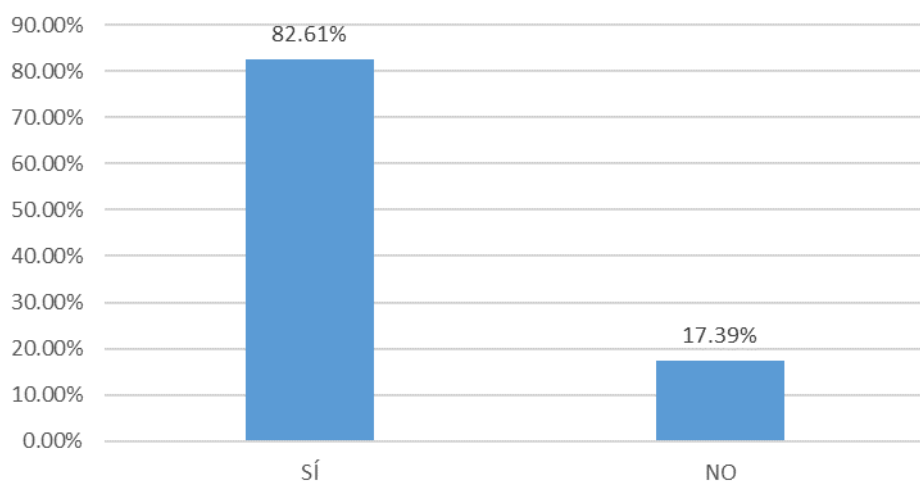
Datos Pensilvania:

¿Está inscrito en la Cámara de Comercio?



Datos Manzanares:

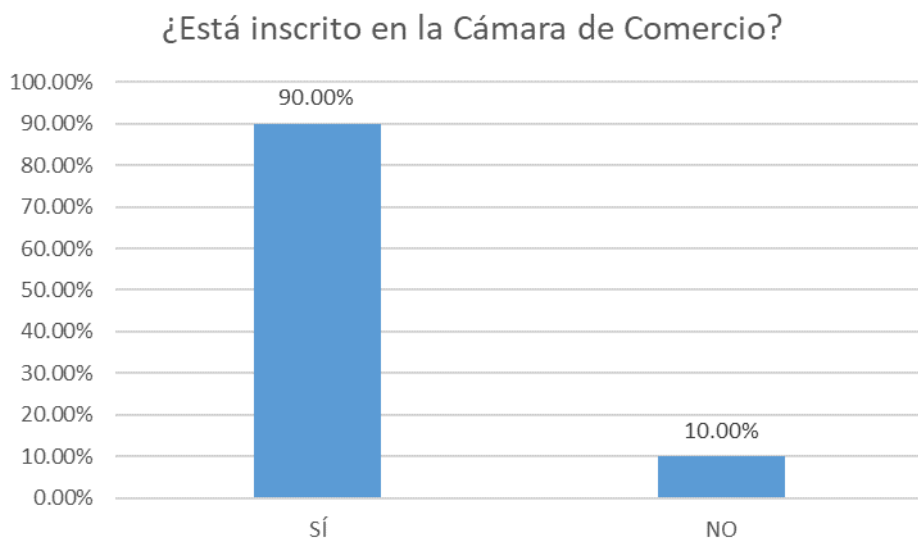
¿Está inscrito en la Cámara de Comercio?



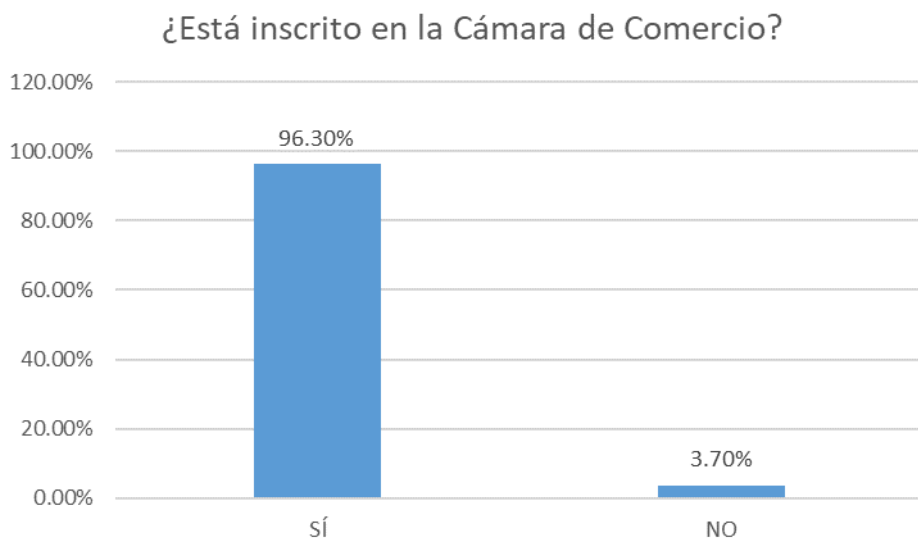
Datos Marquetalia:

Todas las empresas entrevistadas están inscritas ante Cámara de Comercio

Datos Samaná:



Datos La Dorada:



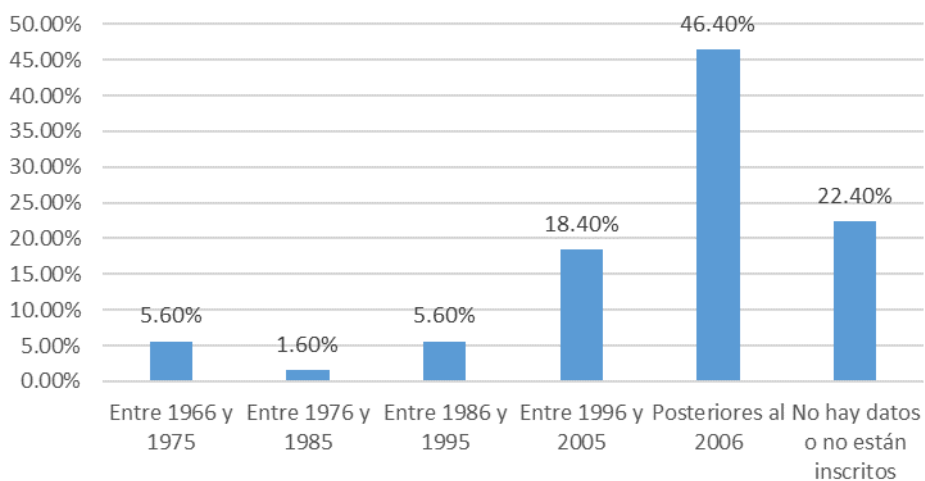
Datos Norcasia:

Todas las empresas entrevistadas están inscritas ante Cámara de Comercio

¿Desde qué año?

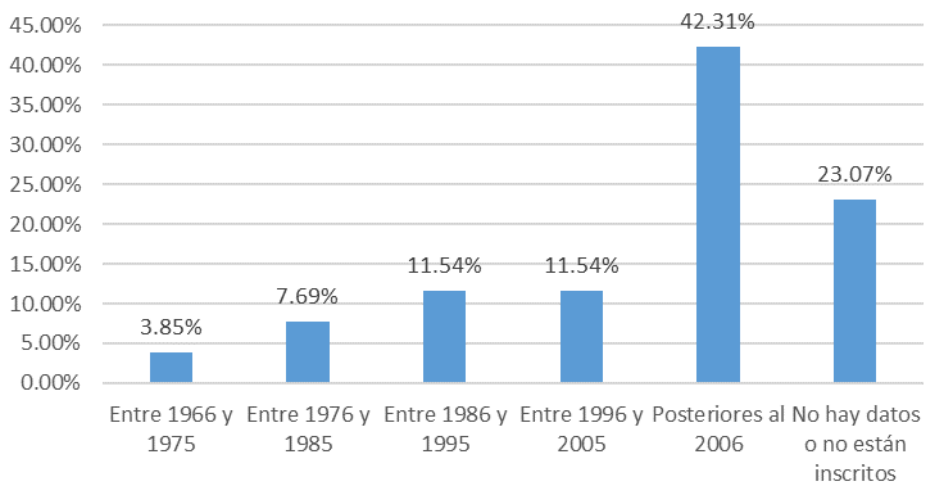
Las respuestas obtenidas con el total de empresas entrevistadas fue la siguiente:

¿Desde qué año está inscrito?



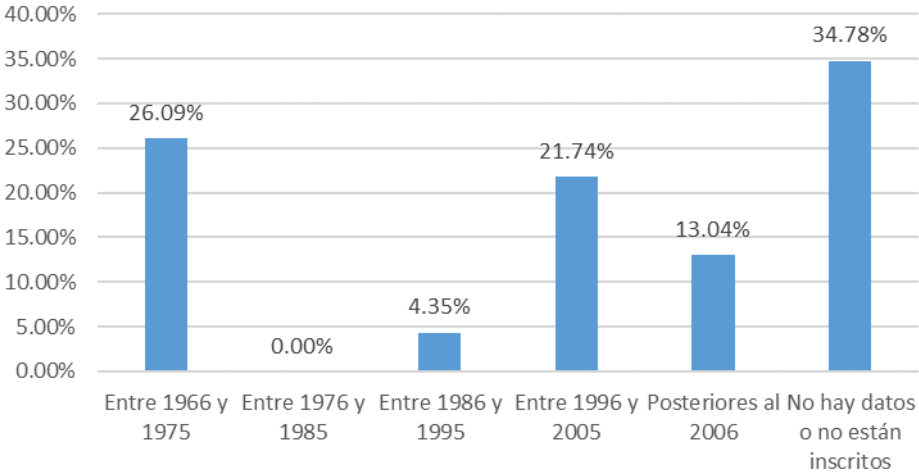
Datos Pensilvania:

¿Desde qué año está inscrito?



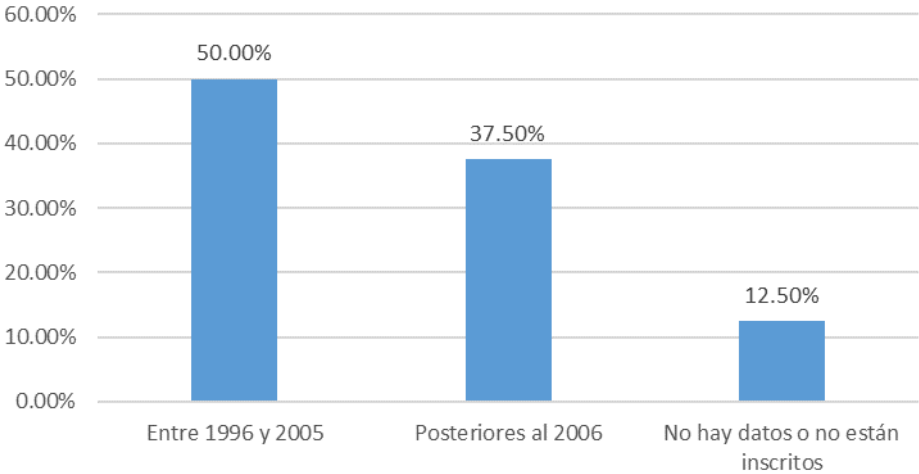
Datos Manzanares:

¿Desde qué año está inscrito?



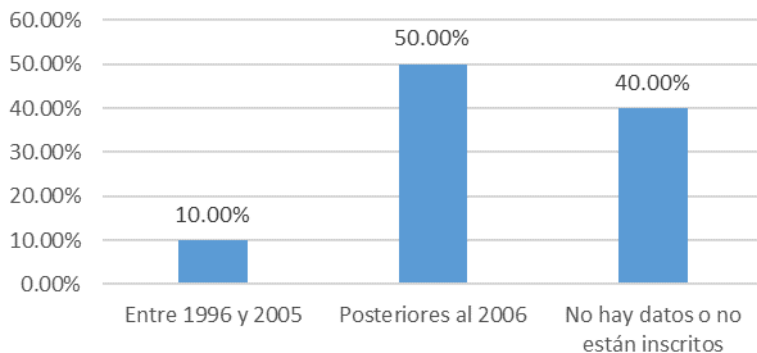
Datos Marquetalia:

¿Desde qué año está inscrito?



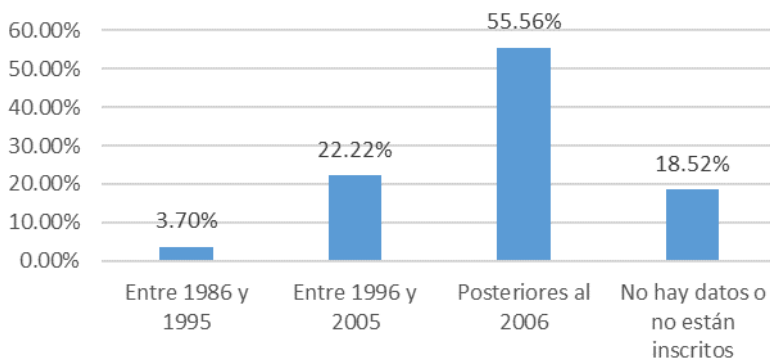
Datos Samaná:

¿Desde qué año está inscrito?



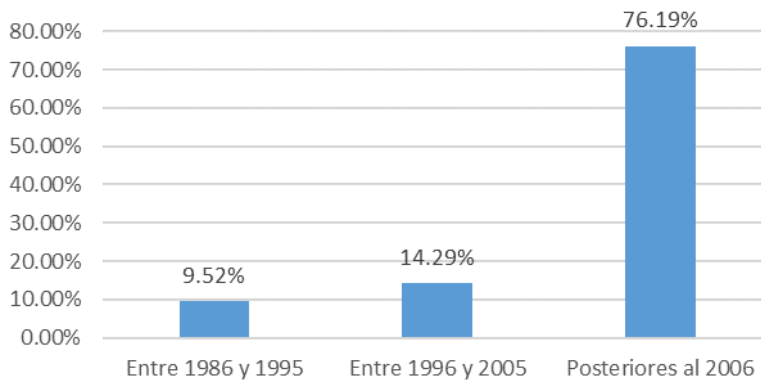
Datos La Dorada:

¿Desde qué año está inscrito?



Datos Norcasia:

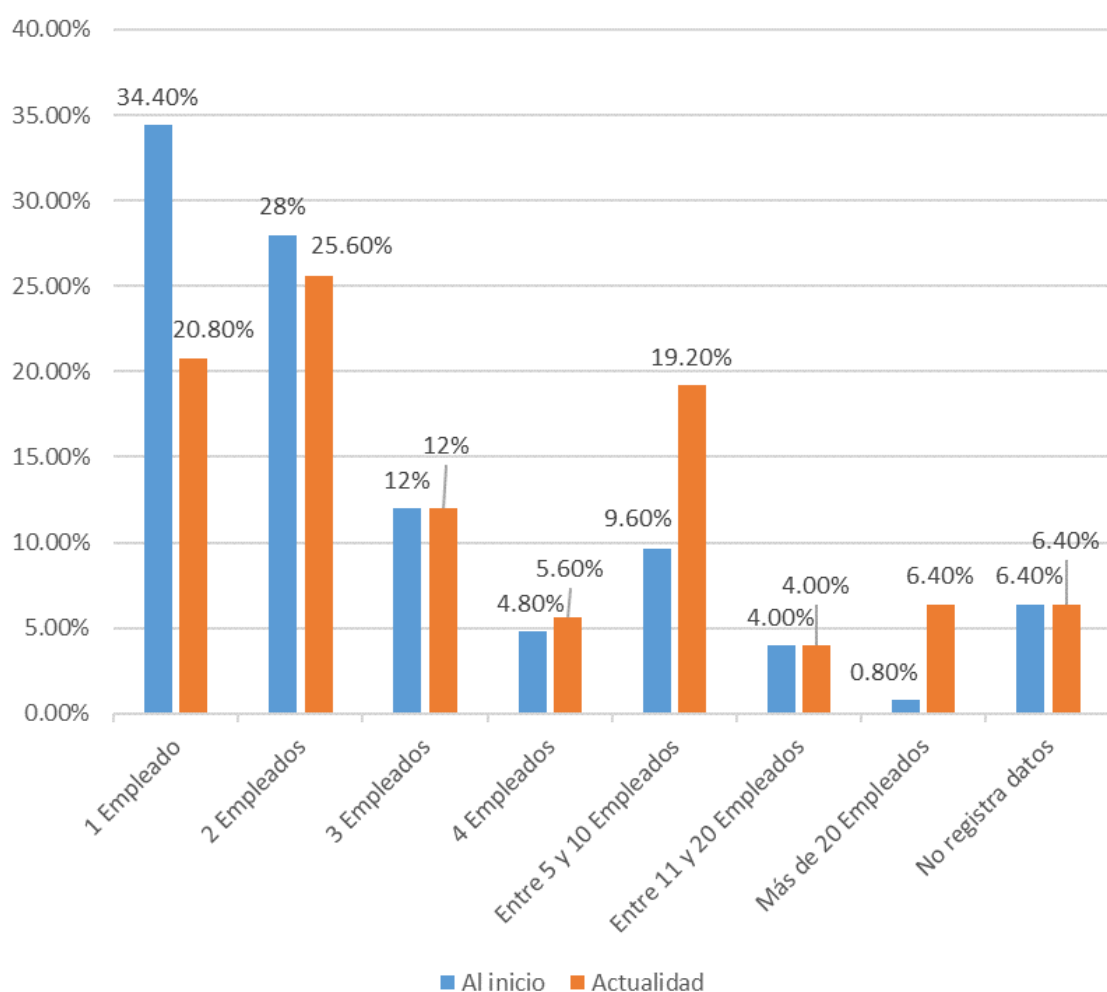
¿Desde qué año está inscrito?



6. ¿Con cuántos empleados inició su negocio y en la actualidad con cuántos cuenta?

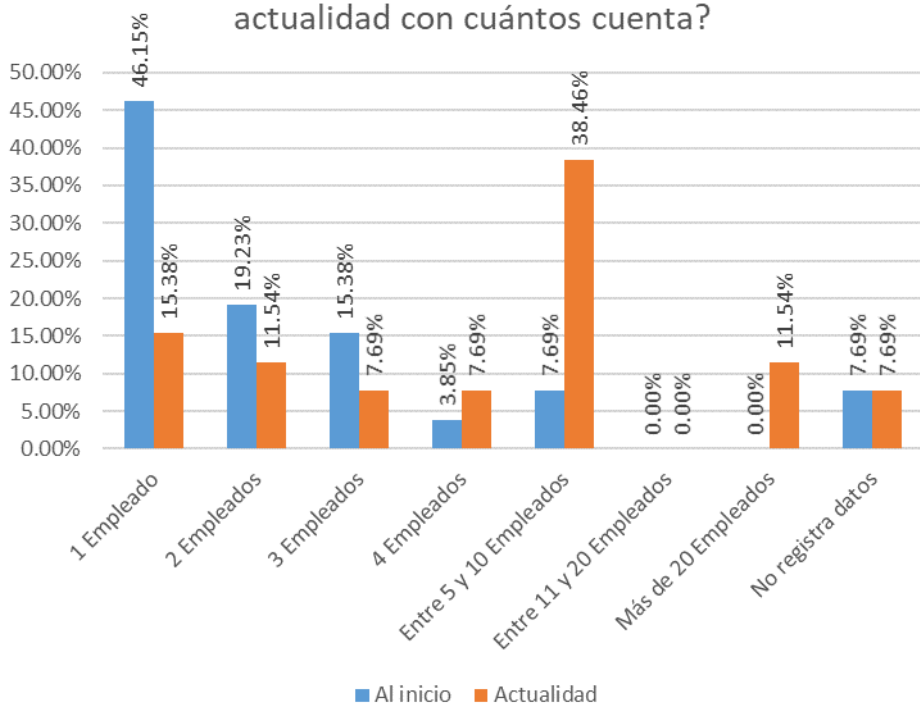
Según las 125 empresas entrevistadas, las respuestas fueron las siguientes:

¿Con cuántos empleados inició su negocio y en la actualidad con cuántos cuenta?



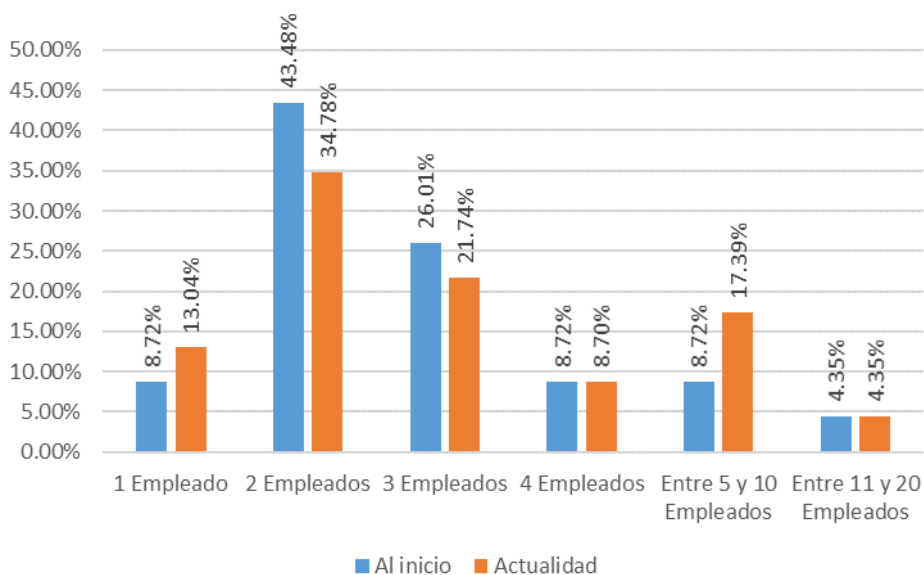
Datos Pensilvania:

¿Con cuántos empleados inició su negocio y en la actualidad con cuántos cuenta?

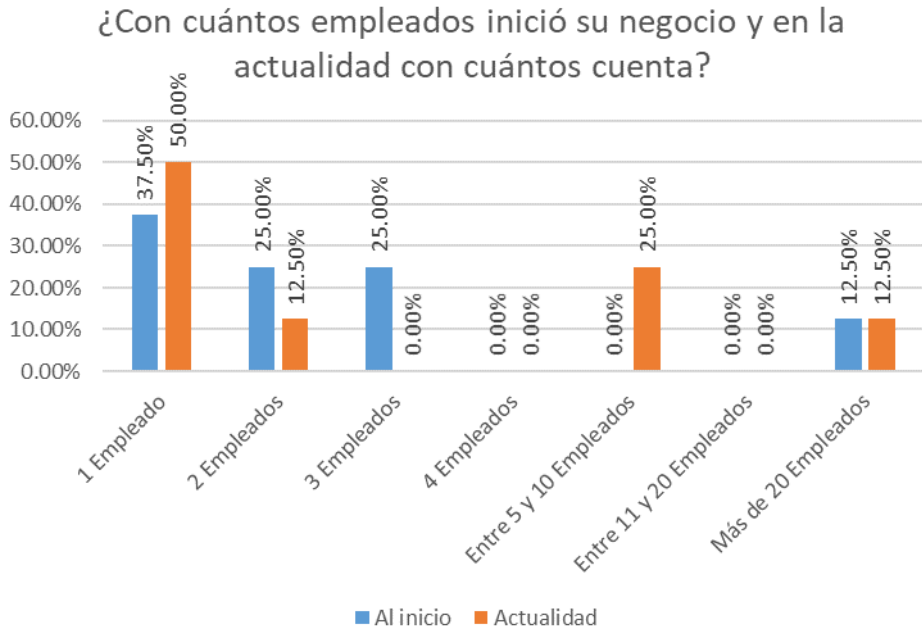


Datos Manzaneros:

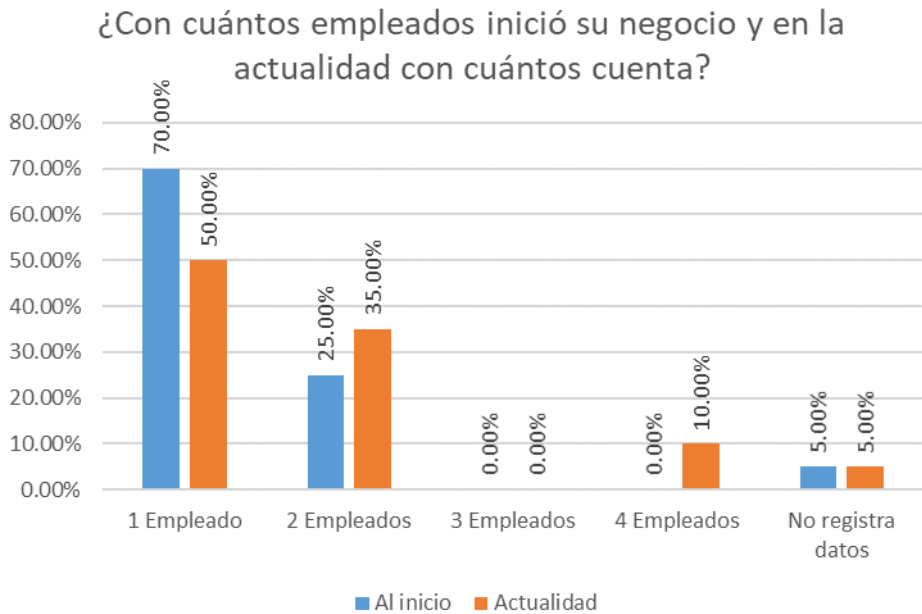
¿Con cuántos empleados inició su negocio y en la actualidad con cuántos cuenta?



Datos Marquetalia:

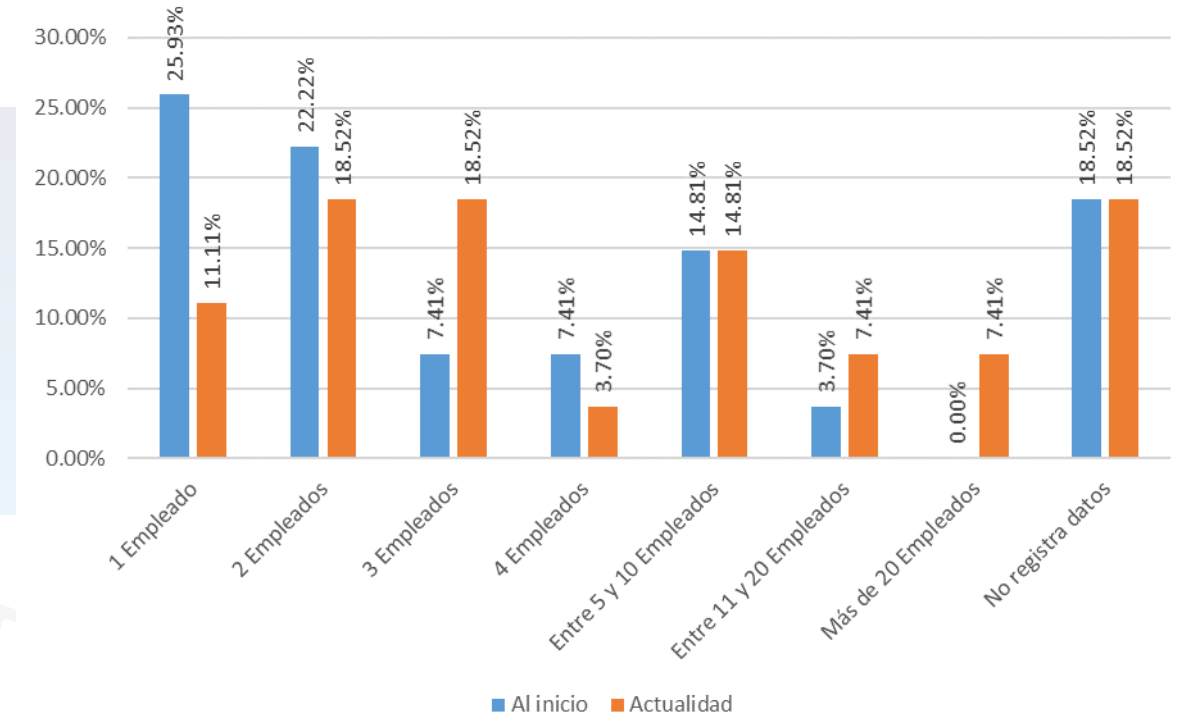


Datos Samaná:



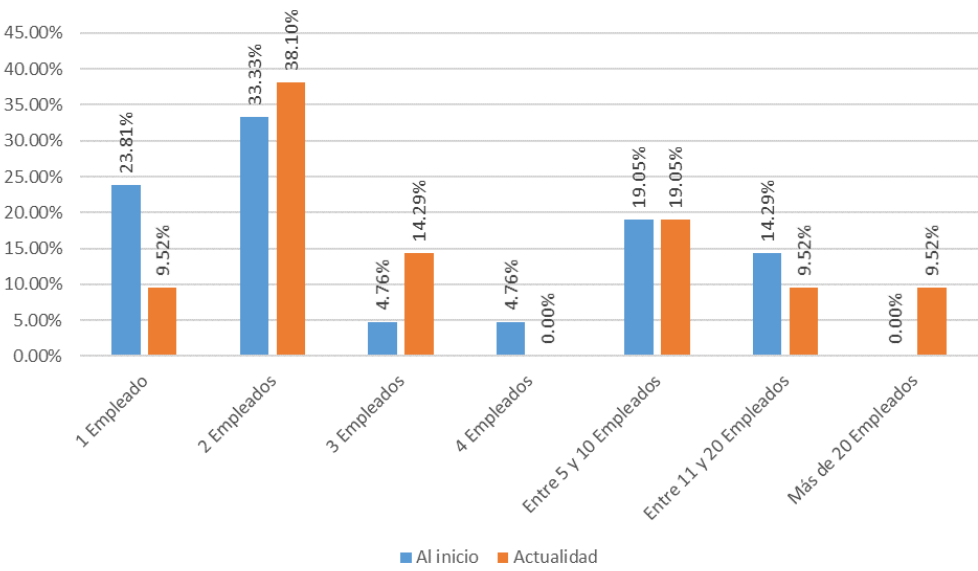
Datos La Dorada:

¿Con cuántos empleados inició su negocio y en la actualidad con cuántos cuenta?



Datos Norcasia:

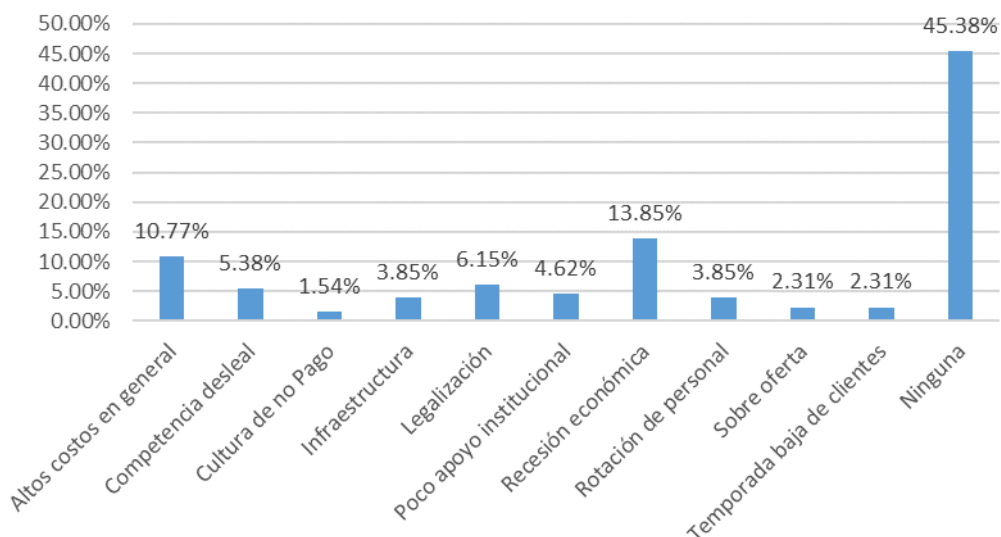
¿Con cuántos empleados inició su negocio y en la actualidad con cuántos cuenta?



7. ¿Qué dificultades se han presentado durante la trayectoria de su negocio?

