

**IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES EN CONSULTORÍA Y  
ASESORÍA DE LAS PYMES DEL SECTOR: LOGÍSTICO Y PETROQUÍMICO  
PLÁSTICO EN LA CIUDAD DE CARTAGENA**

**Trabajo de grado para optar el título de:  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**Investigadores**

**GABRIEL BUELVAS AHUMADA**

**MOISÉS DE LOS NUEVOS RUIZ**

**Asesor**

**SAMUEL BRUNAL RAMOS**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COLOMBO INTERNACIONAL  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARTAGENA**

**2015**

## TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	5
2.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	7
3.	JUSTIFICACIÓN.....	8
4.	OBJETIVOS.....	10
4.1	Objetivo General.....	10
4.2	Objetivos Específicos .....	10
5.	MARCO TEÓRICO .....	11
5.1	PYMES.....	11
5.1.1	Historia de las PYMES.....	11
5.1.2	Clasificación de las PYMES.....	12
5.1.3	Características de las PYMES .....	13
5.1.4	Ventajas y desventajas de las PYMES .....	14
5.2	Consultoría .....	15
5.2.1	Características de las consultoría.....	15
5.2.2	Formas de proporcionar consultoría .....	16
5.2.3	Tipos de consultoría.....	17
5.3	Asesoría .....	18
5.3.1	Tipos de Asesoría .....	18
5.4	Actividad Logística Y Petroquímica- Plástico en la ciudad de Cartagena.....	19
5.5	Zonas Industriales de Cartagena.....	21
6.	Metodología.....	23
6.1	Diagnóstico de mercados.....	23
6.1.1	Mercado potencial: .....	23
6.2	Evaluación del estado actual de las PYMES del sector logístico y petroquímico plástico en la ciudad de Cartagena .....	24
6.3	Análisis estadístico .....	27
7.	Resultados.....	28
7.1	Diagnóstico de mercados.....	28
7.2	Evaluación del estado actual de las PYMES del sector logístico y petroquímico plástico en la ciudad de Cartagena .....	28
7.2.1	Gestión comercial .....	28
7.2.2	Gestión administrativa y contable .....	34
7.2.3	Gestión del talento humano .....	39
7.3	Análisis de las necesidades específicas de consultorías y asesorías.....	44

8.	Conclusiones y Recomendaciones .....	45
8.1	Conclusiones.....	45
8.2	Recomendaciones .....	46
9.	Bibliografía.....	48

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>Gráfica 1.</b>	Esta organización cumple con la satisfacción de todas las promesas de sus clientes.....	30
<b>Gráfica 2.</b>	Considera usted que la empresa tiene definido el tipo de clientes para orientar las políticas comerciales.....	31
<b>Gráfica 3.</b>	¿Piensa usted que la empresa realiza estudios constantemente sobre el sector?.....	31
<b>Gráfica 4.</b>	Piensa que tiene necesidades que desde el área comercial quiera satisfacer, y que la universidad pueda apoyarlo con una asesoría o consultoría?.....	32
<b>Gráfica 5.</b>	¿Considera usted que tiene buenas relaciones con sus clientes?.....	33
<b>Gráfica 6.</b>	Tiene usted en su empresa definido diferentes mecanismos para hacer llegar sus productos o servicios de la mejor manera, de acuerdo a sus políticas comerciales.	34
<b>Gráfica 7.</b>	¿Considera usted buena sus relaciones con sus proveedores?.....	35
<b>Gráfica 8.</b>	¿Aplican ustedes instrumentos de presupuesto y plantilla de flujo de cajas?.....	36
<b>Gráfica 9.</b>	¿Piensa usted que la asesoría que le presta su contador es suficiente?.....	37
<b>Gráfica 10.</b>	¿Considera usted que tiene necesidades en el área financiera que quiera satisfacer, y que la universidad pueda apoyarlo con una asesoría o consultoría?.....	38
<b>Gráfica 11.</b>	¿Considera usted el alto grado de preparación de la organización para la aplicación de las NIIF?.....	39
<b>Gráfica 12.</b>	Esta siempre al día en cumplimiento de los controles de ley, como lo son: intermediarios financieros, aseguradoras, entidades aseguradoras, prestaciones.....	40
<b>Gráfica 13.</b>	¿Considera usted buenas sus relaciones con los bancos y otras fuentes de crédito?.....	40

<b>Gráfica 14.</b> ¿Existe un área de talento humano con resultados efectivos?.....	41
<b>Gráfica 15.</b> ¿Existen procedimientos profesionalizados para el reclutamiento del personal?.....	42
<b>Gráfica 16.</b> Se aplican criterios racionales de retribuciones, vinculados con la productividad y antigüedad.....	43
<b>Gráfica 17.</b> Se cuenta con organigrama actualizado que corresponde a la realidad y se aplica .....	44
<b>Gráfica 18.</b> Tiene necesidades que desde el área de personal quiera satisfacer, y que la universidad pueda apoyarlo con una asesoría o consultoría Tiene necesidades que desde el área de personal que quiera satisfacer, y que la universidad pueda apoyarlo con una asesoría o consultoría.....	45

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Clasificación de las empresas, según sus activos y el número de trabajadores.....	13
<b>Tabla 2.</b> Especificaciones sobre la necesidad de Consultorías y Asesorías.....	46

## **1. INTRODUCCIÓN**

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son actores importantes en el desarrollo productivo de los países de América Latina por su contribución a la generación de empleo, su participación en el número total de empresas y, en menor medida, por su peso en el Producto Interno Bruto (PIB). Su producción está mayormente vinculada con el mercado interno por lo que una parte significativa de la población y de la economía de la región dependen de su actividad (Ferraro & Stumpo, 2010).

Hoy en día se considera que la actividad de las PYMES es muy importante para la economía Colombiana. Después de los noventa, se reconoció que en Colombia existía gran cantidad de PYMES desconocidas y dispersas, que no tenían ningún tipo de protección o ayuda, no obstante estaban contribuyendo sustancialmente al PIB. Se estima que hay más de un millón de MIPYMES que contribuyen a la producción nacional con una cifra superior al 50% y generan más del 70% del empleo, en los sectores de industria, comercio y servicios. Del total, 700.000 son informales, es decir, no registradas y 300.000 son formales o sea registrada; de las registradas, 75% son microempresas, 24% PYMES y 1% gran empresa (Fandiño & Trujillo, 2010).

De esta forma, las PYMES se encuentran ante un nuevo escenario en el que la liberación comercial, la revolución tecnológica en los procesos productivos y entre otros, han llevado a un clima más competitivo; lo cual hace necesario la contratación de servicios profesionales que aseguren en gran medida el éxito de las actividades y la toma de decisiones racionales mediante asesorías y consultorías empresariales, buscando beneficios que van desde la eficiencia, eficacia de los procesos hasta la disminución de costos, ya que la posibilidad de contratar mano de obra especializada podría representar un costo elevado (Fandiño & Trujillo, 2010). Por tal razón, fue de vital importancia identificar las necesidades en consultoría y asesoría de las PYMES del sector logístico y

petroquímico plástico en la ciudad de Cartagena, el cual será utilizado como instrumento de diagnóstico para el portafolio de servicios del Centro de Desarrollo Empresarial de UNICOLOMBO.

## **2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Las PYMES son empresas que a pesar de su gran importancia económica y social, enfrentan a diario una serie de obstáculos para su desarrollo en: problemas de acceso a los mercados, barreras tecnológicas, dificultades para obtener recursos de crédito del sector financiero y baja oferta de mano de obra de tecnólogos y técnicos (Loterio, 2014).

A diferencia de lo que ocurre en los países más desarrollados, la participación de las PYMES en las exportaciones es bastante reducida como resultado de un escaso desempeño en términos de competitividad, que también se expresa en la marcada brecha de productividad respecto de las grandes empresas (Ferraro & Stumpo, 2010). En general, el hecho de que las PYMES tengan un mayor peso en el empleo que en la producción indica que sus niveles de productividad son inferiores a los de las grandes empresas. En este contexto el gobierno colombiano ha puesto en marcha instrumentos y programas de apoyo para mejorar su desempeño, fomentar su desarrollo productivo y generar un ambiente de negocios favorable. Sin embargo, en muchos casos los resultados no han cumplido con las expectativas y no se han observado mejoras significativas en la productividad ni en la competitividad de este tipo de empresas, especialmente en Colombia (CEPAL & AL – INVEST, 2013). Por lo dicho anteriormente se planteó el siguiente interrogante:

¿Cuáles son las necesidades en consultoría y asesoría que presentan las PYMES del sector Logístico y Petroquímico Plástico en la ciudad de Cartagena?

### **3. JUSTIFICACIÓN**

Desde hace algunos años, en el campo empresarial se ha venido presentando un profundo cambio en los sistemas de toma de decisiones, tradicionalmente enfocados a aspectos contables, financieros, administrativos, mercados, entre otros. Hoy tal cambio radica precisamente en que las empresas han querido rediseñar y encontrar dichos sistemas, de modo que integren todos los aspectos relacionados con la misma, es decir, que incluyan variables como: mercado, clientes, eficacia y eficiencia interna e igualmente la capacidad de la empresa de aprender y adaptarse a las condiciones del entorno, de manera tal que les contribuya a “permanecer” en el mercado con lo cual se asegurará competitividad (FUNDES, 2008).

Cabe destacar el gran valor que tienen las PYMES, debido a que estas son generadoras de la gran mayoría de empleos para un país, lo cual se ve reflejado en su desarrollo económico (Ferraro & Stumpo, 2010); sin embargo estas tienen que luchar con muchos factores que afectan su crecimiento y su potencial, impidiendo su desarrollo.

Por tal motivo han iniciado un proceso de transformación radical de la forma de hacer negocios, incluso, de crear y desarrollar las empresas; conviene entonces y de manera inicial entender en primer lugar la forma clara de la contratación de asesorías y consultorías, siendo una excelente herramienta para mejorar la operación de todo negocio, crear nuevos productos o servicios, abrir nuevos mercados y sobre todo, mejorar los procesos de comunicación empresarial (Fandiño & Trujillo, 2010). .

El marco de este proyecto está centrado en el propósito de intervenir en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), vinculadas al sector logístico y petroquímico plástico de la ciudad de Cartagena, con el fin de identificar las falencias y posibles fallas en las condiciones de trabajo y en el manejo de las actividades al interior de cada organización para así, poder contribuir a mejorar el desarrollo de acciones estratégicas en las que se



tengan en cuenta no sólo las necesidades actuales del mercado, sino también las tendencias del consumo y las oportunidades con las que cuenta la competencia para poder cumplirlas, es por esto que la importancia de esta investigación radica en aportar una amplia información sobre el estado actual de las organizaciones al Centro de Desarrollo Empresarial Unicolombo, el cual, a través de sus servicios de consultoría y asesorías podría contribuir al crecimiento de las mismas, ayudándoles a ofrecer bienes o servicios de alta calidad que satisfagan las necesidades de sus clientes y de esta forma aumentar su competitividad en mercados tanto nacionales como internacionales.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 Objetivo General**

Identificar las necesidades en consultoría y asesoría de las PYMES del sector logístico y petroquímico plástico en la ciudad de Cartagena, como instrumento de diagnóstico para el portafolio de servicios del Centro de Desarrollo Empresarial de Unicolombo.

### **4.2 Objetivos Específicos**

- Evaluar el estado actual de las PYMES del sector logístico y petroquímico plástico en la ciudad de Cartagena en base a criterios comerciales, administrativos y contables y talento humano.
- Analizar los aspectos principales de las empresas que requieren que se ofrezca el servicio de consultoría y asesoría.

## **5. MARCO TEÓRICO**

### **5.1 PYMES**

Pequeña y mediana empresa con características distintivas, tienen dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o Regiones. Son agentes con lógicas, culturas, intereses y espíritu emprendedor específico. Usualmente se ha visto también el término MIPYME (acrónimo de Micro, pequeña y mediana empresa), que es una expansión del término original en donde se incluye a la microempresa” (Werheugen, 2006).

