

ASESORIA EMPRESARIAL EN LAS DIFERENTES AREAS FUNCIONALES A  
DIEZ UNIDADES DE NEGOCIO PERTENECIENTES A JÓVENES Y GRUPOS  
COMUNITARIOS QUE SE ENCUENTREN ASOCIADOS A COOMULTRASAN  
MULTIACTIVA

CLAUDIA YAMILE MOLINA DÍAZ  
ID: 69081

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE INGENIERÍAS Y ADMINISTRACIÓN  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
FLORIDABLANCA  
2009

ASESORIA EMPRESARIAL EN LAS DIFERENTES AREAS FUNCIONALES A  
DIEZ UNIDADES DE NEGOCIO PERTENECIENTES A JÓVENES Y GRUPOS  
COMUNITARIOS QUE SE ENCUENTREN ASOCIADOS A COOMULTRASAN  
MULTIACTIVA

CLAUDIA YAMILE MOLINA DÍAZ  
ID: 69081

INFORME FINAL PRÁCTICA EMPRESARIAL

SUPERVISORA  
MARIA TERESA CASTAÑEDA GALVIS  
INGENIERA INDUSTRIAL

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE INGENIERÍAS Y ADMINISTRACIÓN  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
FLORIDABLANCA

2009

Nota de aceptación

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Floridablanca, Julio 10 de 2009

A Dios y a mi familia por su apoyo,  
cariño y comprensión para alcanzar  
el primer escalón de mi futuro  
profesional, convertirme en una  
Ingeniera Industrial

## AGRADECIMIENTOS

Expreso un caluroso agradecimiento a:

El Ingeniero Miguel Ángel Delgado, Jefe de Gestión Humana Coomultrasan Multiactiva; por darme la oportunidad de realizar la práctica empresarial en esta cooperativa.

La Doctora Elida Mantilla, Directora del IDEF Coomultrasan Multiactiva; por facilitarme los recursos y herramientas para el correcto desarrollo de las diferentes actividades.

La Ingeniera María Teresa Castañeda Galvis, supervisora y docente Universidad Pontificia Bolivariana; por sugerir y dar solución de manera eficiente y oportuna a las inquietudes generadas durante la práctica.

A los empresarios asociados de Coomultrasan Multiactiva que participaron del programa de Capacitación, Asesoría y Desarrollo Empresarial; por permitirme darles a conocer mi conocimiento para beneficio de sus microempresas.

A todas aquellas personas de Coomultrasan Multiactiva que mostraron su constante apoyo y valiosas orientaciones.

## CONTENIDO

	Pág.
LISTA DE TABLAS	i
LISTA DE FIGURAS	ii
LISTA DE ANEXOS	iii
GLOSARIO	iv
RESUMEN	v
INTRODUCCIÓN	12
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	15
2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	20
3. ANTECEDENTES	22
4. JUSTIFICACIÓN	27
5. OBJETIVOS	29
5.1 Objetivo General	29
5.2 Objetivos Específicos	29
6. MARCO TEÓRICO	30
7. ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN LA PRÁCTICA	39
7.1 Diagnóstico	41
7.2 Mejoras propuestas	50
7.3 Propuestas implementadas	56
7.4 Evaluación de resultados de la implementación	89
CONCLUSIONES	105
RECOMENDACIONE	106
BIBLIOGRAFÍA	108
ANEXOS	111

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz DOFA: Comercializadora de productos de maíz ARMY	42
Tabla 2. Matriz DOFA: Local de calzado SARITA 3000	43
Tabla 3. Matriz DOFA: Centro de copiado WORK PAPER 2	43
Tabla 4. Matriz DOFA: Fábrica de calzado CHARLY	44
Tabla 5. Matriz DOFA: Fábrica de muebles GUARÍN	45
Tabla 6. Matriz DOFA: Fábrica de calzado BAMBÚ	46
Tabla 7. Matriz DOFA: Micromercado LA 96	47
Tabla 8. Matriz DOFA: Panadería SARAJOSE	48
Tabla 9. Matriz DOFA: Comercializadora de ropa	48
Tabla 10. Matriz DOFA: Sala de internet LAS MARÍAS	49
Tabla 11. Nomenclatura diagrama de procesos	59
Tabla 12. Estudio de Benchmark de Work Paper 2	63
Tabla 13. Estructura kardex de materia prima Muebles Guarín	68
Tabla 14. Estructura kardex de producto terminado Muebles Guarín	69
Tabla 15. Estructura plantilla de costeo Calzado Bambú	70
Tabla 16. Estructura plantilla de flujo de caja Calzado Bambú	73
Tabla 17. Listas de verificación Micromercado LA 96	75
Tabla 18. Esquema plantilla de flujo de caja Comercializadora de ropa	85
Tabla 19. Planilla control de cartera Comercializadora de ropa	86

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Entrega del material al microempresario	57
Figura 2. Remodelación puesto de trabajo ARMY	57
Figura 3. Logo calcomanía ARMY	58
Figura 4. Diagrama de procesos ARMY	60
Figura 5. Diseño volante SARITA 3000	61
Figura 6. Esquema portafolio Muebles Guarín	67
Figura 7. Portada folleto DIAN	67
Figura 8. Diseño aviso exterior Panadería SARAJOSE	82
Figura 9. Diseño volante publicitario Panadería SARAJOSE	83
Figura 10. Sector de las empresas asesoradas	89
Figura 11. Áreas en que fueron asesoradas	90



## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Estructura Organizacional Coomultrasan Multiactiva	111
Anexo 2. Encuesta exploratoria para diagnóstico	112
Anexo 3. Esquema de contabilidad ARMY	114
Anexo 4. Ficha de control de insumos ARMY	115
Anexo 5. Plan de contingencia Work Paper 2	116
Anexo 6. Plantilla de costeo Calzado Charly	119
Anexo 7. Esquema de contabilidad Calzado Charly	120
Anexo 8. Manual de funciones y perfil de Asesor Comercial en Muebles Guarín	121
Anexo 9. Manual de funciones y perfil de Secretaria Auxiliar Contable en Muebles Guarín	124
Anexo 10. Formato de Planeación y Control de producción	126
Anexo 11. Esquema de contabilidad Micromercado LA 96	127
Anexo 12. Plantilla de costeo Panadería SARAJOSÉ	128
Anexo 13. Esquema de contabilidad Panadería SARAJOSÉ	129
Anexo 14. Minuta contrato laboral	130
Anexo 15. Test empresarial No. 1	133

## GLOSARIO

**ASESORÍA:** Proceso en el que se da asistencia, apoyo mediante la sugerencia, ilustración u opinión con conocimiento a los interesados en busca de la mejora.

**AREA FUNCIONAL:** Conjunto de actividades realizadas por las personas que tienen asignado un objetivo de la producción y explicitan una función del sistema organizativo. Las áreas funcionales se dividen en áreas "staff" (personal, administración...) y áreas "en línea" (diseño, producción...).

**CAPACITAR:** Transmitir los conocimientos necesarios para el mejor desarrollo, basado en un plan con objetivos y actividades previstas.

**SEMINARIO:** reunión especializada que tiene naturaleza técnica y académica cuyo objeto es realizar un estudio profundo de determinadas materias con un tratamiento que requiere una interactividad entre los especialistas.

**UNIDAD DE NEGOCIO:** organización empresarial que cuenta con su propia estrategia, dirección y presupuesto.<sup>i</sup>

---

<sup>i</sup> Significados tomados de la herramienta de Diccionarios de [www.google.com](http://www.google.com) y a criterio del autor.

## RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

**TITULO:** ASESORÍA EMPRESARIAL EN LAS DIFERENTES ÁREAS FUNCIONALES A DIEZ UNIDADES DE NEGOCIO PERTENECIENTES A JÓVENES Y GRUPOS COMUNITARIOS QUE SE ENCUENTREN ASOCIADOS A COOMULTRASAN MULTIACTIVA

**AUTOR(ES):** CLAUDIA YAMILE MOLINA DIAZ

**FACULTAD:** FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**DIRECTOR(A):** MARIA TERESA CASTAÑEDA GALVIS

### RESUMEN

El informe final de la práctica empresarial es el resultado de la puesta en marcha del programa de “Capacitación, Asesoría y Desarrollo Empresarial” de la Fundación Coomultrasan Multiactiva. El objetivo principal es dar a conocer los resultados a corto plazo de la asesoría realizada a diez (10) unidades de negocio pertenecientes a asociados de la cooperativa en las áreas funcionales que hayan evidenciado mayor debilidad. Dicha asesoría se realizó mediante el siguiente procedimiento: Diagnóstico mediante una matriz DOFA, Formulación de un Plan Estratégico, Implementación de las estrategias sugeridas y Evaluación de seguimiento de las microempresas asesoradas. A nivel general se detectó aceptación por parte del microempresario hacia la mejora de su unidad de negocio y se obtuvieron resultados como: aumento en las ventas, diversificación de productos, crecimiento del mercado, implementación de nuevas estrategias para atraer clientes, fortalecimiento de las principales ventajas de cada uno de los negocios y disminución de las debilidades halladas.