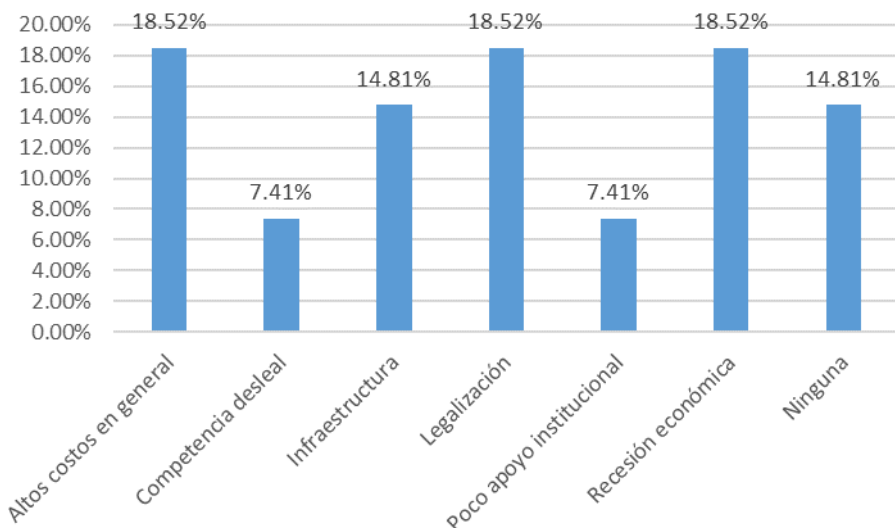
A nivel general, las respuestas de las 125 empresas entrevistadas fue la siguiente:

¿Qué dificultades se han presentado durante la trayectoria de su negocio?



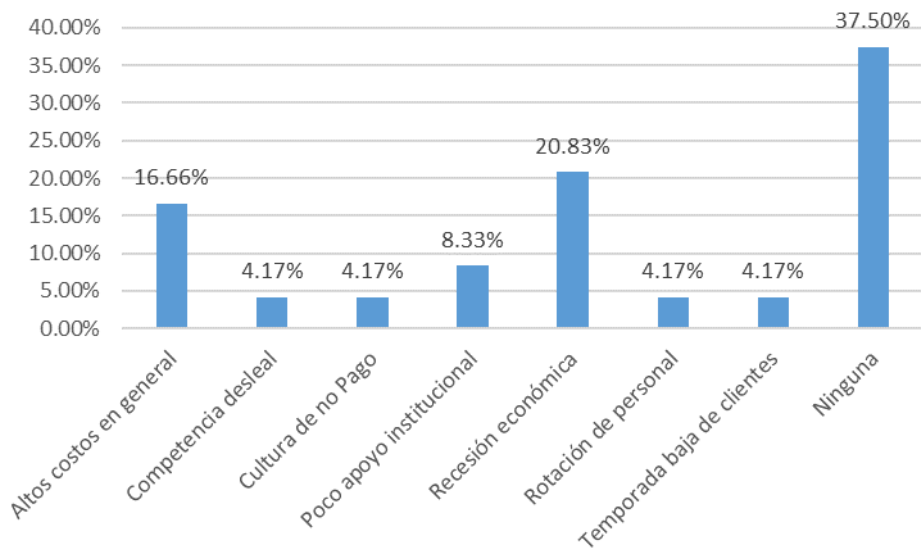
Datos Pensilvania:

¿Qué dificultades se han presentado durante la trayectoria de su negocio?



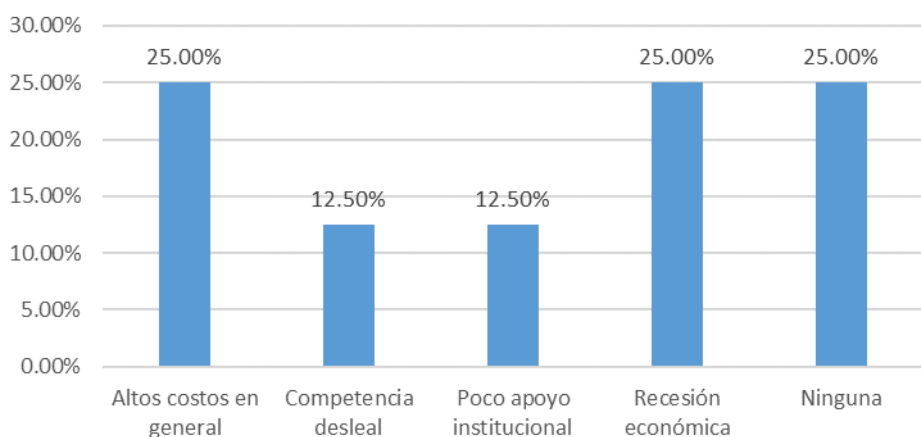
Datos Manzanares:

¿Qué dificultades se han presentado durante la trayectoria de su negocio?



Datos Marquetalia:

¿Qué dificultades se han presentado durante la trayectoria de su negocio?

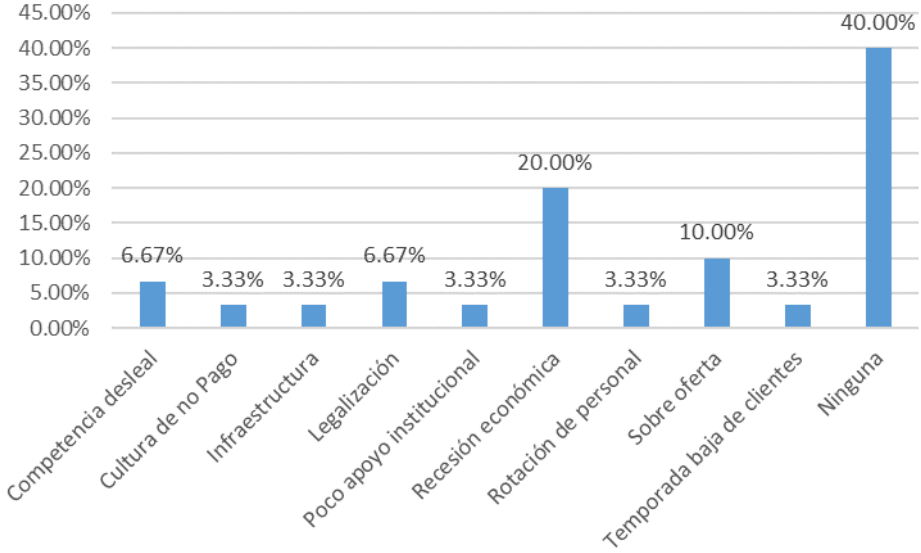


Datos Samaná:

Las empresas entrevistadas en este municipio manifestaron no presentar dificultades durante la trayectoria de su negocio.

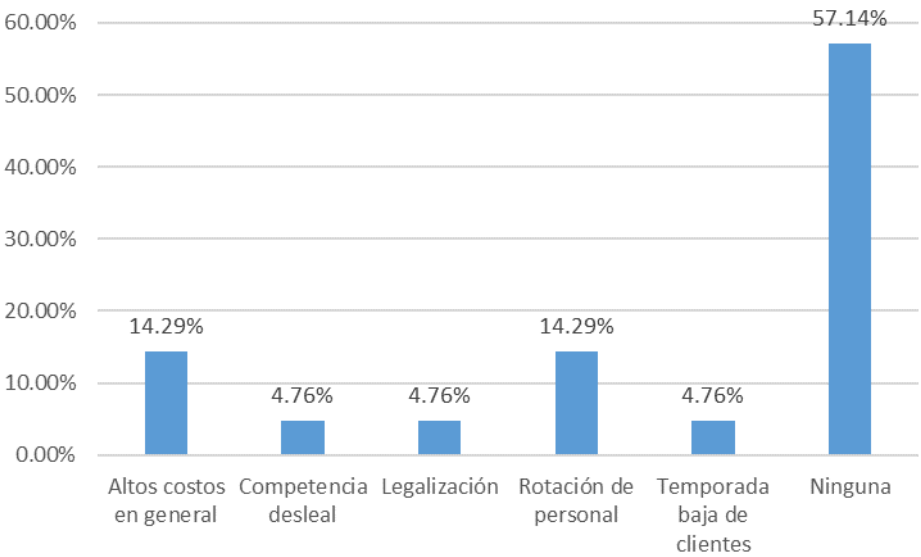
Datos La Dorada:

¿Qué dificultades se han presentado durante la trayectoria de su negocio?



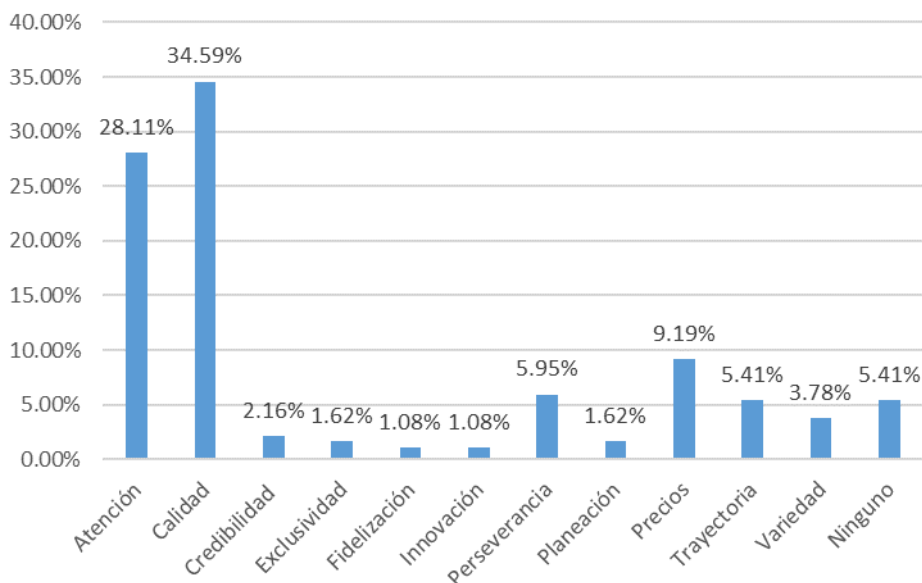
Datos Norcasia:

¿Qué dificultades se han presentado durante la trayectoria de su negocio?



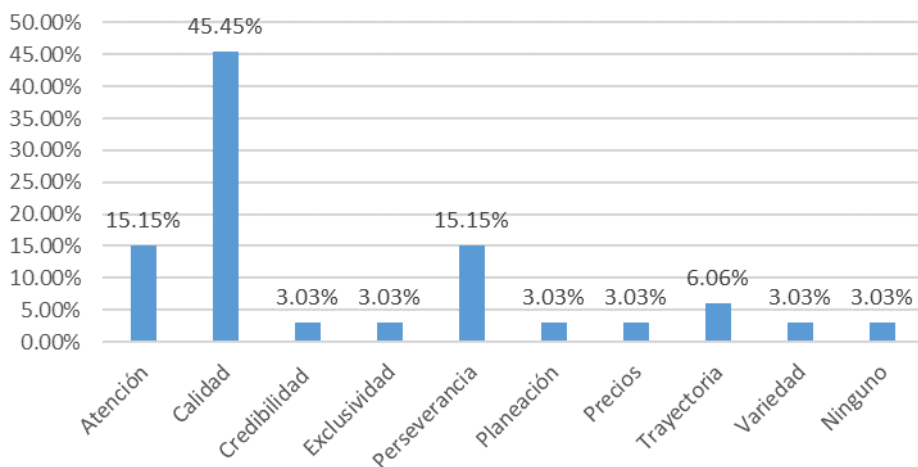
8. ¿Qué factores de éxito ha obtenido que han permitido que su negocio permanezca en el mercado?

¿Qué factores de éxito ha obtenido que han permitido que su negocio permanezca en el mercado?



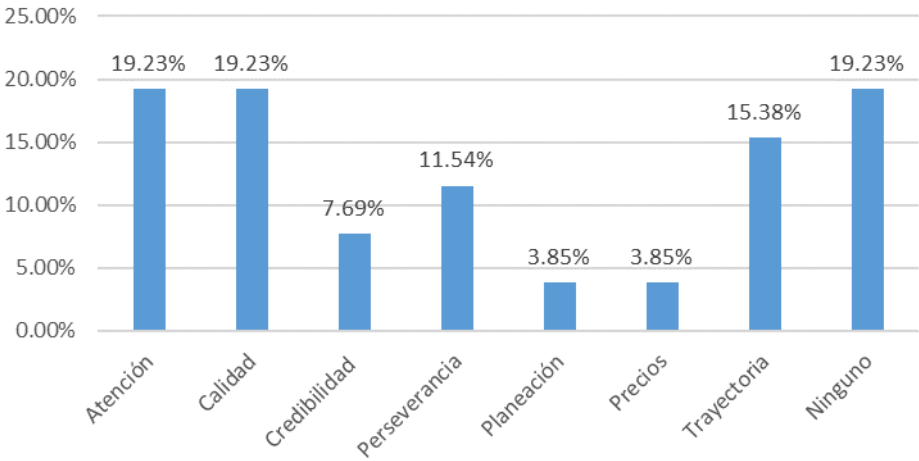
Datos Pensilvania:

¿Qué factores de éxito ha obtenido que han permitido que su negocio permanezca en el mercado?



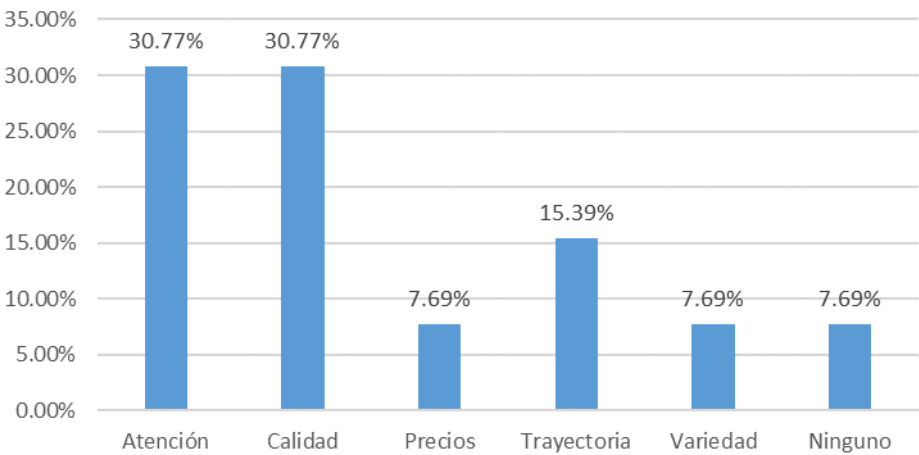
Datos Manzanares:

¿Qué factores de éxito ha obtenido que han permitido que su negocio permanezca en el mercado?



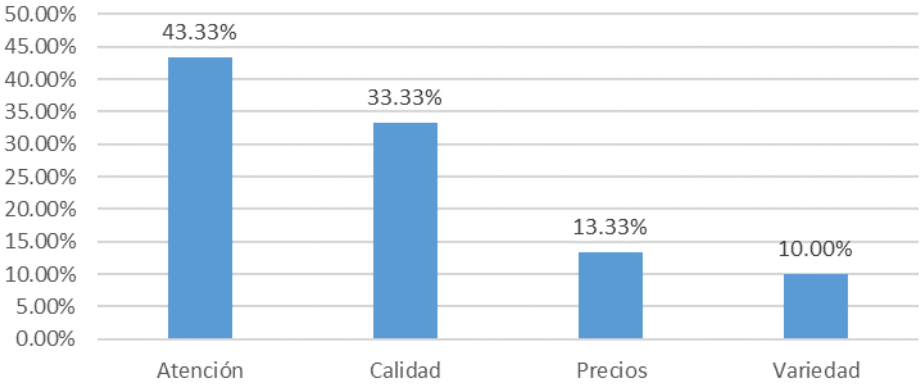
Datos Marquetalia:

¿Qué factores de éxito ha obtenido que han permitido que su negocio permanezca en el mercado?



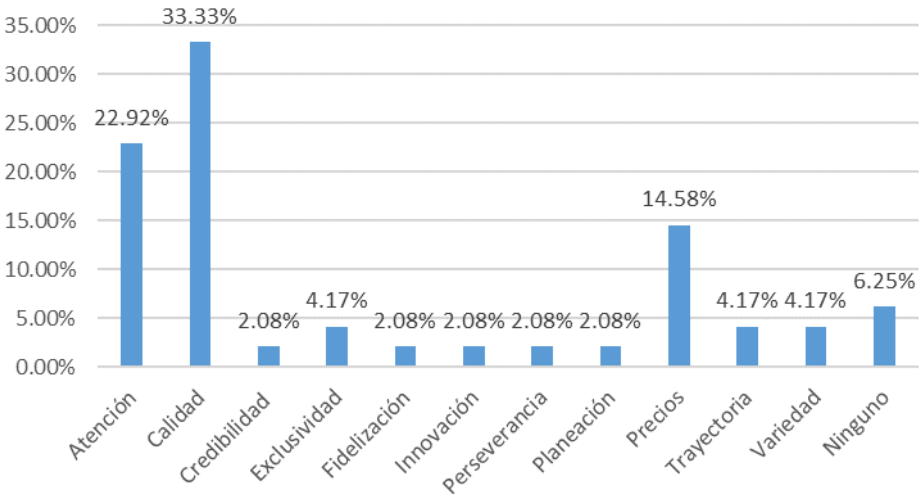
Datos Samaná:

¿Qué factores de éxito ha obtenido que han permitido que su negocio permanezca en el mercado?



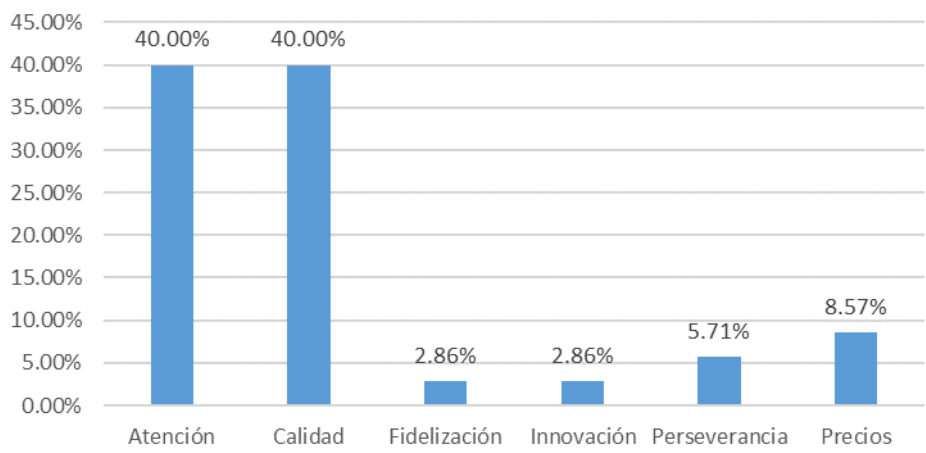
Datos La Dorada:

¿Qué factores de éxito ha obtenido que han permitido que su negocio permanezca en el mercado?



Datos Norcasia:

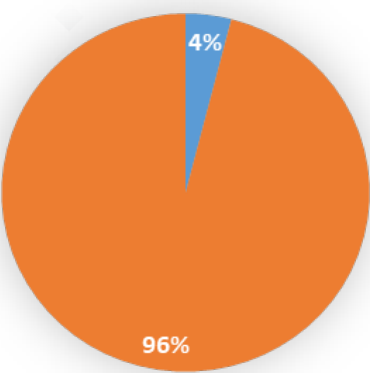
¿Qué factores de éxito ha obtenido que han permitido que su negocio permanezca en el mercado?



9. ¿Ha tenido que cerrar su empresa en algún momento de la existencia de esta?

A nivel general, las respuestas dadas por las 125 empresas entrevistadas fue la siguiente:

¿Ha tenido que cerrar su empresa en algún momento de la existencia de esta?



■ SÍ ■ NO

Solo dos empresas de Pensilvania manifestaron que tuvieron que cerrar en algún momento su empresa. Los motivos fueron los siguientes:

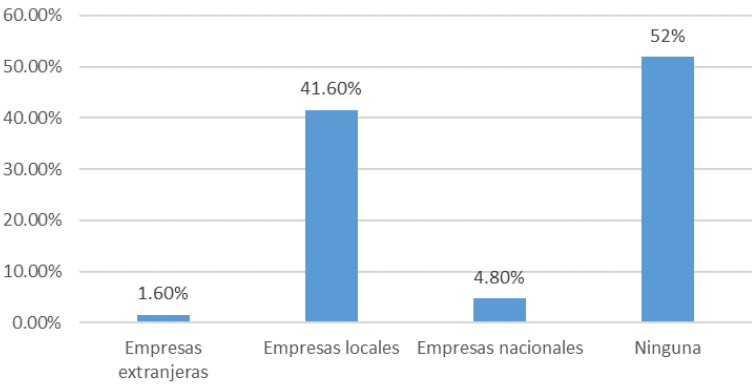
- Cambio de administración.
- Por retraso en el transporte de suministros.

En los municipios de Manzanares, Marquetalia, Samaná, La Dorada y Norcasia ninguna de las empresas entrevistadas ha tenido la necesidad de cerrar temporalmente.

10. ¿Qué tipo de competencia ha tenido en el desarrollo de su actividad económica?

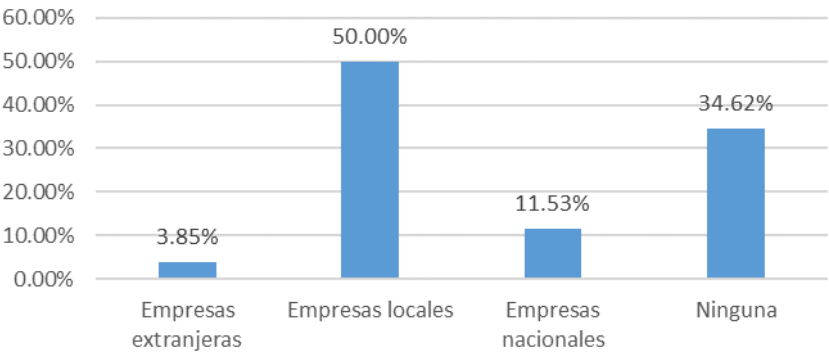
De acuerdo a lo manifestado por las 125 empresas entrevistadas, las respuestas fueron las siguientes:

¿Qué tipo de competencia ha tenido en el desarrollo de su actividad económica?



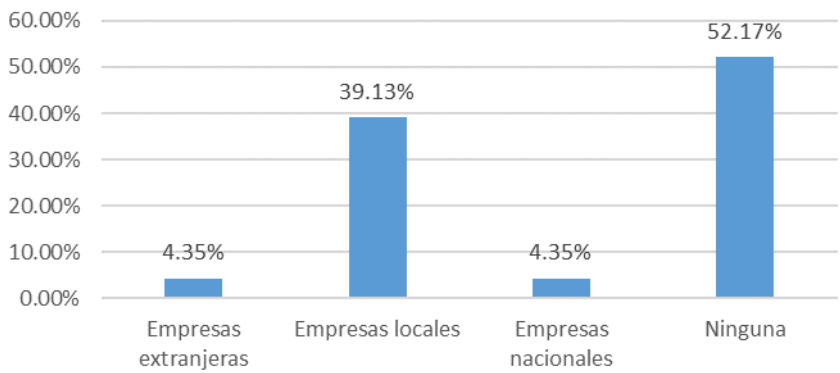
Datos Pensilvania:

¿Qué tipo de competencia ha tenido en el desarrollo de su actividad económica?



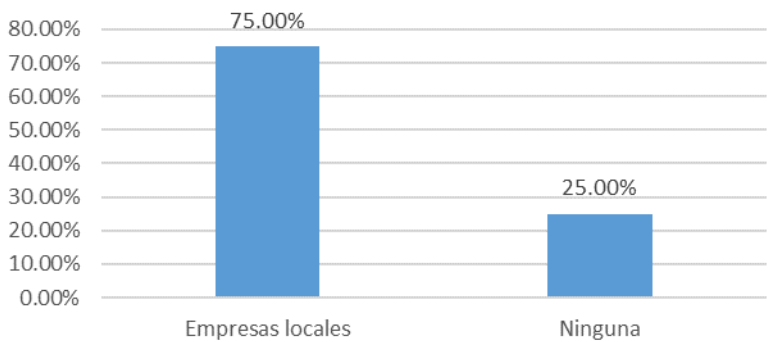
Datos Manzanares:

¿Qué tipo de competencia ha tenido en el desarrollo de su actividad económica?



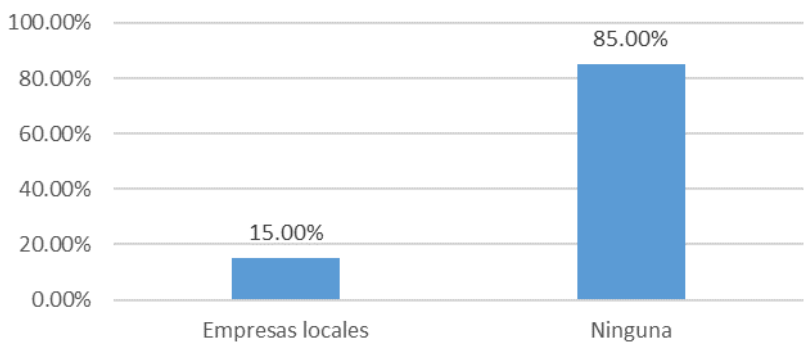
Datos Marquetalia:

¿Qué tipo de competencia ha tenido en el desarrollo de su actividad económica?



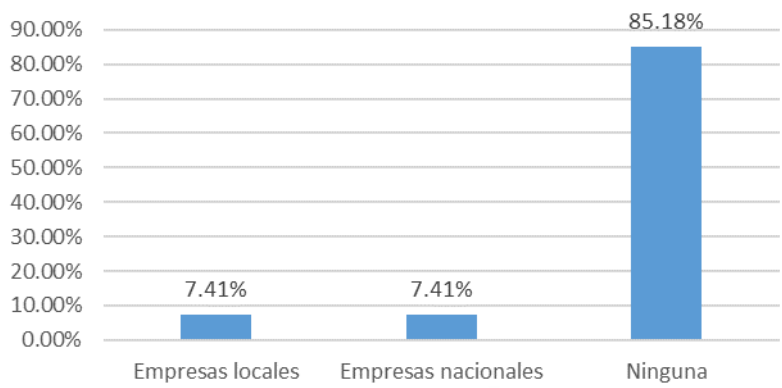
Datos Samaná:

¿Qué tipo de competencia ha tenido en el desarrollo de su actividad económica?



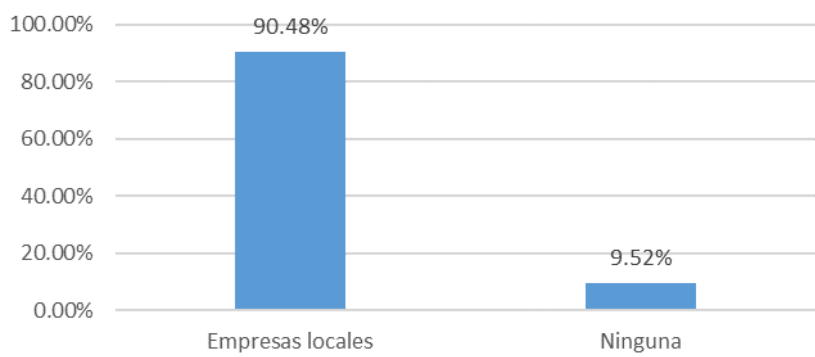
Datos La Dorada:

¿Qué tipo de competencia ha tenido en el desarrollo de su actividad económica?



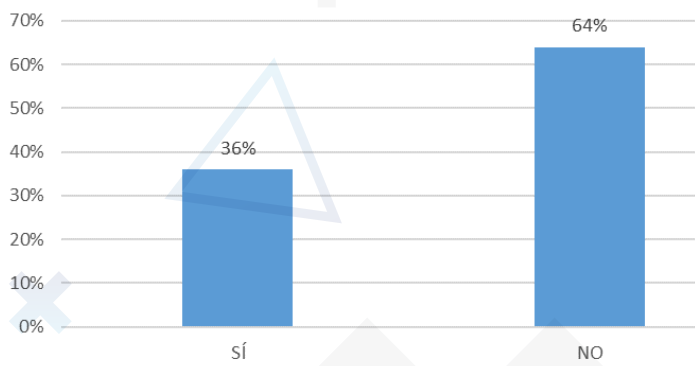
Datos Norcasia:

¿Qué tipo de competencia ha tenido en el desarrollo de su actividad económica?



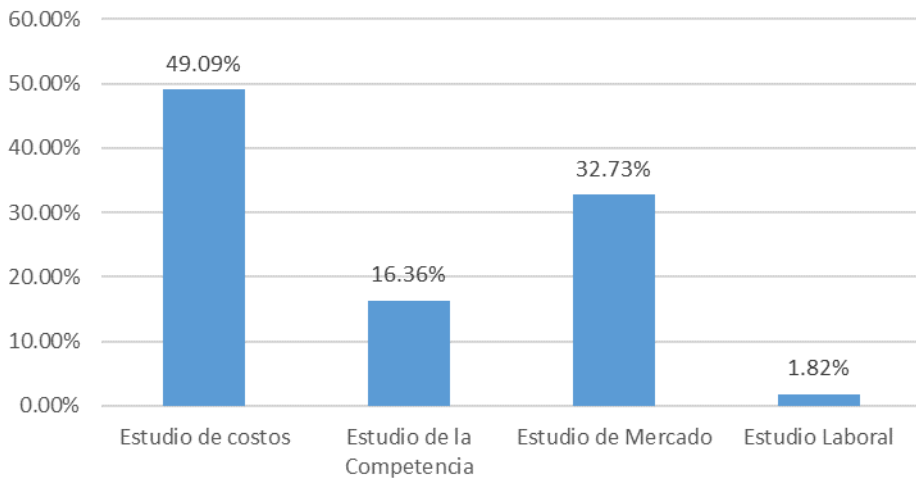
11. ¿Ha desarrollado algún estudio de costos dentro de la actividad que desarrolla?

Dadas las respuestas de las 125 empresas entrevistadas, los datos son los siguientes:



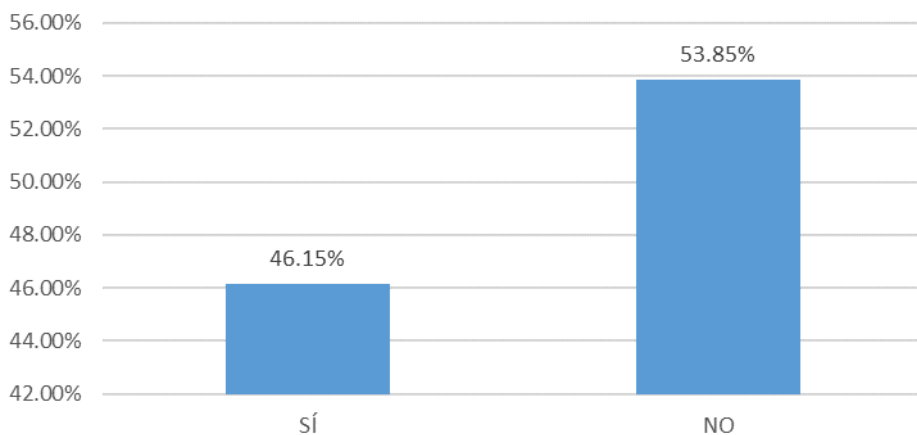
¿Qué tipo de estudio?

¿Qué tipo de estudio?



Datos Pensilvania:

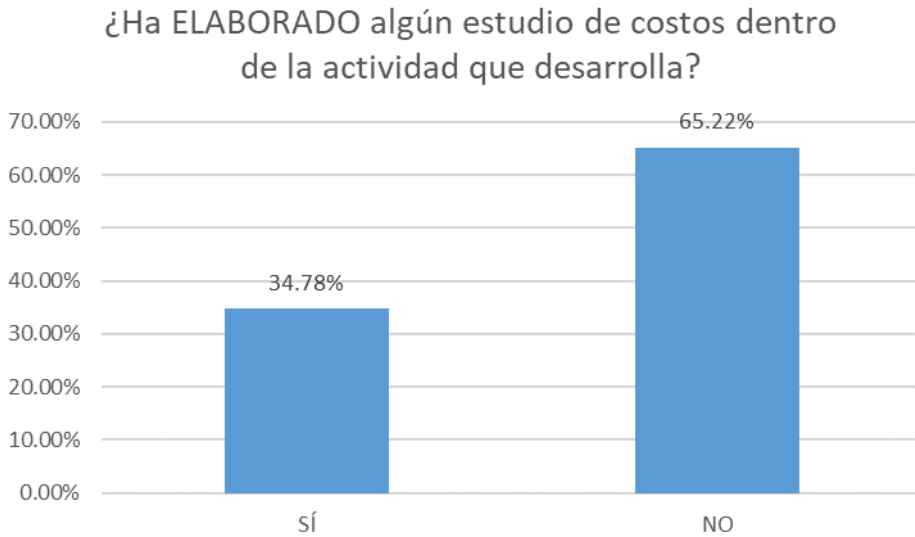
¿Ha ELABORADO algún estudio de costos dentro de la actividad que desarrolla?