En Colombia, las PYMES se entiende por pequeña y mediana empresa (ley 905 del 2004, artículo 2), toda unidad de explotación económica, constituida por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rurales o urbanos (Fandiño & Trujillo, 2010), y cumplen con los requisitos de valor de activos y número de empleados para la pequeña y mediana empresa. El término PYMES hace referencia al grupo de empresas pequeñas y medianas con activos totales superiores a 500 SMMLV y hasta 30.000 SMMLV” (Werheugen, 2006).

#### **5.1.1 Historia de las PYMES**

En América Latina, las PYMES se originan ante la necesidad de las familias de tener un medio de subsistencia independiente; es así como personas emprendedoras crean su propio negocio buscando el bienestar económico de su familia, creando, además, puestos de trabajo. Estas, poco a poco se han constituido en uno de los sectores productivos más significativos para las economías de los países emergentes, debido a su contribución en el crecimiento económico y a la generación de riqueza y empleo (Manay, 2012).

El acrónimo “MIPYMES” agrupa tanto a micro, pequeñas y medianas empresas; cabe resaltar que estas varían según las normas legales de cada país que lo definen teniendo en cuenta las características de su organización; y, por tanto, es necesario conocerlo y

estudiarlo, para determinar su participación en el desarrollo social y crecimiento económico de América Latina (Manay, 2012).

### **5.1.2 Clasificación de las PYMES.**

#### **5.1.2.1 Pequeña empresa**

Es considerada como tal si en ella trabajan entre 6 y 50 personas, suele tener varios ramos de actividad, más de un establecimiento de comercio y lugar de trabajo. Normalmente necesitan financiación a través de líneas de crédito y presentar información a sus acreedores o prestamistas. Su nómina puede ser extensa y relativamente compleja, requiere de información sobre gestión de su negocio además de costos analizados por ramos o líneas de producción. En Colombia corresponden al 81%. (Hederich, 2005)

#### **5.1.2.2 Medianas empresas**

Emplea entre 51 y 250 trabajadores, tiene más de un establecimiento de comercio y varios gerentes que necesitan comunicarse entre sí; también tienen varios ramos de producción, hacen operaciones de créditos, posiblemente importan y exportan. La importancia económica de este tipo de empresas hace necesaria la presentación regular de una serie de informes que le permita a la dirección de la compañía conocer la gestión (Hederich, 2005)

**Tabla 1. Clasificación de las empresas, según sus activos y el número de trabajadores**

<b>Tipo de empresa</b>	<b>Empleados</b>	<b>Rango de Activos Miles \$ (Ley Número 905 de 2004)</b>
Micro	Hasta 10	Inferior a \$248.450.000
Mediana	Entre 11 y 50	Entre \$248.450.001 y \$2.484.996.900
Pequeña	Entre 50 y 200	Entre \$2.484.996.901 y \$14.907.000.000
Grande	Más de 200	Superior a \$14.907.000.001

**Fuente:** Fandiño & Trujillo, 2010.

### **5.1.3 Características de las PYMES**

- Alto componente familiar
- Falta de formalidad en sus actividades diarias
- Falta de liquidez
- Presentan problemas de solvencia
- Su organización, estructura y procedimiento de gestión son sencillos y sin pesadas cargas burocráticas ni controles
- Son dinámicas, flexibles y se adaptan con facilidad y rapidez a los cambios
- Tienen un potencial creativo grande como lo demuestra el hecho de que la mayoría de las innovaciones nacen de las pequeñas y medianas empresas
- Disponen también de un gran potencial de incremento de la productividad por su bajo nivel tecnológico y organizativo.
- No existen por lo general tensiones laborales grandes

- Su dimensión es reducida y por ello todos los problemas son a escala reducida también (Guerreros, 2013).

#### 5.1.4 Ventajas y desventajas de las PYMES

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Capacidad de generación de empleos.	Les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación.
Asimilación y adaptación de tecnología.	Viven al día y no pueden soportar períodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas.
Producción local y de consumo básico.	Son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental, siempre se encuentran temerosas de las visitas de los inspectores.
Contribución al desarrollo regional.	La falta de recursos financieros las limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento.
Flexibilidad al tamaño de mercado.	Tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas; es muy difícil que pasen al rango de medianas empresas.
Fácil conocimiento de empleados y trabajadores, facilitando resolver los problemas que se presentan.	Mantienen una gran tensión política ya que los grandes empresarios tratan por todos los medios de eliminar a estas empresas, por lo que la libre competencia se limita o tácitamente desaparece.
La planeación y organización no requiere de mucho capital.	Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños.
Mantiene una unidad de mando permitiendo una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y operativas.	Por la propia experiencia administrativa del dueño, este dedica un número mayor de horas de trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto.

Fuente: Zenteno, 2013.

## **5.2 Consultoría**

Es la aplicación del conocimiento enfocada al medio empresarial público y privado, ofreciendo servicios de asesoría, auditoría, asistencia técnica, interventoría y veeduría, contribuyendo en la solución de problemas , buscando el desarrollo de la competitividad y el alto desempeño de las organizaciones; mediante estas consultorías se buscan datos y documentos tanto internos como externos a la empresa, que recoja de manera específica y fiable los aspectos cuantitativos y cualitativos sobre los que se desarrollara la empresa. (Ordoñez, 2010).

### **5.2.1 Características de las consultoría**

Las consultorías tienen el propósito de analizar y realizar las investigaciones concretas y suficientes para llegar a definir los objetivos y estrategias que nos permiten consolidar una empresa de alto desempeño y competitividad para el mercado en el cual se va a incursionar. Jack Fleitman (2012) en su artículo “Consultoría profesional, definición, características e importancia” publicado en la revista Gestiopolis cita las características más importantes que deben tener las consultorías, las cuales se muestran a continuación:

- La consultoría es un servicio independiente que se caracteriza por la experiencia e imparcialidad del consultor.
- Su papel es el de actuar como asesor, con responsabilidad por la calidad e integridad de sus consejos.
- Servicio que proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos.
- La consultoría no proporciona soluciones milagrosas. Sería un error suponer que una vez que se ha contratado un consultor, las dificultades desaparecen.
- La consultoría es un trabajo difícil basado en el análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones originales y factibles.

- Debe dar resultados tangibles, concretos, específicos y congruentes en términos de tiempo y costo.
- La empresa debe ver la contratación de una buena consultoría como una inversión y no como un gasto en términos de lo que va ganar con ella.
- El carácter de la consultoría exige que toda situación sea vista en la perspectiva de oportunidades futuras.
- El consultor profesional debe estar estrechamente relacionado con el diseño, difusión y conocimiento de los nuevos sistemas, métodos y técnicas de dirección, administración y operación.

### 5.2.2 Formas de proporcionar consultoría

Jack Fleitman destaca además las siguientes formas de proporcionar consultoría:

- **Resolver una necesidad o un problema específico:** La contratación de un servicio externo se da cuando el empresario define una necesidad o tiene un problema específico, pero no tiene el personal ni el tiempo para solucionarla y busca especialistas que lo ayuden.
- **Asistencia en diagnóstico:** El empresario tiene necesidad de asistencia en diagnóstico, cuando detecta los síntomas de la enfermedad, pero no sabe diagnosticar la causa de los problemas y contrata expertos para que revisen la empresa y descubran las áreas o procesos que limitan el adecuado funcionamiento de esta.
- **Implantar o mejorar sistemas y procesos:** También se contratan especialistas cuando se desea implantar sistemas o procesos nuevos o mejorar los ya existentes. Se puede corregir una situación que se ha deteriorado, o mejorar una situación, o crear una situación totalmente nueva.



Es importante que el cliente y los consultores definan con precisión las áreas, procesos e indicadores que se pretenden mejorar, los límites de la intervención y en qué etapa se deberá retirar el grupo de consultores.

Aumentar el rendimiento, maximizar la producción, mejorar el posicionamiento y lograr el tan anhelado éxito empresarial, son algunas de las ventajas que ofrecen las consultorías si se saben elegir adecuadamente.

### **5.2.3 Tipos de consultoría**

Aumentar el rendimiento, maximizar la producción, mejorar el posicionamiento y lograr el tan anhelado éxito empresarial, son algunas ventajas que ofrecen las consultorías si se sabe elegir adecuadamente, como lo son las consultorías especializada y la integral.

- **Consultoría especializada:** estas se caracterizan por brindar ayuda a las empresas en temas específicos, tales como: mercadeo, temas legales y/o jurídicos, tecnología, bienes raíces, comercio exterior, entre otros. Estas empresas de consultoría se han establecido en un nicho específico e identificable de mercadeo, contando con profesionales de alta experiencia y conocimientos en los temas de consultoría. Es importante que el enfoque de consultoría especializada se limita al problema particular identificado en la compañía cliente, perdiéndose la visión integral y holística (Santos & Tarazona, 2008).
- **Consultoría integral:** este tipo de consultoría abarca varios departamentos, aspectos y problemas al interior de una organización, contando para esto con un equipo multidisciplinario de consultores, los cuales en todo momento tienen claro que la organización es un sistema, el cual debe ser estabilizado y mejorado (Santos & Tarazona, 2008).

### 5.3 Asesoría

Se define como la actividad por la cual se le brinda el apoyo requerido a las personas para que desarrollen diferentes actividades de consulta y poder lograr la comprensión de las diferentes situaciones en las que se encuentra, ya sean estas judiciales, financieras, contables, inmobiliarias etc.

Díaz (2009) la define como el proceso en el que se da asistencia, apoyo mediante sugerencia, ilustración u opinión con conocimiento a los interesados en busca de la mejoría (Fandiño & Trujillo, 2010).

#### 5.3.1 Tipos de Asesoría

**Asesoría jurídica:** Nos indica, entre muchas otras cosas, los tipos de tramitación para documentos que necesita una institución, sin importar cuál sea su índole. La asesoría jurídica también nos enseña como regularizar los bienes de dicha institución o propiedad, ya sean estas escuelas, casas, terrenos clubes etc., el manejo legal de las inversiones que recibe dicha empresa o negocio y también la resolución de diversos problemas, ya sean de aspecto laboral, mercantil, civiles, etc.

**Asesoría administrativa:** Indica la presentación de diferentes proyectos para poder obtener un buen financiamiento, también la elaboración de diferentes manuales o libros que lleven registros del funcionamiento de la empresa, y por supuesto, el sector más importante en el cual la asesoría administrativa nos ayuda muchísimo, es en la selección del personal, el pago de los salarios correspondientes, los planes de desarrollo y capacitación del personal, etc.

**Asesoría contable:** su función es informarnos acerca de cómo realizar el cálculo y el registro del pago de los empleados que trabajan en la empresa o negocio. A su vez nos

ayuda a realizar los trámites y ejercer el cumplimiento de las obligaciones frente a las diferentes autoridades; nos facilita la tarea de determinar los costos y beneficios que se obtienen por la fabricación y venta de los productos a los que la empresa se dedica a comercializar. Además una buena asesoría contable nos facilita el acceso a las maneras más fáciles para cumplir las determinadas obligaciones que se presentan en una empresa o en un negocio.