**PALABRAS CLAVES:** Asesoría, área funcional, plan de acción, microempresa, matriz DOFA, estrategia.

## OVERVIEW OF WORK DEGREE

**TITLE:** ENTREPRENEURIAL ADVISING IN THE DIFFERENT FUNCTIONAL AREAS TO TEN BUSINESS UNITS BELONGING TO YOUNG AND COMMUNAL GROUPS THAT ARE ASSOCIATED WITH COOMULTRASAN MULTIACTIVA

**AUTHOR:** CLAUDIA YAMILE MOLINA DIAZ

**FACULTY:** INDUSTRIAL ENGINEERING.

**DIRECTOR:** MARIA TERESA CASTAÑEDA GALVIS

### ABSTRACT

The final report of the entrepreneurial practice is the result of the starting of the program "Capacitación, asesoría y desarrollo empresarial" of the Coomultrasan Multiactiva Foundation. The principal objective is to expose short-term results of the advising performed to ten (10) business units belonging to associates to the cooperative in the functional areas that have evidenced more weakness. This advising was realized following the next procedure: Diagnostic through a SWOT matrix, formulation of a strategic plan, implementation of the suggested strategies and evaluation of the tracking of the advised microcompanies. In general, it was detected that the microentrepreneur accepted the advices to improve his business unit and results were obtained as: sales increment, products diversification, market increment, implementation of new strategies to attract customers, strengthening of the principal advantages of each business and decreases of the found weakness.

**KEY WORDS:** Advising, functional area, action plan, microcompany, SWOT matrix, strategy.

## INTRODUCCIÓN

El informe final es una aproximación a todo el trabajo desarrollado durante los seis meses de la práctica empresarial realizada en Coomultrasan Multiactiva, iniciando el primero (01) de diciembre de 2008 hasta el treinta (30) de mayo de 2009.

Es importante resaltar en primera instancia el impacto que se espera de los resultados obtenidos a nivel personal, de la empresa y la comunidad en general con el desarrollo del programa de “Asesoría, capacitación y desarrollo empresarial”.

Programa que nace de la necesidad de fortalecer el sector microempresarial del departamento y aportar en alguna medida en el desarrollo de las unidades de negocio existentes, dada su tendencia a desaparecerse.

Existen varias instituciones privadas y públicas que han trabajado en esta falencia; sin embargo, aún no se han realizado acciones más personalizadas y con un seguimiento que genere constancia e impacto en el corto y largo plazo.

Debido a ello, inicia Coomultrasan Multiactiva desarrollando este programa con la asesoría personalizada a veinte (20) unidades de negocio pertenecientes a asociados de la cooperativa.

El objetivo principal pretende asesorar a mínimo diez (10) unidades de negocio en las áreas que manifiesten mayor déficit; principalmente en finanzas, mercadeo, administración, producción y contabilidad; sugiriendo acciones que impacten en el desarrollo de sus actividades en el corto plazo.

Para cumplirlo, la metodología a utilizar inicia con un diagnóstico a cada microempresa mediante una encuesta exploratoria que conlleva a una Matriz DOFA, continua con sugerir acciones de mejora según el diagnóstico realizado, después se realiza un acompañamiento para la correcta implementación de dichas sugerencias, y finaliza con un seguimiento a corto plazo para conocer la actitud y aceptación por parte del microempresario a la asesoría realizada.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, se considera vital la participación de un ingeniero industrial en la ejecución del programa dado el conocimiento integral que se puede ofrecer en cada una de las asesorías.

## 1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

- Nombre de la empresa

Cooperativa Multiactiva de Trabajadores de Santander

- Actividad Económica

Es una organización de carácter solidario, que tiene como propósito ofrecer a sus asociados y comunidad en general productos y servicios, que mejoren su calidad de vida satisfaciendo sus necesidades y expectativas.

Coomultrasan Multiactiva, tiene como objeto principal la promoción social y económica de la persona humana, utilizando para el cumplimiento de este objetivo, la producción y distribución de bienes y servicios, en forma directa a sus asociados y a otras empresas del sector.

Para el cabal cumplimiento de su objetivo social, COOMULTRASAN MULTIACTIVA ofrece los siguientes servicios para sus asociados y comunidad en general.

- Crédito
- Comercialización de bienes y servicios
- Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano
- Prestación de servicios de salud en todas las ramas de la medicina: IPS, salud complementaria, etc.

- Productos y servicios

Por ser una Cooperativa Multiactiva Coomultrasan ofrece una amplia gama de productos y servicios tanto a los asociados como a la comunidad en general, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

- Hogar Coomultrasan: ofrece financiación para obtener elementos para el hogar como: electrodomésticos, muebles, motos y computadoras, igualmente celulares, Xbox y máquinas de gimnasia.
- Coomultrasan Materiales: ofrece materiales para la construcción o mejoramiento de las viviendas.
- Crediaportes: ofrece a sus asociados la oportunidad de obtener crédito fácil, rápido y a una tasa de interés competitiva.
- Droguería: Coomultrasan tiene a disposición de sus trabajadores, asociados y público en general nueve (9) puntos estratégicos de atención, mediante despachos de medicamentos de las más prestigiosas y representativas firmas farmacéuticas del país en sustancias genéricas y comerciales.
- Salud: en Coomultrasan IPS se realizan Programas de Promoción y Prevención dirigidos al individuo, la familia y la comunidad con el fin de promover estilos de vida saludables que indican en una mejor calidad de vida.

Algunos de los programas que se manejan son:

1. Programa de salud sexual y reproductiva
  2. Programa control prenatal
  3. Programa de crecimiento y desarrollo
  4. Programa de riesgo cardiovascular
  5. Vacunación
  6. Programa de citologías
  7. Programa de detección de alteraciones de agudeza visual
- Educación: ofrece varias alternativas para la educación del afiliado y su familia, educación no formal en las áreas administrativas, humana, financiera y de economía solidaria. En convenio con el Colegio Gimnasio Superior con preescolar, primaria, y media con orientación empresarial.



- Número de empleados  
Coomultrasan Multiactiva cuenta con 681 empleados, distribuidos en cada uno de los diferentes servicios que ofrece a sus asociados.
- Estructura Organizacional Coomultrasan Multiactiva (ANEXO 1)
- Información de contacto
  - Dirección: Calle 56 No 23 – 04
  - Conmutador: (7) 6434204
  - Fax: (7) 6578181

- **Reseña Histórica**

La historia de la Cooperativa Multiactiva de Trabajadores de Santander está ligada al movimiento sindical de Santander y más concretamente, a la Unión de trabajadores de Santander UTRASAN UTC.

En esa federación tuvo sus raíces la Cooperativa. Los primeros asociados estaban adscritos a sindicatos filiales de UTRASAN.

Es precisamente un grupo de 33 trabajadores quienes el día 23 de noviembre de 1962, se reúnen en Asamblea General y conforman la Cooperativa de Ahorro y Crédito UTRASAN LTDA., con un capital inicial de \$350. El reconocimiento oficial se da el día 23 de abril de 1963 cuando el ministerio de trabajo expide la resolución 00778 reconociendo su personería jurídica.

Su actividad inicial estaba dirigida solo al ahorro y crédito, sin embargo por las exigencias de sus asociados y con el objeto de satisfacer al máximo las necesidades de la comunidad, su objeto de acción se fue ampliando con la conformación de otras Cooperativas complementarias como lo fueron:

- COOPERATIVA DE SERVICIOS ASISTENCIALES
- COOPERATIVA DE LA SALUD

- COOPERATIVA DE EDUCACIÓN
- COOPERATIVA DEL HOGAR
- COOPERATIVA DE MATERIALES

Se hacía necesario integrar la administración de estos entes y mediante una reforma estatutaria el 21 de septiembre de 1979, se adopta una nueva razón social y comienza a denominarse como COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TRABAJADORES DE SANTANDER "COOMULTRASAN" como una sola entidad que agrupaba a todas las anteriores.

COOMULTRASAN comienza a ampliar sus programas y se extiende por la mayoría de los municipios de Santander, llegando también al sur del César.

A raíz de la expedición de la ley 454/98, donde se obligan a especializar las cooperativas Integrales y Multiactivas que tuvieran sección de Ahorro y Crédito separando esta última y de acuerdo al monto de aportes, convertirla en una Cooperativa financiera.

Coomultrasan, luego de analizar distintas posiciones, el 31 de julio de 2000 realiza un proceso de escisión que culmina con la asamblea general donde se conforman dos empresas, con sus propios órganos de administración y control así:

La COOPERATIVA FINANCIERA de los trabajadores de Santander, conocida como FINANCIERA COMULTRASAN aparece como nueva empresa, pues nace de la COOPERATIVA MULTIACTIVA y tiene como objeto fundamental la actividad financiera, conformada por el programa de ahorro y crédito, y la COOPERATIVA MULTIACTIVA DE LOS TRABAJADORES DE SANTANDER COOMULTRASAN, mantiene su razón social, cuyo objeto social está dirigido a la prestación de servicios en múltiples áreas, como la comercialización de electrodomésticos, materiales para la construcción, medicamentos, servicios de salud, educación, entre otros.

- Descripción del área específica de trabajo

La práctica se realizará para la Fundación Coomultrasan Multiactiva, la cual es una organización privada, no gubernamental, sin ánimo de lucro, creada por la Cooperativa Multiactiva de trabajadores de Santander. El objeto principal de la Fundación es el de promover, fomentar y ejecutar programas y proyectos en el área social, que tengan como fin la promoción del ser humano y el mejoramiento de su calidad de vida personal, grupal y comunitaria.