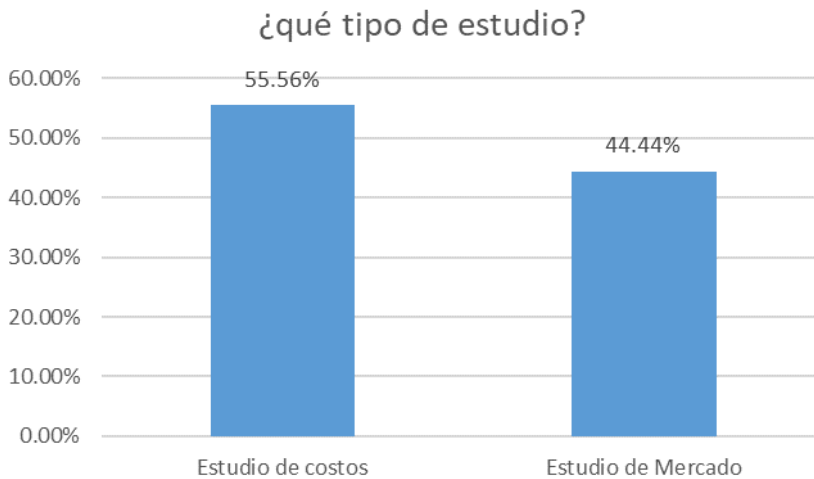
¿Qué tipo de estudio?

La totalidad de empresas que respondieron afirmativamente manifestaron haber realizado estudios de costos.

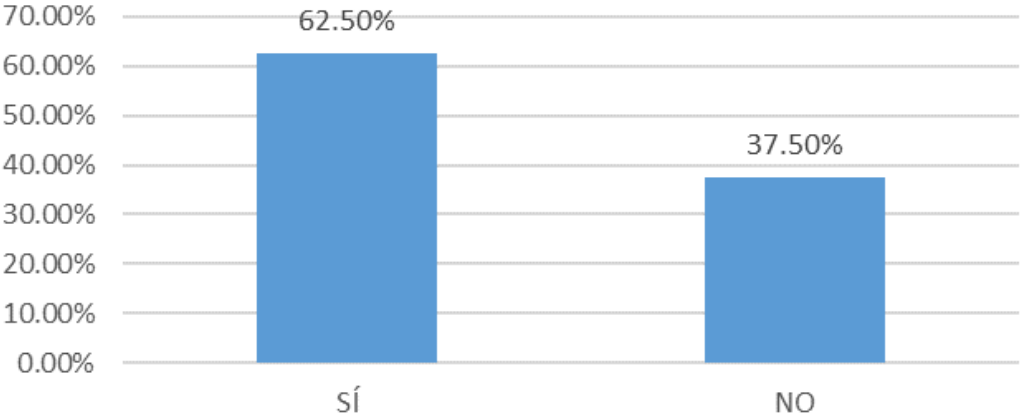
Datos Manzanares:



¿Qué tipo de estudio?

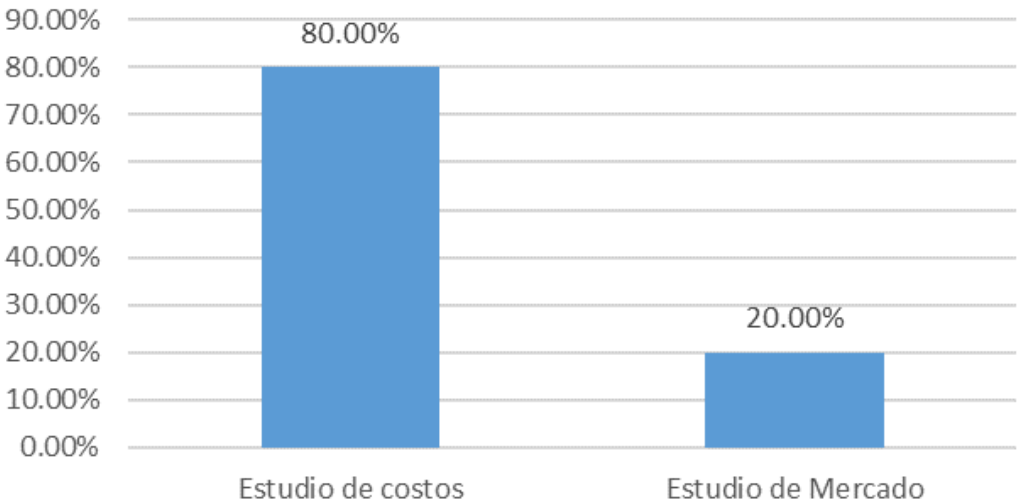


¿Ha ELABORADO algún estudio de costos dentro de la actividad que desarrolla?



¿Qué tipo de estudio?

¿qué tipo de estudio?



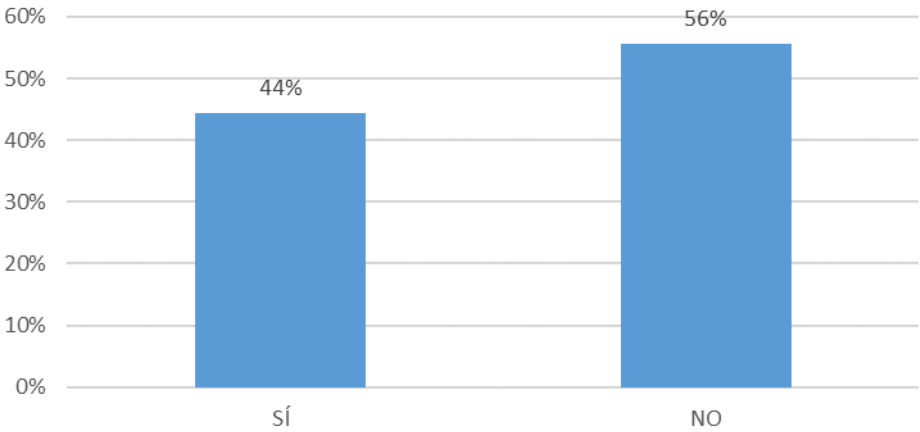
Datos Samaná:

Según las empresas entrevistadas en Samaná, ninguna ha realizado ningún tipo de estudio de costos u otros complementarios o similares.

¿Qué tipo de estudio?

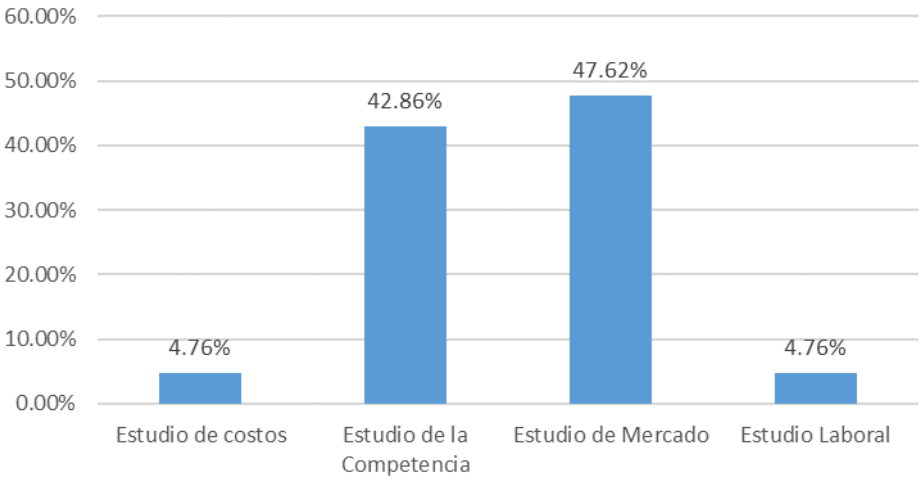
Datos La Dorada:

¿Ha ELABORADO algún estudio de costos dentro de la actividad que desarrolla?



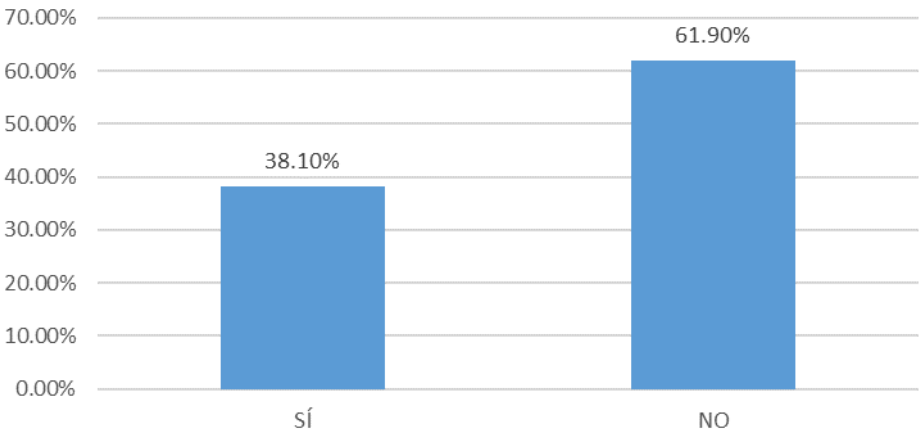
¿Qué tipo de estudio?

¿qué tipo de estudio?



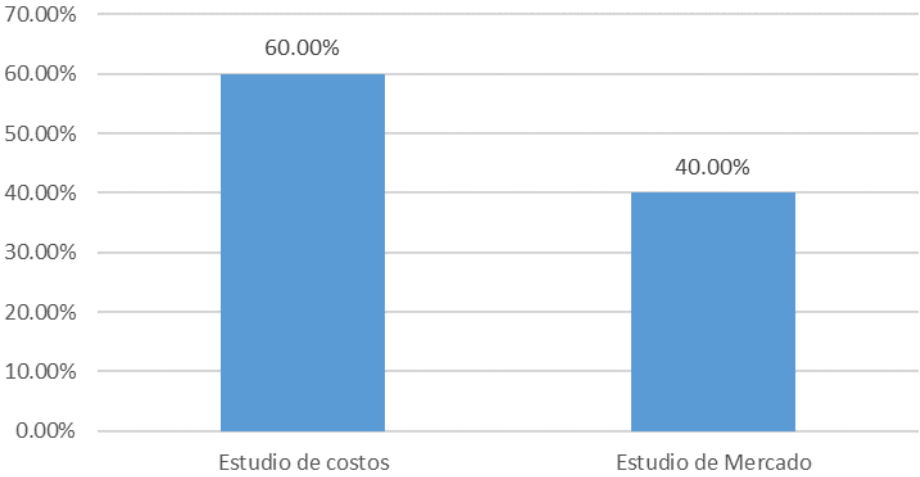
Datos Norcasia:

¿Ha ELABORADO algún estudio de costos dentro de la actividad que desarrolla?



¿Qué tipo de estudio?

¿qué tipo de estudio?



OBSERVACIONES A LA PRIMERA ENTREVISTA

Observaciones Pensilvania:

- Las entidades podrían ofrecer ayudas para respaldar a las asociaciones.
- El estado podría simplificar el proceso de obtención de registros sanitarios.
- Sería genial que el estado respaldara las iniciativas de los pequeños empresarios.
- Lamentablemente, hay una falta de apoyo por parte del estado.
- En primer lugar, quiero expresar mi agradecimiento. Sería fantástico organizar cursos de capacitación para todos los comerciantes, tanto propietarios como empleados, con el fin de mejorar nuestros productos y la calidad del servicio que ofrecemos, lo cual es fundamental para el desarrollo de nuestro municipio y algo que realmente necesitamos.
- Por favor, permitan que trabajemos, ya que esto beneficia a todos, especialmente durante los periodos de paro.
- Actualmente estamos mejorando nuestras instalaciones para cumplir con los estándares del Invima.
- Este sector tiene un gran potencial, pero necesitamos una mejor coordinación entre todos los actores del gremio.
- Los pequeños productores necesitan más respaldo por parte del estado.
- Es preocupante que algunos productores estén copiando nuestros productos.
- Requerimos más asistencia técnica para prosperar.
- La falta de apoyo directo por parte del estado es un obstáculo importante.

Observaciones Manzanares:

Ninguna.

Observaciones Marquetalia:

Ninguna.

Observaciones Samaná:

Ninguna.

Observaciones La Dorada:

- Creamos este negocio como una propiedad familiar y ha sido administrado con esmero por su propietaria, quien se ha esforzado por brindar una atención excelente y productos exclusivos.
- Los costos fijos asociados con la operación turística y la empresa son un desafío constante.
- Los aumentos en los arriendos están obligando a muchos negocios a cerrar sus puertas.
- En cuanto a Norcasia, queremos destacar el apoyo invaluable que hemos recibido de la administración municipal. Este respaldo nos ha permitido mantenernos a flote, y animamos a que otras asociaciones reciban un trato similar.
- Expresamos nuestra gratitud a la administración municipal por permitirnos participar en las licitaciones, y esperamos seguir contando con su apoyo en el futuro.
- Es crucial llevar a cabo entrevistas como esta para recopilar información sobre los negocios locales y así poder desarrollar proyectos futuros que beneficien a la comunidad.
- Necesitamos el respaldo del gobierno para generar empleo.
- Es fundamental mejorar las vías de acceso al municipio para facilitar el transporte de alimentos perecederos, así como para renovar la calle principal de nuestro pueblo.
- Sería justo recibir algún tipo de incentivo del gobierno por cumplir con todos los requisitos legales para operar un negocio, especialmente cuando este ya no es tan rentable.

- Solicitamos más apoyo por parte de la administración para establecer normas que mejoren la calidad de los servicios hoteleros en el municipio.
- Las licitaciones deben otorgarse considerando el servicio que cada empresa ofrece.

Segundo Instrumento utilizado para dar respuesta al Objetivo 2

Objetivo Específico 2:

Se identificarán los modelos administrativos que emplean las micro, pequeñas y medianas empresas en el Oriente de Caldas, donde la competencia es fuerte.

Se analizarán minuciosamente las respuestas e información obtenida en la segunda ronda de entrevistas para descubrir las estrategias que cada empresa ha adoptado para establecerse y destacarse en la región.

Este proceso consta de dos partes:

- Revisión y organización de la información recopilada.
- Elaboración de conclusiones y definición de estrategias.

Para llevar a cabo este objetivo, se realizó una segunda serie de entrevistas con el respaldo de funcionarios de las alcaldías de los municipios bajo estudio.

En promedio, se entrevistaron entre 10 y 20 negocios o empresarios por municipio.

ENTREVISTA A EMPRESARIOS # 2

Hemos entrevistado a un total de 71 empresas en diferentes municipios: Pensilvania (16), Manzanares (7), Marquetalia (8), Samaná (20) y Norcasia (20).

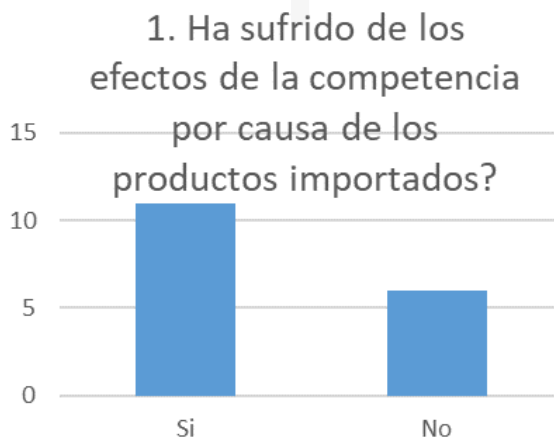
Con estas entrevistas, buscamos descubrir las estrategias y modelos administrativos que estas empresas han utilizado a lo largo del tiempo para mantenerse en el mercado.

Segunda entrevista

ENTREVISTA A EMPRESARIOS MUNICIPIO: PENSILVANIA

1. ¿Ha sufrido los efectos de la competencia por causa de los productos importados?

Si	11
No	6

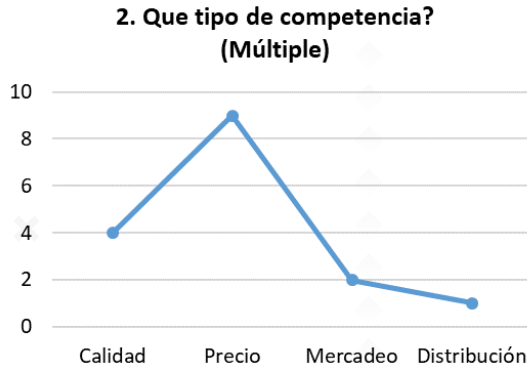


¿Por qué?

- Se produce en serie y afecta demasiado.
- Por sus precios más bajos que son de mínima calidad.
- Los productos importados son muy baratos.
- Yo mismo los fabrico.
- Mal estado del producto del maíz con que se elaboran las arepas.
- Traen productos con precios más económicos.
- Disminuyen las ventas.
- Sacan productos más económicos y no son de buena calidad.
- Se ha bajado un poco la venta.
- Por la incapacidad de competir con precios.
- No hay otro sitio que ofrezca estos mismos servicios en el Municipio.
- Son independientes y tienen desempeño comercial propio.
- Llega carne de cerdo de otros lugares y afecta el precio.
- El producto importado es más económico que el nacional.
- Somos únicos en este mercado.
- La madera se consigue en esta zona.

2. ¿Qué tipo de competencia? (Múltiple)

Calidad	4
Precio	9
Mercadeo	2
Distribución	1



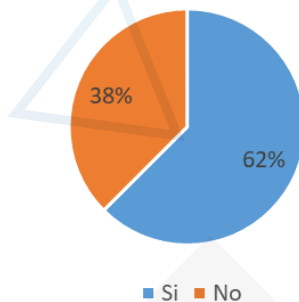
3. ¿Cómo lo ha enfrentado?

- Actitud positiva, promociones.
- Optimizando recursos humanos y económicos.
- Toca seguir trabajando y mejorar cada día más.
- Dejándole el paso libre a ellos porque no podemos competir con precios.
- Paciencia, tolerancia y buscar recursos en otros lados.
- Haciendo entender a la gente que no todo lo barato es de buena calidad.
- No se toman estrategias.
- Con calidad.
- Tratando de sostener, sacando menor producción, suprimiendo personal.
- Tratando de minimizar costos.
- Haciendo o disminuyendo producción.

4. Se ha visto afectada la productividad de la empresa?

Si 10
No 6

4. Se ha visto afectada la productividad de la empresa?



Editorial CINOC

¿Por qué?

- Bajan las ventas.
- Por competencia y desmejoramiento de la calidad del maíz.
- Las ventas han bajado.
- Disminución de ventas.
- En el pueblo hay mucha venta de arepas.
- Anteriormente se sacaban 1000 pares, ahora se sacan 300.
- Se han bajado las ventas.
- No se venden las mismas cantidades.
- El negocio ha estado en una fase de estructuración.
- La producción no es muy alta, así mismo las ventas.
- Factores de enfermedades, rotación alta de personal.
- Tienen los insumos suficientes para trabajar.

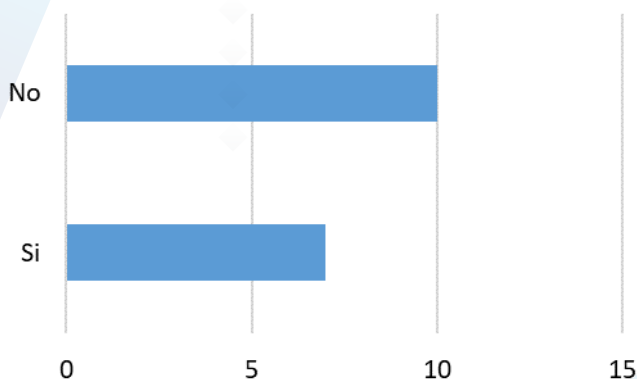
5. ¿Cómo lo ha enfrentado?

- No dejándome llevar y con ganas de cada día superarme más.
- Tratando de sostener, reducción de personal, etc.
- Buscando otros proveedores.
- Bajando precios y acortando gastos.
- Disminuyendo producción.
- Controlando con medicina bioseguridad.
- Sin ningún problema, sin afectación de mayores créditos.
- Recortando personal.
- Logrando promociones porque es la única forma de tratar de seguir en el mercado.

6. Ha tenido que modificar su planta de personal?

Si 7
No 10

6. Ha tenido que modificar su planta de personal?



¿Por qué?

- Por los mismos efectos de la competencia.
- La que tengo ha logrado mis expectativas.
- Por aumento de ventas más que por temporadas altas.
- Se aburren, consiguen otro trabajo mejor, por envidia, chismes.
- Por su negocio familiar.
- Es un negocio familiar.
- Personal completo para lo que genera las ventas.
- Por la baja producción.
- Se recortó el personal.
- No ha sido necesario.
- Pasaron de tener 20 empleados de nómina y 20 de más y ahora somos 3.
- No se ha hecho ninguna modificación.
- Al haber menos demanda requiere menos mano de obra.

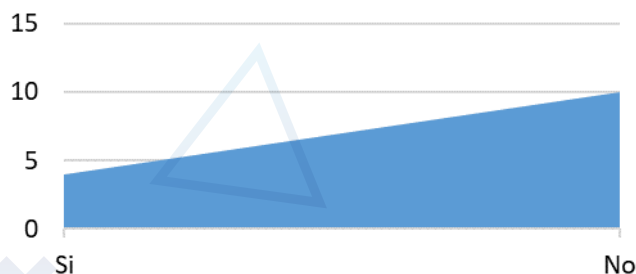
7. ¿Cómo lo ha enfrentado?

- No he tenido que hacer modificaciones en cuanto al personal que labora en mi empresa.
- Buscando trabajo en otros lugares, asistiendo días intermedios.
- Despidiendo gente.
- Despidos.
- Más personal, más inversión.
- Buscando nuevo personal.

8. Ha necesitado adaptar algún proceso de producción a causa de esta competencia?

Si 4
No 10

8. Ha necesitado adaptar algún proceso de producción a causa de esta competencia?



¿Por qué?

- Buscando transformación.
- Muchas veces el producto no se comercializa.
- Las herramientas que poseo me dan basto para mi producto.
- Tengo la suficiente herramienta para los procesos de producción.
- Hay que hacer más arepas para que no se vean pérdidas.
- Haciendo más rápidos los procesos de terminado de los productos.
- No se ha visto en la necesidad de hacerlo.

9. ¿Cómo lo ha enfrentado?

- No hay espacio suficiente para más herramientas de trabajo.
- Con mayor esfuerzo, siempre habrá una buena satisfacción.
- Siguiendo la misma ruta que hemos venido llevando hasta la fecha con muy buenos precios y excelente atención.
- Haciendo menos productos o teniendo más clientes.
- Buscando otras alternativas.

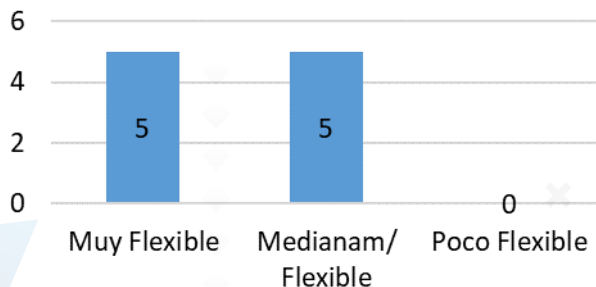
10. ¿Qué tan flexible ha sido en el proceso de adaptación?

Muy Flexible 5

Medianamente/ Flexible 5

Poco Flexible 0

10. Que tan flexible ha sido en el proceso de adaptación?



¿Por qué?

- Se tiene un conocimiento que permite ver la sostenibilidad.
- De por sí, la adaptación de cualquier trabajo es duro.
- Estamos en un mundo cambiante y por ello debemos estar atentos a cualquier eventualidad.
- El negocio lleva muchos años de tradición.
- Hay que madrugar más y se extiende el horario de salida.
- La competencia nos obliga a mejorar el servicio y los productos.

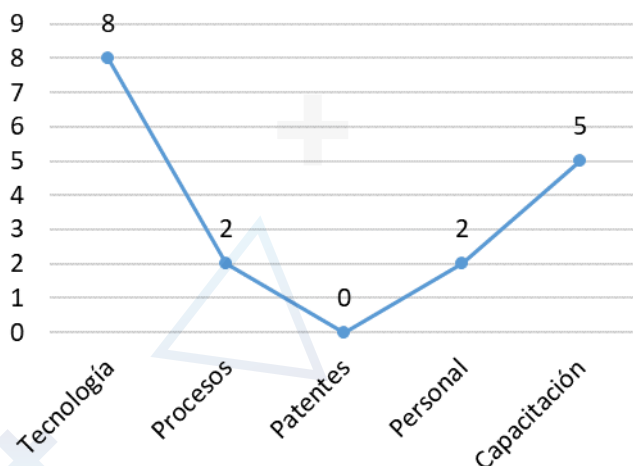
11. ¿Qué cambios ha realizado en el manejo de los empleados de su empresa?

- Rotación en planta.
- La atención al cliente ha mejorado porque este es lo más importante, si se va satisfecho, nos garantiza su pronto regreso.
- Ninguno porque es manejado por el propietario y familia.
- Rotación alta de personal.
- Rotación de personal, intermitencia en asistencia.
- Delantal, tapabocas, gorro.
- La intermitencia en la asistencia.
- Un buen surtido, uniformes y buena presentación.
- Recorte de personal.
- Productividad, exigencia.
- Ninguno.
- Puntualidad, presentación, normas de higiene.

12. ¿Qué tipo de inversiones ha tenido que realizar para enfrentar los cambios que impone el medio? (Múltiple)

Tecnología	8
Procesos	2
Patentes	0
Personal	2
Capacitación	5

12. Que tipo de inversiones ha tenido que realizar para enfrentar los cambios que impone el medio? (Múltiple)



¿Por qué?

- Hemos cambiado la imagen de la empresa implementando un nuevo equipo que garantiza un excelente producto.
- Cursos con el Sena.
- El medio exige capacitaciones como el de manipulación de alimentos.
- Se han vuelto mucho más rápidos y no tan dispendiosos como anteriormente.
- Se ha ido comprando maquinaria para complementar el negocio.
- Hay una necesidad de climatizar la piscina.
- Se desempeñan en el mercado que manejan normalmente.

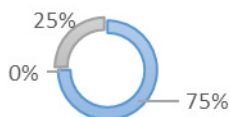
13. Con quién ha buscado financiación para realizar sus inversiones?

Entidades Bancarias **6**

Fundaciones **0**

Terceros **2**

13. Con quien ha buscado financiación para realizar sus inversiones?



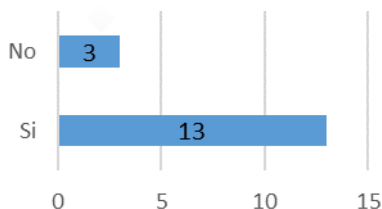
■ Entidades Bancarias ■ Fundaciones ■ Terceros

14. ¿Planea el uso de los recursos financieros?

Si **13**

No **3**

14. Planea el uso de los recursos financieros?

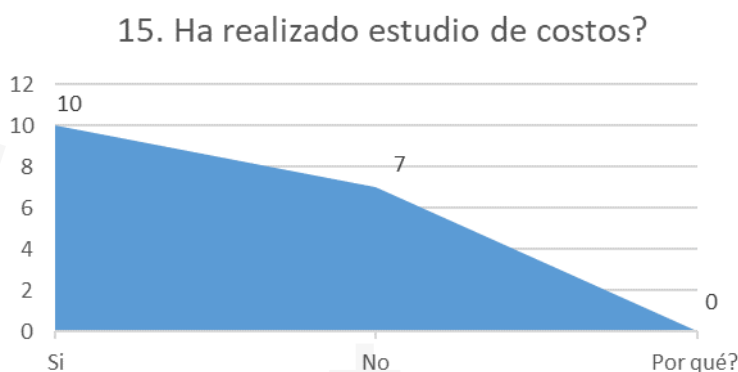


¿Por qué?

- Es muy necesario.
- Hay que tener una visualización clara de lo que se va a llegar a hacer con ese capital.
- El negocio se sostiene.
- Para saber en qué se van a invertir los recursos.
- Los intereses son muy altos y no me gusta meterse con ninguna entidad.
- Porque ser organizado garantiza que no tendrá líos bancarios y permanencia.
- La idea es agrandar mi micro-empresa.
- Sin estos no se podría establecer un margen de si se justifica o no.
- Se posee buen inventario y créditos con los proveedores.
- Porque es más fácil conseguir el dinero.
- Si no se sabe, cómo manejarlo, hay flujos de caja.
- Hay que saber cómo manejar y emplear los recursos.
- Hay solvencia económica.
- Para cumplir con todas las obligaciones económicas.
- Se realizan flujos de caja y se determinan las necesidades de recursos.
- Para tener un mayor aprovechamiento de los recursos y para no malgastarlos.

15. ¿Ha realizado estudios de costos?

Si 10
No 7



¿Por qué?

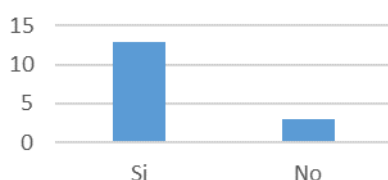
- Para saber que ingresos y egresos se tienen.
- Es muy importante conocer el estudio de costos para tenerlo en cuenta en nuestra empresa.
- No ha habido la necesidad.
- No he sabido realizarlos ni tengo fundamento.
- Hay que llevar una contabilidad del negocio para saber su funcionamiento.
- No tengo conocimiento de ello.
- No se ha presentado la oportunidad.

- No hemos tenido capacitación sobre eso y no me atraen mucho los números.
- Para tener claridad de lo que se está haciendo.
- Es importante saber el punto de equilibrio.
- Para saber que cuesta.
- Para tener en claro el equilibrio de todos los productos.
- Es necesario para determinar el precio de los servicios.
- Conocimiento de la empresa y cotizar en forma rentable.
- Falta de tiempo.

16. ¿Realiza liquidación y pago de impuestos?

Si 13
No 3

16. Realiza liquidación y pago de impuestos?



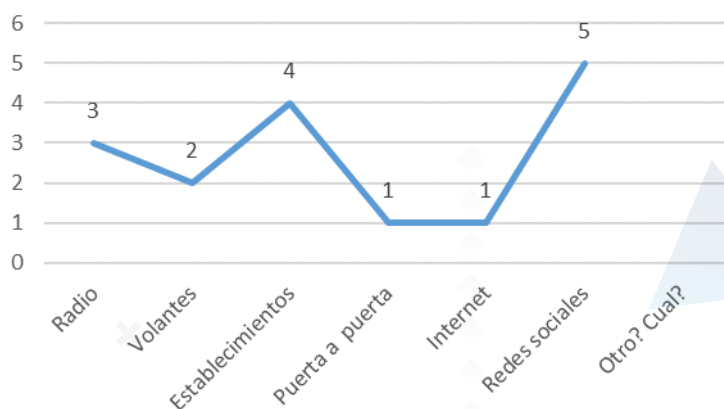
¿Ha tenido dificultades en este proceso?

- Ninguna.
- Dificultades no, pero sí me parece injusto como nos expresen en cuánto impuesto se inventan.
- La DIAN cambia condiciones.
- No hemos presentado ninguna dificultad.
- Ninguna.
- No, ya que hay una persona encargada.

17. ¿Cómo promocionar su producto?

Radio 3
Volantes 2
Establecimientos 4
Puerta a puerta 1
Internet 1
Redes sociales 5

17. Como promociona su producto?



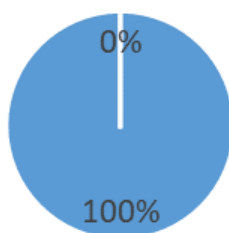
¿Otro? ¿Cuál?

- Ya tienen sus clientes claros.
- Ninguna.
- Se vende al por mayor.
- Voz a voz, con el buen trabajo.
- Publicidad fija.
- Mercadeo empresarial.
- Mercado establecido.

18. ¿Ha sido efectiva la forma de promocionar?

Si 16
No 0

18. Ha sido efectiva la forma de promocionar?



■ Si ■ No ■ Por qué?

¿Por qué?