#### **5.4 Actividad Logística Y Petroquímica- Plástico en la ciudad de Cartagena**

Cartagena de Indias, oficialmente Distrito Turístico y Cultural de Cartagena de Indias se ha convertido en uno de los puertos de mayor importancia en Colombia el Caribe y el mundo. A partir de su fundación en el siglo XVI y durante toda la época colonial española, Cartagena fue uno de los puertos más importantes de América. De esta época procede la mayor parte de su patrimonio artístico y cultural. Cartagena ha sido una ciudad principalmente asociada con la historia pirata, pues fue allí donde se presentaron numerosos ataques por parte de los piratas provenientes de Europa, que encontraron en la ciudad un lugar adecuado para saquear en la época colonial, convertirse en la ciudad más reforzada de América del Sur y el Caribe. En la actualidad se mantiene su arquitectura colonial, siendo esto un atractivo para los cientos de turistas que llegan a ella en muchas épocas del año. (Barrera *et. al.*, 2009)

En el 2008 esta ciudad y el Departamento de Bolívar construyen bajo el liderazgo de la Secretaria Técnica de la Comisión Regional de Competitividad de Cartagena y Bolívar conformada por la Cámara de Comercio y la Gobernación de Bolívar, con el apoyo del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, el SENA, la Corporación Turismo Cartagena, entre otros como actores institucionales y principalmente con la participación activa de más de 40 empresarios de 35 empresas que representaron a los sectores y/o

apuestas productivas de cada sector seleccionado, su Plan Regional de Competitividad; en lo que se hace reconocimiento a muchos sectores como el Turismo, Logística para el Comercio Exterior, Petroquímica-Plástica y con un nuevo participante e impulsor de la economía local como lo es la industria de Diseño, Construcción y Reparaciones Navieras, Cartagena define su vocación y enfoca sus esfuerzos para lograr la transformación productiva e incrementar su competitividad. Individualmente en cuanto a los objetivos estratégicos que se definieron para cada apuesta productiva para el año 2033 tenemos la Industria Petroquímica - Plástica en Cartagena será líder en Latinoamérica en diseño, producción y comercialización de productos certificados integralmente. Cartagena y Bolívar contará con una industria Petroquímica – Plástica competitiva y exportadora, que favorezca las alianzas estratégicas y el fortalecimiento permanente del clúster; un nivel de desarrollo del recurso humano que permitirá innovar en productos, crear nuevos modelos de negocios con sostenibilidad medioambiental y fortalecer el tejido empresarial a partir de las industrias relacionadas y soporte. (Barrera *et. al.*, 2009)

La industria Petroquímica-Plástica ubicada en Cartagena aporta el 30% del PIB del departamento de Bolívar; el petróleo, las sustancias químicas y el plástico conforman alrededor del 80% de toda la producción fabril. La meta de competitividad del gobierno nacional es elevar el nivel de PIB per cápita al de un país de ingresos medios (11.000 a 18.000 dólares anuales; la actividad Petroquímica-Plástica genera una oportunidad nacional para alcanzar esta meta. (Klinger, 2007). Demuestran como los países que producen bienes de la industria petroquímica-plástica tienen un nivel de ingresos entre 10.000 y 45.000 dólares anuales. (Barrera *et. al.*, 2009)

## 5.5 Zonas Industriales de Cartagena

Cartagena de Indias y sus zonas aledañas, cuentan con un importante grupo de sólidas compañías y PYMES que conforman significativos encadenamientos productivos, que impulsan el desarrollo industrial y comercial de la ciudad. A lo largo y ancho del territorio local, especialmente en la Zona Industrial de Mamonal, se han amplificado sectores industriales que garantizan productos confiables y de alta calidad, siendo el Petroquímico Plástico, el clúster más desarrollado en estos tiempos.

La gran industria de la ciudad reúne más de 109 empresas, donde el 42% de valor agregado de la industria corresponde a productos derivados de la refinación del petróleo, el 31% corresponde a sustancias químicas, el 10% a alimentos y bebidas, el 8% a la fabricación de productos plásticos y el 4% a productos minerales no metálicos. La anterior estructura industrial hace de Cartagena un emporio especializado en los sectores petroquímico, químico y plástico; por tanto, grandes multinacionales tienen su centro de producción y distribución en Cartagena. Tanto así, que es el principal fabricante de sustancias químicas del país y además es sede de la segunda refinería de petróleo del país más importante del país después del Complejo Petrolero de Barrancabermeja (Demares, 2009)

En Cartagena se encuentra la zona de desarrollo industrial y manufacturero más importante de la Costa Atlántica, el Parque Industrial de Mamonal, localizado a 12 kilómetros al sureste de la ciudad. Este parque industrial tiene el producto por trabajador más alto del país y la más alta tasa de incremento de la producción (7.3%) y de ventas brutas (8.3%). Además, la ciudad cuenta actualmente con tres zonas francas, estas son:

- **Zona franca de La candelaria:** la zona franca industrial de bienes y servicios de la Candelaria está localizada en el corazón del Parque Industrial de Mamonal.

- **Zona franca industrial de bienes y servicios Cartagena – Zofranca S.A:** está ubicada al final del sector industrial de Mamonal y tiene dársena con muelle privado.
- **Zona franca comercial:** se encuentra ubicada a solo 300 metros del puerto principal de la ciudad, en el barrio Manga. La Zona Franca Comercial de Zofranca, cuenta con nueve bodegas cubiertas de 1.486 mts<sup>2</sup> y 8.130 mts<sup>2</sup> de patios para almacenamiento (Demares, 2009)

**Seguridad en el transporte:** en este contexto de creciente importancia de la logística como motor del comercio mundial, la seguridad en el transporte de mercancías aparece como un elemento clave en su consolidación (Brosa, 2011)

## 6. Metodología

La investigación que se llevó a cabo fue de tipo descriptiva, la cual consistió en la utilización de un modelo de encuesta sobre concepción empresarial con el fin de llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes de las PYMES del sector logístico y petroquímico plástico de la ciudad de Cartagena de Indias, a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Entre las fuentes secundarias utilizadas se citan el uso de la biblioteca, revistas, bases de datos, libros e internet.

### 6.1 Diagnóstico de mercados

**6.1.1 Mercado potencial:** Conformada por la pequeña y mediana empresa que no posee una estructura empresarial adecuada que le permitan tener profesionales especialistas en las respectivas áreas funcionales de la organización.

**6.1.1.1 Población:** para efectos de determinar las condiciones generales del mercado, se considera como mercado objetivo la pequeña y mediana empresa del sector logístico y petroquímico plástico de la ciudad de Cartagena.

**6.1.1.2 Muestra:** En esta investigación se tomaron dos muestras, la primera fue para el sector petroquímico plástico y la segunda para el sector logístico, en la cual se manejó el muestreo estratificado, en forma proporcional al número de empresas y se utilizó la ecuación 1, donde se utilizó un error del 5% y un nivel de confianza del 95%.

$$n = \frac{NZ^2pq}{(N-1)e^2 + Z^2pq} \quad (\text{Ecuación 1})$$

Donde,

n= tamaño de la muestra

N= tamaño de la población

p= Probabilidad de error (0.5)

q= probabilidad de éxito (0.5)

e= error de situación del 5%

Z= Número de desviación estándar con relación al promedio.

## **6.2 Evaluación del estado actual de las PYMES del sector logístico y petroquímico plástico en la ciudad de Cartagena**

En el desarrollo de esta etapa se llevó a cabo la realización de una encuesta sobre percepción empresarial, que sirvió como instrumento mediante el cual se recopiló información sobre tres tipos de gestiones: comercial, administrativo y contable y talento humano, la cual se puede visualizar a continuación.

### **MÓDELO DE ENCUESTA SOBRE PERCEPCION EMPRESARIAL**

Señor Empresario la siguiente encuesta tiene fines académicos y permitirá apoyarlo en la satisfacción de las necesidades en consultoría, asesoría y capacitación. Agradecemos su diligenciamiento.

### **INFORMACIÓN DE CONTACTO**

Nombre de las empresas: \_\_\_\_\_

Nombre de Contacto: \_\_\_\_\_

Celular: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

Sitio Web: \_\_\_\_\_

Marque con una X la opción que considere correcta

#### **1. GESTIÓN COMERCIAL**



N°	Aspectos Comerciales de la Empresa	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1.	¿Esta organización cumple con la satisfacción de todas las promesas de sus clientes?					
2.	¿Considera usted que la empresa tiene definido el tipo de clientes para orientar las políticas comerciales?					
3.	¿Piensa usted que la empresa realiza estudios constantemente sobre el sector?					
4.	¿Piensa que tiene necesidades que desde el área comercial quiera satisfacer, y que la universidad pueda apoyarlo con una asesoría o consultoría.					
5.	¿Considera usted que tiene buenas relaciones con sus clientes?					
6.	¿Tiene usted en su empresa definido diferentes mecanismos para hacer llegar sus productos o servicios de la mejor manera, de acuerdo sus políticas comerciales?					
7.	¿Considera usted buena sus relaciones con sus proveedores?					

¿Tiene usted alguna necesidad de consultoría y asesoría en los temas de mercadeo?

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

Si su respuesta anterior es SI, indique cuál es su necesidad en:

- Asesoría: \_\_\_\_\_
- Consultoría: \_\_\_\_\_

## 2. GESTION ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

Nº	Aspectos administrativos y contable	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
8	¿Aplican ustedes instrumentos de presupuesto y planillas de flujos de caja?					
9	¿Piensa usted que la asesoría que le presta su contador es Suficiente?					
10	¿Considera usted que Tiene necesidades en el área financiera que quiera satisfacer, y que la universidad pueda apoyarlo con una asesoría o consultoría?					
11	¿Considera usted el alto grado de preparación de la organización para la aplicación de las NIIF. (Las Normas Internacionales de Información Financiera).					
12	¿Está siempre al día en cumplimiento de los controles de ley, como lo son: intermediarios financieros, aseguradoras, entidades aseguradoras, prestaciones.					
13	¿Considera usted buenas sus relaciones con los bancos y otras fuentes de crédito?					

¿Tiene usted alguna necesidad de consultoría y asesoría en los temas administrativos?

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

Si su respuesta anterior es SI, indique cuál es su necesidad en:

- Asesoría: \_\_\_\_\_
- Consultoría: \_\_\_\_\_

### 3. GESTION DEL PERSONAL

N°	Aspectos de talento humano	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
14	¿Existe un área de Relaciones Humanas con resultados efectivos?					
15	¿Existen procedimientos profesionalizados para el reclutamiento del personal?					
16	¿Se aplican criterios racionales de retribuciones, vinculados con la productividad y antigüedad?					
17	¿Se cuenta con organigrama actualizado que corresponde a la realidad y se aplica?					
18	¿Tiene necesidades que desde el área de personal que quiera satisfacer, y que la universidad pueda apoyarlo con una asesoría o consultoría?					

Tiene usted alguna necesidad de consultoría y asesoría en los temas de recursos humanos  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_.

Si su respuesta anterior es SI, indique cuál es su necesidad en:

- Asesoría: \_\_\_\_\_
- Consultoría: \_\_\_\_\_

### 6.3 Análisis estadístico

Los resultados obtenidos fueron analizados estadísticamente mediante el programa Microsoft EXCEL, clasificando a nivel general los datos que más relevantes para el desarrollo de esta investigación.

## **7. Resultados**

### **7.1 Diagnóstico de mercados**

Para el estudio de mercados de esta investigación se hizo uso de la base de datos proporcionada por la Cámara de Comercio de Cartagena con el fin de obtener una muestra representativa a la cual se le aplicó la encuesta sobre percepción empresarial. En este orden de ideas, el sector petroquímico plástico presentó una población de 19 PYMES y el sector logístico 147 PYMES. Este último arrojo mediante la ecuación 1, una muestra representativa de 107 empresas. Sin embargo, al momento de aplicar la encuesta en el sector logístico solo fueron entrevistadas 99 PYMES debido a que el resto se rehusó al desarrollo de la misma.

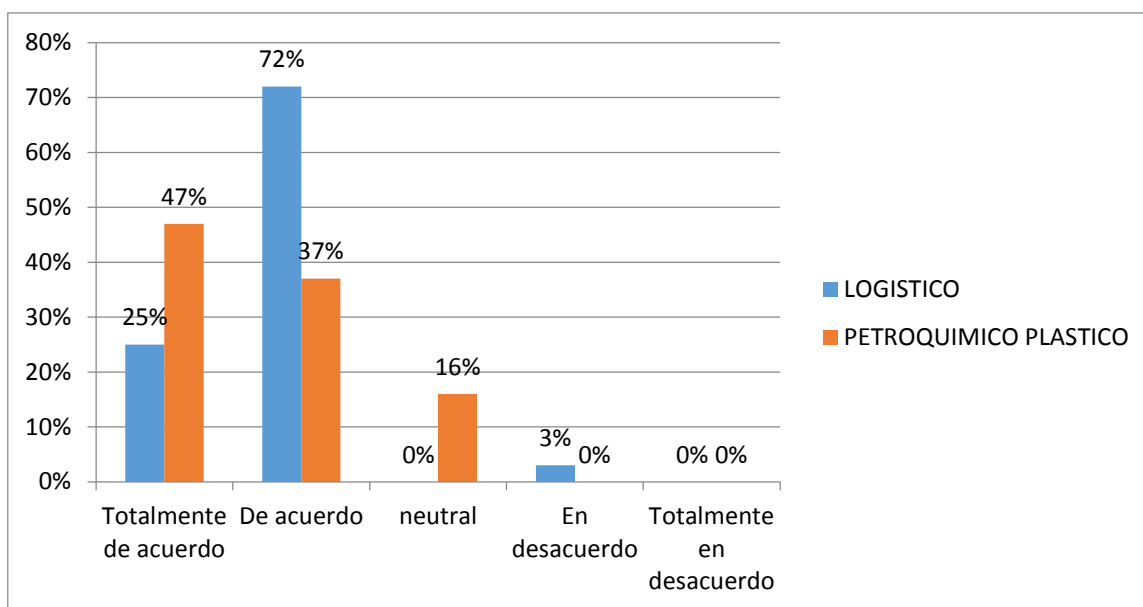
### **7.2 Evaluación del estado actual de las PYMES del sector logístico y petroquímico plástico en la ciudad de Cartagena**

El estado actual de las PYMES ubicadas en los sectores mencionados anteriormente va a estar precedido por los resultados obtenidos en las 118 encuestas aplicadas. Cabe resaltar que los resultados de las tres gestiones fueron descritos por separado para su mayor comprensión.