La fundación tiene cuatro áreas de desarrollo, las cuales son: educación, salud, desarrollo empresarial y gestión comunitaria. El trabajo a realizar responde específicamente al área de desarrollo empresarial, teniendo en cuenta que:

Su finalidad es la desarrollar el espíritu e iniciativa empresarial como medio para garantizar el crecimiento del empleo productivo y el aumento de los ingresos familiares, contribuyendo a la economía colombiana y mejoramiento de la calidad de vida.

Para ello se llevan a cabo los siguientes programas:

- Jóvenes emprendedores
- Asesoría para la Formación Empresarial
- Creación y apoyo a empresas constituidas por mujeres cabezas de hogar
- Desarrollo de proyectos productivos con población afectada por conflicto social

Y la práctica en Coomultrasan Multiactiva hace parte específicamente del programa de Asesoría para la Formación Empresarial.

## 2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

Según el informe final presentado por la Fundación Coomultrasan Multiactiva a la Junta Directiva de la Cooperativa, el trabajo desarrollado hasta el momento es el siguiente:

- Programa del Adulto Mayor: se organizaron centros literarios y ensayos para presentaciones culturales a personas de la tercera edad, con el fin de fortalecer el valor y sentido de la vida de los participantes.
- Escuelas de Formación Deportiva: se reunieron a 172 niños para entrenarlos en los deportes de microfútbol y baloncesto, lo anterior satisfaciendo las necesidades de recreación a menores de edad que habitan en sectores de estratos 1 y 2.
- Menor Trabajador Escolarizado: diseñado con el fin de identificar las condiciones de vulnerabilidad de estos niños y por medio de actividades lúdicas dignificar su calidad de vida, además de garantizar la vinculación de los padres de familia.
- Campeonato Interempresas: integración de los empleados de diferentes empresas mediante un campeonato de voleibol, con el fin de brindar recreación y espacios de esparcimiento a los vinculados.
- Área de Desarrollo Empresarial: se enfoca en brindar las herramientas necesarias para fortalecer el espíritu emprendedor de los asociados a la cooperativa. El trabajo realizado hasta el momento por el programas es:

- ✓ *Creación y apoyo a empresas constituidas por mujeres cabezas de hogar:*  
Conformación de grupos comunitarios empresariales para el sector de confecciones; consolidados como una Fundación de Mujeres Autogestionarias Cabeza de Familia (FUNMACAF) y Confeccionistas del Norte. Dichos grupos han recibido apoyo con maquinaria, participación en ferias y exposiciones, y organización de capacitaciones y talleres en temas relacionados con constitución de empresas, administración, liderazgo, trabajo en equipo, costos, aspectos productivos y desarrollo de habilidades en confecciones. Sin embargo se han generado problemas de convivencia y tolerancia entre los integrantes, lo que ha llevado a la disminución de sus participantes.
- ✓ *Asesoría para la Formación Empresarial:*
  - Convocatorias: se realizaron publicaciones en periódicos locales y cuñas radiales para reunir microempresarios asociados a la cooperativa interesados en recibir asesorías gratuitas para el desarrollo de sus negocios; mostrando poco interés y baja aceptación de las asesorías.
  - Evaluación del estado actual de los diferentes negocios de los asociados y sugerencias de posibles estrategias que se deben implementar para generar desarrollo de los mismos; principalmente en las áreas de administración, mercadeo, producción y finanzas.
  - Falta de acompañamiento en el momento de la implementación de las sugerencias realizadas y en el seguimiento de los resultados obtenidos gracias a la asesoría.

### 3. ANTECEDENTES

La Fundación Coomultrasan Multiactiva ha adelantado dos (2) proyectos dirigidos a los microempresarios asociados a la cooperativa, los cuales son:

1. Proyecto: Programa de asesoría a cinco (5) microempresas:

- ✓ Realizado por Edgar Rodríguez Afanador, administrador de empresas, y Orlando Guzmán Lozano, economista; quienes trabajan como asesores externos.
- ✓ Se elaboraron los diagnósticos enfatizando en las áreas: administrativas, técnicas, contables y financieras; y basado en ellos se realizó un plan de mejoramiento para fortalecer la actividad económica de cada una de las empresas.
- ✓ Los asociados asesorados fueron: Diego Vásquez con la empresa Calzado Bambú, Jairo Guarín con Muebles Guarín, Carlos Delgado con Calzado Charly, Iván Torres con Muebles Winder y Manuel José Torres con su propia galería.
- ✓ El trabajo realizado por estos asesores duró 5 meses, y en el informe presentado a la Fundación se observa que se realizó un diagnóstico para cada empresa y su respectivo plan de acción. Pero hubo falencias en cuanto a que no se sugirió al empresario la manera como se debían llevar a cabo dichas estrategias, no se realizó seguimiento posterior a la empresa para evaluar los resultados obtenidos y no se dejó evidencia por escrito al empresario de la asesoría realizada.

2. Proyecto: Promoción y fortalecimiento de acciones creativas e innovadoras para el desarrollo socio empresarial de diez (10) famiempresas y microempresas de estrato 1, 2 y 3 del área metropolitana de Bucaramanga:
- ✓ Realizado por la asociación Valores de Vida, empresa que fue contratada de manera externa para llevar a cabo el proyecto.
  - ✓ Las actividades desarrolladas fueron:
    - Conformación de núcleos microempresariales: Fundación de Mujeres Autogestionarias Cabeza de Familia (FUNMACAF), Confeccionistas del Norte, mujeres modistas y tejedoras del barrio María Paz, y los artesanos del fique y de la guadua.
    - Diagnóstico situacional a nivel operativo y administrativo: por medio de una matriz DOFA de detectaron las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de cada uno de los núcleos microempresariales a nivel social.
    - Talleres para el desarrollo de capacidades organizativas y empresariales: fortaleciendo el aspecto social en cuanto a el trabajo en equipo, la convivencia, la tolerancia, etc.
    - Planes de acción estratégicos con base en la autogestión y la sostenibilidad: formulando estrategias para mejorar el trabajo de cada núcleo microempresarial.
    - Asesorías grupales e individuales en el desarrollo social de los grupos conformados y formulación de recomendaciones.

Las Cámaras de Comercio a nivel nacional también apoyan a los empresarios de cada región; y particularmente la Cámara de Comercio de Bucaramanga tiene un programa de Apoyo al Desarrollo Empresarial, entre los servicios que ofrece se encuentran:

- ✓ *Centro de Arbitraje, Conciliación y Amigable Composición*: “es una unidad especializada en la solución de controversias, con un equipo humano

altamente calificado y una infraestructura física y tecnológica que permite la adecuada prestación de los siguientes servicios: Solución de controversias a través de mecanismos alternativos tales como: Arbitraje, Conciliación y Amigable Composición. Formación y Capacitación en mecanismos alternativos de solución de controversias y manejo de conflictos Asesoría Jurídica en Manejo de Conflictos.”<sup>1</sup>

- ✓ *Programa de Perfeccionamiento para empresarios*: el cual está encargado de planear capacitaciones, seminarios y eventos durante el transcurso del año, diseñados para satisfacer las necesidades de actualización y formación integral de los empresarios.
- ✓ *Apoyo y participación en Ferias*: realizan convocatorias a los diferentes sectores de la economía para motivar la participación en los diversos eventos feriales. Los cuales se convierten en nuevas oportunidades comerciales.
- ✓ *Misiones comerciales*: divididas en misiones internacionales, misiones nacionales, misiones de compradores y misiones receptoras. Las cuales buscan ampliar los mercados a nivel nacional e internacional de las empresas participantes.
- ✓ *Zeiky*: “es el Centro Empresarial de Negocios Internacionales donde se puede encontrar información y asesoría en Comercio Exterior, por medio de la alianza estratégica de la Cámara de Comercio de Bucaramanga y Proexport Colombia con el objetivo de crear cultura exportadora; este programa además cuenta con el apoyo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Bancoldex.”<sup>2</sup>
- ✓ *Certicámara*: ofrece los servicios de Expedición de Certificados Digitales para Empresas (de Representación, de Pertenencia), Expedición de

---

<sup>1</sup> Tomado de: [http://www.camaradirecta.com/index.php?id=2&ide=91&id\\_seccion=8](http://www.camaradirecta.com/index.php?id=2&ide=91&id_seccion=8). Febrero 10/09.

<sup>2</sup> Tomado de: [http://www.camaradirecta.com/index.php?id=2&ide=69&id\\_seccion=8](http://www.camaradirecta.com/index.php?id=2&ide=69&id_seccion=8). Febrero 10/09



Certificados de Servidor Seguro, y Asesoría y consultoría en seguridad Informática.