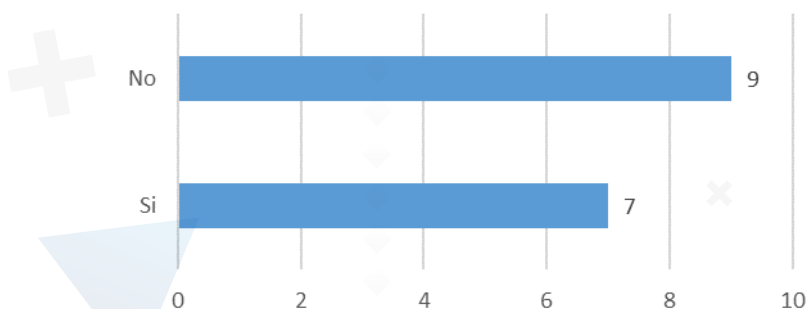
- Ya saben a quién vender si aumenta o disminuye la producción.
- Aumenta las ventas.
- Por gran influencia de público.
- Hay más ventas y la gente compra más nuestro producto.
- No he tenido la necesidad porque es un producto que se necesita a diario y por buen precio.
- Se atrae más clientes.
- Mejoran las ventas.
- Han resultado los clientes.
- El sitio ha logrado ser conocido.
- Las ventas se han sostenido en ocasiones aumenta.
- Se promociona por medio de contactos que ya están establecidos.
- Así nos ayuda a adquirir clientes puesto que el internet y las redes sociales son muy veedoras e importantes en cuanto a promocionar.
- Tenemos 100% de producción comprometida.
- El trabajo es constante.

19. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación en cuanto a la forma de mercadear su(s) producto(s)?

Si 7

No 9

19. Ha recibido algún tipo de capacitación en cuanto a la forma de mercadear su(s) producto(s)?

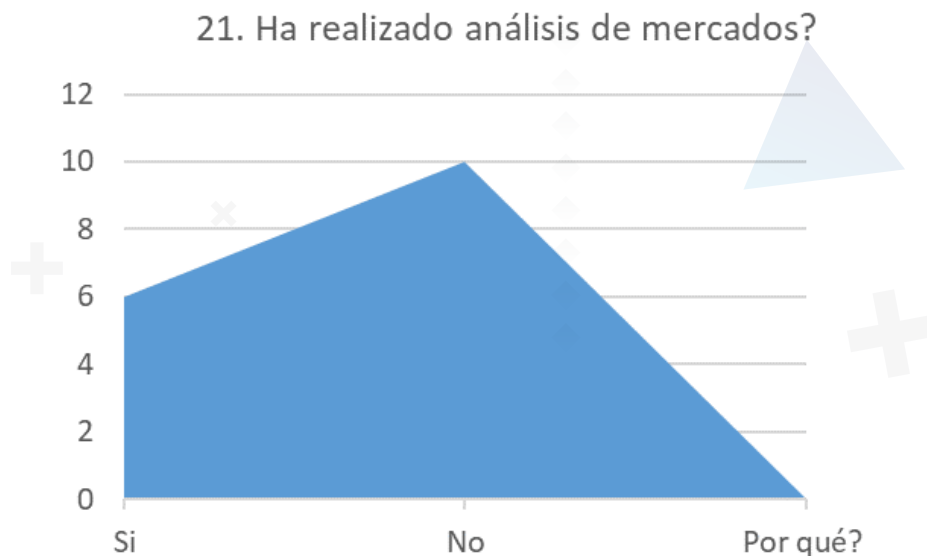


20. ¿Cómo mercadear su producto?

- Todo es sobre pedidos.
- Servicio directo en el sitio del negocio.
- Oferta - demanda.
- Tiene el negocio local.
- Mediante buenos precios, buena calidad.

21. Ha realizado análisis de mercados?

Si 6
No 10



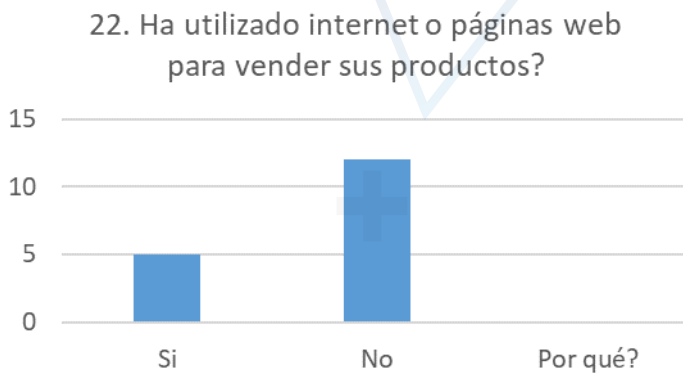
¿Por qué?

- Es necesario.
- No tengo conocimiento de ello.
- No lo sé hacer.
- Existe competencia tanto de la elaboración de las arepas y las que traen hechas.
- No he tenido la posibilidad y tampoco nos han brindado asesoría en cuanto al tema.
- No tengo conocimiento de ello.
- No tengo conocimiento de ello.
- No lo he visto necesario.
- No ve la necesidad.
- No ha necesitado en este tema.
- Conocer precios de competencia y posibles productos nuevos.
- No se ha contado con la asesoría para este aspecto.

22. ¿Ha utilizado internet o páginas web para vender sus productos?

Si 5

No 12



¿Por qué?

- Ya tenemos nuestros clientes definidos.
- No se manejar internet ni páginas web.
- Facilidad en la comunicación y efectividad.
- Nunca lo he visto necesario.
- No había pensado en esa posibilidad.
- El producto que se comercializa no se ofrece por estos medios.
- Es un negocio familiar desde hace años.
- No lo ha visto necesario.
- Es una forma fácil de llegar a la gente.
- Como no es un bien tangible, internet no será un canal para venderlo.
- El internet es la vitrina comercial más importante.
- La globalización lo exige.
- El internet en cuanto a ofrecer los productos, es el principal en el mercado.
- Tenemos ya los clientes fijos.
- No lo han necesitado.

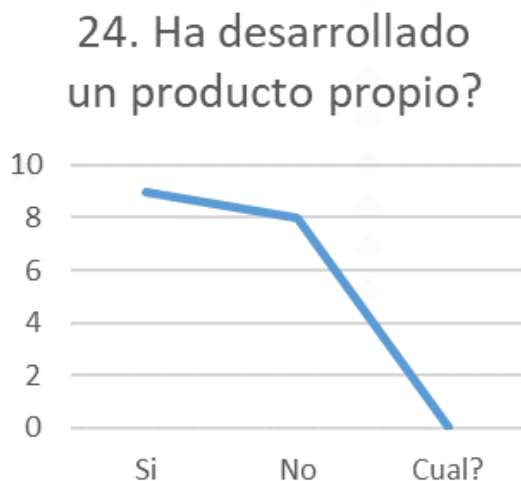
23. ¿Cómo ha enfrentado la competencia en el mercado?

- Entusiasmo y tratar de mejorar el producto.
- Seguir luchando y mejorar cada vez más y mejorando el producto.
- Es personalizada.
- Somos los únicos.
- Muy natural, insisto en manejar buenos precios y calidad.
- Mejorando los artículos y con precios.
- Haciendo promociones en productos.
- Único mercado.
- Con una mejor calidad.

- Con seguridad y optimismo porque sé del buen producto que elaboro.
- Ofreciendo mejores servicios.
- Optimizando los recursos, buscando precios.

24. ¿Ha desarrollado un producto propio?

Si 9
No 8



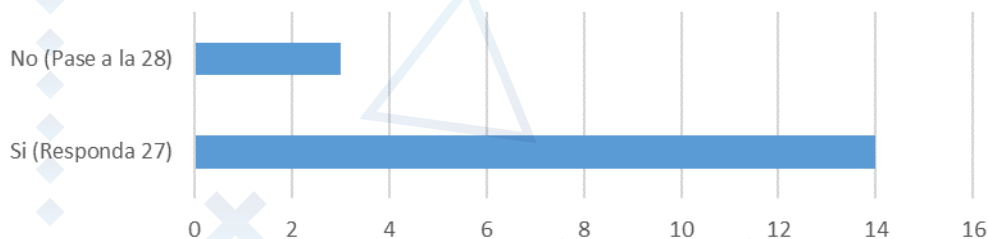
¿Cuál?

- Chorizos, mazamorra, tortas de carne.
- Las arepas.
- Fabricación de calzado.
- Se llega a un acuerdo con el cliente para que quede satisfecho.
- Varios productos y modelos.
- Todos los productos de esta empresa son propios.
- Cría de cerdos.

25. ¿Posee Maquinaria para elaborar sus productos?

Si (Responda 27) 14
No (Pase a la 28) 3

25. Posee Maquinaria para elaborar su productos?



26. Si posee maquinaria, ¿hace cuánto tiempo la adquirió?

Menos de 1 año	0
Entre 1 y 3 años	4
Entre 4 y 6 años	1
Entre 7 y 10 años	2
Más de 10 años	1

26. Si posee maquinaria, hace cuánto tiempo la(s) adquirió?



27. Elabora parte de su producto fuera de la empresa?

Si	0
No	14

27. Elabora parte de su producto fuera de la empresa?



¿Por qué?

- Mi maquinaria está dentro de mi negocio.
- Todo dentro del negocio.
- Tengo todos los implementos necesarios en la fábrica.
- La maquinaria es suficiente para realizar los procedimientos.
- Tengo mi fábrica en mi vivienda.
- Toda la maquinaria necesaria está en el negocio.
- Porque toda la maquinaria está en el local.
- No han requerido.

28. ¿Cómo realiza la distribución de su producto?

Directamente	16
Intermediarios	0

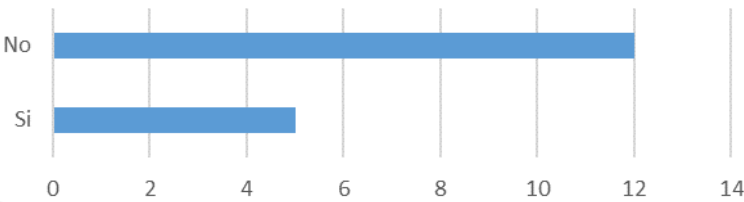
28. Como realiza la distribución de su producto?



29. ¿Ha tenido algún problema con sus proveedores?

Si	5
No	12

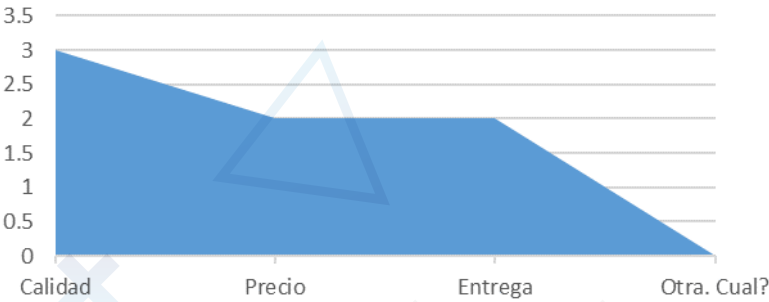
29. Ha tenido algún problema con sus proveedores?



30. ¿Qué tipo de problemas?

Calidad	3
Precio	2
Entrega	2

30. Qué tipo de problemas?



Otra. ¿Cuál?

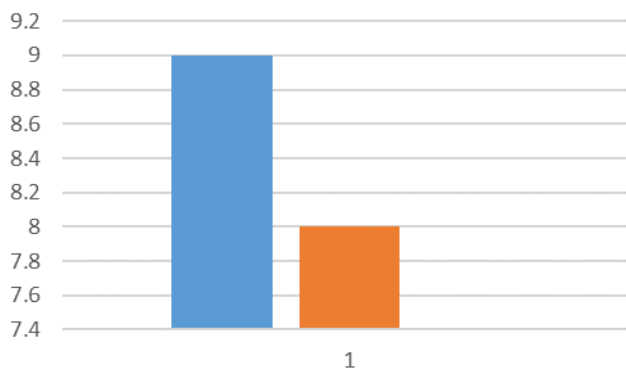
- Ofrecen un producto y sus bondades y cuando ya lo hemos distribuido nos damos cuenta que no es tan bueno como lo promocionan.
- En ocasiones no se encuentra en el mercado los insumos necesarios.

31. ¿Ha cambiado de proveedores?

Si 9

No 8

31. Ha cambiado de proveedores?



¿Por qué?

- Hay que mirar qué producto es de buena calidad y a buen precio.
- Solo llega un vendedor.
- Siempre son los mismos.
- En este medio hay mucha competencia y envidia.
- Por precio y calidad.
- Por la calidad.
- Ellos siguen colaborando.
- Por calidad, innovación, precio.
- Por facilidades en los fletes.
- Productos de calidad, precios económicos.
- Buscar mejores precios.
- Son muy estables.
- Mejores precios.
- Buscando mejor calidad en el servicio.

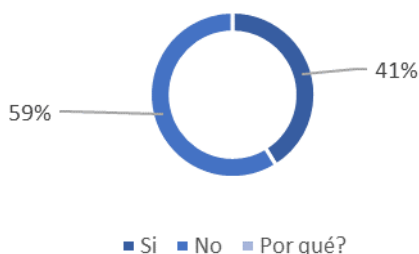
32. ¿Cómo lo ha enfrentado?

- Cambiando de proveedor con un producto de calidad.
- Cambiando de proveedor.
- Mejorando la calidad de las arepas y sus precios.
- Cambiando de proveedores con precios bajos y productos de calidad.
- Buscando nuevos proveedores.
- Buscando proveedores con bajos precios y de calidad.
- Buscando mejores precios y buena calidad.
- Cambiando de proveedor.
- Con calma y cada día mejorando la calidad de mi producto.
- Buscando proveedores en sitios de fácil acceso.
- Paciencia.

33. ¿Ha tenido que hacer cambios en la estructura organizacional de su negocio?

Si	7
No	10

33. Ha tenido que hacer cambios en la estructura organizacional de su negocio?



¿Por qué?

- Es necesario.
- Todo se compró hecho.
- Amplié negocio para tener más ventas.
- Lo exige el inspector de higiene.
- Debemos tener un negocio que sea competitivo y que tenga una buena imagen.
- Personalmente se administra el negocio.
- Es un espacio abierto.
- Para mayor comodidad.
- La estructura es muy básica y no permite mayores modificaciones.
- Van bien, como van.
- No hay organigrama.

34. ¿Cómo ha afectado la competencia el ambiente organizacional?

- Se hacen modificaciones.
- Se baja el ánimo, entran las preocupaciones.
- No me ha afectado ya que es un negocio de la familia.
- De ninguna manera dicha competencia nos afecta.
- No afecta de ninguna manera.
- No hemos presentado dificultades en cuanto al ambiente organizacional, porque procuramos el buen trato dentro y fuera de la empresa.
- Mejorando cada día las producciones de lo que se hace.
- Porque hay que incrementar la producción, más producción más tiempo para las entregas.
- Sin ningún contratiempo.
- Suprimiendo personal y bajando personal.
- Reducción de personal.

35. ¿Cómo ha enfrentado dicha competencia?

- Mirando siempre hacia adelante y superándome cada día por un buen producto.
- No me ha afectado porque somos una empresa de más de 40 años en el mercado y caracterizada por su buena atención.
- Resignación, aceptación.
- Estructura y buen trato a todos nuestros clientes internos y externos.
- Disminuyendo personal, haciendo productos de calidad, para sacar al mercado un producto seleccionado y a buen precio.
- Sin ningún contratiempo.
- Paciencia y sacando los productos cada vez mejores en calidad.

OBSERVACIONES

- Como somos pequeños empresarios deberíamos tener un poco de apoyo de los entes gubernamentales.
Para cuando vayan a realizar otra entrevista, que sean más clara y mejor estructurada.
Adecuen una encuesta a empresarios persona natural, donde la administración está en cabeza del propietario.
La empresa provee de su propia materia prima.

ENTREVISTA A EMPRESARIOS MUNICIPIO: MANZANARES

1. ¿Ha sufrido los efectos de la competencia por causa de los productos importados?

Si 3
No 4

1. Ha sufrido de los efectos de la competencia por causa de los productos importados?



¿Por qué?

En el municipio somos únicos.
Por el alza del U\$ principalmente.
Negocios nuevos y precios.

2. ¿Qué tipo de competencia? (Múltiple)

Calidad 1
Precio 4
Mercadeo 1
Distribución 0

2. Que tipo de competencia? (Múltiple)



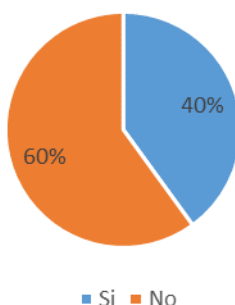
3. ¿Cómo lo ha enfrentado?

- Mejorando el servicio.
- Con mejor servicio.
- Comprando a mejor precio.
- El negocio se ha sostenido por la trayectoria.

4. Se ha visto afectada la productividad de la empresa?

Si 2
No 3

4. Se ha visto afectada la productividad de la empresa?



¿Por qué?

- La competencia no mira calidad sino precio.
- El negocio no presenta la rentabilidad de otras épocas.

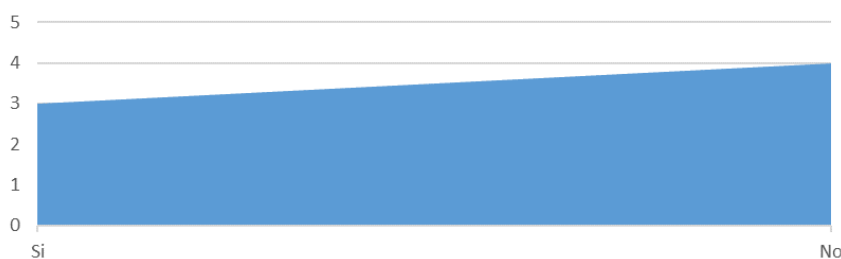
5. ¿Cómo lo ha enfrentado?

- Tratando de conseguirlo a buen precio.
- A pesar del impacto económico que han sufrido los negocios, este no paga renta el local y pocos empleados.

6. ¿Ha tenido que modificar su planta de personal?

Si 3
No 4

6. Ha tenido que modificar su planta de personal?



¿Por qué?

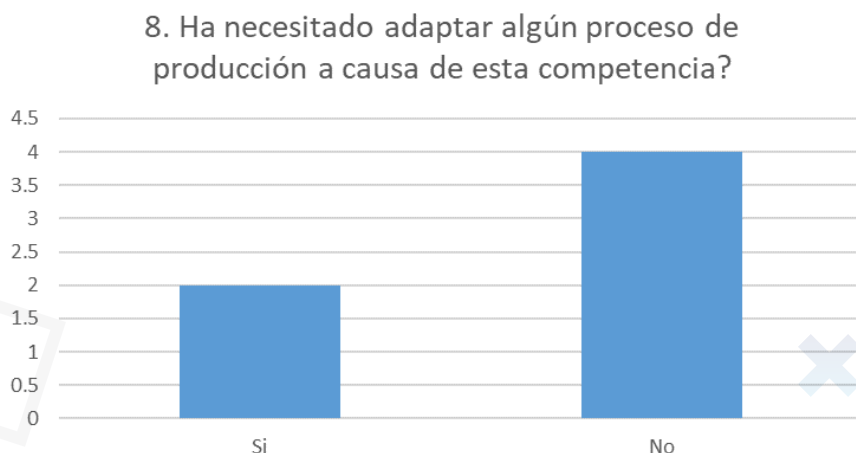
- Porque no cumplen las expectativas.
- Para darle la oportunidad a varias personas.
- Desde hace 17 años trabajamos las mismas personas.
- Los altos costos de los empleados no nos permite sostenerlos.

7. ¿Cómo lo ha enfrentado?

- Con discreción, sin ofender a nadie.
- La misma familia volvió a tomar las riendas del negocio.

8. ¿Ha necesitado adaptar algún proceso de producción a causa de esta competencia?

Si 2
No 4



¿Cuál?

- Comercializando bisutería

¿Por qué?

- Debemos generar ingresos.
- Las mercancías de otra forma no rotan.

9. ¿Cómo lo ha enfrentado?

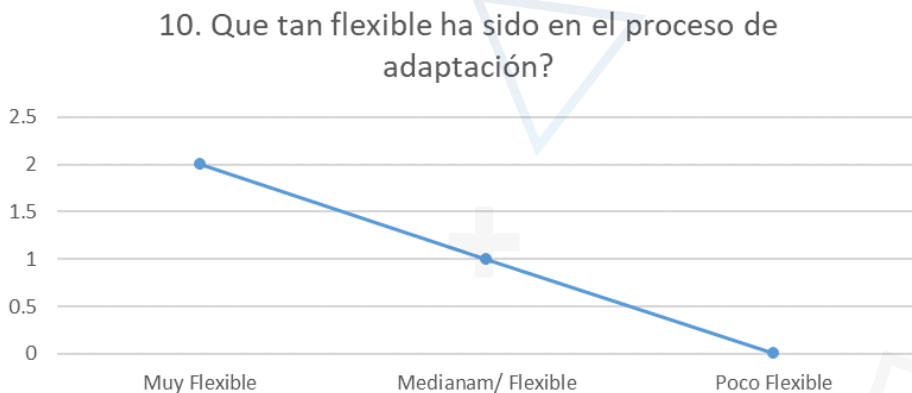
- Con seguridad y siendo muy buenos en la publicación de nuestros productos.

10. ¿Qué tan flexible ha sido en el proceso de adaptación?

Muy Flexible 2

Medianamente/ Flexible 1

Poco Flexible 0



¿Por qué?

- Porque es un ambiente muy agradable al que se adapta muy fácil.
- Es preferible regalar las mercancías a que se dañen guardadas.

11. ¿Qué cambios ha realizado en el manejo de los empleados de su empresa?

- Dándoles a conocer a cada uno sus funciones y deberes.
- Oportunidad de empleo.
- Despachar los empleados.

12. Qué tipo de inversiones ha tenido que realizar para enfrentar los cambios que impone el medio? (Múltiple)

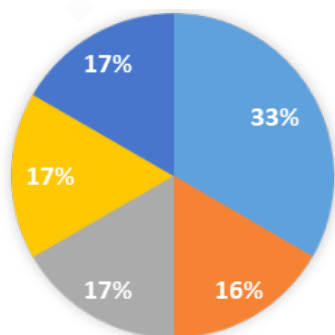
Tecnología 2

Procesos 1

Patentes 1

Personal 1

Capacitación 1



■ Tecnología ■ Procesos ■ Patentes ■ Personal ■ Capacitación

Estrategias administrativas de las micro, pequeñas y medianas empresas del oriente de Caldas, en ambientes competitivos

¿Por qué?

- El personal hay que capacitarlo para empezar un trabajo.

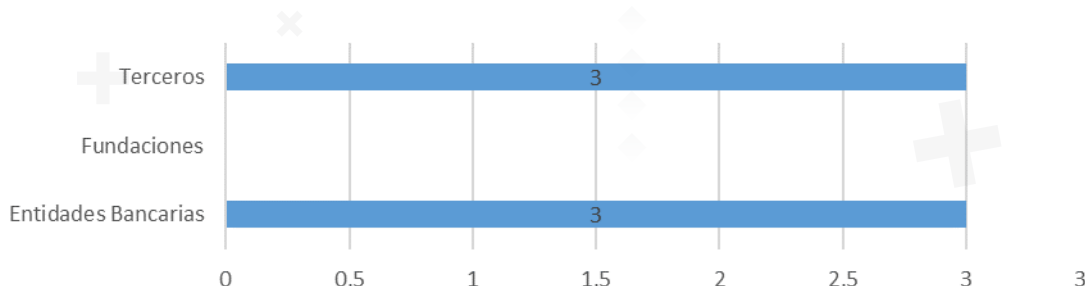
13. ¿Con quién ha buscado financiación para realizar sus inversiones?

Entidades Bancarias 3

Fundaciones 0

Terceros 3

13. Con quien ha buscado financiación para realizar sus inversiones?

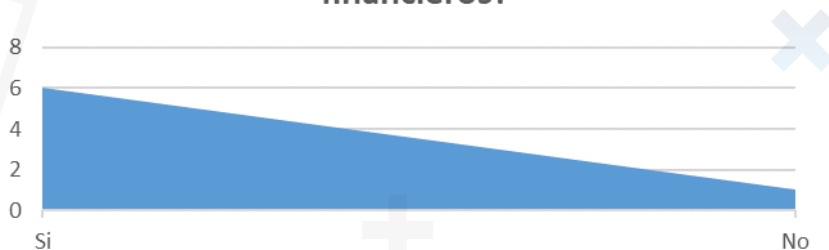


14. ¿Planea el uso de los recursos financieros?

Si 6

No 1

14. Planea el uso de los recursos financieros?

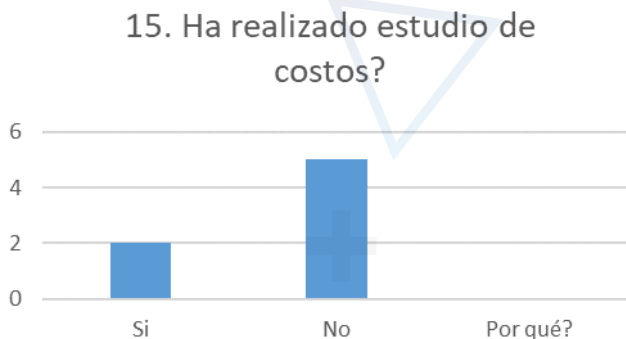


¿Por qué?

- Estamos en proceso de construir nuestra sede propia.
- Somos una fundación sin ánimo de lucro.
- Siempre se realiza finalizando año el presupuesto de ingresos y gastos.
- Para obtener créditos.
- Es muy necesario para que los recursos rindan.
- Para una mejor inversión.
- Para mejorar el local.

15. ¿Ha realizado estudios de costos?

Si 2
No 5



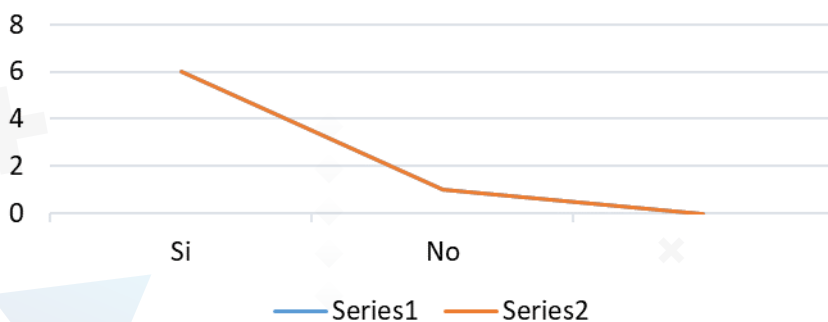
¿Por qué?

A menor precio mayor venta.
Para reajustar precios y ser competitivos.

16. ¿Realiza liquidación y pago de impuestos?

Si 6
No 1

16. Realiza liquidación y pago de impuestos?



¿Ha tenido dificultades en este proceso?

- No, la empresa cuenta con contador y revisor fiscal.
- No, todo es muy claro en el momento de cancelar impuestos.

17. ¿Cómo promocionar su producto?

Radio 4

Volantes 2

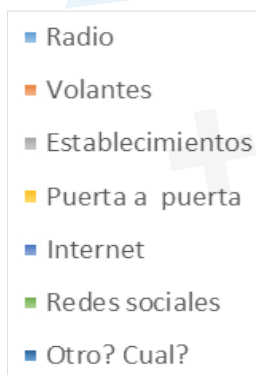
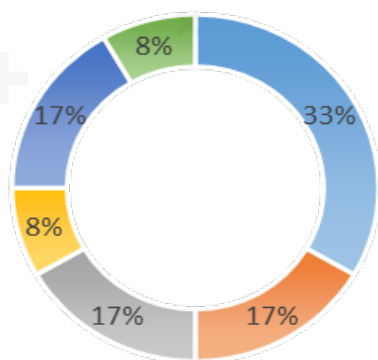
Establecimientos 2

Puerta a puerta 1

Internet 2

Redes sociales 1

17. Como promociona su producto?



Otro. ¿Cuál?

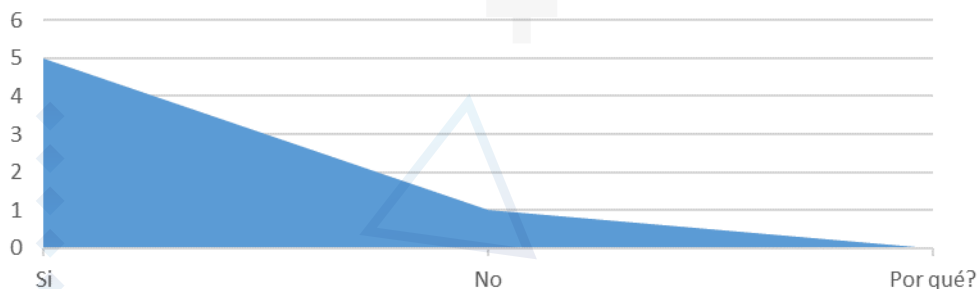
Directamente desde la oficina.

18. ¿Ha sido efectiva la forma de promocionar?

Si 5

No 1

18. Ha sido efectiva la forma de promocionar?



¿Por qué?

- La respuesta es muy positiva.
- Hasta el momento nos ha funcionado los avisos por el canal local.
- La radio es más eficiente.
- El negocio es muy reconocido.
- Lo conocen más.
- En calidad y atención.

19. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación en cuanto a la forma de mercadear su(s) producto(s)?

Si 2

No 3

19. Ha recibido algún tipo de capacitación en cuanto a la forma de mercadear su(s) producto(s)?



20. ¿Cómo mercadear su producto?

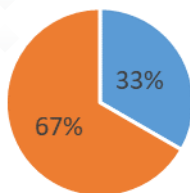
Mediante la rotación y análisis del producto.

21. Ha realizado análisis de mercados?

Si 2

No 4

21. Ha realizado análisis de mercados?



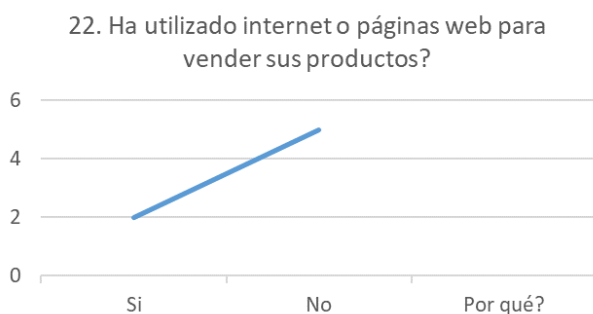
■ Si ■ No ■ Por qué?

¿Por qué?

- Nunca hemos tenido la necesidad.
- Para poder tener conocimiento.

22. ¿Ha utilizado internet o páginas web para vender sus productos?

Si 2
No 5



¿Por qué?

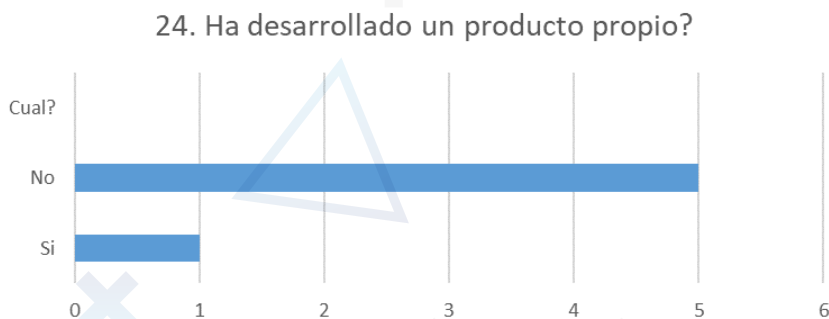
- Porque es un gran medio, casi todo se maneja por internet.
- Se está mirando esta posibilidad.
- Para mostrar los servicios.

23. ¿Cómo ha enfrentado la competencia en el mercado?

- Calidad.
- Con bajos precios.
- Siendo muy competitivos, con calidad.
- Por disminución de precio y oferta.

24. ¿Ha desarrollado un producto propio?

Si 1
No 5



¿Cuál?

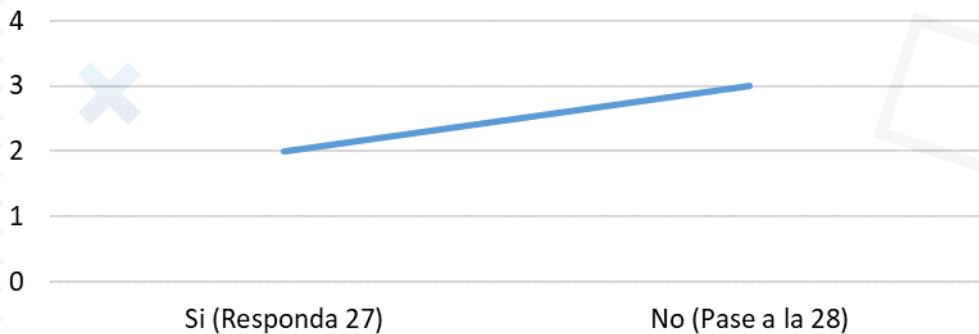
Programas del grupo alfa y omega transmitidos en el canal local.