#### **7.2.1 Gestión comercial**

En esta gestión se contemplan los resultados de las preguntas desde la 1 hasta la 7.

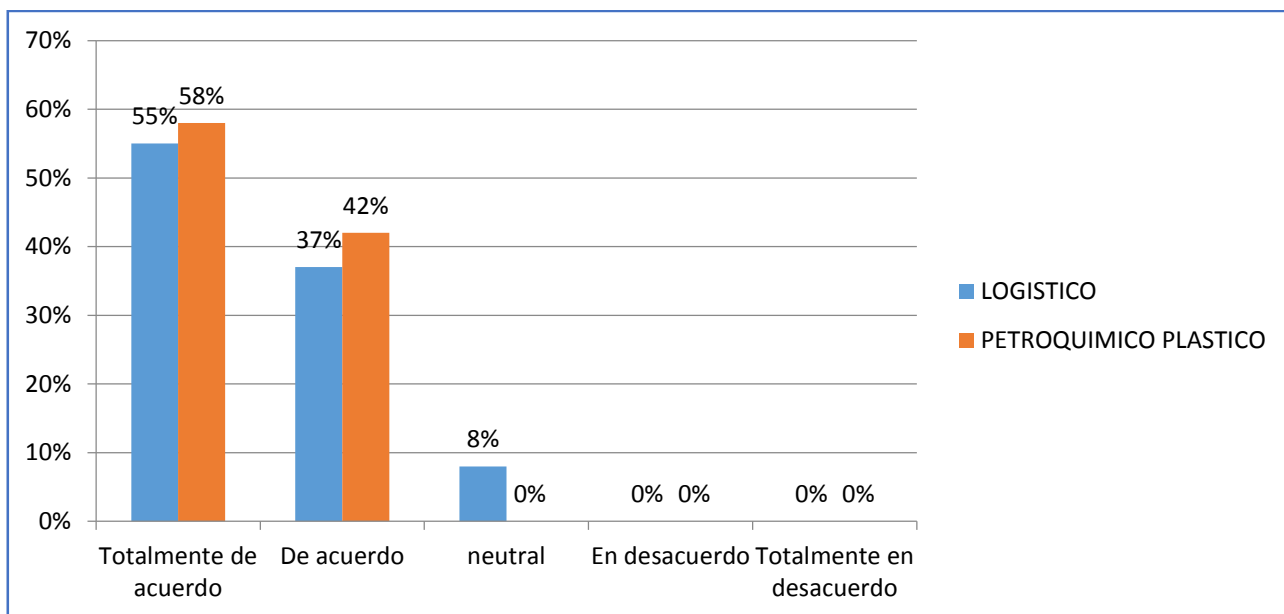
**Gráfica 1. Satisfacción de todas las promesas de sus clientes.**



Fuente: autores.

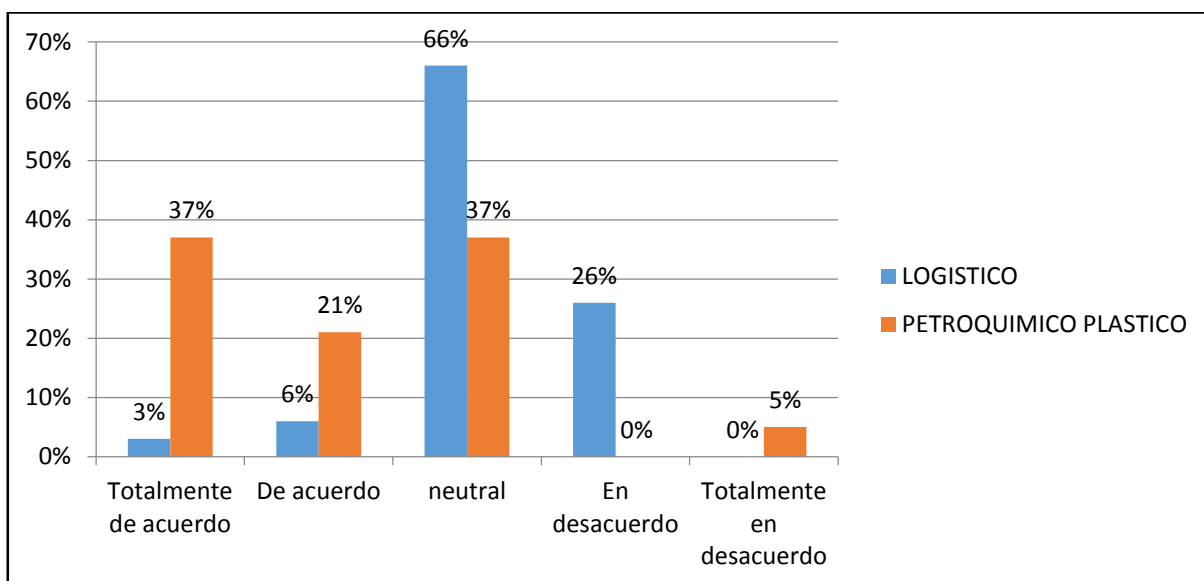
Se puede observar en la gráfica 1, que el 84 % y el 97% de las empresas que pertenecen al sector petroquímico plástico y logístico, respectivamente, cumplen con la satisfacción de todas las promesas del cliente, esto trae como beneficio que los clientes aumenten su confiabilidad y tengan en cuenta a la empresa para cualquier necesidad futura. Cabe resaltar que el 16% restante de las empresas del sector petroquímico plástico que presentan una posición neutral se encuentra en un punto medio que no garantiza el éxito de sus actividades. Es por esto, que el Centro de Desarrollo UNICOLOMBO debe enfatizarse en estas empresas con el fin de contribuir en su crecimiento y aumentar el porcentaje de confiabilidad por parte de sus clientes.

**Gráfica 2. Tipos de clientes para orientar las políticas comerciales**



Fuente: autores

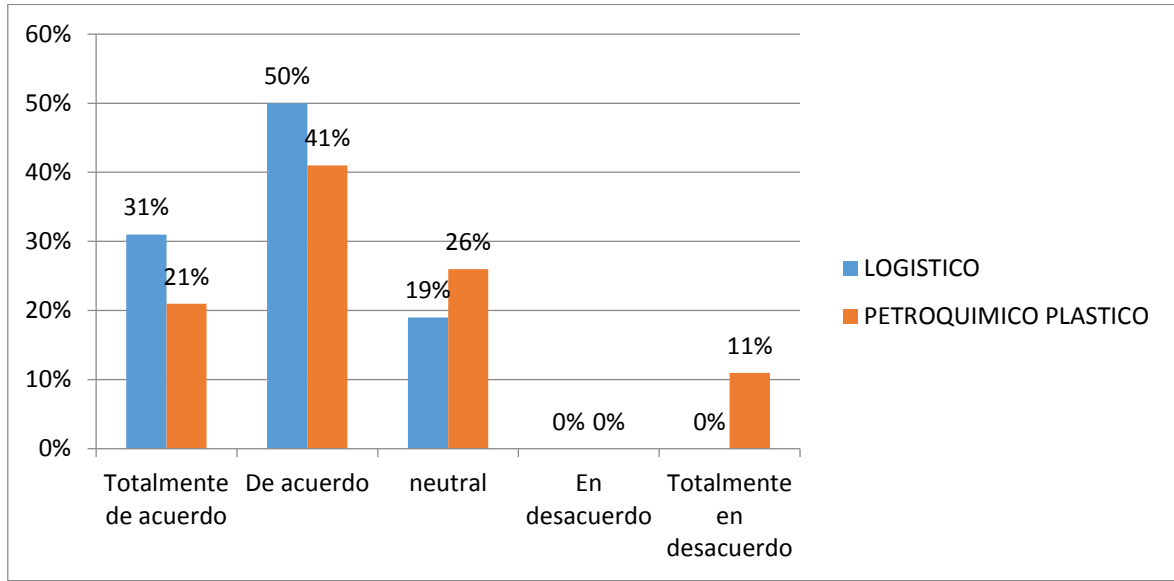
**Gráfica 3. Estudios constantemente sobre el sector**



La respuesta dada en la gráfica 2 está relacionada con lo expresado anteriormente acerca de la satisfacción de las promesas del cliente. Se evidencia que tanto en el sector petroquímico plástico como en el logístico más del 90% tienen definido el tipo de clientes para orientar sus políticas comerciales, ya que es de vital importancia tener claridad en

los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para garantizar de esta forma la rentabilidad de la empresa (Thompson, 2005). Sin embargo en este estudio se observaron deficiencias en cuanto a estudios constantes sobre el sector, la gráfica 3 muestra que el 42% y 92% del sector petroquímico - plástico y logístico, respectivamente, se encuentran en posición neutral y en desacuerdo, cifra que es alarmante por la gran importancia que es estar actualizado sobre los cambios que ocurren a diario ya que le permiten a las empresas saber que tan bien posicionadas están en el campo y si están cumpliendo con los objetivos propuestos dentro de su organización.

**Grafica 4. Necesidades que desde el área comercial quiera satisfacer por la universidad.**

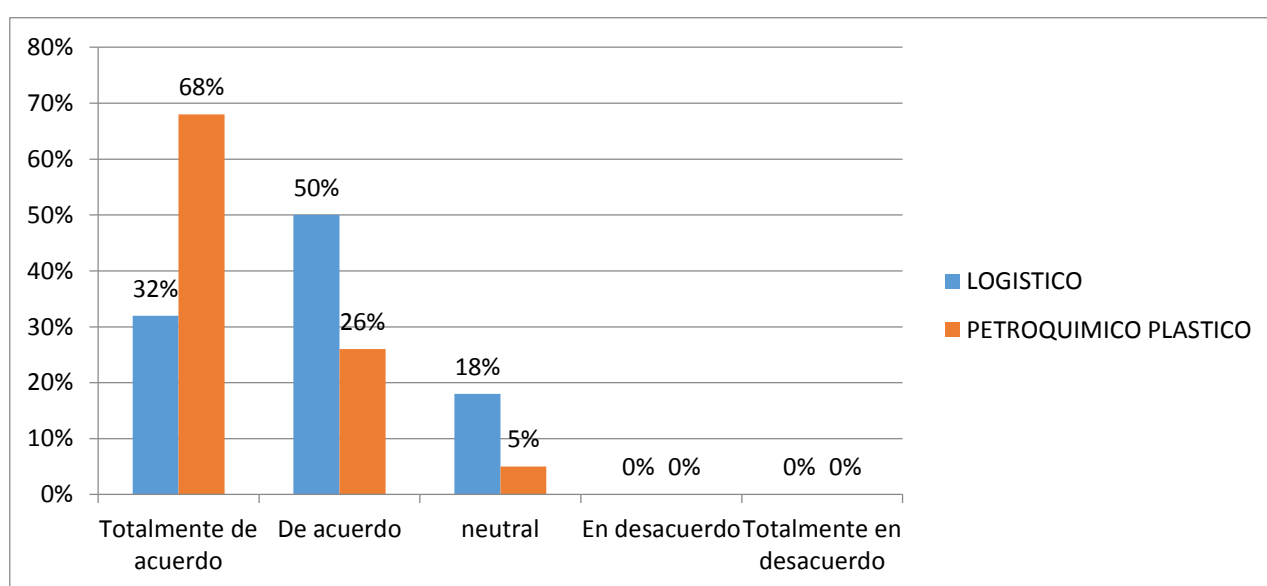


Fuente: autores

Los datos arrojados en la gráfica 4, se evidencia que ambos sectores reflejan necesidades de asesorías y consultorías en el área comercial. Los altos porcentajes encontrados para el sector petroquímico plástico (63 %) y el sector logístico (80%) muestran el deseo que presentan las PYMES de mejorar en ciertos aspectos y que gracias a los servicios que

puede ofrecer el Centro de Desarrollo Empresarial UNICOLOMBO, exista la posibilidad de expandir su portafolio de clientes y de esta manera seguir creciendo en el mercado. Sin duda alguna, en los últimos años el área comercial ha ido ganando importancia dentro de las organizaciones, siendo parte fundamental para el cumplimiento de los objetivos que pertenecen al ámbito de actuación y de decisión e influyen considerablemente en la estructura empresarial (Lema, 2011).