La Corporación Bucaramanga Emprendedora apoya a nuevos empresarios con negocios innovadores por medio del acceso a Servicios Estratégicos, tales como:

- ✓ Evaluación, Estructuración y Simulación de Planes de Negocios
- ✓ Eventos de Divulgación
- ✓ Respaldo Institucional, contactos
- ✓ Servicios de Información
- ✓ Formación Gerencial
- ✓ Red de Apoyo Tecnológico
- ✓ Consultoría Empresarial
- ✓ Formación en Gestión, Tecnología y Competitividad
- ✓ Estudios de Competitividad
- ✓ Exención de Impuestos Locales
- ✓ Biblioteca del Conocimiento Acceso a Software Especializado
- ✓ Asesoría en Propiedad Intelectual
- ✓ Acceso a Fuentes de Financiamiento de la Innovación
- ✓ Arriendo de Infraestructura para montaje de Empresas (Opcional, de acuerdo a disponibilidad)
- ✓ Logística de Apoyo (Aulas, salones, equipos audiovisuales)
- ✓ Monitoreo y Ajustes de Planes de Negocios
- ✓ Búsqueda de Inversionistas
- ✓ Redes de Cooperación
- ✓ Valoración de Empresas

Entre los proyectos que están en ejecución desde el 2008 se encuentran:

1. Rediseño y desarrollo de una silla de ruedas electrónica personalizada dirigida a discapacitados motrices a nivel de extremidades superiores e inferiores.

2. Diseño y construcción de un prototipo de capnógrafo portátil.
3. Colegio en línea.
4. Diseño y construcción de un prototipo de mesa de corte CNC (Control Numérico Computarizado) para la industria de las confecciones.
5. Diseño y construcción de un sistema de control de velocidad para un motor de inducción monofásico y trifásico.
6. Solución Integral Empresarial Web que apoya los procesos comerciales, administrativos y financieros de una empresa en la modalidad ASP. <sup>3</sup>

El Banco de Comercio Exterior de Colombia, Bancoldex, cuenta con un Centro de Información Empresarial que ofrece servicios de:

- ✓ Fuentes de financiación
- ✓ Garantías para créditos
- ✓ Formación gerencial
- ✓ Asesoría empresarial integral para emprendedores de empresa
- ✓ Soluciones en telecomunicaciones
- ✓ Consultoría especializada
- ✓ Elaboración de planes de negocios
- ✓ Programas de capacitación empresarial
- ✓ Asesoría gratuita en derecho comercial, laboral y tributario <sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Tomado de: <http://www.bucaincu.org/content3.html>. Febrero 10/09

<sup>4</sup> Tomado de: <http://www.bancoldex.com/asesorVirtual/data/ciebbmanga.html>. Febrero 10/09

#### 4. JUSTIFICACIÓN

La práctica empresarial en Coomultrasan Multiactiva es una experiencia que fortalece los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la carrera, dado que el trabajo se realizará con microempresarios de diferentes tipos de industrias y con deficiencias y fortalezas en todas las áreas de una empresa. Es un trabajo activo, que requiere un aporte fundamentado en la Ingeniería Industrial. Por esta misma razón los resultados obtenidos gracias a las acciones implementadas para cada una de las empresas generarán satisfacción personal y aporte al desarrollo de las microempresas en Santander.

Coomultrasan Multiactiva fundamenta la necesidad de realizar esta práctica por su objeto social como cooperativa, el cual busca mejorar la calidad de vida de sus asociados y de la comunidad de interés, gestionando los recursos necesarios para dicho fin.

Y particularmente para la Fundación Coomultrasan cumplir con el objetivo del programa de desarrollo empresarial, dándole continuidad a las capacitaciones y asesorías ya brindadas a los microempresarios, y apoyando a los estudiantes que ha becado para estudios superiores que tengan su propio negocio.

Además de las razones que abarcan el ámbito personal, profesional e institucional; la práctica genera un alto impacto social debido a:

- ✓ Gracias a las asesorías brindadas a los microempresarios, Fundación Coomultrasan Multiactiva espera posicionarse en el largo plazo con su programa de Asesoría para la Formación Empresarial, y de esta manera incentivar el emprendimiento para que se constituyan más empresas que generen empleo y se reflejen en el desarrollo del departamento.

- ✓ La motivación que se espera cultivar al empresario hacia el desarrollo de sus negocios contribuirá para que sigan creciendo y no se desaparezcan, dado que las microempresas en Santander generan el 80% de los empleos.
  
- ✓ La Fundación Coomultrasan Multiactiva desea diferenciar su programa de Asesoría Empresarial de los ofrecidos por parte de las entidades gubernamentales y las entidades privadas; los cuales no ofrecen un apoyo personalizado ni un acompañamiento en el largo plazo.

## 5. OBJETIVOS

### 5.1 OBJETIVO GENERAL

Asesorar en las áreas de administración, finanzas, producción, mercadeo y contabilidad a mínimo diez (10) microempresas pertenecientes a los asociados de Coomulturas Multiactiva, implementando acciones de mejora que muestren resultados en el corto plazo.

### 5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico para identificar el estado actual de las microempresas seleccionadas mediante una matriz DOFA.
- Diseñar un plan de mejoramiento que contenga estrategias para las áreas funcionales que evidencian mayor debilidad y amenaza para cada uno de los negocios.
- Gestionar la implementación de las acciones formuladas y aceptadas por los microempresarios encaminadas al desarrollo de sus negocios.
- Establecer alianzas estratégicas con los diferentes servicios de la cooperativa, como Crediportes, Materiales, Mercadeo, etc.; que aporten en la implementación de las diferentes estrategias.
- Hacer seguimiento a las acciones puestas en marcha en cada uno de los negocios con el fin de evaluar el impacto generado y la satisfacción del microempresario de los resultados obtenidos.

## 6. MARCO TEÓRICO

Para llevar a cabo la asesoría empresarial a satisfacción de los asociados de la cooperativa, es necesario tener en cuenta las siguientes temáticas básicas para el desarrollo de las diferentes actividades:

- Contabilidad de costos

Teniendo en cuenta la informalidad legal y magnitud de las empresas con las cuales se trabajará, es indispensable tener en cuenta la importancia de la contabilidad. Esta permite obtener mayor productividad, hacer mayor aprovechamiento del patrimonio, es indispensable para cumplir con las obligaciones legales en el ámbito comercial, permite determinar la solvencia de un negocio y orienta hacia las operaciones a seguir según la capacidad financiera.

Teniendo en cuenta la amplitud de la contabilidad de costos, se tendrán en cuenta los siguientes dos (2) tópicos:

### Componentes del costo del producto

“Los costos del producto se relacionan con los productos o servicios que generan los ingresos de una entidad. Estos costos pueden separarse en tres componentes: materia prima directa, mano de obra directa y costos indirectos de producción.

#### *Materia prima directa*

Cualquier parte de un producto que sea fácilmente identificable recibe el nombre de materia prima directa. En teoría, los costos de la materia directa deben incluir el costo de todos los materiales que se usen para la fabricación de un producto o para la prestación de un servicio.

### *Mano de obra directa*

La mano de obra directa la constituyen los individuos que trabajan específicamente en la fabricación de un producto o en la prestación de un servicio. Otra perspectiva de la mano de obra directa es que genera valor agregado en forma directa al producto o servicio final.

Los costos de la mano de obra directa se forman de los sueldos y salarios que se pagan a los empleados que caen dentro de ese mismo rubro. Dichos sueldos y salarios también deben ser susceptibles de atribuirse de manera conveniente al producto o servicio en cuestión. En el costo de la mano de obra directa se deben incluir la compensación básica, los bonos por eficiencia en la producción y las cuotas patronales al seguro social y otros impuestos o contribuciones sobre bienestar social. Además, si las operaciones de una compañía son relativamente estables, el costo de la mano de obra directa debe incluir a todos los costos de seguros de los empleados, los pagos por vacaciones y por día de descanso, y los fondos de pensiones; así como otros beneficios asociados con el retiro.

### *Costos indirectos*

Los costos indirectos son cualquier costo de fábrica o de producción que se indirecto para la fabricación de un producto o para la prestación de un servicio y, en consecuencia, no incluyen materia prima directa y mano de obra directa. Los costos indirectos ciertamente incluyen materia prima indirecta y mano de obra indirecta, así como cualesquiera otros costos en que se incurra en el área de producción.”<sup>5</sup>

### Flujo de caja

“Hoy en día las empresas valen por su capacidad de generar efectivo y no por su rentabilidad. Anteriormente se pensaba que las empresas tenían valor en la medida que generaran utilidades. Sin embargo, durante el siglo XX se comprobó

---

<sup>5</sup> Tomado de: Contabilidad de costos: Tradiciones e innovaciones. Autores: Jesse T. Barfield, Cecily A. Raiborn, Michael R. Kinney, Jaime Gomez-Mont. Cengage Learning Editores, 2005. Pág. 89.

que la rentabilidad que no se traduce en liquidez para la empresa, no es una utilidad que permita que la empresa perdure en el tiempo.

Además de servir en la valoración de las empresas, un flujo de efectivo correctamente elaborado permite a la administración de la empresa obtener la información relevante para:

- Evaluar la capacidad de la empresa para generar recursos a través de las actividades de operación, de inversión y de financiación.
- Determinar el disponible con el que cuenta el ente económico para realizar la reposición de sus activos, para cancelar los intereses y el capital de la deuda con terceros y para el pago de dividendos a los accionistas o propietarios.
- Construir las bases para realizar proyecciones de flujos de efectivo para periodos en el corto y mediano plazo.
- Contrastar la liquidez y la utilidad de la empresa.
- Encontrar las fuentes de financiación menos costosas para faltantes futuros de liquidez, conociendo con anterioridad las necesidades de efectivo de la empresa.
- Definir las mejores oportunidades de inversión para los excedentes de liquidez futuros de la organización.”<sup>6</sup>

○ Buenas Prácticas de Manufactura

Según el Decreto 3075 de 1997, las Buenas Prácticas de Manufactura BPM se definen como los principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación y procesamiento de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción.