25. ¿Posee Maquinaria para elaborar sus productos?

Si (Responda 27) **2**

No (Pase a la 28) **3**

25. Posee Maquinaria para elaborar su productos?



26. Si posee maquinaria, ¿hace cuánto tiempo adquirió?

Menos de 1 año **0**

Entre 1 y 3 años **2**

Entre 4 y 6 años **0**

Entre 7 y 10 años **0**

Más de 10 años **0**

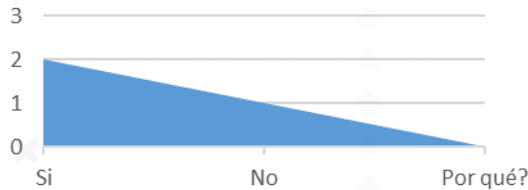
26. Si posee maquinaria, hace cuánto tiempo la(s) adquirió?



27. ¿Elabora parte de su producto fuera de la empresa?

Si 2
No 1

27. Elabora parte de su producto fuera de la empresa?



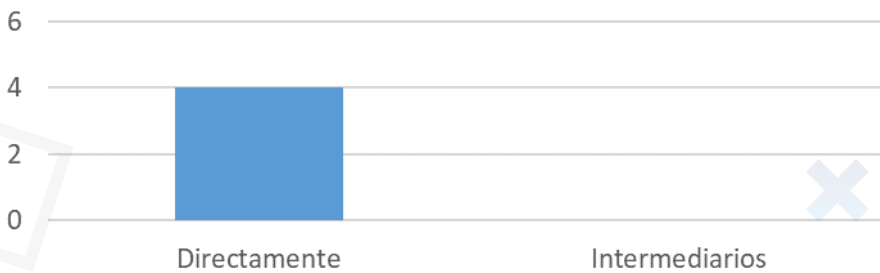
¿Por qué?

Aprovechando el tiempo libre.
En campo abierto más que todo.

28. ¿Cómo realiza la distribución de su producto?

Directamente 4
Intermediarios 0

28. Como realiza la distribución de su producto?



29. ¿Ha tenido algún problema con sus proveedores?

Si 0
No 5

29. Ha tenido algún problema con sus proveedores?



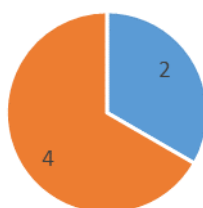
30. ¿Qué tipo de problemas?

Calidad 0
Precio 0
Entrega 0

31. ¿Ha cambiado de proveedores?

Si 2
No 4

31. Ha cambiado de proveedores?



■ Si ■ No ■ Por qué?

¿Por qué?

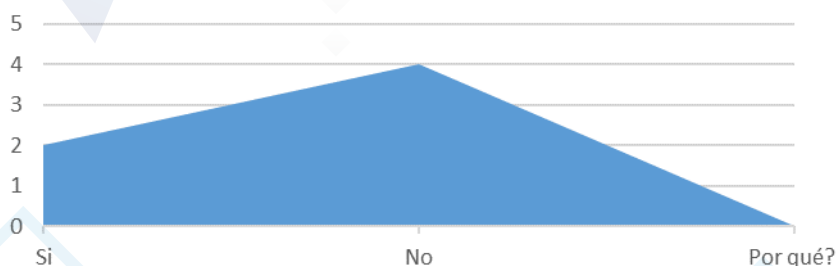
Los que tenemos nos dan muy buenos precios y facilidad de pago.
Buscando facilidades de créditos y mejores precios y servicios.

32. ¿Cómo lo ha enfrentado?

33. ¿Ha tenido que hacer cambios en la estructura organizacional de su negocio?

Si 2
No 4

33. Ha tenido que hacer cambios en la estructura organizacional de su negocio?



¿Por qué?

La junta directiva lleva casi 20 años dirigiendo esta empresa.
Mejoramiento.

34. ¿Cómo ha afectado la competencia el ambiente organizacional?

35. ¿Cómo ha enfrentado dicha competencia?

- Analizando los productos para poder vender a buen precio.
- Con calidad, mostrando un buen producto.

OBSERVACIONES

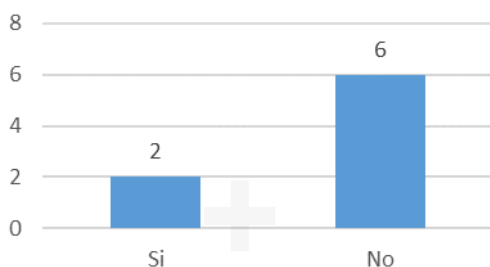
Es muy importante que tengan en cuenta a los comerciantes para descubrir la realidad que vivimos en los negocios.

ENTREVISTA A EMPRESARIOS MUNICIPIO: MARQUETALIA

1. ¿Ha sufrido los efectos de la competencia por causa de los productos importados?

Si 2

No 6



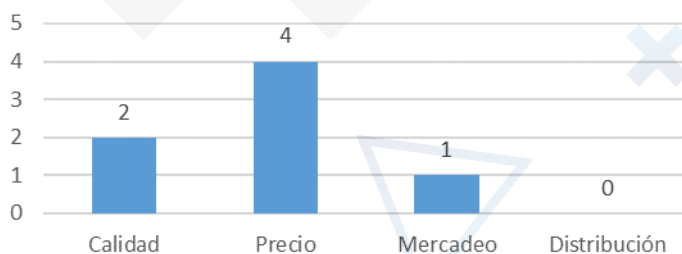
2. ¿Qué tipo de competencia? (Múltiple)

Calidad 2

Precio 4

Mercadeo 1

Distribución 0



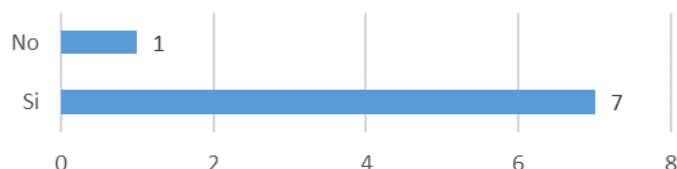
3. ¿Cómo lo ha enfrentado?

- Mejorando la calidad de las materias primas y el servicio.
- Buena atención, variedad de productos.
- Precios justos.
- Mejorando la calidad de los insumos.
- Mejorando la calidad en cuanto a atención.
- Bajando precios.
- Con la calidad de los productos, cada día mejorando más.

4. ¿Se ha visto afectada la productividad de la empresa?

Si 7

No 1



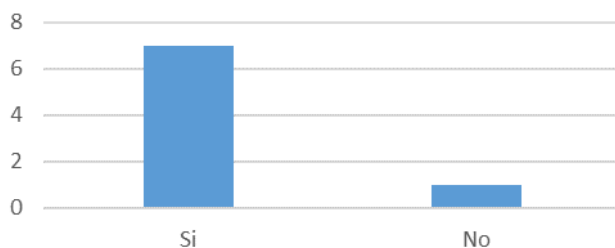
5. ¿Cómo lo ha enfrentado?

- La variedad de productos y mejorando la calidad del servicio.
- Rebuscando mejores ofertas para darle mejores precios a los clientes.
- Calidad del producto y del servicio.
- Parar la producción.
- Mejorando el servicio, la calidad de la comida y los precios.
- Con paciencia.
- Buscando con la empresa proveedora, asegurar la materia prima permanentemente.

6. ¿Ha tenido que modificar su planta de personal?

Si 7

No 1



¿Por qué?

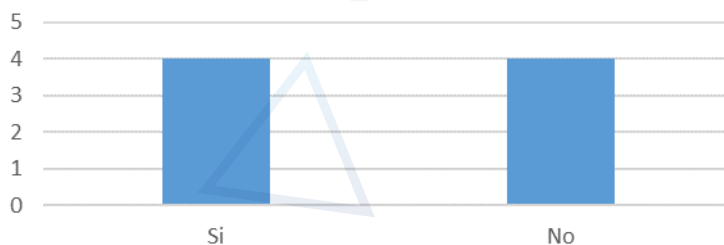
- Poca demanda y baja productividad.
- Mejor oferta laboral.
- Incumplimiento.
- Disminución en las ventas.
- No han sido eficaces en su trabajo.
- Por ventas, por ser un empleado temporal y pocas horas diarias.

7. ¿Cómo lo ha enfrentado?

- Apersonándose del negocio.
- Trabajando solo la familia.
- Buscando personal nuevo y responsable.
- Buscando personal responsable.
- Búsqueda de personal estable y mano de obra familiar.
- Convocar al personal.
- Contratando menos personal.
- Buscando personal en el mismo municipio, que cumplan con ciertos requisitos.

8. ¿Ha necesitado adaptar algún proceso de producción a causa de esta competencia?

Si 4
No 4



¿Por qué?

- Muchas cafeterías nuevas.
- Normas y leyes.
- Para no disminuir las ventas.

9. ¿Cómo lo ha enfrentado?

- Variedad de productos.
- Abandonando la venta de estos productos.
- Adaptación.

10. ¿Qué tan flexible ha sido en el proceso de adaptación?

Muy Flexible 3

Medianamente/ Flexible 2

Poco Flexible 1



■ Muy Flexible ■ Medianam/ Flexible ■ Poco Flexible

¿Por qué?

- Se va avanzando a medida que se va viendo la necesidad.
- Se adapta a los cambios a causa de la competencia.

11. ¿Qué cambios ha realizado en el manejo de los empleados de su empresa?

- Se vio la necesidad de emplear una administradora para estar al frente del negocio, pero todas las decisiones las toma el propietario.
- Buen salario.
- Cambio en las jornadas laborales.
- Buen trato y buenos salarios.
- Dotación, incentivos, horarios más flexibles.
- Uniformes y equipo de seguridad para la manipulación de alimentos.

12. ¿Qué tipo de inversiones ha tenido que realizar para enfrentar los cambios que impone el medio? (Múltiple)

Tecnología 2
Procesos 4
Patentes 0
Personal 2
Capacitación 3



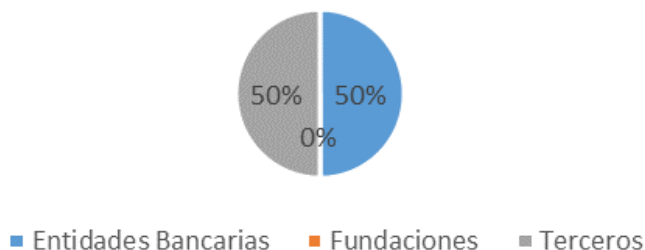
¿Por qué?

Para aumentar las ventas.

Sostenimiento de la calidad de los productos, uniforme personal y capacitación sobre manipulación de alimentos y atención al cliente.

13. ¿Con quién ha buscado financiación para realizar sus inversiones?

Entidades Bancarias 2
Fundaciones 0
Terceros 2



14. ¿Planea el uso de los recursos financieros?

Si 4
No 3



■ Si ■ No

¿Por qué?

- Falta de organización.
- Pocos ingresos.
- El establecimiento brinda los medios.
- Es necesario saber cuánto se va a invertir, cuánto se va a gastar y cuál es la ganancia.

15. ¿Ha realizado estudios de costos?

Si 6

No 2

Ha realizado estudios de costos?



■ Si ■ No

¿Por qué?

- Para no tener pérdidas.
- Se asesoran con profesionales.
- Es necesario saber qué tan rentable es mi negocio.

16. ¿Realiza liquidación y pago de impuestos?

Si **8**

No **0**

¿Ha tenido dificultades en este proceso?

No.

Falta de recursos.

No, ya que el contador se encarga de los procesos legales.

17. ¿Cómo promociona su producto?

Radio **6**

Volantes **0**

Establecimientos **1**

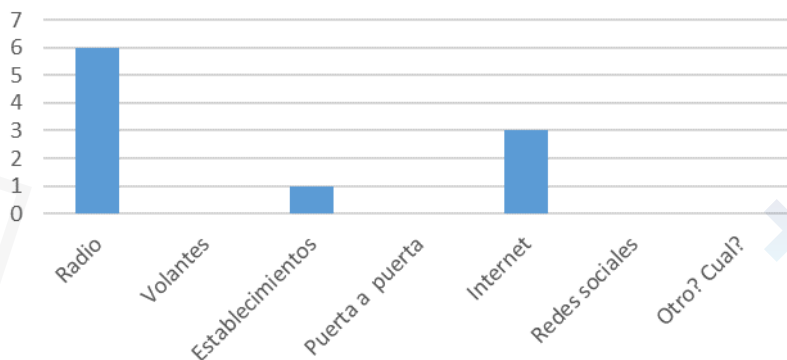
Puerta a puerta **0**

Internet **3**

Redes sociales **0**

Otro. ¿Cuál? **0**

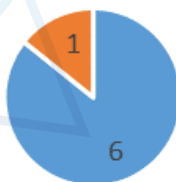
Cómo promociona sus productos?



18. ¿Ha sido efectiva la forma de promocionar?

Si **6**

No **1**



■ Si ■ No

¿Por qué?

- Incremento de ventas.
- Es un negocio antiguo, está acreditado ya.
- Ha tenido buenos resultados hasta el momento.
- Las ventas aumentan.

19. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación en cuanto a la forma de mercadear su(s) producto(s)?

Si 5
No 3



20. ¿Cómo mercadea su producto?

- Exhibición.
- En el mismo negocio (Exhibición).
- Fresco y buena preparación.
- Por medio de concursos, promociones, invitados.
- Venta en un punto fijo y en otros establecimientos.

21. ¿Ha realizado análisis de mercados?

Si 4
No 4

Ha realizado análisis de mercado?

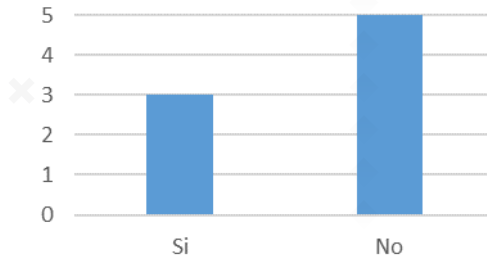


¿Por qué?

- Debido a la disminución de las ventas.
- No se ha tomado ninguna medida.
- Hay que estar atentos a la competencia.

22. ¿Ha utilizado internet o páginas web para vender sus productos?

Si 3
No 5



¿Por qué?

- Se está pensando en hacerlo.
- No hay medios.
- Ha sido una buena estrategia, tanto por la efectividad como por el costo.

23. ¿Cómo ha enfrentado la competencia en el mercado?

- Mejorando la presentación de los productos.
- Buscando precios más bajos para poder competir.
- Buenos precios y calidad en los productos.
- Mejorando la calidad de los productos.
- Variedad.
- Ya se tiene un previo conocimiento de la competencia.
- Con calidad.

24. ¿Ha desarrollado un producto propio?

Si 2
No 6



¿Cuál?

Picada de desperdicios.
Helados, ensaladas, gelatinas.

25. ¿Posee Maquinaria para elaborar sus productos?

Si **4**
(Responda 27)

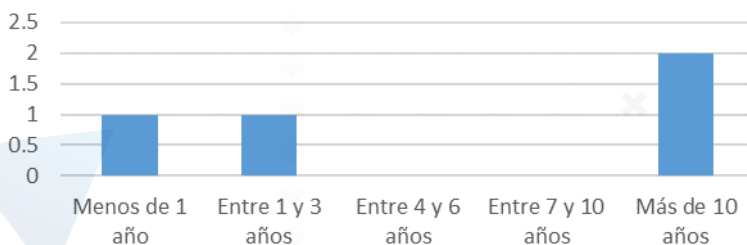
No **3**
(Pase a la 28)



■ Si ■ No

26. Si posee maquinaria, ¿hace cuánto tiempo la(s) adquirió?

Menos de 1 año **1**
Entre 1 y 3 años **1**
Entre 4 y 6 años **0**
Entre 7 y 10 años **0**
Más de 10 años **2**



27. ¿Elabora parte de su producto fuera de la empresa?

Si **0**
No **4**

¿Por qué?

28. ¿Cómo realiza la distribución de su producto?

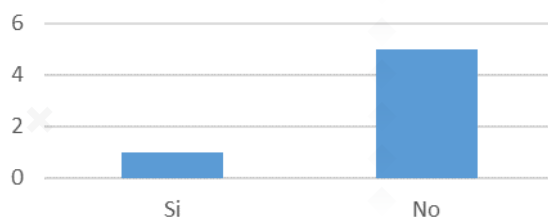
Directamente 6

Intermediarios 0

29. ¿Ha tenido algún problema con sus proveedores?

Si 1

No 5



30. ¿Qué tipo de problemas?

Calidad 0

Precio 0

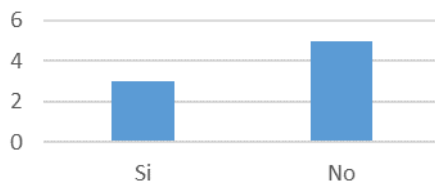
Entrega 1

Otra. ¿Cuál? 0

31. ¿Ha cambiado de proveedores?

Si 3

No 5



¿Por qué?

- Por precios y por servicio de entrega de mercancías.
- Por calidad.
- Mejorar calidad y precios.

32. ¿Cómo lo ha enfrentado?

- Importación de productos.
- Buscando proveedores que oferten mejores precios y mejor calidad.

33. ¿Ha tenido que hacer cambios en la estructura organizacional de su negocio?

Si 3

No 4



¿Por qué?

Mal funcionamiento del personal.

Para ampliar el espacio, además el mercado es muy competitivo.

34. ¿Cómo ha afectado la competencia el ambiente organizacional?

- Precios bajos.
- Disminución de personal debido a la baja productividad.
- Disminución en el personal.
- Mejorando su planta física, tecnología, buena atención.

35. ¿Cómo ha enfrentado dicha competencia?

- Mejora en la calidad del servicio y de los productos.
- Buscando más productos, con mejores precios para poder competir.
- Mano de obra familiar.
- Mejorando la calidad en todos los aspectos.

OBSERVACIONES

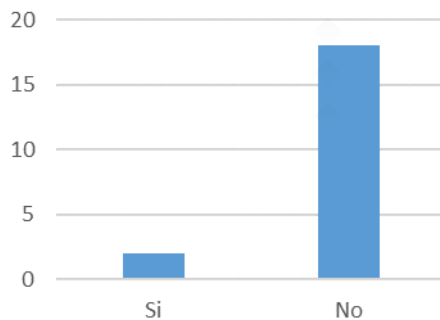
- Para permanecer en el negocio es necesario ir adaptándose a los cambios que se van dando en el tiempo.
- Flexibilidad en cuanto a pago de impuestos.
- Es un negocio familiar, donde la producción es muy artesanal, está muy bien ubicado, lleva en el mercado 30 años y más, además como son productos alimenticios de excelente calidad se venden todos los días y a cualquier hora.

ENTREVISTA A EMPRESARIOS MUNICIPIO: SAMANÁ

1. ¿Ha sufrido los efectos de la competencia por causa de los productos importados?

Si 2
No 18

1. Ha sufrido de los efectos de la competencia por causa de los productos importados?



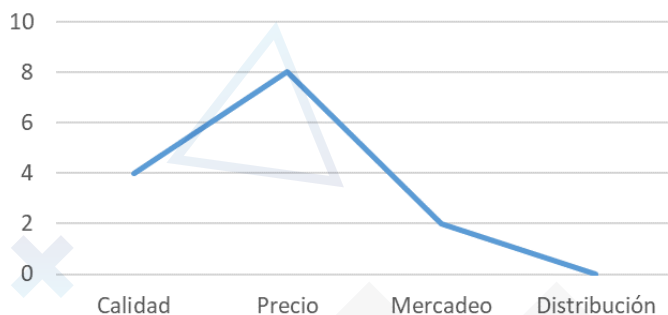
¿Por qué?

- Hay productos más baratos y afecta la economía del pueblo.
- Distribuyo perecederos cultivados en el campo.
- Debido a la extensión del mercado en el municipio.
- Porque son mucho más económicos.

2. ¿Qué tipo de competencia? (Múltiple)

Calidad 4
Precio 8
Mercadeo 2
Distribución 0

2. Que tipo de competencia? (Múltiple)



3. ¿Cómo lo ha enfrentado?

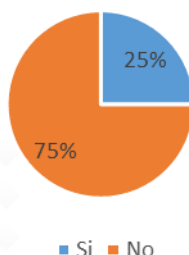
- Poniéndome de acuerdo con el gremio.
- Igualando precio con el gremio.
- Con calidad, buen servicio.
- Con buena atención.
- Buenos productos y adecuado manejo.
- Compra directamente a la distribuidora.
- Buena atención al cliente con una muy buena calidad en los productos.
- Intentando trabajar sobre un mismo estándar, igualando precios.
- Compra personalizada directamente a bodegas.
- Acomodándose al precio impuesto por la competencia.
- Acordando igualdad de precios.
- Trabajando con precios cómodos para competir con los otros.

4. Se ha visto afectada la productividad de la empresa?

Si 5

No 15

4. Se ha visto afectada
la productividad de la
empresa?



¿Por qué?

- Es eficiente.
- Por causa de los precios de los productos.
- Ha estado estable.
- Disminución de ventas.
- Por tanta competencia.
- Por mucha competencia o por causa económica.

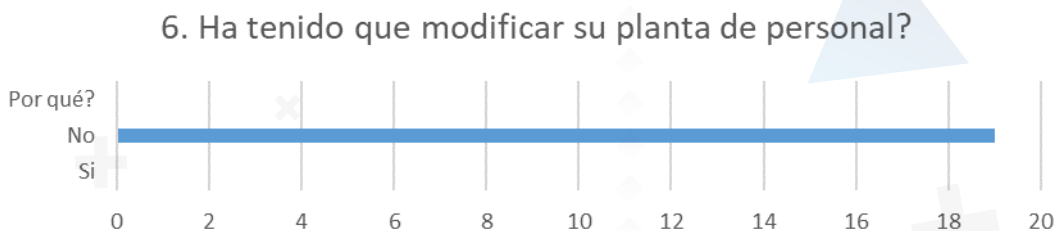
5. ¿Cómo lo ha enfrentado?

- Con buena calidad y buena atención.
- Esperar que la situación económica mejore.
- Variedad de productos.

6. Ha tenido que modificar su planta de personal?

Si 0

No 19



¿Por qué?

- No ha sido necesario.
- No ha sido necesario.
- Son eficientes.

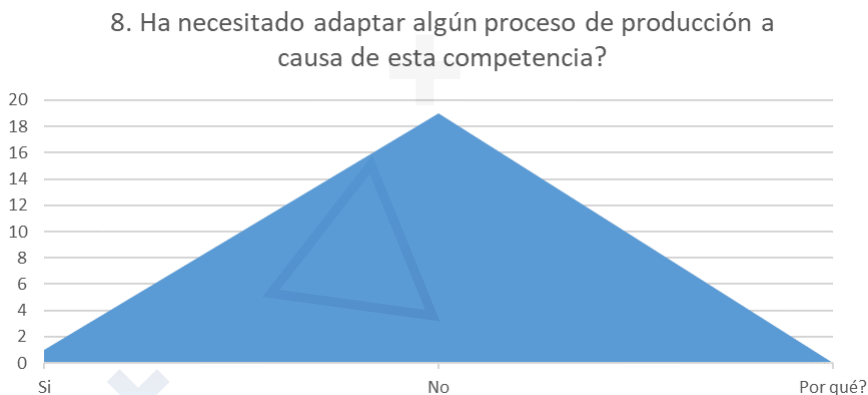
7. ¿Cómo lo ha enfrentado?

- De una manera acorde al problema.

8. Ha necesitado adaptar algún proceso de producción a causa de esta competencia?

Si 1

No 19



¿Por qué?

- Para poder soportar los otros precios.

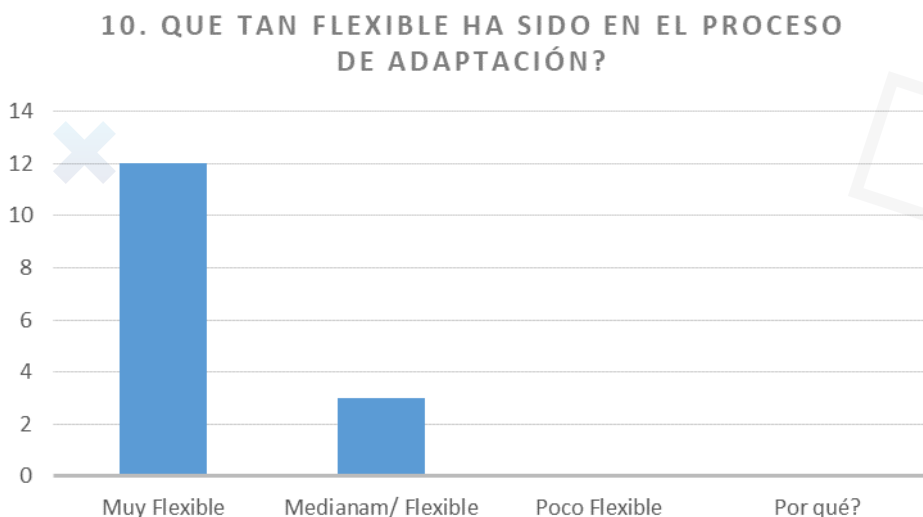
9. ¿Cómo lo ha enfrentado?

10. ¿Qué tan flexible ha sido en el proceso de adaptación?

Muy Flexible 12

Medianamente/ Flexible 3

Poco Flexible 0



¿Por qué?

- Buscando y adoptando el mercado.
- Buscando adaptarse al mercado.

11. ¿Qué cambios ha realizado en el manejo de los empleados de su empresa?

- No realizó cambios.
- No se han realizado cambios.

12. ¿Qué tipo de inversiones ha tenido que realizar para enfrentar los cambios que impone el medio?

Tecnología 12

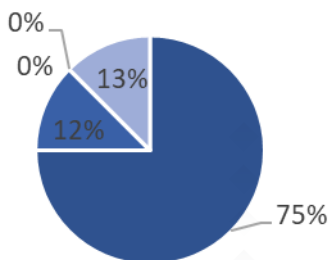
Procesos 2

Patentes 0

Personal 0

Capacitación 2

12. Que tipo de inversiones ha tenido que realizar para enfrentar los cambios que impone el medio? (Múltiple)



■ Tecnología ■ Procesos ■ Patentes ■ Personal ■ Capacitación ■ Por qué?

¿Por qué?

- Es un buen medio acorde a la actualidad.
- Por el eco que está causando las redes.
- Programas.
- Es un buen medio que marca eco.
- Para el aumento de ingreso en ventas.
- Para crecer se debe capacitar en buenas prácticas.
- Ninguna, no ha surgido la necesidad.
- Adecuar el negocio para un mejor ambiente.
- Hay que invertir en computadores para poder hacer apuestas, recargas, etc.

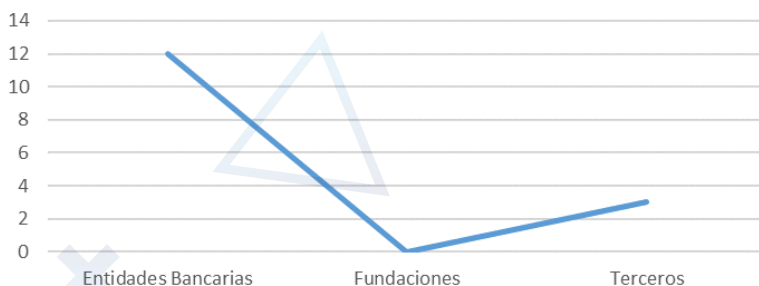
13. ¿Con quién ha buscado financiación para realizar sus inversiones?

Entidades Bancarias **12**

Fundaciones **0**

Terceros **3**

13. Con quien ha buscado financiación para realizar sus inversiones?

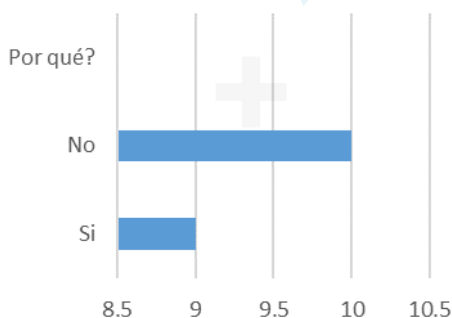


14. ¿Planea el uso de los recursos financieros?

Si 9

No 10

14. Planea el uso de los recursos financieros?



¿Por qué?

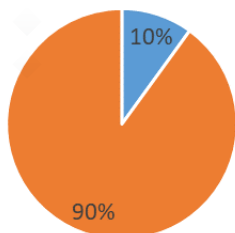
- No lo considero necesario.
- Es una forma de soportar la crisis un poquito para que la ayude a nivelar mientras se pueda pagar.
- Modernizar equipos, valla.
- Si no se manejan bien los recursos se verá afectada la empresa.
- Es una parte fundamental para la sostenibilidad de la empresa.
- Para establecer un buen manejo de los tales recursos.
- Para analizar la inflación antes de endeudarse y para saber si se puede pagar.
- Seguir trabajando con los recursos de las entidades.
- Para sacar el negocio adelante y así hayan más ventas.

15. ¿Ha realizado estudios de costos?

Si 2

No 18

15. Ha realizado estudio de costos?



■ Si ■ No ■ Por qué?

¿Por qué?

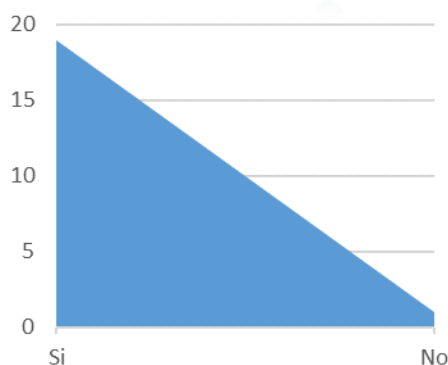
- No lo he visto necesario.
- Pequeño negocio - oferta y demanda.
- No lo he considerado necesario.
- Debido a las circunstancias del mercado.
- No lo he considerado importante.
- Para ver si está dando utilidades.

16. ¿Realiza liquidación y pago de impuestos?

Si 19

No 1

16. Realiza liquidación y pago de impuestos?



17. ¿Cómo promociona su producto?

Radio 6

Volantes 1

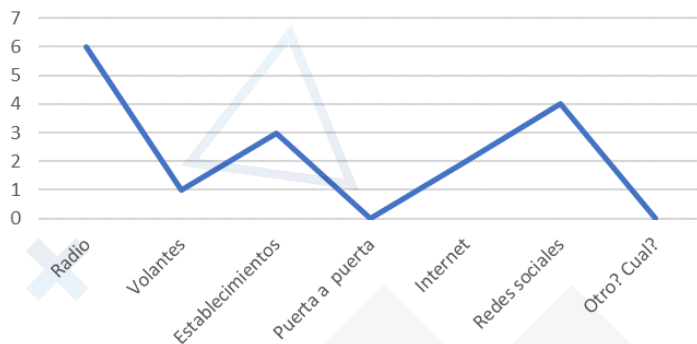
Establecimientos 3

Puerta a puerta 0

Internet 2

Redes sociales 4

17. Como promociona su producto?



Otro. ¿Cuál?

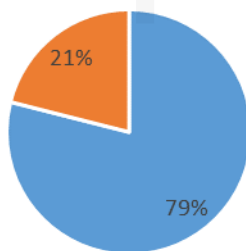
- Buen servicio y atención al cliente.
- La exhibición del producto.
- No usa ningún medio.

18. ¿Ha sido efectiva la forma de promocionar?

Si 15

No 4

18. Ha sido efectiva la forma de promocionar?



■ Si ■ No ■ Por qué?

¿Por qué?

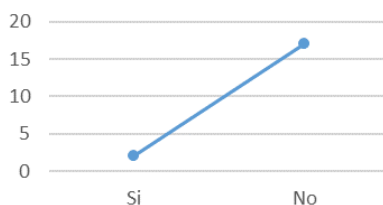
- Debido a la clientela que me visita.
- Por el buen funcionamiento de la actividad.
- La venta ha sido efectiva, mediante el proceso voz a voz.
- La gente se entera de qué productos han llegado nuevos.
- Asistencia de la clientela.
- Cliente satisfecho atrae más clientes.
- Debido a la clientela que asiste.
- Una buena satisfacción del cliente.

19. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación en cuanto a la forma de mercadear su(s) producto(s)?

Si 2

No 17

19. Ha recibido algún tipo de capacitación en cuanto a la forma de mercadear su(s) producto(s)?



20. ¿Cómo mercadea su producto?