**Gráfica 5. Relaciones con sus clientes**

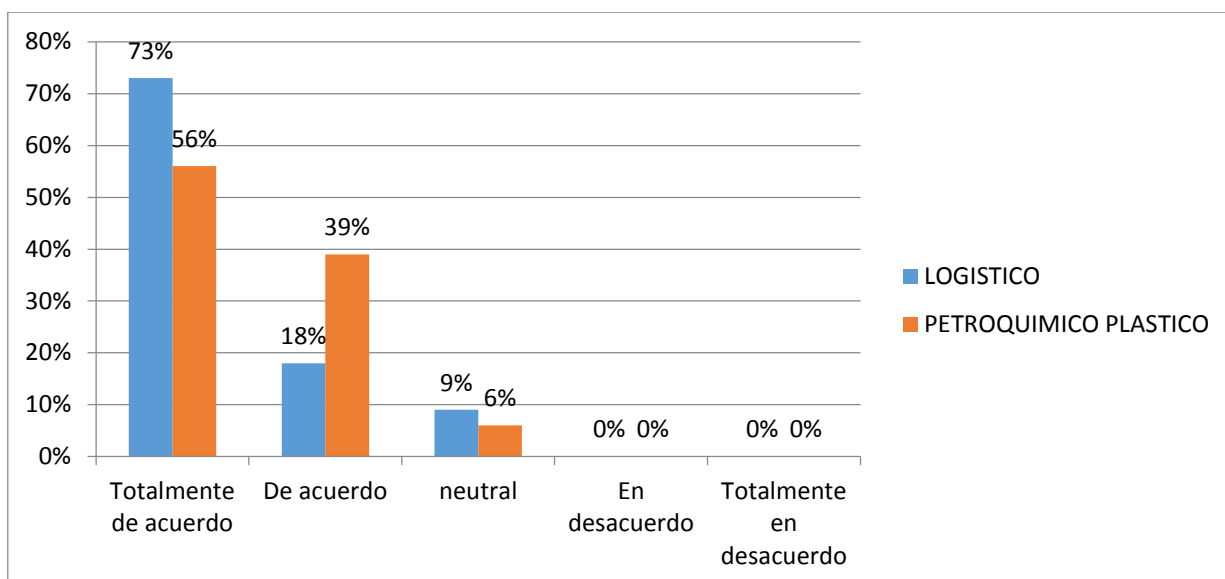


Fuente: autores.

De acuerdo a la gráfica anterior, el porcentaje que arrojan las PYMES del sector logístico (82%) y petroquímico – plástico (94%) en cuanto a las buenas relaciones con sus clientes es muy positivo, reflejando el conocimiento y entendimiento de cada cliente. Una buena relación con el cliente permite saber cuáles son sus gustos y preferencias; y a partir de esta información, establecer programas que permitan satisfacer sus necesidades específicas.



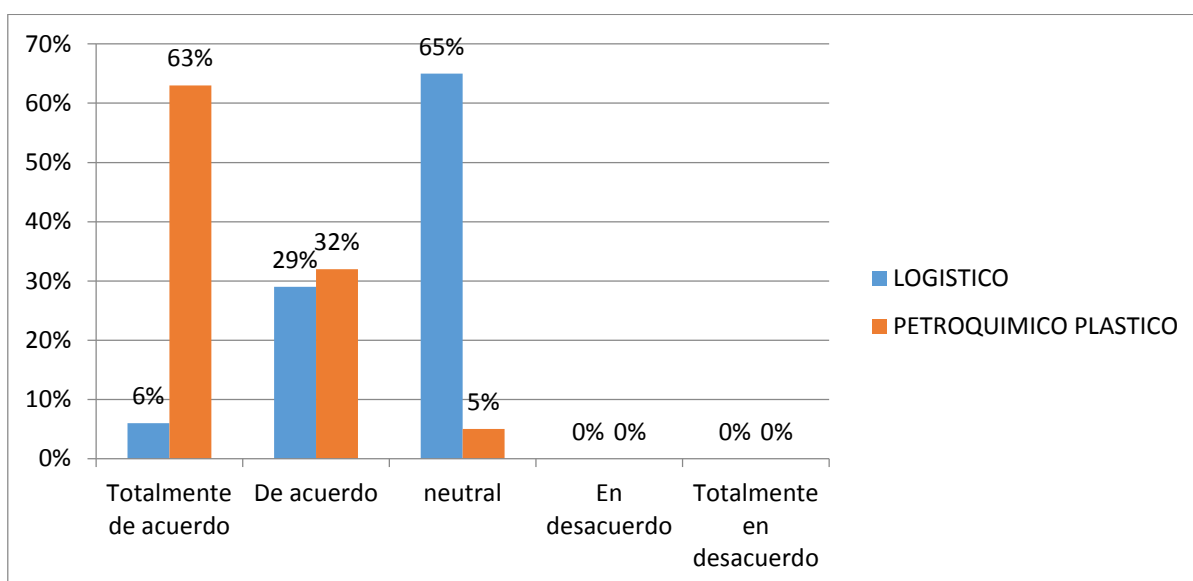
**Gráfica 6. Mecanismos para hacer llegar sus productos o servicios de la mejor manera, de acuerdo a sus políticas comerciales.**



Fuente: autores.

Casi la totalidad de las PYMES encuestadas, es decir el 91% del sector logístico y el 95% del sector petroquímico plástico dijeron tener buenos mecanismos para hacer llegar los productos o servicios de la mejor manera de acuerdo a sus políticas comerciales, de esta forma los clientes se sentirán satisfechos con los servicios prestados

**Gráfica 7. Relaciones con los proveedores**

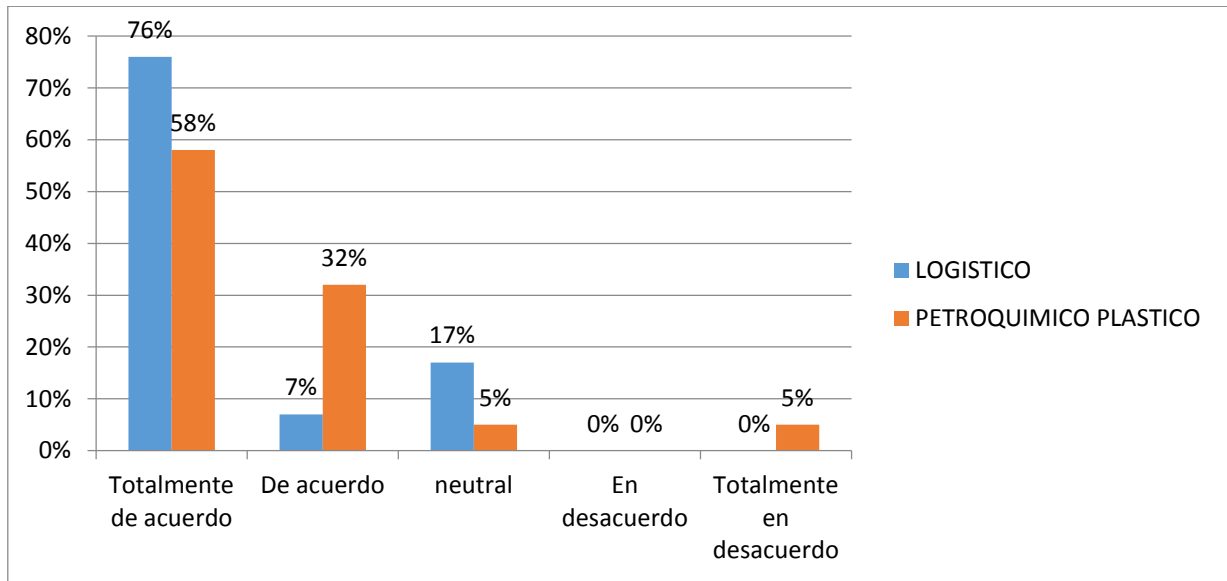


Es sorprendente observar en la gráfica 7 como en gran parte del sector logístico no se evidencia claridad en la relación con sus proveedores reflejándose que un 65% se encuentran en una posición neutral. A diferencia de esto, el sector petroquímico – plástico informó tener una buena relación con sus proveedores donde un 63% estuvo totalmente de acuerdo y un 29% de acuerdo, por tal razón ellos garantizan beneficios para ambas partes, gracias a que saber elegir bien a los proveedores y mantener con ellos una buena relación provechosa, es una de las claves para lograr que los productos recibidos cumplan con los requerimientos de la empresa con el fin de asegurar el buen desenvolvimiento del flujo de trabajo de la misma, y con ello la llegada al cliente del producto final en las condiciones y tiempo pactado.

### 7.2.2 Gestión administrativa y contable

En esta gestión se contemplan los resultados de las preguntas desde la 8 hasta la 13.

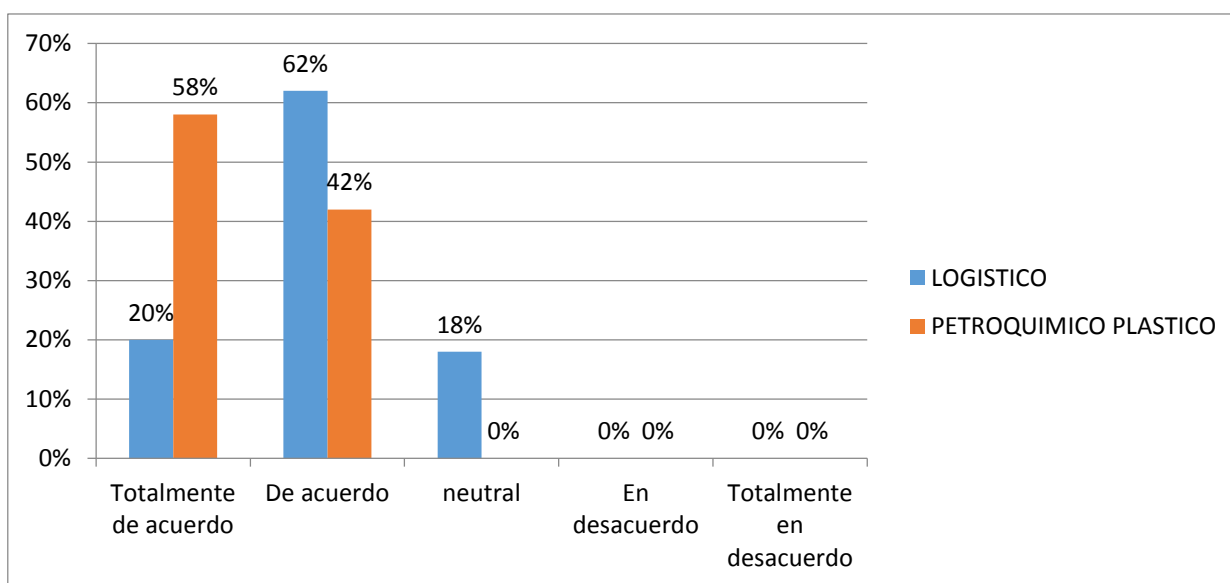
**Gráfica 8. Instrumentos de presupuesto y planilla de flujo de cajas**



Fuente: autores

Se percibe que tanto el sector logístico con un (83%) como el sector petroquímico plástico con un (90 %) aplican instrumentos de presupuesto y flujo de caja, el cual es una ventaja ya que miden sus ingresos y egresos por medio del cual les permite visualizar ciertos objetivos en determinado tiempo. Por otro lado, solo un 5 % de empresas del sector logístico dijeron no aplicar estos, lo que es sorprendente ya que es una actividad indispensable en la planificación, coordinación, ejecución y control de las actividades que se desarrollan en las empresas y que ayudan a mejorar la rentabilidad.