---

<sup>6</sup> Tomado de: Contabilidad Financiera. Autor: Alexander Guzmán Vásquez. Publicado por Universidad del Rosario. Pág. 160.



"Es una herramienta para la obtención de productos seguros para el consumo humano, que se centralizan en la higiene y forma de manipulación durante el empaquetamiento, almacenamiento, transporte y su industrialización en caso de así requerirlo. Es importante mantener unas correctas condiciones de almacenamiento y manufactura, mediante la vigilancia de varios parámetros como son la humedad, actividad del agua, temperatura, ventilación y aplicación de medidas de desinsectación, desinfección y desratización que eviten proliferar hongos micotoxigénicos, temperatura adecuada y situación de ventilación apropiada. La conservación de las materias primas con un control adecuado de humedad (no superior a 12%), actividad de agua (aw) inferior a 0,70, temperatura entre los 20 y los 22 C, tratamiento de las materias primas en los silos con corrientes de aire frío y seco, tratamientos con corrientes de anhídrido carbónico y la limpieza y desinfección de los circuitos de fabricación, ayudan a evitar el crecimiento de especies de mohos toxicogénicos y la posible producción de micotoxinas."<sup>7</sup>

- Investigación de Mercados

La investigación de mercados se entiende como la recopilación, procesamiento, análisis e interpretación de información relacionada con los clientes, los competidores y el mercado. Su ejecución involucra diferentes etapas, principalmente:

1. Definir el problema investigar: se define el problema existente y esta constituido por dos procesos básicos: formulación del problema y establecimiento de objetivos de la investigación.

Después de formular el problema, es necesario formular las preguntas de la investigación.

---

<sup>7</sup> Tomado de: Micotoxinas en alimentos. Autor: J.M. Soriano del Castillo. Ediciones Díaz de Santos, 2007. Pág. 120.

Con el problema o la oportunidad definida, el siguiente paso es determinar los objetivos de la investigación, definiendo y determinando de esta manera que información es necesaria para resolver las preguntas.

Luego de describir y formular el problema y los objetivos, el siguiente paso es preparar un detallado cronograma especificando los diferentes pasos de la investigación.

2. Seleccionar y establecer el diseño de la investigación: esta constituido por 3 procesos básicos: seleccionar el diseño de la investigación, identificar los tipos de información necesaria y las fuentes y determinar diseñar los instrumentos de medición.

#### *Seleccionar el diseño de la investigación*

Los tipos “genéricos” de diseño en investigación son:

- Exploratoria: recolección de información mediante mecanismos informales y no estructurados.
- Descriptiva: conjunto de métodos y procedimientos que describen a las variables de Marketing.
- Causal: controlar varios factores para determinar cual de ellos es el causante del problema.

#### *Identificar los tipos de información necesaria y las fuentes*

- La información Primaria se releva directamente para un propósito específico.
- La información Secundaria se refiere a aquella que ya existe en algún lugar y se recolectó para otro propósito.

#### *Determinar y diseñar los instrumentos de medición*

Existen múltiples métodos dentro de los que se encuentran las encuestas telefónicas, las encuestas por correo o E-Mail, encuestas personales o encuestas en grupo.

3. Recolección de datos y análisis.

4. Formular hallazgos.

Pero para dar sentido al estudio de esta temática en el trabajo a desarrollar es importante definir la importancia de la investigación de mercados para la gerencia de cualquier empresa.

“Se puede considerar que la investigación de mercados desempeña tres papeles funcionales: descriptiva, diagnóstica y predictiva. La función descriptiva incluye la recopilación y presentación de declaraciones de hechos. Por ejemplo, ¿cuál es la tendencia histórica de las ventas en la industria?, ¿cuáles son las actitudes de los consumidores hacia un producto u su publicidad? El segundo papel de la investigación es la función diagnóstica, mediante la cual se explican los datos y/o acciones: por ejemplo, ¿cuál fue el impacto sobre las ventas cuando se cambió el diseño del empaque?, ¿en qué forma se pueden alterar las ofertas de producto/servicio para servir mejor a los clientes y a los clientes potenciales? El último papel de la investigación es la función predictiva. ¿Cómo puede aprovechar mejor la empresa las oportunidades a medida que surgen en el mercado siempre cambiante?”<sup>8</sup>

o Inventarios

Se pretende trabajar para las empresas que lo requieran la importancia de la planeación y control de los inventarios mediante la conceptualización de los términos más relevantes para su comprensión:

- Una política de inventarios es simplemente un sistema organizado que permite tener los productos en el lugar y momento requerido, y mantener un equilibrio entre los costos de abastecimiento, mantenimiento y agotamiento.

---

<sup>8</sup> Tomado de: Investigación de mercados. Autores: Carl McDaniel, Roger Gates y Carlos Mongragon. Edición 6. Cengage Learning Editores, 2005. Pág. 6

- “Los inventarios de una empresa tienen un doble carácter, por una parte, son valiosos, ya que sin ellos no podría realizar sus funciones básicas de producción y comercialización, y además son parte de un valor intrínseco al ser parte de su activo. El lado negativo de los inventarios consiste en que absorben el capital, que el capital generalmente es caro y, por lo tanto, generan un costo tanto mayor cuanto mayores sean los inventarios.
- El control efectivo de los inventarios consiste en el equilibrio entre lo que se tiene en inventario y las necesidades de producción y ventas. Si se presentan faltantes para la producción, ésta se interrumpe. Si se tienen faltantes en el inventario de producto terminado, no se puede cumplir con los pedidos de los clientes. Por lo tanto, el control de inventarios involucra la planeación de la producción, las compras y el pronóstico de las ventas.
- Un índice muy útil para evaluar la efectividad del control de inventarios es la rotación. Este índice se expresa como el número de veces que se le da la vuelta durante un tiempo dado, por ejemplo, un año. Este índice puede calcularse en forma global, para el total de los inventarios, o para un almacén en particular, o para un artículo en especial.  
La forma de calcularlo es dividir el gasto anual en el inventario entre el nivel medio del inventario, ambos expresados en la misma unidad, pesos o piezas, etc. El resultado es el número de veces o vueltas que dio el inventario. Mientras mayor sea la rotación del inventario, mejor es el desempeño del control de inventarios.”<sup>9</sup>

○ Proyección Financiera

Es la herramienta más utilizada en las empresas para el control y la toma de decisiones porque permiten pronosticar las ventas, los gastos e inversiones de un

---

<sup>9</sup> Tomado de: Nociones de control de producción, costos, suministros e inventarios: Conceptos generales de productividad. Autor: Jorge Olavarrieta. Publicado por Universidad Iberoamericana, 1999. Pág. 41.

periodo de tiempo determinado; y con base en ello se pueden desarrollar estrategias a largo plazo en cuanto a planes de ventas, mercadotecnia, recursos humanos, compras e inversiones.

De esta manera se puede demostrar que la empresa es capaz de:

- Ofrecer una buena rentabilidad a sus dueños.
- Pagar oportunamente los vencimientos de los préstamos.

- Distribución de planta

Es un tema muy manejado especialmente en las empresas manufactureras, las cuales cuentan con un espacio físico determinado para la asignación de sus máquinas, puestos de trabajo, movimiento de materiales, almacenamiento y empleados. Son muchos los beneficios que trae el ubicar los puestos de trabajo de una manera estratégica, entre ellos están: seguridad de los trabajadores, aumento de la producción, optimización del espacio disponible, disminución en los retrasos de producción, disminución de la congestión y mayor facilidad de ajuste a los cambios de condiciones.

“En las distribuciones de planta para sistemas productivos se puede distinguir entre las siguientes:

- De proyecto singular: conjunto de actividades con algún o algunos aspectos irrepetibles.
- De posición fija: los elementos tienen posiciones fijas a lo largo de toda la realización del proyecto
- Por grupos de trabajo.
- Por proceso u orientadas al proceso: los componentes del sistema productivo se agrupan de acuerdo con la función que desempeñan.

- Por producto u orientadas al producto: los elementos que integran el sistema se disponen a lo largo de la trayectoria que siguen los materiales, desde que se inicia el proceso hasta que se obtiene le producto terminado.”<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Tomado de: Localización, distribución en planta y manutención. Autores: Josep M. Vallhonrat, Albert Corominas y Ramón Companys Pascual. Publicado por Marcombo, 1991. Pág. 50.

## 7. ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN LA PRÁCTICA

A continuación se incluyen los aportes realizados a cada una de las diez (10) microempresas asesoradas teniendo en cuenta la metodología propuesta y el cumplimiento de los objetivos planteados.