21. ¿Ha realizado análisis de mercados?

Si 2

No 17



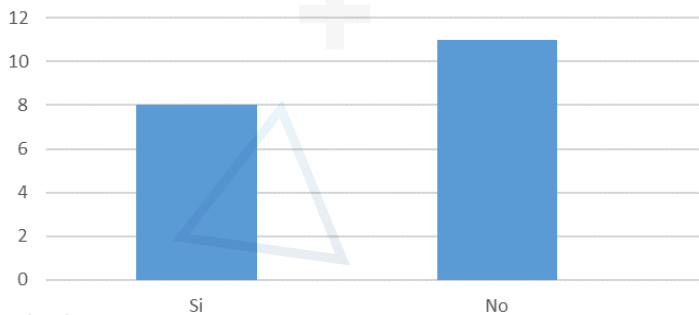
¿Por qué?

- Hay que comparar precios.
- Debido a la importancia para la sostenibilidad del negocio.
- No he tenido la oportunidad.

22. ¿Ha utilizado internet o páginas web para vender sus productos?

Si 8

No 11



¿Por qué?

- No lo ha considerado necesario.
- Es muy importante.
- Es una buena publicidad.
- Es muy necesario.
- Debido a que el tipo de negocio no amerita esa propaganda.
- La tecnología es un buen método para promocionar.

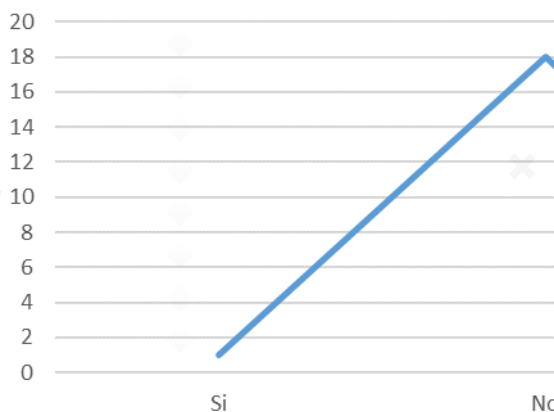
23. ¿Cómo ha enfrentado la competencia en el mercado?

- Con calidad.
- Buena atención y precios estables y buenos.
- Con buena atención.
- Con buena calidad.
- Con buena calidad y buen servicio al cliente.
- Compra de contado y buenos precios.
- Con buena atención y buena calidad.
- Trayendo productos que satisfacen a los clientes y económicos.
- Con buena atención y buenos productos.
- Con buena atención al cliente.
- Productos de excelente calidad y mucha diversidad en ellos.

24. ¿Ha desarrollado un producto propio?

Si 1

No 18



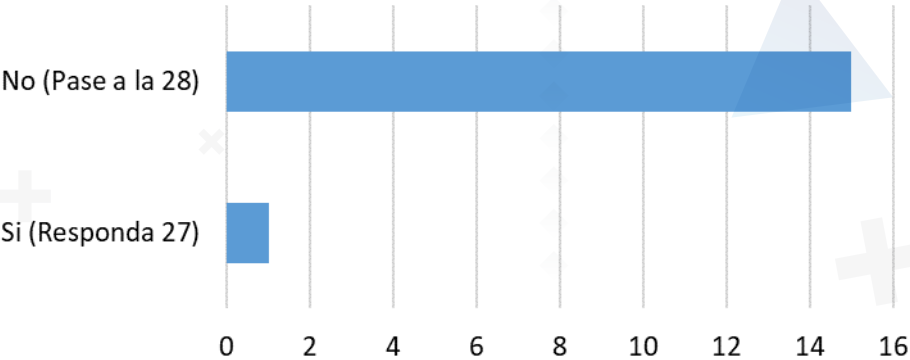
¿Cuál?

- Chorizos, costilla BBQ, avena cubana.

25. ¿Posee Maquinaria para elaborar sus productos?

Si (Responda 27) **1**
No (Pase a la 28) **15**

25. Posee Maquinaria para elaborar su productos?

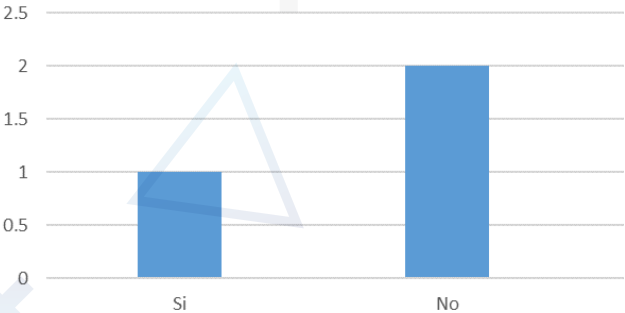


26. Si posee maquinaria, ¿hace cuánto tiempo adquirió?

Menos de 1 año **0**
Entre 1 y 3 años **0**
Entre 4 y 6 años **0**
Entre 7 y 10 años **0**
Más de 10 años **0**

27. ¿Elabora parte de su producto fuera de la empresa?

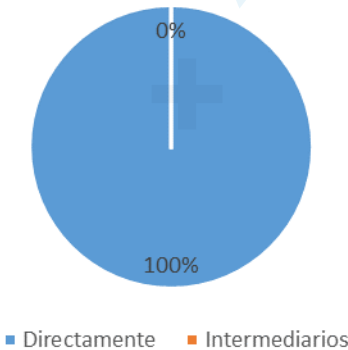
Si **1**
No **2**



28. ¿Cómo realiza la distribución de su producto?

Directamente 18
Intermediarios 0

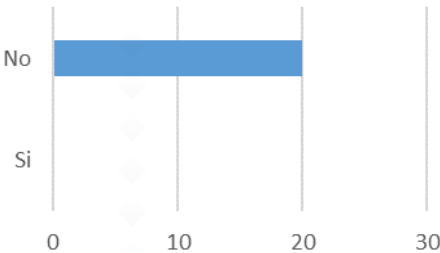
28. Como realiza la distribución de su producto?



29. ¿Ha tenido algún problema con sus proveedores?

Si 0
No 20

29. Ha tenido algún problema con sus proveedores?



30. ¿Qué tipo de problemas?

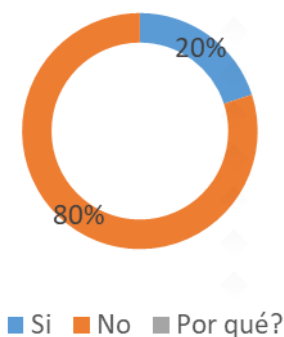
Calidad 0
Precio 0
Entrega 0
Otra. ¿Cuál?

31. ¿Ha cambiado de proveedores?

Si 4

No 16

31. Ha cambiado de proveedores?



¿Por qué?

- No lo he considerado necesario.
- A veces los cambian o dejan de vender los productos que se necesitan.
- Mejorar calidades.
- Costos de mercancía.
- Muchas empresas fracasan y es causa de cambiar de proveedor.

32. ¿Cómo lo ha enfrentado?

- Trabajando y buscando nuevos proveedores.
- Buscando nuevos proveedores.

33. ¿Ha tenido que hacer cambios en la estructura organizacional de su negocio?

Si 1

No 19

¿Por qué?

- Para una mejor imagen y crecimiento del negocio.
- No los considero necesarios.
- El negocio está estable.

34. ¿Cómo ha afectado la competencia el ambiente organizacional?

- De buena manera.
- No se afecta.
- No me ha afectado.
- Con buenos productos.
- No la ha afectado.

35. ¿Cómo ha enfrentado dicha competencia?

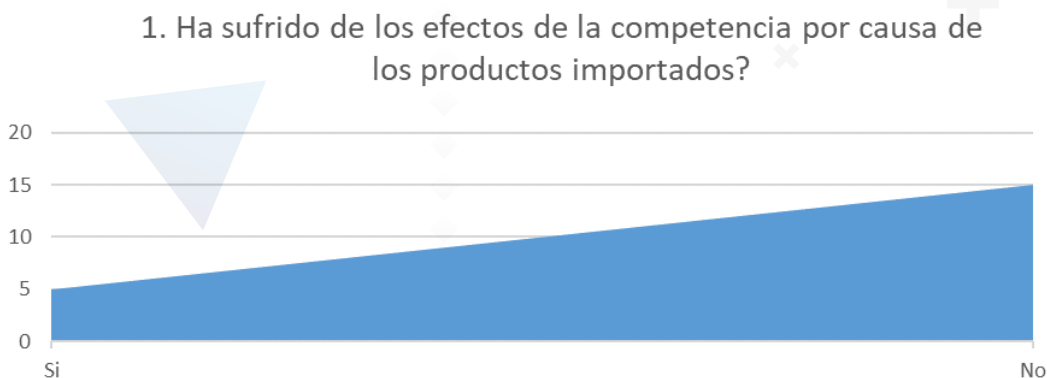
- Con buena atención y buenos procesos.
- Buscando una mejor atención a los clientes.
- Ajustando precios y una buena atención.
- Excelente atención y muy buen producto.
- Compras de contado, reduciendo los precios de costos y buenos precios de venta. Sin rebajar la calidad del producto.
- Buena atención.
- De buena manera.
- Ofreciendo un excelente servicio al cliente.

ENTREVISTA A EMPRESARIOS MUNICIPIO: NORCASIA

1. ¿Ha sufrido los efectos de la competencia por causa de los productos importados?

Si 5

No 15



¿Por qué?

- Hay materiales de precios altos que incrementan costos y disminuyen utilidad.
- Los insumos, materiales y herramientas al tener precios más altos incrementan costos y disminuyen la utilidad.
- Porque ofrecemos servicios de alimentación.
- Solo ofrecemos productos nacionales.
- El producto que vamos a comercializar tiene una buena demanda y solo estos países producen el fruto de cacao.
- Por la cantidad de mercancía que entra.
- Porque ofrecemos servicios de transporte fluvial, no de productos.
- No se venden productos importados.
- Traen productos de otros países a menor precio pero no de buena calidad.
- Se aprovecha para venderlos.
- Ofrecemos servicios de hospedaje no productos.
- La empresa es de servicios y no de ventas.
- Nos cuestan más los materiales para elaborar algunas prendas, que la prenda terminada que ofrecemos.
- La empresa se dedica a realizar trabajos de obra civil.
- Antes se puede comercializar.

2. ¿Qué tipo de competencia? (Múltiple)

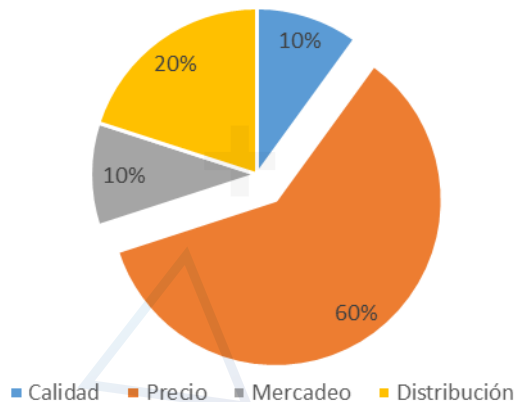
Calidad 1

Precio 6

Mercadeo 1

Distribución 2

2. Que tipo de competencia? (Múltiple)



3. ¿Cómo lo ha enfrentado?

Capacitaciones para buenas prácticas agrícolas y cumpliendo los procesos recomendados por el comprador.

Elaborando muebles con el mismo precio de hace 6 años.

Buscando mejores proveedores y brindando un servicio personalizado y con un respaldo que genera confianza.

Buscando buena calidad a precio favorable para poder competir.

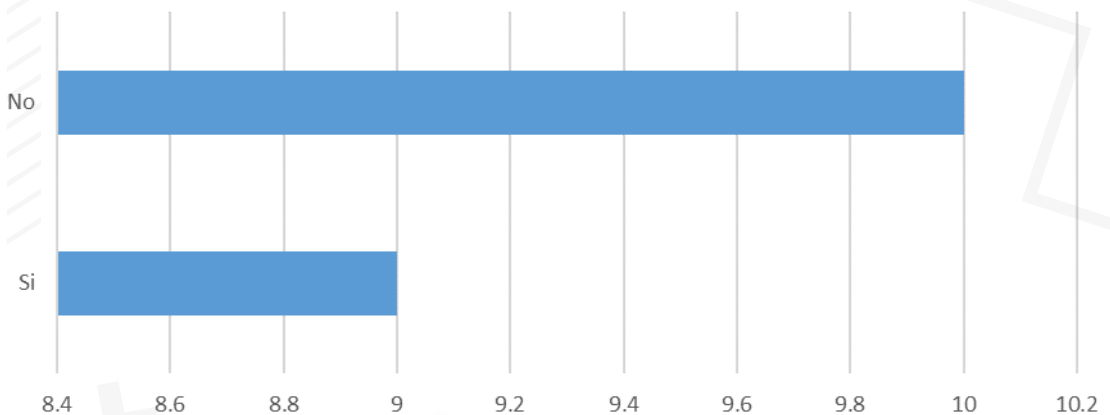
Tratando de compensar costos vs utilidad con la inducción al mercado de otros productos.

4. Se ha visto afectada la productividad de la empresa?

Si 9

No 10

4. Se ha visto afectada la productividad de la empresa?



¿Por qué?

- La competencia que hay con las demás empresas locales.
- Se necesita más producción e incremento de mano de obra para compensar la utilidad esperada.
- El flujo de clientes es el mismo.
- Por el incremento del IVA y los paros a nivel nacional.
- La asociación no ha empezado a comercializar, el producto está en proceso.
- La competencia que hay con las otras empresas locales y por ende la escases de contratos.
- El material ha subido en un 40%.
- Los ingresos de los clientes son muy bajos y la economía esta alta.
- Las ventas han sido normales.
- Las ventas bajan.
- Hay más hoteles.

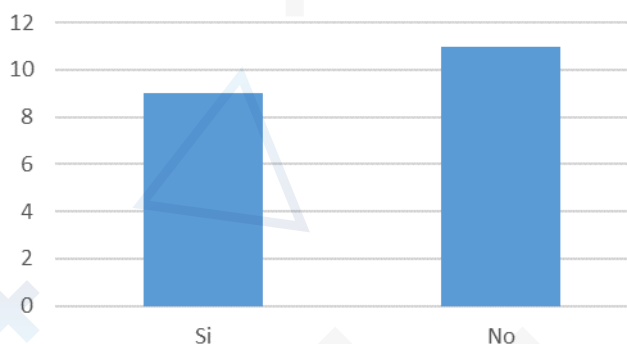
- El flujo de clientes es el mismo.
- Porque nuestros servicios son de excelente calidad.
- La prestación del servicio cada día se fortalece más.
- El fuerte de nosotras es la elaboración de uniformes.
- Se ha sabido satisfacer las necesidades de los productos.
- La prestación del servicio se brinda con calidad y oportunidad.
- La clientela se mantiene y por ende las ventas siguen siendo normales.
- Ha bajado el volumen de las ventas.

5. ¿Cómo lo ha enfrentado?

- Con calidad y mano de obra calificada.
- Los procesos van de la mano directamente con la empresa chocolatera que es aliado y ayuda económicamente para empacar.
- Minimizando costos.
- Buscando ayuda económica.
- Trabajando más tiempo incluido los domingos y festivos para compensar en algo.
- De ninguna manera porque las ventas siguen siendo las mismas.
- Con los clientes se ha sostenido la venta y otros cuando tienen recursos vuelven a comprar.
- Porque en el momento la economía ha bajado mucho y contra eso no se puede hacer nada.
- De ninguna forma, pues las ventas siguen siendo las mismas.
- Ofreciendo buen servicio y buen precio.
- Prestando siempre una buena atención a nuestros clientes.
- Ofreciendo buenos servicios de alimentación y atención al cliente.
- Ofreciendo servicios adicionales como entrega de productos hasta las fincas, con asistencia técnica personalizada y con mejores precios.
- Con mejor atención y variedad de alimentos.
- Con calidad en los productos entregados y contratación de mano de obra calificada.

6. Ha tenido que modificar su planta de personal?

Si 9
No 11



¿Por qué?

- No he tenido la necesidad.
- Se requiere incrementar la mano de obra calificada vs operativa para así mismo incrementar la productividad.
- Por falta de recursos.
- El equipo de trabajo debe estar dispuesto cuando la empresa solicite y cumpla con su labor asignada.
- Se sostiene el mismo personal.
- Bajas ventas.
- Se ha disminuido la capacidad de emplear.
- No he tenido la necesidad.
- Se hace el esfuerzo de sostener el personal que hay.
- Las personas que laboran en la empresa desempeñan muy bien sus labores.
- Al bajar las ventas se disminuye el personal.
- Los empleados a veces renuncian y otras veces no dan el rendimiento esperado.
- Con los empleados que tenemos es suficiente y se desempeñan bien las labores.
- No he tenido la necesidad.
- Porque las empleadas renuncian.
- Nos dedicamos a otro tipo de producción.
- Los empleados renuncian.
- Con lo que tenemos se desempeñan bien las labores.
- Desde que inicié con la tienda empecé solo y ahora tengo 1 empleado.

7. ¿Cómo lo ha enfrentado?

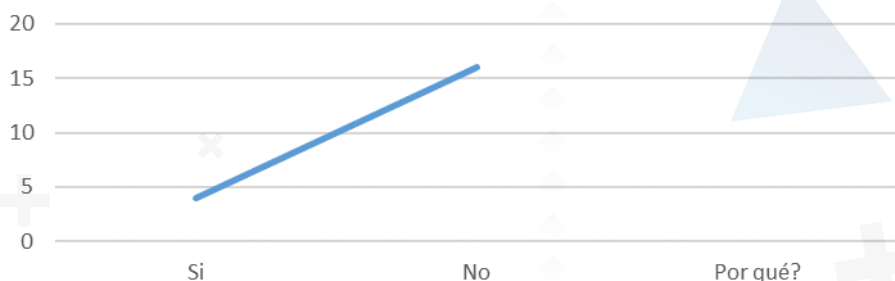
- Contratando mano de obra calificada local, disminuyendo costos en costos indirectos.
- Reduciendo costos.
- De ninguna manera porque el negocio es pequeño y por ende solo tengo un empleado.
- Suprimiendo personal y adjudicando funciones, es decir, una persona realiza varias tareas.
- Seleccionando el personal adecuado para la función que se le asigna.
- Al no poder emplear a alguien la jornada laboral es más larga.
- Consiguiendo nuevos empleados.
- Consiguiendo nuevos empleados.
- Ensayando nuevas personas y también trabajando uno mismo.
- Minimizando el personal.
- No tenemos que enfrentar nada porque el negocio es familiar.

8. ¿Ha necesitado adaptar algún proceso de producción a causa de esta competencia?

Si 4

No 16

8. Ha necesitado adaptar algún proceso de producción a causa de esta competencia?



¿Por qué?

- Las actividades estarían enfocadas en un solo propósito.
- Las actividades, tiempos y recursos estarían solo dedicadas a un solo objetivo.
- No se elaboran productos, es compra y venta de insumos de papelería.
- Al aplicar lo recomendado por el agrónomo y adaptando al PBA logramos la producción necesaria y de calidad ante otros cultivos a nivel nacional.
- La tienda es compra y venta de abarrotes.
- Se realizan trabajos de obras civiles no de producción.
- El negocio se dedica a la compra y venta de abarrotes.
- No se produce, se sigue manejando el mismo proceso.
- El negocio es compra y venta de materiales para ferretería.
- El negocio es compra y venta de abarrotes.
- El proceso en la prestación del servicio de transporte fluvial es el mismo.
- No se ha tenido la necesidad.
- No hemos visto la necesidad.
- No he tenido la necesidad.
- La empresa brinda servicios de valor agregado que sobresalen por encima de la competencia.
- Se siguen elaborando los muebles de la misma forma tendiendo a mejorar cada día.
- No se produce es ventas de productos.

9. ¿Cómo lo ha enfrentado?

- Compitiendo con calidad y precio.
- Buscando ayuda gubernamental municipal del ministerio junto con empresas.
- Mejorando la calidad del servicio.
- Ofreciendo servicios adicionales y un respaldo a los productores que genera

confianza y garantía en lo que se plantea.

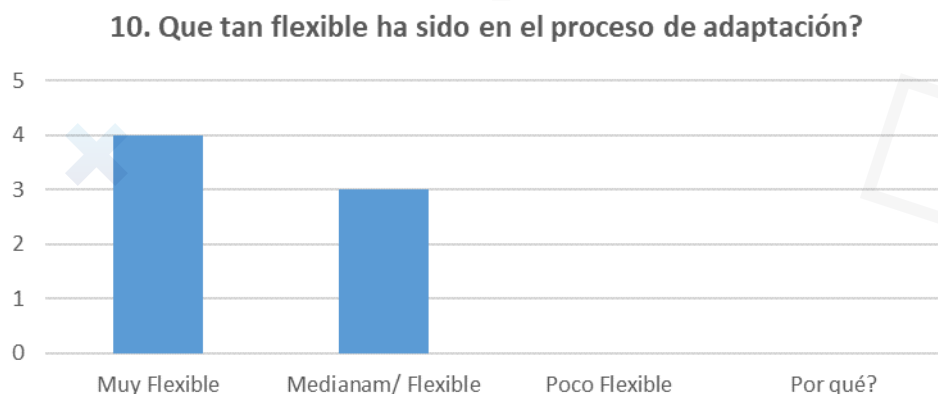
- Con buena atención y calidad en el servicio.
- Orientando el propósito de la empresa en las actividades más relevantes.
- Orientando el objeto social de la empresa a la producción determinado de los productos más relevantes.

10. Qué tan flexible ha sido en el proceso de adaptación?

Muy Flexible 4

Medianamente/ Flexible 3

Poco Flexible 0



¿Por qué?

- Los cambios se hacen de manera acomodada a la situación.
- Los cambios bruscos o tendencialmente rápidos afectan en la toma de decisiones.
- Los procesos son lentos.
- Se acomoda a la situación.
- Se ha sabido adaptar al mercado buscando alternativas novedosas y brindando asistencia y seguimiento al cliente.
- Se esfuerzan por realizar bien su labor.
- Se esmeran en sostener el trabajo.

11. ¿Qué cambios ha realizado en el manejo de los empleados de su empresa?

- Antes se tenía 2 empleados, pero cómo se minimiza el personal por falta de recursos quedando solo 1 empleado con todas las funciones a cargo.
- Se ha optado por incluir al trabajador en la toma de decisiones de carácter operativo ya que ello determina la influencia en la productividad de la misma colocándolo en grado de importancia frente a los demás.
- Disminución del personal.
- Ninguno, siempre es el mismo ritmo de trabajo.

- Ninguno porque siempre se ha manejado el mismo ritmo de trabajo.
- Ninguno, lo normal siempre el mismo ritmo de trabajo.
- Ninguno, siempre es el mismo ritmo de trabajo.
- Se ha ampliado el personal enfocando a cada uno en tareas específicas para ampliar la cobertura de clientes.
- Ninguno porque hasta el momento han desempeñado muy bien sus funciones.
- Ninguno pues siempre es el mismo ritmo de trabajo.
- Antes tenía más empleados y actualmente solo tengo 1, con más funciones a cargo.

12. ¿Qué tipo de inversiones ha tenido que realizar para enfrentar los cambios que impone el medio? (Múltiple)

Tecnología 10

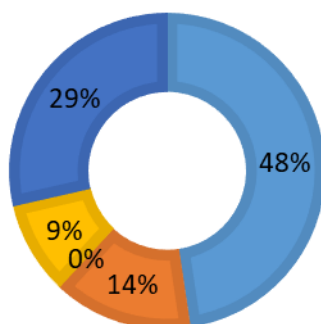
Procesos 3

Patentes 0

Personal 2

Capacitación 6

■ Tecnología ■ Procesos ■ Patentes ■ Personal ■ Capacitación ■ Por qué?



¿Por qué?

- Cada factor influye en la innovación y permanencia de la empresa.
- Cada uno de estos factores influye en la innovación y por consiguiente al grado de permanencia de la empresa en el entorno.
- Para brindar calidad en la elaboración de los alimentos de los alimentos y así buena acogida por parte de la clientela.
- Para brindar un buen servicio de nuestros clientes.
- Para las contrataciones y para presentar licitaciones a otras empresas.
- Para mejoramiento en la atención del servicio.
- Así se facilita la expansión de la empresa.

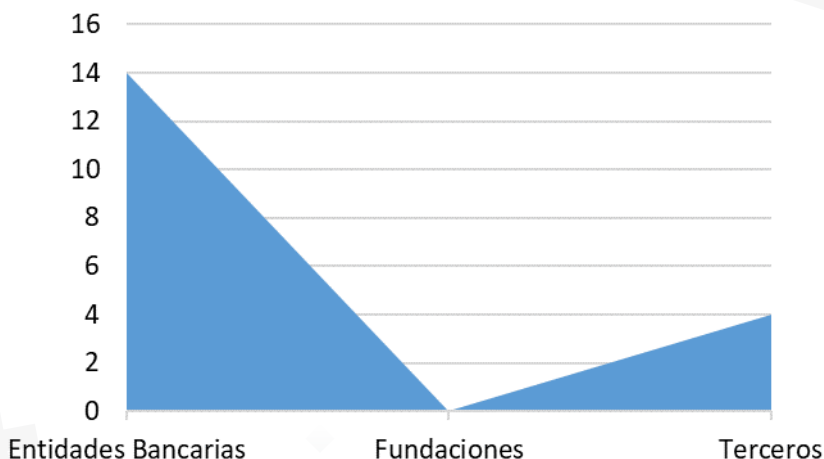
- Para mejorar el servicio al cliente.
- Porque se facilita la atención al cliente.
- La necesidad de los clientes.
- Es necesario para el funcionamiento de la asociación.
- Para abarcar un sector de los productores más amplio.
- Las inversiones que se han hecho es el instrumento de cocina y salón.
- La compra de insumos para la venta.
- Se hace para renovar las certificaciones que le exigen a la empresa.
- Así se mejora el servicio de atención al cliente en mercadeo y venta de abarrotes.
- Es necesario para la facturación, cartas, etc. Se utiliza mucho en las empresas.
-

13. ¿Con quién ha buscado financiación para realizar sus inversiones?

Entidades Bancarias **14**

Fundaciones **0**

Terceros **4**

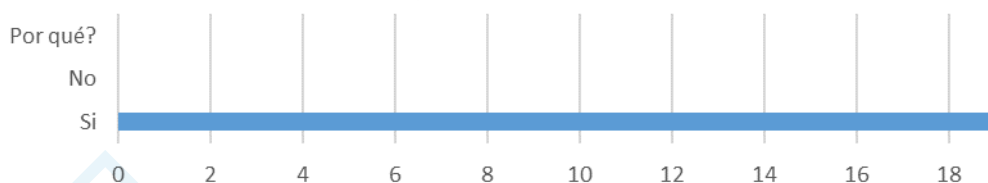


14. ¿Planea el uso de los recursos financieros?

Si **19**

No **0**

14. Planea el uso de los recursos financieros?

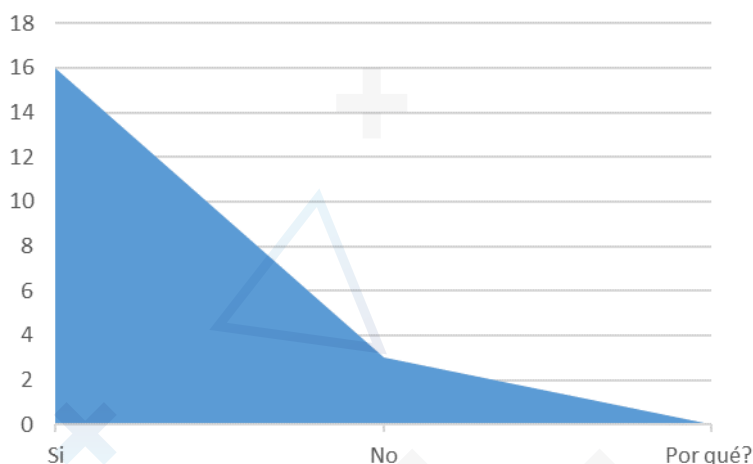


¿Por qué?

- Se debe cumplir con todas las obligaciones y así poder tener un estado de resultados.
- Esto influye y afecta la capacidad de producción por consiguiente el estado de resultados.
- Para poder cumplir con todas las obligaciones.
- La papelería debe invertir en calidad de productos para optimizar las ventas.
- Para mayor productividad.
- Es una herramienta para adquirir nuevas inversiones.
- Es un apoyo a la hora de invertir.
- Para invertir en el negocio y mejorar la calidad de vida.
- Para poder cumplir con todas las obligaciones.
- Se hace para sostenimiento y rentabilidad de la ebanistería.
- Para un buen manejo.
- Se requiere hacer nuevas inversiones.
- Para poder cumplir con todas las obligaciones.
- Se requiere de nuevas inversiones.
- Para realizar nuevas inversiones.
- Permite enfocar las inversiones de forma estructurada.
- Se requieren nuevas inversiones.
- Se debe llevar un control de rentas y gastos.
- Se requiere para hacer nuevas inversiones y a futuro poder tener sostenibilidad y rentabilidad en el negocio.

15. ¿Ha realizado estudios de costos?

Si 16
No 3



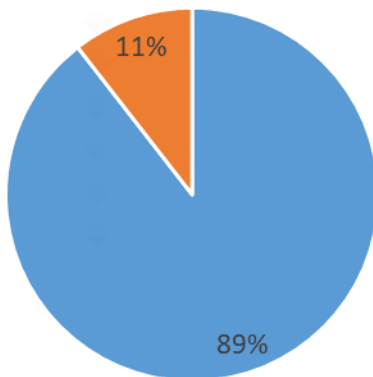
¿Por qué?

- Toda empresa debe tener rentabilidad.
- Todo proyecto lo debe de tener y hacer parte de la planeación.
- Se busca la rentabilidad del restaurante.
- Para conocer la oferta y la demanda de los productos en el mercado de manera empírica.
- Para no tener pérdidas.
- Para saber el costo del producto y así también conocer el porcentaje de utilidad.
- Para saber el costo de producción de cada producto.
- Soy empírico y no he tenido cursos sobre manejo empresarial.
- No se ha presentado la oportunidad.
- Para la rentabilidad de la empresa.
- Se busca la rentabilidad de la empresa.
- Para conocer los precios del mercado.
- Se distribuyen mejor los ingresos.
- Se necesita conocer los precios del mercado para poder competir.
- Es necesario para cotizar.
- Para saber los precios del mercado.
- Llevando un plan estructurado de costos se logra un equilibrio financiero que permite el control en todos los aspectos.
- No se ha presentado la necesidad.
- Debo saber que las compras que haga, como debo venderlas en mi negocio y así obtener un poco de ganancia.

16. ¿Realiza liquidación y pago de impuestos?

Si 17

No 2



■ Si ■ No

¿Ha tenido dificultades en este proceso?

- Ninguna.
- No nos pagamos nómina y tampoco hemos tenido dificultad en el pago del impuesto pertinente de la asociación.
- Sí, por desmejoramiento de los ingresos, ya que no me alcanza para pagar y debo financiar.
- Sí, porque para pagar se debe financiar.
- Ninguna.
- La empresa no ha empezado a comercializar y no ha hecho contrato laboral con ningún personal.

17. ¿Cómo promociona su producto?

Radio 1

Volantes 1

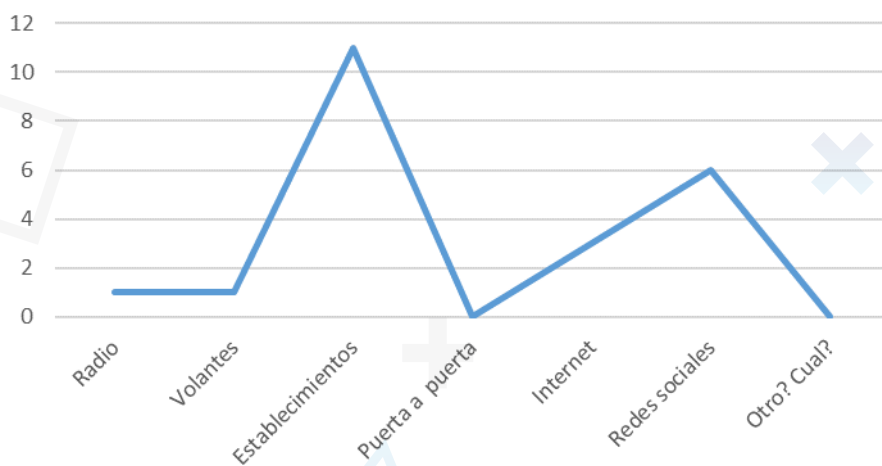
Establecimientos 11

Puerta a puerta 0

Internet 3

Redes sociales 6

17. Como promociona su producto?



Otro. ¿Cuál?