**Gráfica 9. La asesoría que le presta su contador es suficiente?**

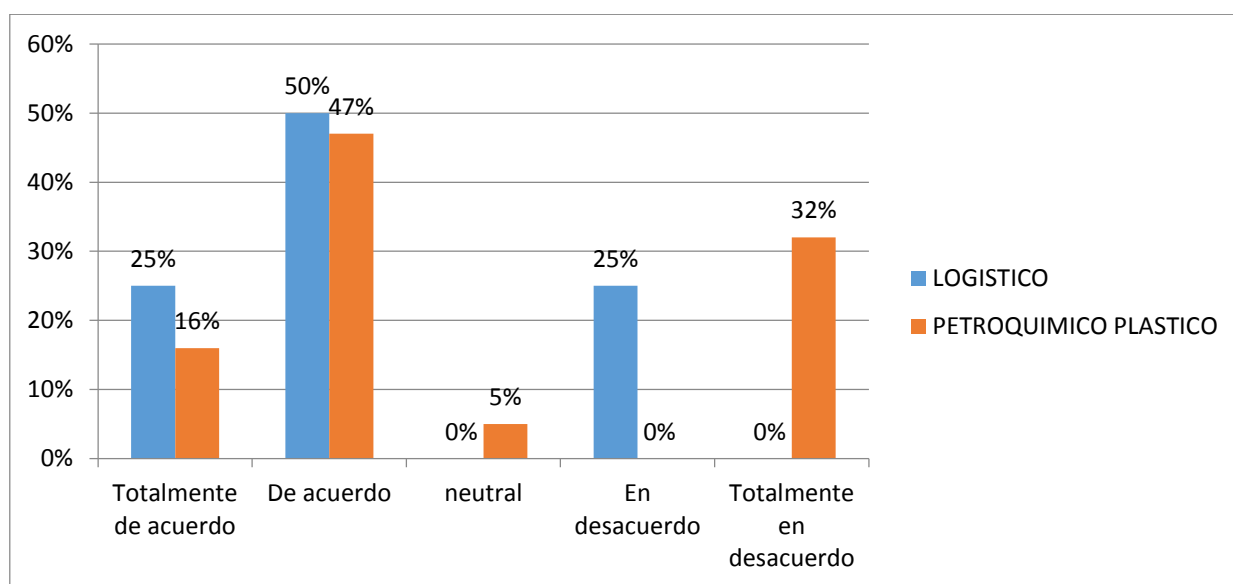


Fuente: Autores

Teniendo en cuenta la gráfica anterior, se evidencia que las PYMES del sector petroquímico - plástico respondieron positivamente ante la satisfacción de la asesoría prestada por parte del contador. Así mismo, se percató que en el sector logístico un 20% estuvo totalmente de acuerdo, un 62% estuvo de acuerdo y solo un 18% presentó una posición neutral. Sin embargo, es importante que las PYMES reconozcan que a la hora de afrontar nuevos retos deben tener una visión más allá de la de recibir una simple labor

de supervisión por parte de este profesional, debido a que hay muchos empresarios que consideran al contador una obligación legal, más no una herramienta para el desarrollo de su empresa, algunos solo los contratan para firmar declaraciones, estados financieros para los bancos y para responder requerimientos de la DIAN. (Gerencie, 2010).

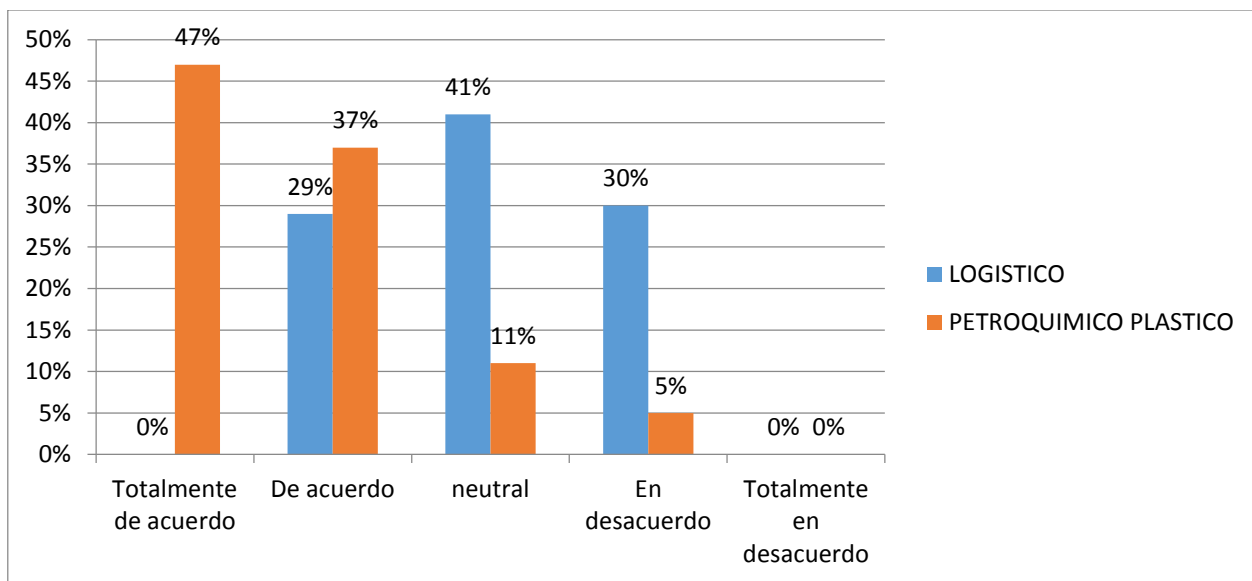
**Gráfica 10. Necesidades en el área financiera que quiera satisfacer por parte de la universidad**



Fuente: autores.

La gráfica anterior deja ver las necesidades que desde el área financiera ambos sectores desean satisfacer. En el sector logístico se observó que un 75% estaría en disposición y el otro 25% en desacuerdo a recibir un apoyo. De igual forma, el sector petroquímico-plástico manifestó que un 63% desea recibir asesoría o consultoría y un 37% no. En este caso el Centro de Desarrollo Empresarial UNICOLOMBO debe buscar futuros acercamientos con las PYMES de estos sectores con el fin de actualizarlos en diversos temas financieros como adquisición de nuevos productos, adquisición de activos, ampliación del local y compra de artículos y acciones.

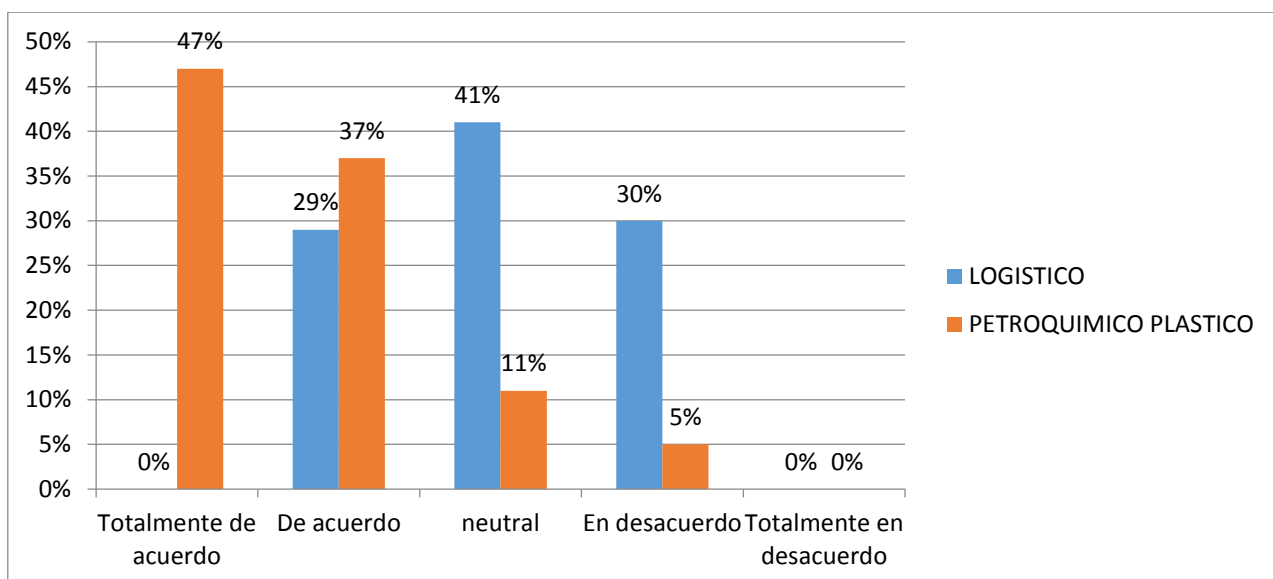
**Gráfica 11. Grado de preparación de la organización para la aplicación de las NIIF**



Fuente: autores.

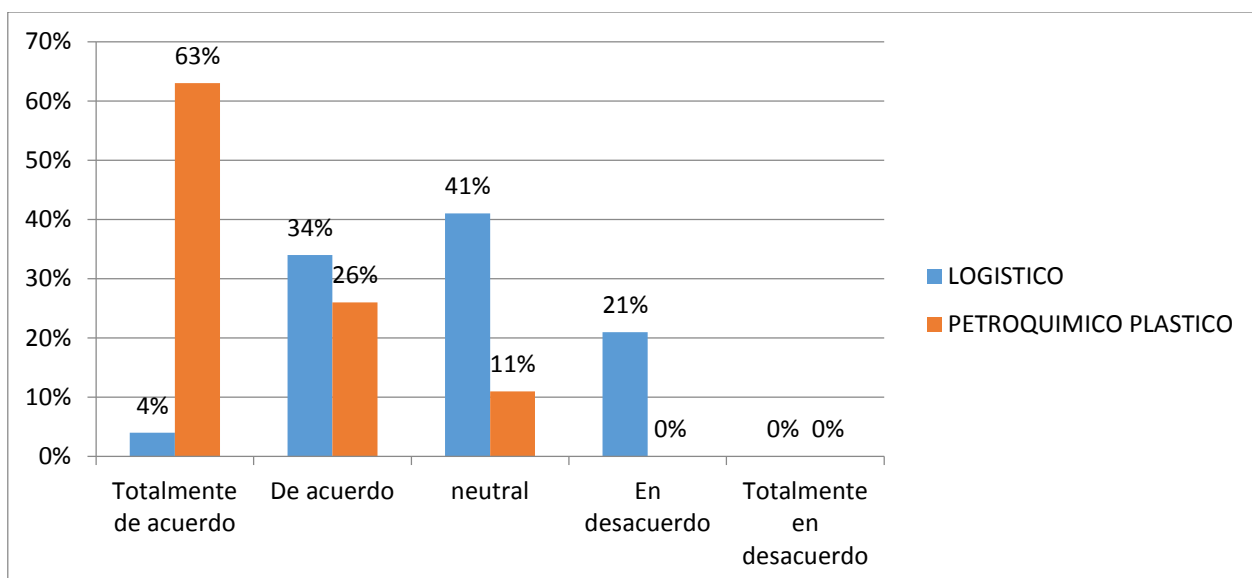
Por medio de la gráfica 11, se evidencia que un 86% del sector petroquímico - plástico considera estar preparado en temas de aplicaciones de NIIF y un 5% dijo haber estado en desacuerdo. A diferencia de esto, el sector logístico reflejó que solo un 30% dijo haber estado preparado, un 41% manifestó estar neutral y el 30% restante manifestó no estarlo, por lo que se puede inferir que hay grandes falencias en cuanto al conocimiento y aplicación de esta norma o se puede dar el caso que tienen la percepción que solo el contador es el único funcionario que debe conocerla. Para Waldo Maticorena, Gerente General de IFRS Masters y experto en NIIF, se debe acrecentar el conocimiento general mínimo sobre las NIIF a todos los funcionarios y colaboradores de las compañías en Colombia, que de alguna u otra forma se verán involucrados e impactados por las nuevas formas de medir la gestión financiera de la empresa (Maticorena, 2013).