En primer lugar se hará mención de cada una de ellas y de sus principales características:

1. Comercializadora de productos de maíz ARMY
  - Microempresario: María del Pilar Orduz
  - Dirección: Plaza Nocturna La Rosita, local 14B
  - Productos: masa para arepa (amarilla y blanca), maíz para mote, maíz pelao, ayacos, tamales y arepas de chocolate
  - Ventas: \$9.000.000 mensuales
  
2. Local de calzado Sarita 3000
  - Microempresario: Grace Andrea Cárdenas Meneses
  - Dirección: Centro Comercial Panamá, local 162
  - Productos: sandalias, zapato cerrado, calzado para niño, mocasín
  - Ventas: \$6.900.000 mensuales
  
3. Centro de copiado Work Paper 2
  - Microempresario: Sandra Gonzales
  - Dirección: Calle 10 No. 26A - 13
  - Servicios: fotocopias, impresiones, laminado, scanner, empastes, artículos de papelería

- Ventas: \$7.800.000 diarios
4. Fábrica de calzado Charly
    - Microempresario: Carlos Delgado
    - Dirección: Superislas, local 118
    - Productos: sandalia plana para dama en variados diseños
    - Ventas: \$5.200.000 mensuales
  5. Fábrica de muebles Guarín
    - Microempresario: Jairo Guarín
    - Dirección: Carrera 22 No. 41 – 26 (punto de venta), Carrera 36 No. 111 – 83 barrio Caldas (fábrica)
    - Productos: muebles de sala, comedor, alcobas, cocinas, closets
    - Ventas: \$15.000.000 mensuales
  6. Fábrica de calzado Bambú
    - Microempresario: Diego Vásquez
    - Dirección: Bulevar Santander No. 19 - 58
    - Productos: calzado de tacón y plataforma para dama
    - Ventas: \$36.000.000 mensuales
  7. Micromercado La 96
    - Microempresario: Oscar Delgado
    - Dirección: Calle 96 No. 13A – 67 barrio Ciudad Venecia
    - Productos: carnes, frutas, verduras, artículos de aseo, bebidas, confitería, lácteos
    - Ventas: \$36.000.000 mensuales



#### 8. Panadería Sarajosé

- Microempresario: Yolanda Quiroz
- Dirección: Calle 43A No. 31B – 15 Corviandi III Girón
- Productos: variedad e panadería y repostería
- Ventas: \$3.000.000 mensuales

#### 9. Comercializadora de ropa

- Microempresario: Ana Cristina Sora
- Productos: camisetas para hombre y niño de la marca Urban People
- Ventas: \$69.000.000 mensuales
- Comisión: \$3.000.000

#### 10. Sala de internet Las Marías

- Microempresario: María de la Cruz Pérez
- Dirección: Calle 63 No. 14B - 22
- Servicios: internet y juegos en X-BOX
- Ventas: \$1.500.000 mensuales

### 7.1 DIAGNÓSTICO

Se aplicó a cada una de las microempresas una encuesta exploratoria (ANEXO 2), con el fin de identificar las características en aspectos como: el tipo de empresa, el manejo de proveedores, los productos y/o servicios de mayor demanda, análisis de la competencia, comportamiento de las ventas, perfil de los clientes, el manejo contable y administrativo, cantidad de empleados y la maquinaria obsoleta.

Posteriormente se construyó con base en los resultados obtenidos de la encuesta una matriz DOFA.

Tabla 1. Matriz DOFA: Comercializadora de productos de maíz ARMY

<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tienen identificado su producto líder (masa para arepa).</li> <li>○ Tienen más productos disponibles en horas de la noche, ya que es el momento del día donde es mayor la venta.</li> <li>○ Atención amable y cordial hacia sus clientes.</li> <li>○ Horarios de atención extendidos a comparación de la competencia.</li> <li>○ Sus clientes pagan de contado.</li> <li>○ Tienen 4 empleados, cada quien con sus funciones definidas.</li> <li>○ No existe ningún tipo de desperdicio.</li> <li>○ Están haciendo pruebas para hacer nuevos productos.</li> <li>○ Cuentan con clientes fieles a sus productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ No llevan una contabilidad de sus ventas.</li> <li>○ Sólo uno de los empleados es el encargado del trabajo manual diario, el cual puede perjudicar su salud más adelante.</li> <li>○ Falta maquinaria que ayude a aumentar la productividad del negocio.</li> <li>○ No cuentan con enchapes ni un entono higiénico para la manipulación de alimentos.</li> <li>○ No cuentan con un empaque que diferencie sus productos.</li> <li>○ Por tratarse de un producto perecedero y natural, se dificulta determinar la duración apta para el consumo.</li> </ul>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>AMENAZAS (A)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tienen capacidad para explotar más el mercado al por mayor.</li> <li>○ Abrir un nuevo punto de venta en Piedecuesta.</li> <li>○ Legalizar para entrar a nuevos mercados que se lo exigen.</li> <li>○ Evaluar nuevas alternativas de proveedores.</li> <li>○ Pagan a sus proveedores de contado ya que así les ofrecen mejores precios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dentro de la misma plaza se encuentran otros dos (2) negocios que ofrecen los mismos productos.</li> <li>○ Normas de Invima que les impida la continuidad del negocio.</li> <li>○ Dificultad para controlar la calidad del insumo principal por parte del proveedor.</li> <li>○ Existe rivalidad entre los compañeros de los diferentes negocios que conforman el lugar.</li> </ul>

Tabla 2. Matriz DOFA: Local de calzado SARITA 3000

<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ubicación estratégica dentro del centro comercial.</li> <li>○ Se diferencian de la competencia ya que ofrecen diseños diferentes.</li> <li>○ Están legalmente constituidos.</li> <li>○ Cuentan con una contadora, que es la encargada de llevar los ingresos y egresos del negocio.</li> <li>○ Empresa familiar con objetivos en común.</li> <li>○ Buena gestión administrativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ventas bajas en la línea de calzado para niños.</li> <li>○ Cuentan con modelos tradicionales y no incursionan con nuevas tendencias.</li> <li>○ Tienen ciclos de ventas variables durante el transcurso del año.</li> </ul>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>AMENAZAS (A)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cada uno de sus proveedores ofrecen diferentes tipos de calzado.</li> <li>○ Diversificar su oferta contactando nuevos proveedores, aprovechando el desarrollo del sector en el departamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Falta de reconocimiento del centro comercial.</li> <li>○ Competencia con precios más bajos y menor calidad que es lo que busca el cliente.</li> </ul>

Tabla 3. Matriz DOFA: Centro de copiado WORK PAPER 2

<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Están legalmente constituidos.</li> <li>○ Ofrecen servicios de valor agregado como Internet y domicilio sin costo.</li> <li>○ Rotan sus inventarios semanalmente.</li> <li>○ Sus clientes pagan de contado.</li> <li>○ Se preocupan por la atención al cliente.</li> <li>○ Realizan continuo mantenimiento a su maquinaria, garantizando calidad en sus servicios.</li> <li>○ Llevan su contabilidad por medio del libro fiscal.</li> <li>○ Tienen publicidad en el directorio telefónico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ No cuentan con un plotter, máquina que les permitiría ofrecer un servicio muy demandado.</li> <li>○ Por ser su mayor mercado los estudiantes, tienen disminución de sus ventas cuando estos están en vacaciones.</li> </ul>

<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>AMENAZAS (A)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aprovechan cuando el mercado ofrece menores precios en sus insumos para abastecerse y mantener un stock.</li> <li>○ Tienen capacidad suficiente para ampliar su mercado hacia las empresas.</li> <li>○ Está ubicado cerca de una universidad.</li> <li>○ Tienen identificados sus proveedores, los cuales son distribuidores directos y por tanto ofrecen los mejores precios por pago de contado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Alta competencia en el sector.</li> <li>○ Inseguridad por los disturbios que se presentan en la zona.</li> <li>○ Inconvenientes que generen el cierre temporal de la universidad.</li> <li>○ En el sector tienen competencia altamente reconocida y posicionada hace varios años.</li> </ul>

Tabla 4. Matriz DOFA: Fábrica de calzado CHARLY

<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ No tiene inventario de materias primas, reabastece semanalmente.</li> <li>○ Tiene bajos costos fijos.</li> <li>○ Alta experiencia en la elaboración de calzado.</li> <li>○ Rotación constante de cartera.</li> <li>○ Realiza varios procesos mediante el alquiler de maquinaria a bajo costo, sin necesidad de realizar la inversión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ No realizan publicidad para aumentar su mercado actual.</li> <li>○ No llevan ningún tipo de contabilidad.</li> <li>○ Determinan el costeo de sus productos de manera superficial.</li> <li>○ No aumentan su producción en los meses de temporada alta.</li> <li>○ No cuentan con variedad de calzado demandado por sus clientes.</li> </ul>

<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>AMENAZAS (A)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Actual ubicación de la fábrica cuenta con espacio suficiente para crear un punto de venta.</li> <li>○ Diversificar la oferta por medio de la comercialización de otros productos.</li> <li>○ Poca competencia en el canal de distribución utilizado actualmente.</li> <li>○ Identificados los proveedores que ofrecen mejores precios por pago de contado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ No están legalmente constituidos, impidiendo tener su propio punto de venta.</li> <li>○ Cultura de competencia y rivalidad dentro del área metropolitana.</li> <li>○ Alta competencia dentro del área metropolitana que ofrecen mejores precios.</li> </ul>