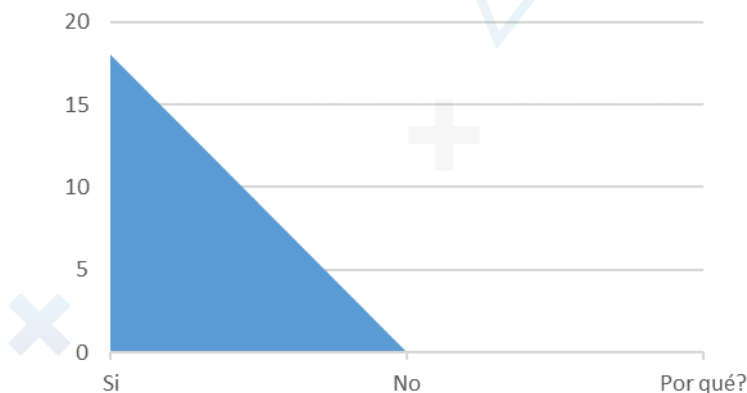
Licitaciones
Fidelización de clientes.

18. ¿Ha sido efectiva la forma de promocionar?

Si 18

No 0

18. Ha sido efectiva la forma de promocionar?



¿Por qué?

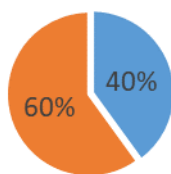
- La tecnología es el medio más usado en todos los niveles y así se da a conocer la empresa.
- La tecnología hoy en día es el medio más utilizado en todos los niveles.
- Porque mejoró el flujo de clientes.
- Los clientes llegan constantemente ya que los productos de papelería son de buena calidad y precios favorables.
- Van viendo los cultivos que poseemos la calidad obtenida por el productor.
- La empresa se da a conocer y así aumentan las contrataciones.
- Los mismos clientes se encargan de promocionar lo que vendo en mi negocio.
- Aumenta el flujo de los clientes.
- El pueblo es pequeño.
- Aumenta las contrataciones.
- El público ha tenido interés y curiosidad y se ha visto respaldado por una empresa seria y responsable.
- Los resultados son excelentes.
- Los mismos clientes ayudan a promover el servicio.
- Ha aumentado el flujo de los clientes.
- Los mismos clientes ayudan a promocionar los productos.
- Se aumentan las ventas.
- Las personas con el tiempo aprenden a conocer la buena calidad de los muebles que se hacen en la ebanistería.
- Aumenta un poco las ventas.

19. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación en cuanto a la forma de mercadear su(s) producto(s)?

Si 8

No 12

19. Ha recibido algún tipo de capacitación en cuanto a la forma de mercadear su(s) producto(s)?



■ Si ■ No

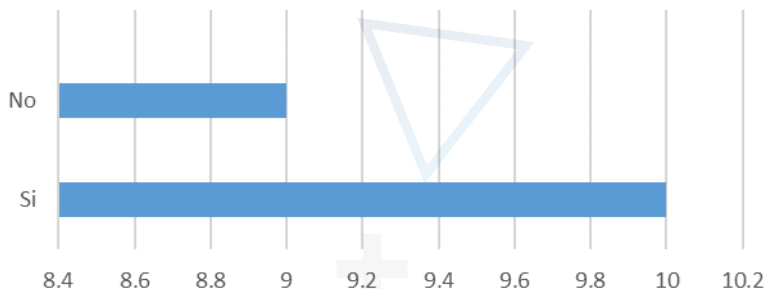
20. ¿Cómo mercadea su producto?

- En rueda de negocios.
- Exhibiendo en el establecimiento.
- Por medio de la práctica obtenida en el entorno.
- Exhibiéndolo en el establecimiento.
- A través del establecimiento.
- Ofreciéndolo en el establecimiento.
- Ofreciéndolo.
- Exhibiendo en el establecimiento.
- Con calidad y buen servicio.
- No mercadeamos el producto porque ya somos conocidas en el municipio y alrededores.
- A través de los mismos clientes.
- Por medio del establecimiento.
- Buena atención al cliente.
- A través de un ingeniero agrónomo que brinda la asistencia técnica.
- Exhibiéndolo y ofreciéndolo en el establecimiento.
- A través del establecimiento.
- Por medio de la experiencia obtenida dentro del entorno.

21. ¿Ha realizado análisis de mercados?

Si 10

No 9



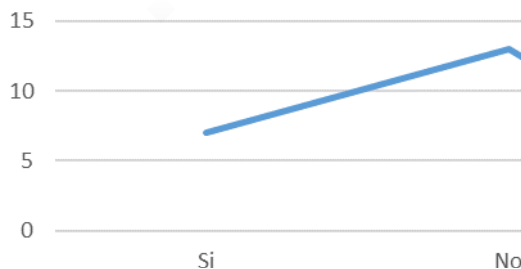
¿Por qué?

- Se hace de manera empírica.
- Todo buen proceso requiere que se tengan en cuenta las fortalezas y debilidades que poseemos para enfrentar la competencia.
- Para poder comparar precios.
- No he tenido la necesidad.
- No ha sido necesario, debido a la demanda que hay en el mercado.
- Se hace de manera empírica.
- Se hace de manera empírica.
- No he tenido la necesidad.
- Es una empresa pequeña que poco a poco se ha ido dando a conocer en el medio.
- No he tenido la necesidad y el negocio es local.
- Es una empresa pequeña que apenas se está dando a conocer en el mercado.
- Para comparar la economía.
- Son estables los precios.
- Para comparar precios.
- Hasta el momento no ha sido necesario, pero si es un recurso que muestra las necesidades específicas de un sector económico.
- Para comparar productos y así mirar cómo está la economía.
- Se puede elegir el precio más conveniente y el producto (Abarrotes) que más gusta en la clientela.

22. ¿Ha utilizado internet o páginas web para vender sus productos?

Si 7

No 13



¿Por qué?

- Son los medios más utilizados por los consumidores.
- Son los medios más utilizados por los consumidores al igual que es la forma más efectiva de conocer las necesidades de nuestros clientes.
- No he tenido la necesidad.
- Las redes sociales son muy asequibles.
- No me gusta.
- No ofrecemos productos procesados.
- No he tenido la necesidad.
- El pueblo es pequeño y toda la comunidad conoce el negocio.
- Nuestro comercio es local.
- No me gusta.
- Es un medio que todas las personas tienen fácil acceso.
- Brindando buena calidad y buen precio.
- No he tenido la necesidad y no me gusta.
- No he tenido la necesidad.
- Hace parte de la plataforma del turismo que se ofrece en el turismo.
- Es una herramienta que abarca una gran cantidad de la población y difunde muy rápidamente la información.
- El lugar donde está ubicado la empresa ofrece los servicios de manera directa y personalmente.
- Hasta el momento no se ha tenido la necesidad.

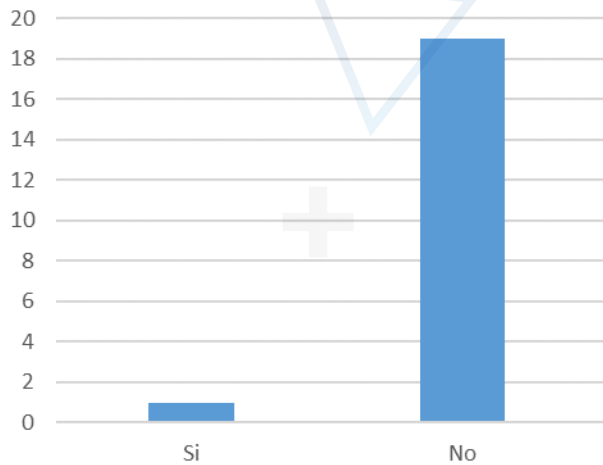
23. ¿Cómo ha enfrentado la competencia en el mercado?

- Con calidad y precios favorables.
- No la hemos enfrentado debido a que no hemos empezado a comercializar.
- Se ha enfrentado con buena calidad y buenos precios.
- Con eficiencia y calidad superior.
- Elaborando muebles con el mismo precio de hace 6 años.
- Con respaldo asistido y personalizado que genera gran confianza hacia el productor.
- La he enfrentado brindando un buen servicio y variedad de los mismos.
- Con buen servicio y calidad.
- Tenemos buenos servicios y buena calidad.
- Con calidad y buen servicio.
- Con la buena calidad de los productos que se ofrecen en el establecimiento.
- Se ha enfrentado con buena calidad y precios favorables.
- Ejerciendo competencia monopolística en nuestro caso, trabajando con productos y servicios de excelente calidad.

24. ¿Ha desarrollado un producto propio?

Si 1

No 19



¿Cuál?

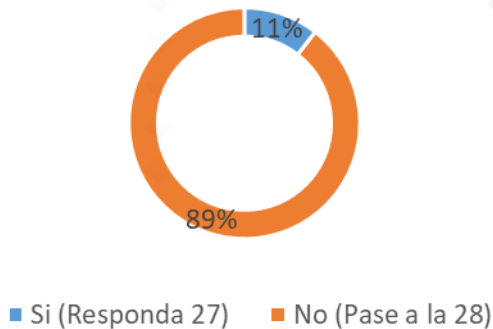
- Estamos en ese proceso, elaborando un proyecto y capacitándonos en la transformación.
- Muebles, camas, salas, estantes, cocinas integrales.

25. ¿Posee Maquinaria para elaborar sus productos?

Si (Responda 27) 2

No (Pase a la 28) 17

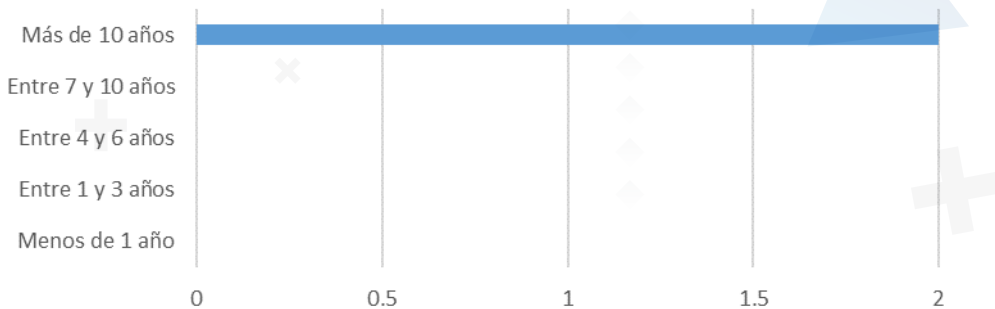
25. Posee Maquinaria para elaborar su productos?



26. Si posee maquinaria, ¿hace cuánto tiempo adquirió?

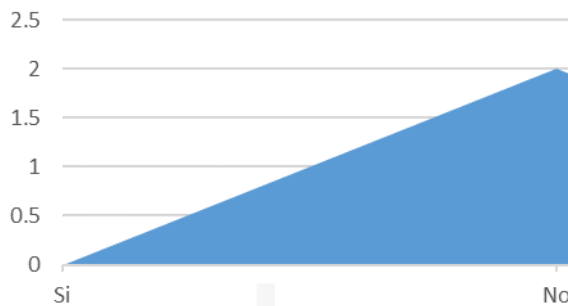
Menos de 1 año 0
Entre 1 y 3 años 0
Entre 4 y 6 años 0
Entre 7 y 10 años 0
Más de 10 años 2

26. Si posee maquinaria, hace cuánto tiempo la(s) adquirió?



27. ¿Elabora parte de su producto fuera de la empresa?

Si 0
No 2



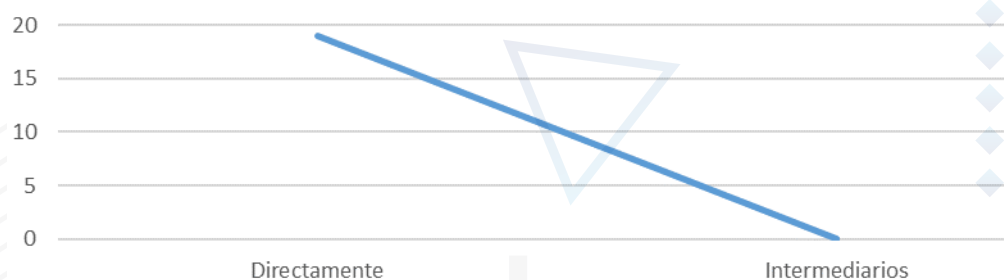
¿Por qué?

Contamos con la maquinaria necesarias para lo que hacemos.

28. ¿Cómo realiza la distribución de su producto?

Directamente 19
Intermediarios 0

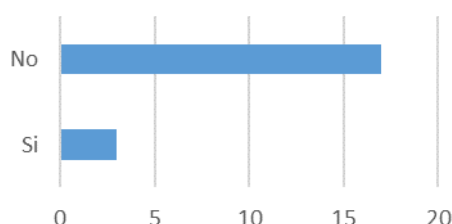
28. Como realiza la distribución de su producto?



29. ¿Ha tenido algún problema con sus proveedores?

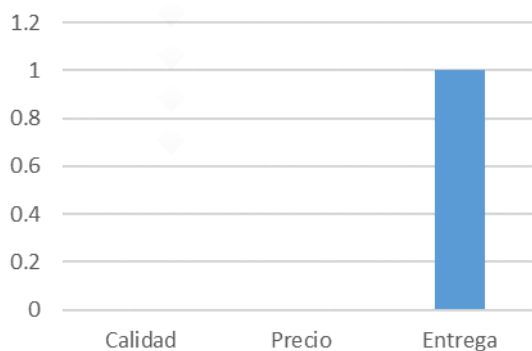
Si 3
No 17

29. Ha tenido algún problema con sus proveedores?



30. ¿Qué tipo de problemas?

Calidad 0
Precio 0
Entrega 1



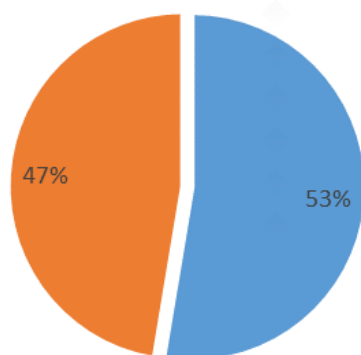
Otra. ¿Cuál?

Corpocaldas debido a que los proveedores presentan dificultades para transportar la madera.

31. ¿Ha cambiado de proveedores?

Si 10

No 9



■ Si ■ No ■ Por qué?

¿Por qué?

- Por los costos en los insumos y productos.
- Así podemos tener diversidad y por consiguiente mejores alternativas al momento de decidirnos por nuestros materiales y herramientas.
- Porque se equivocan en la forma de entregar el pedido.
- La variación en la oferta, la calidad y los precios en los insumos para la papelería.
- Hay un acuerdo mediante un contrato.
- Son proveedores reconocidos en la región por la buena calidad de materiales.
- Es la misma gente de la región.
- Son proveedores reconocidos en la región por la buena calidad de productos y servicios.
- Busco nuevas alternativas.
- Los productos que nos suministran son satisfactorios.
- Por precios y a veces no tienen los materiales que necesitamos.
- Los precios varían según la empresa.
- Porque el producto es excelente y se mantiene el precio.
- Buscando mejores precios y descuentos que a la vez se ven reflejados en la satisfacción del consumidor final o productor.
- Los precios y la calidad se mantienen.
- Algunas veces los precios varían.
- Costos en los insumos y productos.

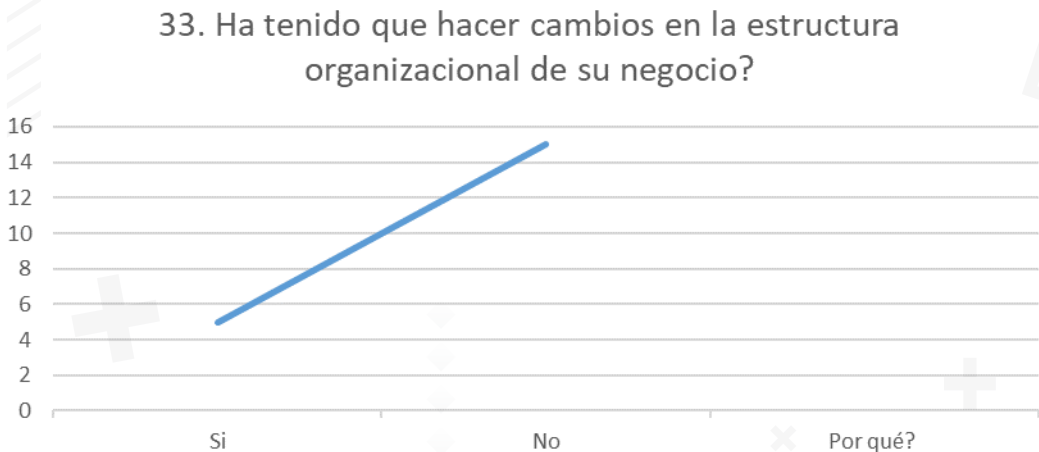
32. ¿Cómo lo ha enfrentado?

- No se le vuelve a comprar y se consigue en otro lado.
- Con responsabilidad firmado en el contrato.
- Haciendo cotizaciones en el mercado para conocer los precios.
- Buscando calidad con precios favorables.
- Realizando cotizaciones en el mercado para mejorar la calidad y precio.
- Por internet, recomendaciones de terceros y proveedores nuevos que han llegado a la zona.
- Realizando cotizaciones en el mercado para conocer calidad y precios favorables.
- Buscando calidad a mejor precio.
- Teniendo en cuenta en el presupuesto de nuestros proyectos diferentes proveedores y diferentes precios.

33. ¿Ha tenido que hacer cambios en la estructura organizacional de su negocio?

Si 5

No 15



¿Por qué?

- Con la ofertada es suficiente.
- El cambio, la innovación a que estamos sujetos todos los días implica tener cambios igualmente en la estructura de la empresa.
- Es familiar.
- Contamos con los equipos e insumos necesarios para brindar buen servicio a nuestros clientes.
- Incumplimiento o faltas a los estatutos.
- Es una tienda pequeña y solo cuento con un empleado.

- Con lo que se oferta es suficiente.
- Las estrategias implementadas en la empresa han sido de gran beneficio.
- Las estrategias que hemos utilizado han funcionado.
- Es una ebanistería pequeña y el trabajador es un familiar.
- Con lo que se oferta es suficiente.
- Para brindar un mejor servicio y una gama más amplia de productos.
- Porque contamos con la maquinaria y el personal para desarrollar la producción.
- Sí, porque se hace con el fin de coordinar actividades y prestar un buen servicio.
- Se hace con el fin de coordinar las actividades para obtener un buen logro en las ventas.
- Siempre se ha manejado la misma estrategia.
- Los trabajadores desempeñan muy bien sus actividades.
- Se mantiene la misma estructura desde que comenzó.

34. ¿Cómo ha afectado la competencia el ambiente organizacional?

- No ha afectado porque el personal de la empresa cuenta con buen sentido de pertenencia.
- No la ha afectado y además es un solo empleado.
- No me ha afectado porque solo tengo un empleado con muy buen sentido de pertenencia por su trabajo.
- No se ha visto afectada porque no hemos iniciado la comercialización.
- No lo ha afectado porque el personal de la empresa cuenta con un buen sentido de pertenencia y un jefe que escucha.
- No la ha afectado porque cuenta con un personal altamente calificado para ejercer
- las labores y un jefe que les proporciona bienestar físico y laboral.
- No ha afectado porque se han adaptado fácilmente a los cambios.
- No la ha afectado, debido a que se maneja más amplia gama de productos y con un mejor respaldo técnico.
- No la ha afectado porque se ofrece un servicio de alojamiento.
- No la ha afectado, se ha adaptado fácilmente a los cambios.
- No la ha afectado.
- No la ha afectado porque tengo pocos empleados y las actividades se desarrollan de la mejor manera posible.
- No la ha afectado porque los empleados tienen buen sentido de pertenencia por su trabajo.
- No lo ha afectado porque las personas que laboran en la empresa se sienten a gusto con sus funciones como también del bienestar que se da en la empresa.
- Positivamente, ya que esto ha conducido a que cada uno de nuestros dptos tenga personal idóneo y capacitado para junto con la gerencia llegar a una buena toma de decisiones.

35. ¿Cómo ha enfrentado dicha competencia?

- Con capacitaciones, asistencia técnica y proyectos para el mejoramiento de la calidad de vida del producto.
- De ninguna manera, la tienda es pequeña y solo tengo 1 empleado que realiza las actividades laborales de buena forma.
- De ninguna forma pues la ebanistería es pequeña y el empleado cumple las funciones asignadas de manera efectiva.
- Brindando un acompañamiento personalizado, con productos de mejor calidad, con precios más asequibles, llevando los productos hasta las fincas de los productores.
- Con buen liderazgo y el gran sentido de pertenencia que tienen los trabajadores por el negocio.
- Con buena aptitud de los trabajadores y buen liderazgo del jefe.
- Con buen liderazgo, amabilidad y buen trato.
- Con calidad y buen servicio.
- Con cambios e implementación de nuevos cargos en la estructura de la empresa.
- Con calidad y buenos precios que sean favorables para nuestros clientes.

OBSERVACIONES

- Hay preguntas sin contestar porque no aplican para el restaurante.
- Me gustaría recibir capacitaciones en cuanto a la forma de mercadear productos, más formas continuas para licitar y que la competencia se oferte con calidad y buen precio.
- Las preguntas que no se responden es porque no aplican para el negocio.
- Las empresas que ofrecen servicios deben hacerlo con calidad para tener rentabilidad y así darse a conocer de buena manera.
- Me gustaría recibir apoyo en cuanto a capacitaciones para el mejoramiento del servicio y en su efecto aportes en especie para el fortalecimiento de la empresa.
- El supuesto planteado no aplica en nuestra organización.

CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Identificar las estrategias administrativas que han permitido que las micro, pequeñas y medianas empresas de la región Oriente de Caldas, hayan podido enfrentar ambientes competitivos generados por la internacionalización de la economía.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. **Establecer la historia y trayectoria del empresarismo en la región en épocas de gran competitividad.**

Se entrevistaron a 125 empresas en los municipios de Pensilvania (26), Manzanares (23), Marquetalia (8), Samaná (20), La Dorada (27) y Norcasia (21).

En primer lugar se les preguntó por los datos generales del negocio: Nombre del negocio, Nombre del propietario, Actividad económica, Municipio, Dirección y teléfono y Fecha.

El promedio de las 125 empresas y negocios en estudio es de 14 años y 7 meses de funcionamiento.

Promedio de Pensilvania: 17 años y 10 meses

Promedio de Manzanares: 28 años y 9 meses

Promedio de Marquetalia: 11 años y 6 meses

Promedio de Samaná: 6 años y 2 meses

Promedio de La Dorada: 11 años y 3 meses

Promedio de Norcasia: 8 años y 5 meses

A nivel general, las principales razones que motivaron a iniciar los distintos negocios fueron:

Independencia económica con un 40%, Desarrollo regional con un 14%, Mejorar la calidad de vida con un 10%. En menores porcentajes se presentaron temas como demanda insatisfecha, generar empleo, ejercer la profesión, tener mayor cobertura, poseen habilidades en áreas específicas, oportunidades en la zona.

En Pensilvania y Marquetalia, la independencia económica y mejorar la calidad de vida fueron los ítems más destacados con un 38% y 22% en el primero y 50 y 30% en el segundo municipio; en Manzanares, la independencia y el desarrollo regional con un 42% y 29%, igual sucedió en Norcasia con un 41 y 26%; en Samaná el 65% de las

empresas y negocios vieron en la independencia su principal razón. Finalmente, La Dorada vio que la Independencia y la Demanda insatisfecha tuvieron un 22% cada uno.

El 84,8% de todos los encuestados manifestaron no tener ningún tipo de apoyo gubernamental o privado. Norcasia tuvo el porcentaje menor con un 71,43%, los demás municipios estuvieron por encima del 80%.

Los restantes manifestaron haber obtenido, principalmente, un apoyo económico, bien sea de las alcaldías o de entidades gubernamentales.

El 54,4% de los empresarios entrevistados manifestaron que han tenido algún tipo de capacitación. Manzanares y Norcasia fueron los municipios de mayor porcentaje en capacitación con un 69,56% y 66,67%.

Los dos principales ítems de capacitación fueron 1. Área empresarial con un 21,21% y 2. Desarrollo técnico y tecnológico con un 18,94%. Vale la pena resaltar el poco interés en capacitarse en temas de servicio al cliente o seguridad en el trabajo (poco más del 5% sumados). Solo Manzanares con el 8% y Marquetalia con el 22,22% fueron la excepción.

En el caso de Samaná, ninguno de los encuestados manifestó haberse capacitado en algún tema referente al negocio.

En un amplio porcentaje, 90,4%, manifiestan estar inscritos en Cámara de Comercio. Norcasia en un 100% y La Dorada en un 96,3% fueron los de mayor respuesta, Pensilvania el de menor porcentaje con un 80,77%.

El 46,4% de todas las empresas o negocios entrevistados respondieron haberse inscrito posterior al año 2006; el 18,4% entre los años 1996 y 2005; el 12,8% en años anteriores a partir de 1966.

En Manzanares, el 26,09% se inscribieron entre 1966 y 1975. En Marquetalia, el 50% entre 1996 y 2005; en Samaná el 40% no estaba inscrito y el 50% lo hizo posterior al año 2006. En Norcasia, el 76,19% se inscribió posterior al 2006.

En la pregunta ¿Con cuántos empleados inició su negocio y en la actualidad con cuántos cuenta?, las respuestas fueron las siguientes:

Iniciaron con un empleado, 34,4%

Con dos empleados, 28%

Con tres empleados, el 12%

Con 4 empleados, el 4,8%

Entre 5 y 10 empleados, el 9,6%

Más de 10 empleados, el 5%

Actualmente poseen el siguiente número de empleados:

Un empleado: 20,8%

Dos empleados: 25,6%

Tres empleados: se sostiene en el 12%

Cuatro empleados, aumenta al 5,6%

Entre 5 y 10 empleados se registra un importante aumento de casi el 10% llegando a un total de 19,2%

Más de 10 empleados, también registra un aumento hasta el 10,8% duplicando su valor inicial.

En Pensilvania, el 46,15% de las empresas iniciaron con un solo empleado, pero, en contraste, actualmente el 38,46% de las empresas encuestadas tienen entre 5 y 10 empleados en comparación del 7,69% que iniciaron, es decir, cinco veces más. Vale la pena resaltar este crecimiento también entre las empresas que tienen más de 20 empleados que pasaron de ninguna al 11,54%.

En Manzanares, el 43,48% iniciaron con 2 empleados, pero disminuyeron al 34,78%. Solo se presentó un crecimiento entre las empresas de 5 a 10 empleados que pasaron del 8,72% al 17,39%, duplicando la cantidad de empresas.

En Marquetalia, el 87,5% de las empresas empezaron con máximo 3 empleados, pero disminuyeron al 62,5% en la actualidad. Importante mencionar que actualmente, el 25% de las empresas encuestadas tienen entre 5 y 10 empleados, frente a ninguna haber iniciado así.

En Samaná, el 95% de las empresas iniciaron con uno o dos empleados. Actualmente están en el 85%. El 10% indicó poseer cuatro empleados a la fecha.

En La Dorada, el 56% de las empresas iniciaron con hasta tres empleados, disminuyendo al 47% en la actualidad. El 14,81% iniciaron con 5 a 10 empleados y se sostiene la cifra; el 3,7% inició con 10 o más empleados, hoy el 14,82 tienen esas cantidades de empleados. La cifra se cuadruplicó. Un dato curioso fue que el 18,52% de las empresas encuestadas no entregaron esta información.

En Norcasia, el 61,66% inició con 3 empleados o menos, cifra que se sostiene actualmente (61,91%). Igualmente, la cifra de empresas entre 5 y 10 empleados se sostiene en el 19,05% mientras que las empresas de más de 10 empleados disminuyeron del 14,29% al 9,52%.

Uno de los puntos que generaron un impacto muy importante en los resultados de esta investigación fue la crisis económica mundial causada por la pandemia del Covid-19.

La séptima pregunta de esta entrevista habla de las dificultades por las cuales han pasado las distintas empresas y negocios a lo largo de su historia pero, en el momento

en que se hicieron las entrevistas, aún no se había presentado este fenómeno. Circunstancia que ni los más pesimistas se atrevieron a tenerlo como posible factor de riesgo económico o social.

De acuerdo a la información obtenida en cada municipio de estudio, todas las empresas objeto de la investigación sobrevivieron a la crisis causada por la pandemia y, pese a las dificultades que sufrieron la mayoría de ellas, pudieron continuar con su actividad económica.

En general, el impacto económico en los municipios caldenses fue mucho menor al esperado o presupuestado inicialmente. Solo se produjeron cierres temporales en negocios como bares y centros de eventos.

Pasada la cuarentena obligatoria, de cierta forma, en los distintos municipios se siguió respirando un ambiente de relativa tranquilidad con una actividad económica abierta y con pocas restricciones.

Regresando a las respuestas obtenidas por los negocios y empresas en la pregunta: ¿Qué dificultades se han presentado durante la trayectoria de su negocio?, las respuestas obtenidas fueron las siguientes:

El 45,38% manifestó no haber tenido dificultades significativas a lo largo de su trayectoria. En Pensilvania el 14,81%; en Manzanares el 37,5%; en Marquetalia el 25%; La Dorada el 40%; Norcasia con un 57,14% y, finalmente, en Samaná el 100% de las empresas entrevistadas manifestaron no haber tenido ninguna dificultad representativa a lo largo de su trayectoria comercial.

El 13,85% mencionó presentar dificultades durante las distintas épocas de recesión económica presentadas en Colombia. En Pensilvania el 18,52%; en Manzanares el 20,83%; en Marquetalia el 25%; La Dorada el 20%

El 10,77% los altos costos de las materias primas, insumos o mercancías. En Pensilvania el 18,52%; en Manzanares el 16,66%; en Marquetalia el 25%; en Norcasia el 14,29%.

El 6,15% habló de tener dificultades a la hora de legalizar su actividad comercial. En Pensilvania el 18,52%

El 5,38% manifestó que la competencia desleal les representó complejidades para realizar su actividad comercial.

Otros ítems referenciados fueron los siguientes: Cultura de no pago, problemas estructurales, poco apoyo institucional, rotación de personal, sobreoferta y temporada baja de clientes. Todos con respuestas entre el 1% y el 4%.

En términos generales, el 96% de las empresas no tuvieron que cerrar la empresa o negocio en algún momento de su trayectoria. Solo al inicio de la cuarentena, en el año 2020, debido a la pandemia, hubo cierres temporales y por decretos nacionales y/o municipales.

En la pregunta ¿Qué factores de éxito ha obtenido que han permitido que su negocio permanezca en el mercado?, las respuestas fueron:

A nivel general, la calidad de los productos o servicios ofrecidos obtuvo la mayor puntuación con el 34,59%. En Pensilvania un 45,45%; Manzanares con un 19,23%; Marquetalia con un 30,77%; Samaná con un 33,33%; La Dorada con un 33,33% y Norcasia con un 40%.

La buena atención al cliente obtuvo un 28,11%, Pensilvania con un 15,15%; Manzanares con un 19,23%; Marquetalia con un 30,77%; Samaná con un 43,33%; La Dorada con un 22,92% y Norcasia con un 40%.

Precios bajos o competitivos con un 9,19%; Samaná con un 13,33%; La Dorada con un 14,58%

La perseverancia un 5,95%, Pensilvania con un 15,15%

La experiencia y trayectoria con un 5,41%, Manzanares con un 15,38%; Marquetalia con un 15,39%;

La variedad de los productos un 3,78%

Otros ítems como la credibilidad, la exclusividad, la fidelización, la innovación y la planeación, obtuvieron porcentajes menores entre el 1 y 2%.

En la pregunta ¿Qué tipo de competencia ha tenido en el desarrollo de su actividad económica?, las respuestas fueron:

A nivel general, en todas las empresas entrevistadas, el 52% manifestaron no tener ninguna competencia fuerte o representativa. Pensilvania con un 34,62%; Manzanares con un 52,17%; Marquetalia con un 25%. Samaná y La Dorada tuvieron los porcentajes más altos con un 85% y 85,18%. Por otra parte, Norcasia solo obtuvo un 9,52%.

El 41,6% ven en su competencia a otras empresas locales. En Pensilvania esta fue la respuesta más común con un 50%; Manzanares con un 39,13%; y Samaná y La Dorada con los porcentajes más bajos con un 15% y un 7,41%. En cambio, Norcasia y Marquetalia tuvieron los mayores porcentajes con un 90,48% y un 75%, respectivamente.