**Gráfica 12. Estado a los cumplimientos de los controles de ley**



Fuente: autores.

**Gráfica 13. Relaciones con los bancos y otras fuentes de crédito**



Fuente: autores.

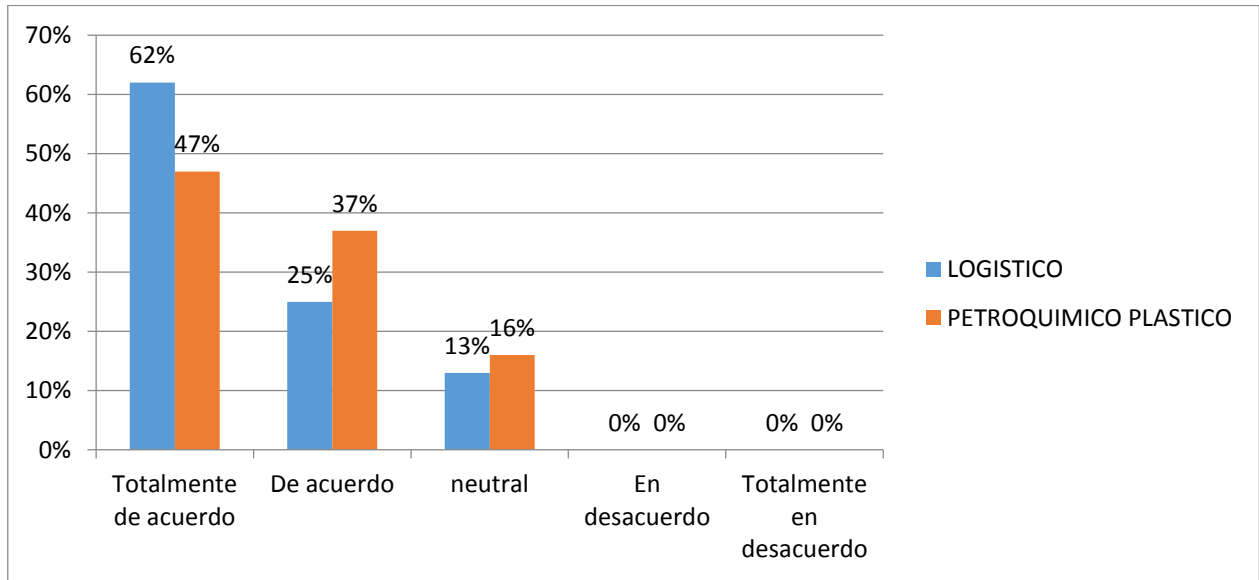
En la respuesta dada en la gráfica 12, se observaron diferencias en ambos sectores en lo que corresponde a estar al día en cumplimientos de ley con entidades financieras. La gran mayoría de las PYMES ubicadas en el sector logístico expresaron un estado de

neutralidad (41%) y estar en desacuerdo (30%), por tal motivo no son buenas sus relaciones con los bancos como se puede observar en la gráfica 13. En cambio el sector petroquímico- plástico refleja que un 84% de las PYMES si se encuentra al día con el cumplimiento de los controles de ley y tan solo una minoría del 5% no lo está. De igual forma, en la grafica 13 se observa que un 89% consideran buenas sus relaciones con las entidades financieras, lo cual podría generarles ventajas al momento de requerir un préstamo en pros de mejoras internas en la organización.

### 7.2.3 Gestión del talento humano

En esta gestión se contemplan los resultados de las preguntas desde la 14 hasta la 18.

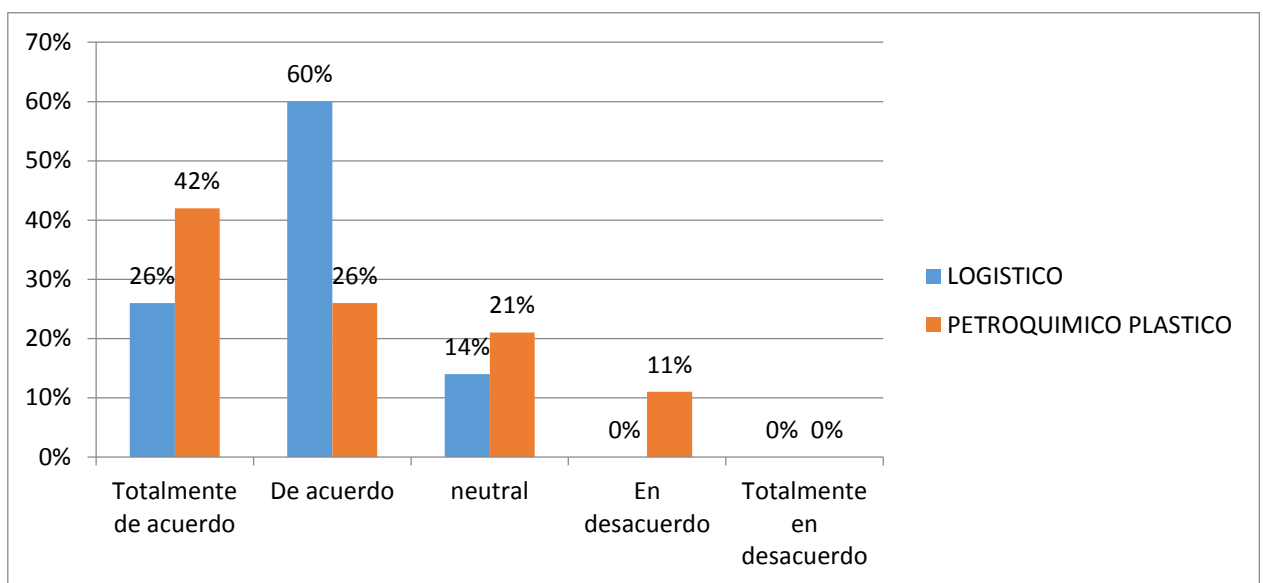
**Gráfica 14. Área del talento humano con resultados efectivos**



La gráfica 14 deja ver los altos porcentajes que reflejan las PYMES del sector petroquímico plástico (84%) y el sector logístico (87%), los cuales nos indican que se encuentran satisfechos con un área de relaciones humanas con resultados efectivos, dato muy significativo ya que los miembros del personal en el departamento de recursos

humanos están encargados no sólo de transmitir las directrices de la empresa, sino que también se encargan de la difusión cultural de la empresa y de verificar que los empleados trabajen en un ambiente en donde se sientan acoplados y capaces para realizar sus actividades de forma eficiente y eficaz. De esta forma es posible alcanzar los objetivos de la empresa si el área de relaciones humanas brinda resultados óptimos en sus actividades.

**Gráfica 15. Procedimientos profesionalizados para el reclutamiento del personal**

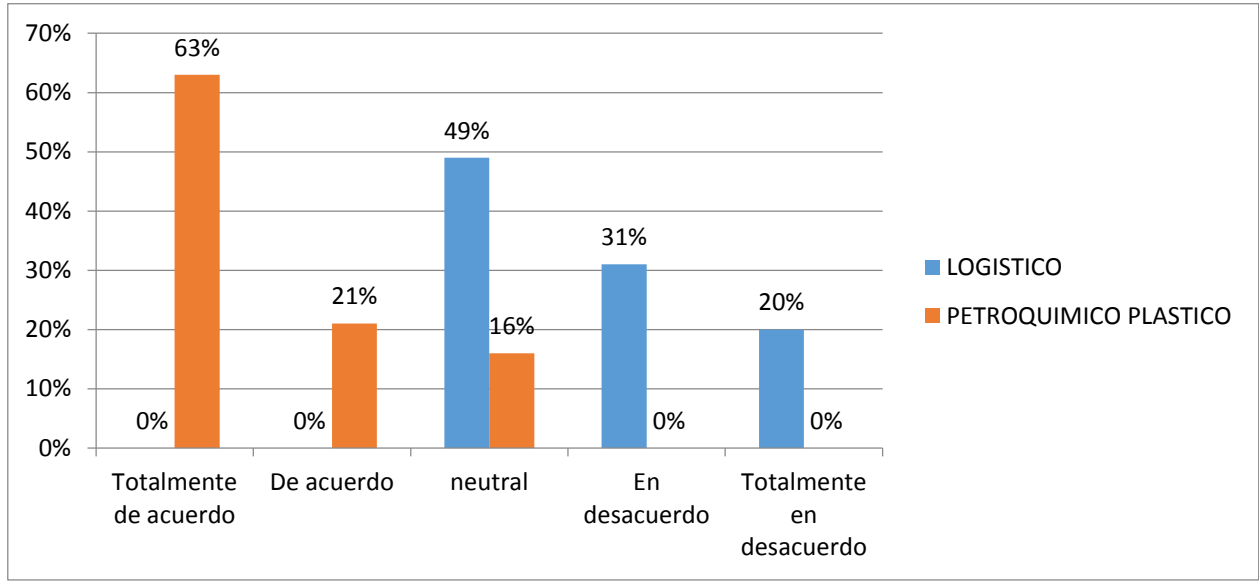


Se evidencia en esta gráfica que el sector logístico se encuentra más seguro de aplicar procedimientos profesionalizados para el reclutamiento del personal (86 %) que el sector petroquímico plástico (68%), esto trae como beneficio que los planes de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación reflejen como meta el promover y seleccionar al personal adecuado para ocupar un puesto, garantizando que al estar dentro de la planeación estratégica de la empresa, esta se encamine a cumplir los objetivos de la misma (Rico, 2014).



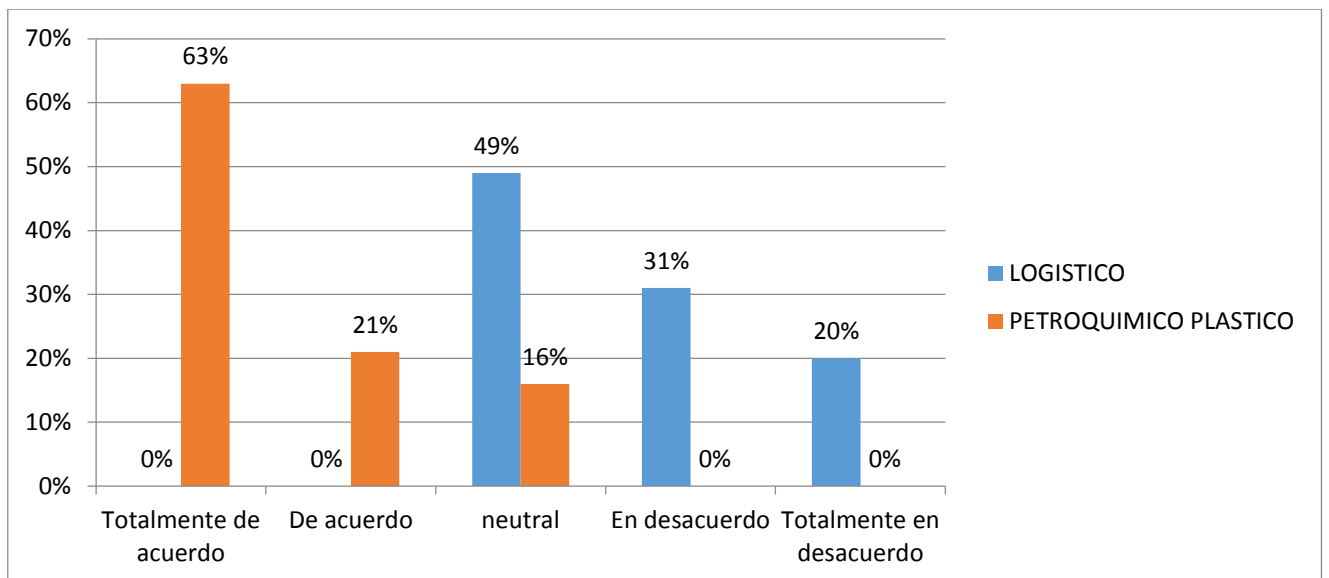
Por otro lado se observó que para el sector petroquímico plástico un 11% esta en desacuerdo a utilizar procedimientos profesionalizados para el reclutamiento del personal, motivo que puede ser aprovechado por el Centro de Desarrollo Empresarial de UNICOLOMBO para buscar futuros acercamientos con el fin de asesorar y capacitar en esta área fundamental.