Tabla 5. Matriz DOFA: Fábrica de muebles Guarín

<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Experiencia en el mercado hace 28 años.</li> <li>○ Facilidades de pago a bajo interés como estrategia para recuperar clientes.</li> <li>○ Ofertas periódicas como estrategia para posicionar su punto de venta.</li> <li>○ Oferta diversificada.</li> <li>○ Uso de insumos derivados de la madera colaborando con la preservación de los recursos naturales.</li> <li>○ Cuenta con la maquinaria y tecnología adecuada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La fuerza de ventas es responsabilidad únicamente del propietario.</li> <li>○ Tienen producción constante que ha provocado alto volumen de inventario.</li> <li>○ Falta mayor publicidad en su punto de venta.</li> <li>○ No cuenta con un portafolio físico de sus productos.</li> <li>○ Falta organización en el manejo contable del negocio.</li> </ul>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>AMENAZAS (A)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Conformar un grupo de vendedores que busque directamente al cliente.</li> <li>○ Tiene capacidad para abastecer contratos corporativos.</li> <li>○ Cuenta con proveedores que ofrecen calidad y facilidades de pago.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Alta competencia que ofrece bajos precios.</li> <li>○ Restricciones mundiales con el uso de la madera.</li> <li>○ Está constituido con régimen simplificado, lo cual hace que se limite su facturación.</li> </ul>

Tabla 6. Matriz DOFA: Fábrica de calzado BAMBÚ

<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Desarrollan sus propios diseños de acuerdo a las tendencias.</li> <li>○ Optimizan sus materias primas para evitar desperdicios.</li> <li>○ Realizan producción sobre pedido, teniendo poco inventario.</li> <li>○ Posicionan su marca mediante una óptima selección de sus clientes.</li> <li>○ Utilizan sólo cuero en sus diseños, garantizando calidad y exclusividad.</li> <li>○ Cuentan con un vendedor, el cual permite aumentar sus clientes constantemente.</li> <li>○ Mano de obra calificada que garantiza la calidad de sus productos.</li> <li>○ Cuentan con la maquinaria necesaria y que les permite tener alta capacidad de producción.</li> <li>○ Llevan registros para controlar sus ventas, gastos, cartera y demás aspectos contables mínimos necesarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sólo tienen proveedores locales que limitan la variedad de sus materias primas.</li> <li>○ Están constituidos como persona natural, sin ninguna constancia de la participación de los demás socios.</li> <li>○ Falta de capital de trabajo para cumplir con pedidos de gran volumen.</li> <li>○ Ilíquidez del negocio por la baja rotación de la cartera.</li> </ul>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>AMENAZAS (A)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Participación en ferias que aumenten su actual mercado.</li> <li>○ Diversificar su oferta de productos complementarios.</li> <li>○ Abrir un punto venta que permite posicionar la marca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Están constituidos como régimen simplificado, modalidad que limita su participación en algunas ferias y ampliarse a mercados internacionales.</li> <li>○ Alta competencia de fabricantes de calzado en la región.</li> </ul>

Tabla 7. Matriz DOFA: Micromercado LA 96

<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reconocimiento del negocio en el sector.</li> <li>○ Atienden de manera cordial y amable a sus clientes.</li> <li>○ Llevan contabilidad de sus ingresos y egresos.</li> <li>○ Cuentan con vitrinas, enfriadores, estantes y todas las demás herramientas para ofrecer un buen producto al cliente.</li> <li>○ Están legalmente constituidos y tienen los permisos necesarios para su funcionamiento.</li> <li>○ Cuentan con un espacio amplio para atender a sus clientes.</li> <li>○ Pertenecen a la asociación de tenderos de Bucaramanga y gozan de los beneficios que esta les ofrece.</li> <li>○ Tienen otros ingresos por ventas diarias externas, a negocios como restaurantes y cafeterías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Los clientes no tienen visibilidad de todos los productos que se ofrecen.</li> <li>○ Existe más de una persona encargada de la administración, dificultando la toma de decisiones.</li> <li>○ Dificultad para controlar las ventas y ganancias de productos perecederos como la carne.</li> <li>○ Falta llevar un inventario que ayude a determinar la necesidad de compra a los proveedores.</li> <li>○ Falta de capital que permita sobresalir las pérdidas obtenidas en períodos pasados.</li> </ul>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>AMENAZAS (A)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Adquirir un crédito para la compra de la parte del micromercado de los otros socios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La mayor competencia ofrece más variedad de productos y marcas, es un autoservicio y tiene mejores precios.</li> <li>○ Posible iliquidez del negocio por aumento de cartera.</li> </ul>

Tabla 8. Matriz DOFA: Panadería SARAJOSE

<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Elaboran diariamente sus productos para garantizar la frescura y el sabor de los mismos.</li> <li>○ Venden sólo de contado, logrando mantener buen flujo de caja para reinvertir en el negocio.</li> <li>○ Ofrecen variedad de productos de panadería, repostería y bizcochería.</li> <li>○ Atención amable y cordial hacia sus clientes.</li> <li>○ Cuentan con la maquinaria básica para ofrecer variedad de productos.</li> <li>○ Ofrece productos complementarios a sus clientes como leche, huevos y quesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ No cuentan con ningún tipo de publicidad que permita dar a conocer el negocio a las personas del sector.</li> <li>○ Una sola persona es la encargada de producir el pan diario, y al mismo tiempo es el encargado de atender el negocio.</li> <li>○ Baja capacidad de producción para ofrecer mayor variedad y cantidad.</li> <li>○ Llevan registro de sus ventas diarias; pero no controlan los egresos del negocio ni personales.</li> <li>○ Varias personas son las encargadas de manejar el dinero del negocio sin llevar ningún tipo de control.</li> </ul>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>AMENAZAS (A)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ No tienen competencia fuerte, sólo de las tiendas que ofrecen pan de reparto.</li> <li>○ Aumentar sus ventas distribuyendo a tiendas del sector.</li> <li>○ Realizar ventas a domicilio debido al amplio mercado que pueden atender en los barrios cercanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bajo poder de negociación con los proveedores debido a que compran en poca cantidad.</li> </ul>

Tabla 9. Matriz DOFA: Comercializadora de ropa

<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Los productos que ofrece son competitivos en cuanto a calidad, exclusividad y diseño.</li> <li>○ Tiene alta experiencia en ventas.</li> <li>○ Tiene clientes fieles que realizan pedidos frecuentes.</li> <li>○ Ofrece facilidades de pago a sus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ No lleva ningún tipo de contabilidad.</li> <li>○ No hace control de sus ventas ni de la cartera.</li> <li>○ No cuenta con un portafolio de sus productos sino que realiza sus ventas mediante muestras físicas.</li> </ul>



clientes.	
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>AMENAZAS (A)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Apertura de nuevos mercados hacia otras ciudades del país.</li> <li>○ Aprovechamiento de la imagen de la marca que comercializa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Los comerciantes de Medellín ofrecen mejores precios, siendo ellos su mayor competencia.</li> <li>○ Entrada de prendas importadas con precios bajos y de moda según las tendencias.</li> </ul>

Tabla 10. Matriz DOFA: Sala de internet LAS MARÍAS

<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tienen equipos modernos y en excelente estado.</li> <li>○ Horario de atención amplio.</li> <li>○ Llevan un registro de sus ventas y gastos diarios.</li> <li>○ Ubicado en un sector residencial de estrato medio-bajo.</li> <li>○ El negocio fue puesto en marcha con ahorros de los propietarios, evitando deudas.</li> <li>○ Equipos distribuidos de manera que generan comodidad y optimización del espacio.</li> <li>○ Ofrecen productos comestibles que hacen más agradable la permanencia del cliente en el negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Falta ofrecer otros servicios básicos de este tipo de negocios.</li> <li>○ Poco conocimiento de la persona que atiende sobre informática básica.</li> <li>○ Alta exposición al sol en horas de la mañana y la tarde que ocasiona incomodidad en el cliente y futuros daños en los equipos.</li> </ul>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>AMENAZAS (A)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ No tienen competencia cercana.</li> <li>○ Pago a proveedores de contado para obtener mejores precios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Inseguridad en el sector donde está ubicado.</li> <li>○ No cuentan con proveedores que abastecen los productos básicos requeridos.</li> </ul>

## 7.2 MEJORAS PROPUESTAS

Basado en la matriz DOFA realizada para cada una de las microempresas se sugirió un plan de acción a corto plazo que contiene estrategias que mejorarán el actual desempeño de las unidades de negocio en las áreas que se considere conveniente.

Los planes de acción formulados fueron los siguientes:

### 1. Comercializadora de productos de maíz ARMY

- Diseñar un modelo sencillo de contabilidad de caja, que permita controlar sus ingresos y egresos, para determinar las ganancias mensuales.
- Gestionar un crédito para adquirir una máquina amasadora, con el fin de: disminuir riesgos de salud, facilitar la homogenización de la masa y optimizar el espacio en el lugar de trabajo.
- Diseñar la redistribución de la planta e identificar los recursos necesarios para su ejecución, con el fin de garantizar un entorno higiénico y agradable para el cliente.
- Diseñar un logo corporativo y gestionar su implementación con una nueva presentación más higiénica del producto, que les permita un posicionamiento a largo plazo.
- Realizar evaluación a los proveedores de materia prima y sugerir al propietario participar en el curso de Buenas Prácticas de Manufactura que dicta el Sena; lo anterior con el fin de conocer y aplicar estrategias que permitan aumentar el ciclo de vida de sus productos.
- Diseñar el diagrama de procesos con el fin de ayudar a estandarizarlo y establecer puntos de control de calidad.