El 4,8% a empresas nacionales; Pensilvania con un 11,53%; Manzanares con un 4,35%; La Dorada con un 7,41% y

El 1,3% a empresas extranjeras; Pensilvania con un 3,85%; Manzanares con un 4,35%.

Finalizando la encuesta, se les preguntó si han desarrollado algún estudio de costos o cualquier otro estudio que permitiera mejorar las condiciones u oportunidades de sus empresas o negocios. Respondieron lo siguiente:

El 64% de todas las empresas encuestadas en el oriente caldense manifestaron no haber realizado ningún tipo de estudio. El 36% restante sí han hecho estudios en los siguientes temas:

Estudio de Costos: 49,09%;

Estudio de Mercado: 32,73%;

Estudio de la Competencia: 16,36%

Estudio Laboral: 1,82%

Los resultados por municipios fueron los siguientes:

Las empresas de Pensilvania no han hecho estudios de ningún tipo: 53,85%; Manzanares 65,22%; Marquetalia 37,5%; Samaná 100%; La Dorada 56% y Norcasia el 61,9%.

Del 46,15% de las empresas que respondieron afirmativamente en Pensilvania, todas han hecho estudios de costos.

En Manzanares, el 34,78% han hecho algún tipo de estudio. El 55,56% fue de costos y el 44,44% de mercado.

En Marquetalia, el 62,5% han hecho algún estudio, el 80% fue de costos y el 20% de mercado.

En La Dorada, el 44% han hecho algún estudio: El 47,62% fue de mercado; el 42,86% estudio de la competencia; el 4,76% hizo estudio de costos.

Finalmente, en Norcasia, el 38,1% de las empresas han elaborado algún estudio. El 60% de ellos lo hizo de costos y el 40% de mercado.

OBSERVACIONES A LA PRIMERA ENTREVISTA

Observaciones Pensilvania:

- Ayudas por parte de las entidades para apoyar las asociaciones.
- Persecución del estado con los registros sanitarios.
- Sería bueno el apoyo por parte del estado para apoyar las iniciativas de los pequeños empresarios.
- Falta de apoyo del estado.
- Primero que todo, muchas gracias. Quiero que en algún momento se abra cursos y capacitación para todos los comerciantes desde dueños y colaboradores para mejorar nuestros productos y la calidad en nuestra atención y poder mejorar el desarrollo de nuestro municipio de lo cual nos hace mucha falta.
- Por favor dejen trabajar que es para el bien de todos y sobre todo cuando más les servimos cuando hay paros.
- Actualmente se encuentra mejorando el trapiche para adquirir el Invima.

- Sector con mucho potencial, falta articulación con todos los sectores del gremio.
- Apoyo por parte del estado a los pequeños productores.
- Se copia los productos por otros productores.
- Se necesita más asistencia técnica.
- Falta de apoyo directo del estado.

Observaciones Manzanares:

Ninguna.

Observaciones Marquetalia:

Ninguna.

Observaciones Samaná:

Ninguna.

Observaciones La Dorada:

- Esto lo creamos para nuestra propiedad familiar y ha sido manejado y atendido por su propietaria buscando una excelente atención y exclusividad en los productos.
- Costos fijos que genera la operación turística y de la empresa.
- Los arriendos cada día son más costosos, motivo por el cual varios negocios han tenido que cerrar.

Observaciones Norcasia:

- Para nosotros como asociación ha sido muy importante el apoyo de la administración municipal de Norcasia, porque gracias a ello también nos hemos mantenido y la invitación es a que apoyen las demás asociaciones.
- Agradecimiento a la administración municipal por permitirnos participar en las diferentes contrataciones y esperamos poder seguir contando con ese apoyo.
- Es importante que realicen este tipo de entrevista para obtener información de los negocios y así brindarnos proyectos en el futuro.
- Se debería tener apoyo de parte del gobierno para generar empleo.
- Mejoramiento de las vías de acceso al municipio para facilitar el transporte de alimentos perecederos y mejoramiento de la calle principal de nuestro municipio.
- Sería bueno recibir algún beneficio del estado por cumplir con todos los

requisitos de ley que se exige para tener un negocio y que al final ya no es rentable.

- Más apoyo por parte de la administración para establecer normas de implementación para mejorar la calidad de los servicios hoteleros en el municipio.
- Las contrataciones deben darse de acuerdo al servicio que ofrece la empresa.

b. Identificar los modelos administrativos utilizados por las micro, pequeñas y medianas empresas del Oriente de Caldas en ambientes competitivos.

A través de la segunda entrevista se plantea identificar las Estrategias y/o modelos administrativos utilizados a lo largo del tiempo y que les ha permitido sostenerse en el mercado de manera competitiva.

Se entrevistaron 71 empresas en los municipios de Pensilvania (16), Manzanares (7), Marquetalia (8), Samaná (20) y Norcasia (20).

Estrategias en Pensilvania:

- Para enfrentar la competencia de productos importados, en donde la afectación principal es por el bajo precio y el mejoramiento de la calidad, es la de optimizar el talento humano y el recurso económico; hacer descuentos en los precios y promociones y con la intención de convencer a los clientes de comprar productos locales o nacionales.
- El 70% de las empresas han podido sostener su planta de personal gracias al convencimiento y persistencia de los propietarios de las empresas, también a la regularidad de las ventas.
- Dada la importante experiencia que los empleados adquieren en los negocios y empresas más tradicionales, se presenta el fenómeno de que muchos de ellos se retiran y generan nuevas empresas en la misma línea.
- El 66,67% de las empresas no han tenido la necesidad de adaptar nuevos procesos de producción y se sostienen que los que poseen actualmente, mencionan limitantes en espacios físicos.
- Las empresas y negocios pensilvenses han presentado importantes cambios en el manejo del personal. Las exigencias legales han acelerado los cambios, principalmente con el tema de la legalización laboral, la entrega de dotaciones, normas de higiene y capacitaciones.
- Las principales inversiones que han hecho las empresas pensilvenses han sido en el área tecnológica (50%), referentes a equipos de cómputo y compra

de programas contables. El 30% de las inversiones realizadas han sido en temas de capacitación a los empleados y en educación y profesionalización a los hijos o herederos del respectivo negocio.

- La planeación de los recursos financieros es el común denominador en las empresas. El 82% de ellas lo realizan; la mitad de ellas adquieren los recursos en el sector bancario, menos del 20% manifestaron adquirirlo a través de terceros. El 62,5% manejan estudios de costos.
- El 81,25% realiza liquidación y pago de impuestos. El 18,75% restante no está legalizada completamente por desconocimiento de la normatividad o porque no consideran justos los porcentajes y valores que exige la Dian.
- El 100% de las empresas coinciden en la importancia y efectividad de promocionar los productos y servicios y los mecanismos son variados y no hay ninguna estrategia predominante. Las redes sociales con un 30%, avisos luminosos y atractivos con un 25%, la radio con un 18,75%, otras opciones son los volantes o publicidad puerta a puerta.
- Es necesario mejorar y ampliar los espacios de capacitación en temas de cómo mercadear y promocionar los productos y servicios. El 56,25% de las empresas y negocios de Pensilvania manifiestan no haber tenido ningún espacio u opción en este sentido, contra un 43,25% que sí ha tenido la oportunidad de capacitarse. De la misma manera, solo el 37,5% de las empresas han realizado estudios de mercado frente a un 62,5% que no lo han hecho.
- Optar por fabricar y vender un producto propio es una importante estrategia en el municipio de Pensilvania. El 56% de las empresas o negocios entrevistados lo hacen y se enorgullecen de tenerlo. Son productos atractivos y reconocidos en el medio local. El 44% de las empresas comercializan productos adquiridos en el mercado nacional o internacional.
- El 87,5% de las empresas que fabrican sus productos lo hacen con maquinaria, el 25% de esta maquinaria fue adquirida entre 1 y 3 años previos, el 15% la adquirió entre los 4 y 10 años. Los restantes no tienen certeza de las fechas de adquisición de las máquinas. El 100% de las empresas fabrican sus productos en el interior de la empresa y no en sitios externos, así mismo, en igual porcentaje, distribuyen directamente sus productos.
- El 56% de los distintos gerentes y administradores están abiertos a escuchar propuestas de nuevos proveedores. La competencia cada vez es más fuerte y la tecnología juega un importante papel en ello. La oferta de los productos y servicios se ha multiplicado, buscan más promociones, valor agregado,

disminución en costos de fletes, innovación. El 44% de las empresas entrevistadas mantienen una lealtad a sus proveedores.

- El 56,25% de las empresas pensilvenses mantienen su estructura organizacional tradicional; el 43,75% han realizado cambios leves, menos del 5% de estos últimos han hecho modificaciones, pero en la parte física del negocio: ampliaciones, remodelaciones o cambios de imagen.

Estrategias Manzanares:

- La competencia ocasionada por los productos importados ha tenido efectos divididos: el 57,14% manifiesta que no han tenido problemas con este tipo de competencia; el 42,86% sí ha sentido dificultades con ella en donde los precios generan el mayor impacto. La venta de productos tecnológicos ha disminuido por los altos precios del dólar. Para los demás productos, dicha competencia la enfrentan con buena atención al cliente y precios bajos.
- La productividad de las empresas y negocios de Manzanares no se ha afectado en gran medida por la competencia: el 57,14% no ha sentido afectación y siguen funcionando igual y sosteniendo precios bajos, el 42,86% manifiestan disminución en la rentabilidad con respecto a otras épocas.
- El sostenimiento de la planta de personal representa una mayoría simple en el municipio de Manzanares. El 57,14% la han sostenido, o incluso aumentado a lo largo del tiempo. El 42,86% de las empresas han disminuido su planta de personal. Los negocios familiares le dan poca cabida a empleados externos, hay poca oferta de trabajo nuevo. La legalización o formalización de las plazas laborales no es clara. Por lo general, los empleados actuales llevan mucho tiempo y temen perder su puesto si realizan exigencias adicionales a las que poseen.
- Los procesos de producción no han sufrido mayores cambios en las empresas manzanareñas: el 71,43% no han tenido la necesidad de adaptarlos. El 28,57% han realizado ajustes menores o básicos.
- Hay poca flexibilidad a los cambios, les cuesta adaptarse a nuevas tecnologías, a la sistematización y globalización del comercio. Solo el 30% de las empresas han realizado inversiones en tecnología y el 15% lo han hecho en capacitación para sus empleados.
- La planeación de los recursos financieros es el común denominador en las empresas. El 85,71% de ellas lo realizan; la mitad de ellas adquieren los recursos en el sector bancario y la otra mitad manifestaron adquirirlo a través de terceros. El 71,43% nunca han realizado estudios de costos en sus empresas.

- El pago cumplido de los impuestos es una tendencia general y amplia en las empresas de Manzanares. El 86% de las empresas son muy estrictas en ese sentido. El porcentaje restante cumple con lo estrictamente necesario para su funcionamiento.
- La promoción de los productos y servicios representa una importancia relevante entre los comerciantes de Manzanares. El 71,43% lo realiza y utilizan medios como la radio, canales de televisión comunitarios, avisos luminosos y llamativos, volantes, pasacalles y las redes sociales.
El 57% usa la radio, el 43% el internet y redes sociales, el 29% avisos luminosos. Estos son los principales medios usados. Esto a pesar de que solo el 57% de las empresas entrevistadas han recibido algún tipo de capacitación en este tema.
- Poca importancia ven en realizar estudio de mercado, el 67% nunca lo ha hecho o han visto la necesidad de hacerlo.
- El mercado manzanareño es de poco espacio para productos creados allí mismo. Solo el 14,3% de las empresas entrevistadas le han apostado a productos propios. El 85,7% comercializa productos conocidos y que llegan de los mercados nacionales o internacionales.
- Pocos intermediarios participan en la comercialización de los productos en Manzanares, todos manifestaron hacerlo personalmente o en venta en su propio negocio.
- Existe una gran confianza de las empresas o negocios con los proveedores de los productos y servicios. Ninguno manifestó haber tenido problemas a lo largo del tiempo y hay poca intención de cambio de los mismos, solo el 30% ha hecho algún cambio y la razón principal es la disminución en los precios.

Estrategias Marquetalia:

- La competencia ocasionada por los productos importados ha tenido un efecto bajo en el mercado de Marquetalia: el 75% manifiesta que no han tenido problemas con este tipo de competencia; el 25% sí ha sentido dificultades por los precios bajos y por el reconocimiento de las marcas. La buena atención al cliente, precios bajos, variedad, renovación de la presentación de los productos y mejoramiento en la calidad de las materias primas e insumos son el común denominador como estrategias para enfrentarlo.

- A pesar del bajo efecto mencionado por la competencia, el 87,5% manifiesta haber disminuido un poco la productividad.
- A través del tiempo de funcionamiento de las empresas marquetonas, el 87,5% de ellas han tenido cambios en su planta de personal. La disminución temporal ocasionada por la baja en las ventas o por la finalización de temporada. Predominan los negocios familiares y son escasos los empleados externos.
- La necesidad de adaptar los procesos de producción ocasionados por la competencia, ha sido equilibrada. El 50% ha tenido adaptaciones y el 50% restante han continuado igual a través del tiempo. El 75% demuestran mucha o mediana flexibilidad al cambio.
- Las empresas y negocios de Marquetalia muestran su flexibilidad presentando importantes cambios en el manejo del personal. Las exigencias legales han acelerado los cambios, principalmente con el tema de la legalización laboral, la entrega de dotaciones, normas de higiene y capacitaciones.
- Las principales inversiones que han hecho las empresas marquetonas han sido en la adaptación de nuevos procesos con un 50%; el área tecnológica (25%), referentes a equipos de cómputo y compra de programas contables. El 37,5% de las inversiones realizadas han sido en temas de capacitación a los empleados y en educación y profesionalización a los hijos o herederos del respectivo negocio.
- La planeación de los recursos financieros es de un importante nivel: El 62,5% de ellas lo realizan; la mitad de ellas adquieren los recursos en el sector bancario, y el 50% restante a través de terceros. El 75% han realizado estudios de costos.
- El 100% de las empresas o negocios entrevistados realiza cumplidamente la liquidación y pago de los impuestos.
- La promoción de los productos y servicios es de vital importancia entre los comerciantes de Marquetalia. El 75% lo realiza y utilizan medios como la radio, avisos luminosos y llamativos y las redes sociales. El 75% usa la radio, el 37,5% el internet y redes sociales y el 12,5% avisos luminosos. Importante dato es que el 62,5% de las empresas entrevistadas han recibido algún tipo de capacitación en este tema. La Cámara de Comercio se ha vinculado en este sentido con capacitaciones en exhibición de productos.

- La necesidad de realizar estudios de mercado está dividida. El 50% lo cree importante y lo ha hecho frente al restante 50% que creen no necesitarlo.
- El mercado marquetón, al igual que el manzanareño es de poco espacio para productos creados allí mismo. Solo el 25% de las empresas entrevistadas le han apostado a productos propios. De ellos el 50% poseen maquinaria para producirlos pero sus máquinas fueron adquiridas hace más de 10 años.
- El 75% de las empresas comercializan productos conocidos y que llegan de los mercados nacionales o internacionales.
- Pocos intermediarios participan en la comercialización de los productos en Marquetalia, todos manifestaron hacerlo personalmente o en venta en su propio negocio.
- Solo 37,5% de los distintos gerentes y administradores son abiertos a escuchar propuestas de nuevos proveedores. La oferta de los productos y servicios se ha multiplicado, buscan más promociones, valor agregado, disminución en costos de fletes, innovación. El 62,5% de las empresas entrevistadas son muy leales a sus tradicionales proveedores.
- El 62,5% de las empresas marquetonas mantienen su estructura organizacional tradicional; el 37,5% han realizado cambios leves, el 15% de estos últimos han hecho modificaciones en la parte física del negocio: ampliaciones, remodelaciones o tecnológicos.

Estrategias Samaná:

- La competencia ocasionada por los productos importados ha tenido un efecto muy bajo en el mercado de Samaná: el 90% manifiesta que no han tenido problemas con este tipo de competencia; solo el 10% sí ha sentido dificultades por los precios bajos y por el reconocimiento y poder de distribución de las marcas. La buena atención al cliente y ponerse de acuerdo con los demás negocios para disminuir precios han sido las principales estrategias.
- A pesar del bajo efecto mencionado por la competencia, el 75% de las empresas y negocios manifiesta haber disminuido un poco la productividad.
- A través del tiempo de funcionamiento de las empresas samaneñas, el 100% de ellas manifestaron no haber necesitado realizar cambios en su planta de personal. No disminuye el empleo, pero tampoco aumenta.

- La necesidad de adaptar los procesos de producción ocasionados por la competencia ha sido mínima. El 95% ha continuado igual a través del tiempo. Este valor se contradice con el alto porcentaje que dicen ser muy o medianamente flexibles al cambio, aun así no han hecho cambios de ninguna clase.
- Las principales inversiones que han hecho las empresas samaneñas ha sido el área tecnológica (60%), referentes a equipos de cómputo y compra de programas contables. El 10% de las inversiones realizadas han sido en temas de capacitación a los empleados o profesionalización a los hijos o herederos del respectivo negocio. Finalmente, el 10% ha invertido en el mejoramiento de los procesos internos del negocio.
- La planeación de los recursos financieros no tiene una importancia relevante: sólo el 45% de ellas lo realizan; el 60% adquiere los recursos en el sector bancario y el 15% a través de terceros. El 90% no cree necesario realizar estudios de costos.
- El 95% de las empresas o negocios entrevistados realiza cumplidamente la liquidación y pago de los impuestos.
- La promoción de los productos y servicios es de vital importancia entre los comerciantes de Samaná. El 75% lo realiza y utilizan medios como la radio, avisos luminosos y llamativos y las redes sociales. El 30% usa la radio, el 30% el internet y redes sociales y el 15% avisos luminosos. El voz a voz, la excelente exhibición en el negocio y la asistencia técnica complementaria también son factores importantes mencionados. En contraparte, solo el 15% de las empresas entrevistadas han recibido algún tipo de capacitación en estos temas. Hay un 85% vacío de espera.
- Dada la baja capacitación en estos aspectos, el 85% de las empresas nunca ha realizado algún estudio o análisis de mercado.
- Aún hay desconocimiento y poca apropiación de las alternativas que ofrecen las redes sociales para comercializar y promocionar los productos y servicios, el 55% menciona nunca haberlo utilizado.
- Igual que en Marquetalia y Manzanares, hay muy poca cabida para los productos propios o creados allí mismo. El 95% de las empresas entrevistadas no le han apostado a productos propios.
- El 100% de las empresas entrevistadas comercializan productos o servicios conocidos y que llegan de los mercados nacionales o internacionales.

- Poco nivel de intermediación participa en la comercialización de los productos en Samaná, todos manifestaron hacerlo personalmente o en venta en su propio negocio.
- Solo el 20% de los distintos gerentes y administradores son abiertos a escuchar propuestas de nuevos proveedores. A pesar de requerir mejores precios, más rapidez y economía en las entregas y mejor calidad, el 80% de las empresas entrevistadas son muy leales a sus tradicionales proveedores y el 100% mencionaron no haber tenido problemas significativos con ningún proveedor.
- El 95% de las empresas samaneñas mantienen su estructura organizacional tradicional, muy pocas modificaciones en la parte física del negocio: ampliaciones, remodelaciones.

Estrategias Norcasia:

- La competencia ocasionada por los productos importados ha tenido un efecto bajo en el mercado de Norcasia: el 75% manifiesta que no han tenido problemas con este tipo de competencia; solo el 10% sí ha sentido dificultades por los precios bajos y por el reconocimiento y poder de distribución de las marcas. La buena atención al cliente, servicio personalizado, la disminución de precios y la no venta de productos importados han sido las principales estrategias.
- El 45% de las empresas entrevistadas han tenido dificultades o disminución en la productividad de la empresa.
- El 55% de las empresas han podido sostener su planta de personal gracias al convencimiento y persistencia de los propietarios de las empresas, también a la regularidad de las ventas. El 45% restante han tenido épocas de disminución de su planta debido a las ventas bajas o temporada baja.
- El 80% de las empresas no han tenido la necesidad de adaptar nuevos procesos de producción y sostienen con los que poseen actualmente, mencionan limitantes en espacios físicos.
- Las empresas y negocios de Norcasia han presentado pocos cambios en el manejo del personal. Hay muy poca rotación y generación de nuevos empleos. Pocos cambios, no se habla mucho de legalización laboral, o entrega de dotaciones, normas de higiene y capacitaciones.
- Hay muy poca flexibilidad al cambio, solo el 35% de las empresas manifiestan tener capacidad de adaptarse mucho o medianamente a los cambios que se vienen presentando.

- Las principales inversiones que han hecho las empresas de Norcasia han sido en el área tecnológica (50%), referentes a equipos de cómputo y compra de programas contables. El 30% de las inversiones realizadas han sido en temas de capacitación a los empleados o familiares vinculados a la empresa o negocio.
- La planeación de los recursos financieros es el común denominador en las empresas: El 95% de ellas lo realizan; el 70% adquieren los recursos en el sector bancario y el 20% manifestaron adquirirlo a través de terceros. El 80% manejan estudios de costos para mejorar la rentabilidad y controlar precios y maximizar utilidades.
- El 85% realiza liquidación y pago de impuestos. El 15% restante no está legalizada completamente por desconocimiento de la normatividad o porque no consideran justos los porcentajes y valores que exige la Dian.
- El 90% de las empresas coinciden en la importancia y efectividad de promocionar los productos y servicios y los mecanismos son variados, hay dos estrategias predominantes. La buena exhibición en los puntos de venta con un 55% y el internet y las redes sociales con un 45%, otras opciones son la radio, el voz a voz, los volantes o publicidad puerta a puerta pero con índices bajos.
- Es necesario mejorar y ampliar los espacios de capacitación en temas de cómo mercadear y promocionar los productos y servicios. El 60% de las empresas y negocios de Norcasia manifiestan no haber tenido ningún espacio u opción en este sentido, contra un 40% que sí ha tenido la oportunidad de capacitarse. A pesar de ello, el 55% de las empresas han realizado estudios de mercado, la mayoría de manera empírica, frente a un 45% que no lo han hecho.
- Igual que en Samaná, Marquetalia y Manzanares, hay muy poca cabida para los productos propios o creados allí mismo. El 95% de las empresas entrevistadas no le han apostado a productos propios solo comercializan productos o servicios conocidos y que llegan de los mercados nacionales o internacionales.
- Poco nivel de intermediación participa en la comercialización de los productos en Norcasia, todos manifestaron hacerlo personalmente o en venta en su propio negocio.
- El 55% de los distintos gerentes y administradores son abiertos a escuchar propuestas de nuevos proveedores. La competencia cada vez es más fuerte y la tecnología juega un importante papel en ello. La oferta de

los productos y servicios se ha multiplicado, buscan más promociones, valor agregado, disminución en costos de fletes, innovación. El 45% de las empresas entrevistadas mantienen una lealtad a sus tradicionales proveedores, hay algunas pocas quejas en referencia a la demora en las entregas.

- El 75% de las empresas de Norcasia mantienen su estructura organizacional tradicional; muy pocos cambios, muchas empresas familiares.

c. Determinar el modelo administrativo regional, emergente de las estrategias utilizadas por las micro, pequeñas y medianas empresas de la región.

Para determinar un modelo administrativo regional global basado en las estrategias utilizadas por las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMEs) en los municipios de Pensilvania, Manzanares, Marquetalia, Samaná y Norcasia, se pueden identificar varias características clave a partir de las respuestas de las empresas en el estudio adjunto. El modelo administrativo emergente propuesto es el siguiente:

1. Las empresas presentan flexibilidad y adaptabilidad al mercado y a las circunstancias:

Las empresas se ven obligadas a adaptarse constantemente a la competencia, particularmente en términos de precios y calidad de los productos. Las respuestas indican que, en muchos casos, las empresas han tenido que ajustar su producción, reducir personal o mejorar sus servicios para enfrentar los desafíos del mercado.

Procesos de mejora continua: Para mantenerse competitivas, las empresas han adaptado sus procesos productivos y han buscado mejorar la eficiencia y la calidad de los productos. La flexibilidad y capacidad de cambiar en función de las condiciones externas es una característica importante del modelo.

2. Las empresas se enfocan en la calidad del producto y del servicio:

Competencia por calidad: Aunque el precio es una variable importante, muchas empresas han priorizado la calidad del producto como un diferenciador clave para competir en el mercado, lo cual es evidente en varios municipios como Manzanares y Marquetalia. Las empresas también han puesto énfasis en mejorar la atención al cliente, entendiendo que la satisfacción del cliente garantiza su lealtad y retorno.

3. Mejoras en innovación y tecnología:

Uso de tecnología: Las inversiones en tecnología y mejoras en los procesos son claves para muchas empresas en la región. Por ejemplo, la adopción de nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia y la calidad de los productos es un tema recurrente.

Capacitación y desarrollo del personal: Aunque algunas empresas reportaron no haber recibido formación previa, muchas otras reconocen la necesidad de capacitar a su personal en nuevas tecnologías y procesos productivos para mejorar su competitividad.

4. Relaciones Comunitarias y Resiliencia:

Fuerte conexión con la comunidad: Las MIPYMEs de la región dependen en gran medida de las relaciones locales, tanto con proveedores como con clientes. Esto les permite enfrentar crisis económicas con el apoyo de su entorno y construir resiliencia a través de relaciones fuertes dentro de su comunidad.

Apoyo mutuo entre empresarios: A menudo, las empresas cooperan entre sí, igualando precios y buscando estándares compartidos dentro de gremios locales para enfrentar conjuntamente la competencia externa.

5. Clave la sostenibilidad financiera:

Gestión financiera rigurosa: Muchas de las empresas entrevistadas demostraron una sólida planificación financiera, gestionando de manera cuidadosa sus recursos e inversiones para mantenerse a flote en tiempos difíciles. Algunas utilizan estudios de costos para ajustar precios y ser más competitivas, aunque no todas cuentan con herramientas avanzadas para esto.

Se puede concluir que el modelo administrativo emergente en el Oriente de Caldas combina adaptabilidad, enfoque en la calidad, adopción de tecnologías, resiliencia basada en la comunidad y una fuerte gestión financiera. Estas características permiten a las MIPYMEs de la región competir en un entorno globalizado a pesar de los limitados recursos, aprovechando su proximidad a la comunidad y adaptando sus operaciones a las circunstancias cambiantes del mercado.

CONCLUSIONES

- Casi la totalidad de empresas y negocios entrevistados son propiedad de un solo socio o sociedades muy pequeñas y se han logrado sostener en el mercado gracias a la continuidad que le dan sus hijos o herederos cercanos.
- Los propietarios y administradores son muy conservadores en el manejo de sus finanzas y manera de administrar sus negocios. Es poca la inversión y los gastos son limitados.
- Cuando se logra la inmersión de los hijos o nietos de los propietarios, o de administradores externos más jóvenes, se genera más confianza para implementar cambios tecnológicos, computadores, programas contables, cámaras de seguridad, entre otros.

- En términos generales, las empresas y negocios cumplen con el pago de sus impuestos y sus deudas en general, pero son pocos los negocios que han legalizado y formalizado a sus empleados. A su vez, estos últimos temen realizar exigencias en este sentido por temor de perder su empleo.
- Alrededor del 90% de las empresas y negocios no han recibido capacitaciones, o han sido pocas y muy básicas, en temas como mercadeo, atención al cliente, temas financieros, seguridad en el trabajo, ofimática, sistemas, entre otros.
- Dado lo anterior, en un alto porcentaje las empresas poco acceden a realizar campañas publicitarias y prácticamente se limitan a aprovechar las opciones que les brindan las redes sociales o las emisoras radiales comunitarias.
- Muchos de los negocios nuevos en cada municipio nacen con personas que fueron empleados durante mucho tiempo en un negocio similar y logran independizarse.
- La principal inversión en capacitación que realizan los propietarios de los negocios y empresas consultadas es la de una carrera profesional para sus hijos, buscando dar continuidad a sus negocios a mediano y largo plazo.
- Los empleados que logran capacitarse lo hacen por cuenta propia y algunas veces lo hacen para contribuir en su sitio de trabajo y lograr un ascenso o aumento del salario, generalmente lo hacen en busca de independizarse.
- Aunque los bancos, y en general el sistema financiero, juegan un papel importante en el comercio de cada municipio, los créditos, préstamos y flujo del dinero se realiza a través de intermediarios no regulados y que implican intereses y riesgos más altos.
- Alrededor del 60% de las empresas o negocios mantienen su estructura organizacional tradicional; el 45% han realizado cambios leves, menos del 15% de estos últimos han hecho modificaciones, pero en la parte física del negocio: ampliaciones, remodelaciones o cambios de imagen.
- La productividad de las empresas y negocios de los distintos municipios han tenido una recuperación significativa pos pandemia, un porcentaje importante no se ha afectado en gran medida aunque la competencia aumentó ya que muchos paisanos retornaron a sus pueblos y montaron negocios nuevos. Alrededor del 50% manifestaron haber tenido disminución en la rentabilidad con respecto a otras épocas.

- Los comerciantes de Pensilvania, Manzanares y Marquetalia tienen una mente más abierta a los cambios, a las nuevas tendencias, a la tecnología y a la necesidad de capacitación. En contraste, los comerciantes de Samaná son más conservadores y reacios a dichos cambios.
- Hay muy poca cabida para la comercialización o venta de productos propios o creados en los mismos municipios. El 95% de las empresas entrevistadas no le han apostado a productos propios. Solo Pensilvania le ha apostado a este tipo de productos.
- Dadas las dificultades propias para recolectar la información de las distintas empresas y negocios en los municipios escogidos, principalmente por el bajo compromiso de las instituciones que se vincularon como apoyo, un porcentaje importante de las entrevistas no se diligenciaron completamente o no se les dio la importancia que requerían. Esto afecta, sin duda, el propósito y el resultado final de la investigación.
- A pesar de que la emergencia sanitaria ocasionada por el Covid-19 en todo el mundo generó tanto caos económico y social, entre otros, en los pequeños municipios, en este caso los del oriente de Caldas, no tuvieron una afectación tan drástica y los que se afectaron realmente (bares, discotecas, lugares de entretenimiento) han podido recuperarse en buena medida. Los datos e información recogida en esta investigación se hicieron antes de la pandemia, pero creemos que no se afectó en mucha medida ya que prácticamente la totalidad de los negocios entrevistados superan o están superando esta crisis.

BIBLIOGRAFÍA

FERNÁNDEZ DA SILVA, Teodomiro. La Cooperación Interempresarial. Revista Pasos Vol. 3 pág. 125-141 2005. Universidad Católica Dom Bosco, Brasil.

GÓMEZ NÚÑEZ, Liyis; MARTÍNEZ CARAZO, Piedad; ANGULO M. Luis Eduardo; CALDERÓN, Gregorio; LÓPEZ, Yurani; MADRID, Jorge Andrés; SANDOVAL P., Luis Alfonso; ROJAS M., Leonor Rosa; SÁNCHEZ CASTRO, John. Reporte GEM Colombia regiones - Eje Cafetero 2010 ISBN 978-958-741-151-5

NAJAR MARTÍNEZ, Aura Isabel. Apertura Económica en Colombia y el Sector Interno 1.990 – 2.004. Apuntes del CENES ISSN 0120-3053 Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia

PORTER, Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Javier Vergara Editor SA. Buenos Aires 1.991.

UNIVERSIDAD DE MANIZALES, Proyección Social. Estudio de Contexto de la IES CINOC en los municipios del Oriente del Departamento de Caldas, Manizales y los otros municipios de influencia. Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas. 2.015.

VELÁSQUEZ VÁSQUEZ, Francisco. La Estrategia, La Estructura y las Formas de Asociación: Fuentes de Ventaja Competitiva para las PYMES Colombianas. Revista Estudios Gerenciales Edición 93 Oct – Dic 2004.

WEBGRAFÍA

http://pensilvania-caldas.gov.co/informacion_general.shtml

http://manzanares-caldas.gov.co/informacion_general.shtml

http://marquetalia-caldas.gov.co/informacion_general.shtml

http://samana-caldas.gov.co/informacion_general.shtml

http://ladorada-caldas.gov.co/informacion_general.shtml

http://norcasia-caldas.gov.co/informacion_general.shtml

ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS DE
**LAS MICRO, PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS**
DEL ORIENTE DE CALDAS,
EN AMBIENTES COMPETITIVOS

*Juan Carlos Loaiza Serna
David Ricardo Henao Giraldo*