**Gráfica 16. Aplicación de criterios racionales de retribuciones, vinculados con la productividad y antigüedad.**



En la gráfica anterior se observa una diferencia notable en cuanto a la aplicación de criterios racionales de retribución, vinculados con la productividad y antigüedad ya que el sector logístico en un 51% dijo no hacerlo y un 49% respondió neutral, información que refleja el poco interés por parte de estas empresas en retribuir a los trabajadores más antiguos, no teniendo en cuenta que es más fácil y rentable mantener a los empleados actuales que contratar y formar nuevos equipos de personas. Al mismo tiempo se percató que el sector petroquímico plástico en su gran mayoría (84 %) si tienen retribuciones relacionadas a la productividad y antigüedad de los empleados, punto a favor en el desempeño de los trabajadores y el crecimiento de las empresas.

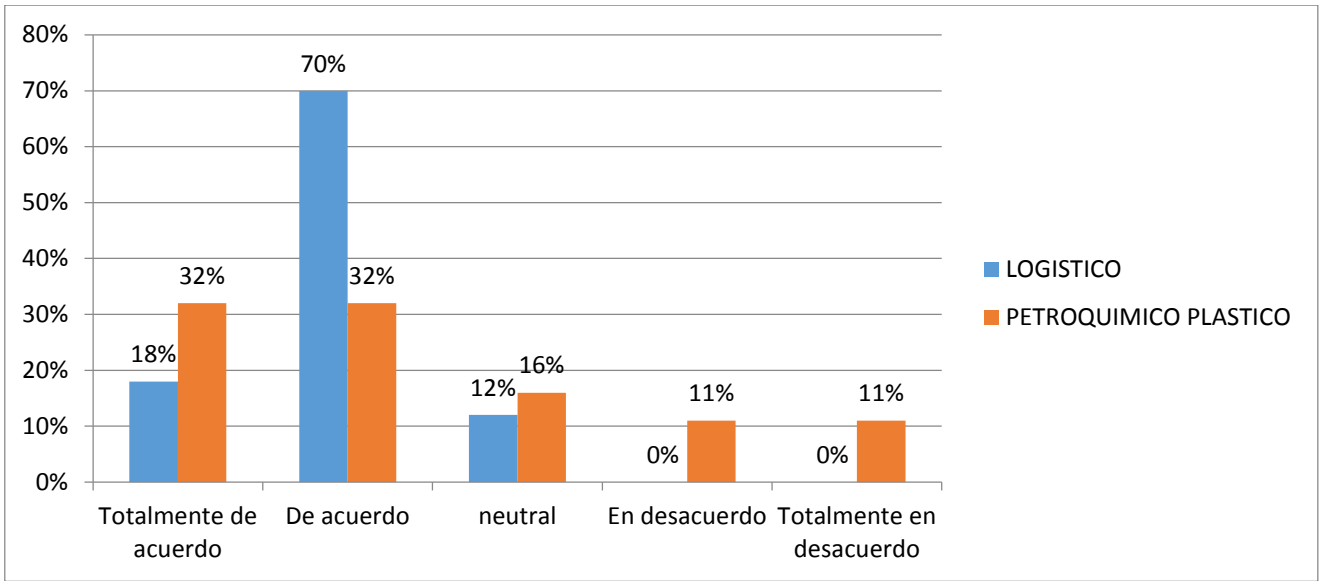
**Gráfica 17. Se cuenta con organigrama actualizado que corresponde a la realidad y se aplica.**



Fuente: autores.

Al observar la gráfica 17 se puede interpretar que el sector petroquímico plástico en su mayoría (84 %) cuenta con un organigrama actualizado, lo cual es muy importante para toda empresa por muy pequeña que sea, ya que permite conocer las responsabilidades y roles de cada persona y ayuda a que se realicen los procedimientos más centrados en cada responsabilidades. En el sector logístico se visualiza un 51% en desacuerdo y un 49% neutral, lo que es muy preocupante porque si no se evidencia el nivel jerárquico de los trabajadores se puede dar el caso que dentro de la organización se muestren relaciones informales entre jefes, no se muestre dependencia de roles y no se direccionen estratégicamente los objetivos a un solo rumbo.

**Gráfica 18. Necesidades que desde el área de personal que quiera satisfacer, por parte de la universidad.**



**Fuente: autores.**

Esta grafica refleja que una gran mayoría de las PYMES que pertenecen a ambos sectores desean recibir asesorías o consultorías en el área de talento humano, donde el sector logístico presentó un 88% y el sector petroquímico- plástico un 64%.

### 7.3 Análisis de las necesidades específicas de consultorías y asesorías

Este análisis está enmarcado en unos puntos concretos de la encuesta realizada, donde se preguntaba de forma abierta a las PYMES del sector petroquímico plástico y logístico sobre sus necesidades específicas en el marco de las tres gestiones (Ver Tabla 2). Cabe resaltar que el 58% del total de las PYMES encuestadas se rehusaron a responder estas preguntas, por lo que no se tiene un conocimiento profundo sobre sus necesidades urgentes.

**Tabla 2. Especificaciones sobre la necesidad de Consultorías y Asesorías**

Aspecto	Sector petroquímico plástico	Sector logístico
Mercadeo		8
Planeación estratégica		4
Aplicación de las NIIF	8	9
Pruebas técnicas		11
Evaluación del desempeño de empleados	2	7
Total	10	39

Fuente: autores.

## **8. Conclusiones y Recomendaciones**

### **8.1 Conclusiones**

Con base en los resultados obtenidos se puede afirmar lo siguiente:

#### **Sector logístico**

- Los aspectos que se encontraron a favor de las PYMES ubicadas en este sector es que cumplen con la satisfacción de todas las promesas de sus clientes, tienen definido el tipo de clientes para orientar sus políticas comerciales y los mecanismos para hacer llegar sus productos o servicios de la mejor manera, presentan buenas relaciones con sus clientes, se encuentran a gusto con los servicios prestados por sus contadores y el área de relaciones humanas presenta resultados efectivos.
- Un 17% de las PYMES no aplican instrumentos de presupuesto y flujo de caja.
- La gran mayoría de las PYMES no consideran buenas sus relaciones con los bancos y otras fuentes de crédito.
- Se evidencia necesidad de consultorías y asesorías en temas relacionados con estudios constantes del sector, planeación estratégica, aplicación de las NIIF, cumplimiento de los controles de ley, aplicación de criterios racionales de retribuciones, organigramas y evaluación del desempeño de empleados.
- No tienen claridad en la relación con sus proveedores debido a que un 65% de las PYMES indican una posición neutral.

#### **Sector petroquímico - plástico**

- Entre los puntos a favor que arrojó la encuesta se encontró que las PYMES de este sector en su gran mayoría cuentan con diferentes mecanismos para hacer llegar sus productos o servicios de la mejor manera, aplican instrumentos de presupuesto y planilla de flujo de caja, se encuentran a gusto con los servicios recibidos por su

contador, manifiestan tener un área de relaciones humanas con resultados efectivos y presentan organigramas actualizados.

- Un gran mayoría (84%) de las PYMES encuestadas aplican criterios racionales de retribuciones, vinculados con la productividad y antigüedad.
- Se observó que un 86% de las PYMES de este sector consideran estar preparado en temas de aplicaciones de NIIF, aunque es fundamental que el resto de empresas que respondieron que no, reciban consultorías y asesorías en este tema.
- Un 16% de las PYMES presentaron una posición neutral en cuanto al cumplimiento de la satisfacción de las promesas de sus clientes.
- Aluden tener buenas relaciones con sus clientes, proveedores, bancos y otras fuentes de crédito.
- En este sector las necesidades de consultorías y asesorías se deben enfatizar en temas como: estudios constantes sobre el sector, cumplimiento de los controles de ley, reclutamiento del personal y evaluación del desempeño de empleados.

La información dicha anteriormente permite determinar la viabilidad de los servicios de consultorías y asesorías que puede ofrecer el Centro de Desarrollo empresarial UNICOLOMBO en el sector petroquímico – plástico y logístico de la Universidad de Cartagena.

## **8.2 Recomendaciones**

- Crear alianzas entre las PYMES de los sectores estudiados con el fin de comercializar los servicios que pueda ofrecer el Centro de Desarrollo Empresarial UNICOLOMBO.

- Investigar a mayor profundidad las causas del por qué las PYMES, especialmente las del sector logístico no tienen buenas relaciones con los bancos y/o otras fuentes de crédito.
- Realizar análisis constantes de los sectores petroquímico – plástico y logístico.
- La tecnología es parte importante en el mundo empresarial; por tal razón es recomendable en un plazo mediano que el Centro de Desarrollo Empresarial UNICOLOMBO realice inversiones que aumenten su productividad y competitividad.
- Diseñar un programa de asesorías y/o consultorías que proporcione de manera urgente a las PYMES herramientas en temas como mercadeo, aplicación de las NIIF y pruebas técnicas para el reclutamiento del personal.

## 9. Bibliografía

- Barrera E., Carmona M., Olier H. (2009). Plan regional de competitividad- Cartagena y Bolívar, convenio 040. Ministerio de comercio, industria y turismo.
- Agudelo, F. a. (2000). Pequeñas y medianas Empresas: Generalidades. *universidad Javeriana*, 10-17.
- Brosa, N. (2011). La logística como factor de competitividad de las pymes en las americas. *la logistica como factor de competitividad de las pymes en las americas* (págs. 1-40). Republica dominicana: compete caribbean.
- Demares, E. B. (2009). plan regional de competitividad. *plan regional de competitividad* (págs. 1-71). cartagena de indias: [www.cccartagena.org.co](http://www.cccartagena.org.co).
- Fleitman, J. (09 de Abril de 2012). *Gestio Polis*. Obtenido de Gestio Polis: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/consultoria-profesional-definicion-caracteristicas-importancia.htm>
- Gerencie. (13 de 06 de 2010). Obtenido de <http://www.gerencie.com/competencia-profesional-del-contador-publico.html>
- Gerencie. (13 de 06 de 2010). Obtenido de <http://www.gerencie.com/competencia-profesional-del-contador-publico.html>
- Guerreros, P. (13 de septiembre de 2013). *PyMES.mx*. Obtenido de PyMES.mx: <http://pymes.mx/2013/09/13/caracteristicas-de-las-pymes-2/>
- Klinger, H. &. (2007).
- Manay, G. M. (31 de ENERO de 2012). *Cesla.com Centro de Estudio Latinoamericano*. Obtenido de Cesla.com Centro de Estudio Latinoamericano.
- Nivel, A. (18 de 05 de 2003). *tipos de consultoría necesarios*. Obtenido de tipos de consultoría necesarios: <http://www.altonivel.com.mx/cinco-tipos-de-consultor%C3%ADa-necesarios1.html>
- Ordoñez, L. (7 de noviembre de 2010). *asesoria y consultoria empresarial*. Obtenido de asesoria y consultoria empresarial: <http://asesorialucy.blogspot.com/>
- Revista de difucion científica*. (Diciembre de 2005). Obtenido de [http://www.usergioarboleda.edu.co/civilizar/revista9/Situacion\\_Necesidad\\_Pequena\\_Mediana\\_Empresa.pdf](http://www.usergioarboleda.edu.co/civilizar/revista9/Situacion_Necesidad_Pequena_Mediana_Empresa.pdf)
- Waldo, M. (11 de 09 de 2013). *DINERO*. Obtenido de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/niif-aplican-todas-areas-empresa/187643>
- Werheugen, G. (2006). La nueva definicion de PYME. Guia del usuario y ejemplo de declaracion. *Publicaciones de empresa e industrias*, 1-50.



Zenteno, D. M. (9 de JULIO de 2013). *Sildeshare*. Obtenido de Sildeshare:  
<http://es.slideshare.net/diidiizenteno/trabajo-final-24110625>