## 2. Local de calzado Sarita 3000

- Implementar estrategias para los productos de baja rotación durante el año con el fin de disminuir el inventario.
- Comprar diseños de moda en pocas cantidades de manera que aumente la rotación del inventario para conocer y satisfacer el perfil del cliente actual.
- Dar a conocer al microempresario la importancia de la publicidad del negocio para promocionar las nuevas colecciones; con el fin de posicionarse dentro del centro comercial generando ventajas competitivas.
- Identificar las ventajas comparativas que tiene el centro comercial con el fin de ser aprovechadas por el microempresario.

## 3. Centro de copiado Work Paper 2

- Realizar proyección financiera a tres (3) años que permita sustentar su capacidad de endeudamiento para acceder a un crédito para la compra de un plotter.
- Elaborar un plan de contingencia que contemple posibles estrategias a implementar por causa del cierre de la Universidad Industrial de Santander.
- Evaluar los competidores que ofrecen el servicio de plotter, definiendo ventajas y desventajas frente al negocio (benchmark).
- Crear conciencia de revisar estados financieros mensualmente con el fin de orientarles en el uso de indicadores operativos y financieros.

## 4. Fábrica de calzado CHARLY

- Diseñar un modelo de costeo de producto que le permita establecer un precio de venta acorde con sus gastos, costos y ganancias.

- Crear la cultura en el empresario de la necesidad de estar legalizados para contribuir en el desarrollo del departamento, teniendo en cuenta el proyecto de abrir un punto de venta.
- Diseñar un modelo sencillo de contabilidad de caja, que permita controlar sus ingresos y egresos, para determinar las ganancias mensuales.
- Sugerir al empresario la necesidad de incursionar en nuevos diseños y evaluar en el mercado la viabilidad de los mismos.
- Formular estrategias que disminuyan los costos de su actual canal de distribución.
- Planear la puesta en marcha del punto de venta que se abrirá en cuanto a la publicidad necesaria, los productos que se exhibirán y la planeación de la producción para abastecer el almacén.

## 5. Fábrica de muebles Guarín

- Crear el perfil de un vendedor que se ajuste a las necesidades del negocio para en un futuro contar con las herramientas para su correcta selección.
- Sugerir al microempresario invertir en publicidad que le permita reconocimiento del punto de venta en el sector.
- Diseñar un portafolio de productos que facilite la venta directa al cliente y sea el material de trabajo de los futuros vendedores.
- Consultar sobre requisitos e implicaciones que tiene cambiar una empresa de régimen simplificado a régimen común, con el fin de brindarle al empresario las herramientas necesarias para tomar una decisión al respecto.
- Crear el perfil de una secretaria auxiliar contable y gestionar su selección e inducción en el puesto de trabajo.

- Diseñar el formato de un kardex que facilite el manejo y control del inventario de la planta de producción, garantizando un canal de información confiable entre la fábrica y el punto de venta.
- Diseñar un formato para planear y controlar la elaboración de los diferentes productos y que permita relacionarlo con la respectiva orden de pedido.

## 6. Fábrica de calzado BAMBÚ

- Gestionar un crédito con recursos de Bancoldex mediante Coopfuturo, que le permita aumentar su capital de trabajo.
- Sugerir al empresario contactar proveedores en otras ciudades que le ofrezcan mejor calidad, variedad y precios, teniendo en cuenta el pago de contado.
- Diseñar una plantilla en Excel que le permita costear sus productos de manera adecuada.
- Realizar un análisis de sus diferentes clientes (ciudades), con el fin de determinar aquellos que le permiten rotar su cartera y aquellos que están generando iliquidez al negocio.
- Realizar un esquema que le permita al empresario llevar un control de su flujo de caja de manera quincenal para determinar la liquidez del mismo.
- Sugerir al empresario abrir un punto de venta con el fin de posicionar su marca, mejorar el flujo de caja y disminuir su venta con clientes que están aumentando su cartera.
- Brindar al microempresario las herramientas necesarias para funcionar legalmente ante la Cámara de Comercio y la Alcaldía de Bucaramanga.

## 7. Micromercado LA 96

- Sugerir al microempresario reubicar sus actuales exhibidores con el fin de dar mayor visibilidad a sus productos y tener control de los mismos.
- Diseñar un esquema de contabilidad que permita controlar los ingresos y egresos del negocio, con el fin de determinar las ganancias mensuales.
- Elaborar una lista de verificación para cada vitrina con el fin de controlar las compras semanales de sus productos.
- Identificar con la colaboración del microempresario los productos de baja rotación para de esta manera establecer ofertas que ayuden a recuperar la inversión realizada.

## 8. Panadería SARA JOSÉ

- Realizar el costeo de algunos de los productos más representativos del negocio con el fin de determinar si el margen de utilidad bruto y neto son los adecuados.
- Analizar el proceso de producción utilizado actualmente con el fin de recomendar algunos métodos de optimización.
- Dar a conocer al microempresario la necesidad de que los habitantes del sector conozcan su negocio debido al poco tiempo de funcionamiento, lo cual se verá reflejado en las ventas.
- Sugerir estrategias de ventas que permitan aumentar la rentabilidad del negocio.
- Diseñar un esquema de flujo de caja que permita controlar los ingresos y egresos, clasificando estos últimos en gastos de producción y personales.
- Ofrecer al microempresario las herramientas necesarias para que su negocio se encuentre legalmente constituido dado el poco tiempo de iniciación de actividades.

## 9. Comercializadora de ropa

- Diseñar un esquema de contabilidad que permita controlar los gastos personales teniendo en cuenta sus ingresos mensuales, con el fin de determinar la ganancia real.
- Elaborar una planilla que le permita al microempresario llevar un registro y control de la cartera de cada cliente.
- Realizar una investigación de mercados aplicada con el fin de evaluar al microempresario en cuanto a sus habilidades y debilidades como vendedor, además de conocer el reconocimiento que tiene la marca.
- Aplicar al empresario diferentes test que permitan determinar su perfil gerencial dado el interés de crear su propia empresa.
- Sugerir al microempresario las técnicas y herramientas que debe aplicar para atacar las debilidades halladas en su perfil.

## 10. Sala de internet LAS MARÍAS

- Gestionar diferentes contactos que permitan ofrecer servicios como: recarga virtual a celulares, llamadas internacionales y venta de minutos a todo tipo de operador.
- Participación del microempresario en curso de informática básica con una duración de 40 horas, organizado por el departamento IDEF (Instituto de educación no formal) de Coomultrasan Multiactiva.
- Sugerir al microempresario realizar inversión en un parasol que evite posibles daños de los equipos e incomodidad de los clientes mientras utilizan los servicios, en especial en horas de la tarde.
- Crear la cultura en el empresario de la necesidad de estar legalizados para contribuir en el desarrollo del departamento.

### 7.3 PROPUESTAS IMPLEMENTADAS

A continuación se mencionan las estrategias que se llevaron a cabo para cada una de las microempresas y la metodología utilizada.

#### 1. Comercializadora de productos de maíz ARMY

- Se diseñó un esquema que permitiera llevar de manera sencilla mayor control de los ingresos y egresos del negocio. Se hizo entrega al microempresario de dicho esquema en forma física para los meses de Febrero a Mayo; instruyéndolo en cuanto a la manera en que este debe ser diligenciado y la importancia que tiene su adecuado uso.

(ANEXO 3. Esquema de contabilidad ARMY)

- Se sugirió al microempresario realizar un crédito para la compra de la máquina amasadora, la cual fue diseñada y cotizada por un valor de \$1.300.000. Se realizó la gestión del préstamo con Crediaportes, departamento de Coomultrasan Multiactiva; pero debido a que no se contaba con un codeudor que cumpliera con los requisitos exigidos, no fue posible. Por tal razón, se decidió obtener el préstamo con la Fundación Mundial de la Mujer Bucaramanga (FMMB).

- Se sugirió remodelar el puesto de trabajo dando algunas recomendaciones que facilitarían la entrada de la materia prima, la ubicación de las máquinas y el acceso de agua potable. La Fundación Coomultrasan Multiactiva con la colaboración del departamento de Materiales de la cooperativa, subsidió el costo total de los recursos necesarios por un valor de \$623.692, mientras el microempresario se responsabilizó del costo de la mano de obra.

La entrega de los materiales fue realizada en las instalaciones de la cooperativa.



Figura 1. Entrega del material al microempresario



Figura 2. Remodelación puesto de trabajo ARMY



**ANTES**

**DESPUÉS**

- Se diseñó un logo que genere recordación en los clientes y se recomendó cambiar su actual empaque (bolsa plástica) por el uso de papel vinipel con su respectivo logo en calcomanía; generando de esta manera más higiene en los productos y diferenciación entre sus competidores.

Figura 3. Logo calcomanía ARMY



La Fundación Coomulturasan Multiactiva subsidió la elaboración de las primeras 1.000 calcomanías por un valor de \$113.680; además de suministrarle los contactos:


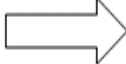




1. Carlixplast: Rollo de papel vinipel por 100 metros por un valor de \$7.000.  
Carrera 15 No. 33 – 76. Teléfono: 6428833
2. Distrigraf: Calle 41 No. 18 – 77. Teléfono: 6802074

- Se creó una ficha de control para los insumos que permite determinar las condiciones de recepción de los mismos, y se recomendó asistir a un curso de Buenas Prácticas de Manufactura dictado por el Sena; lo anterior con el fin de mejorar la calidad del producto.

(ANEXO 4. Ficha de control de insumos ARMY)

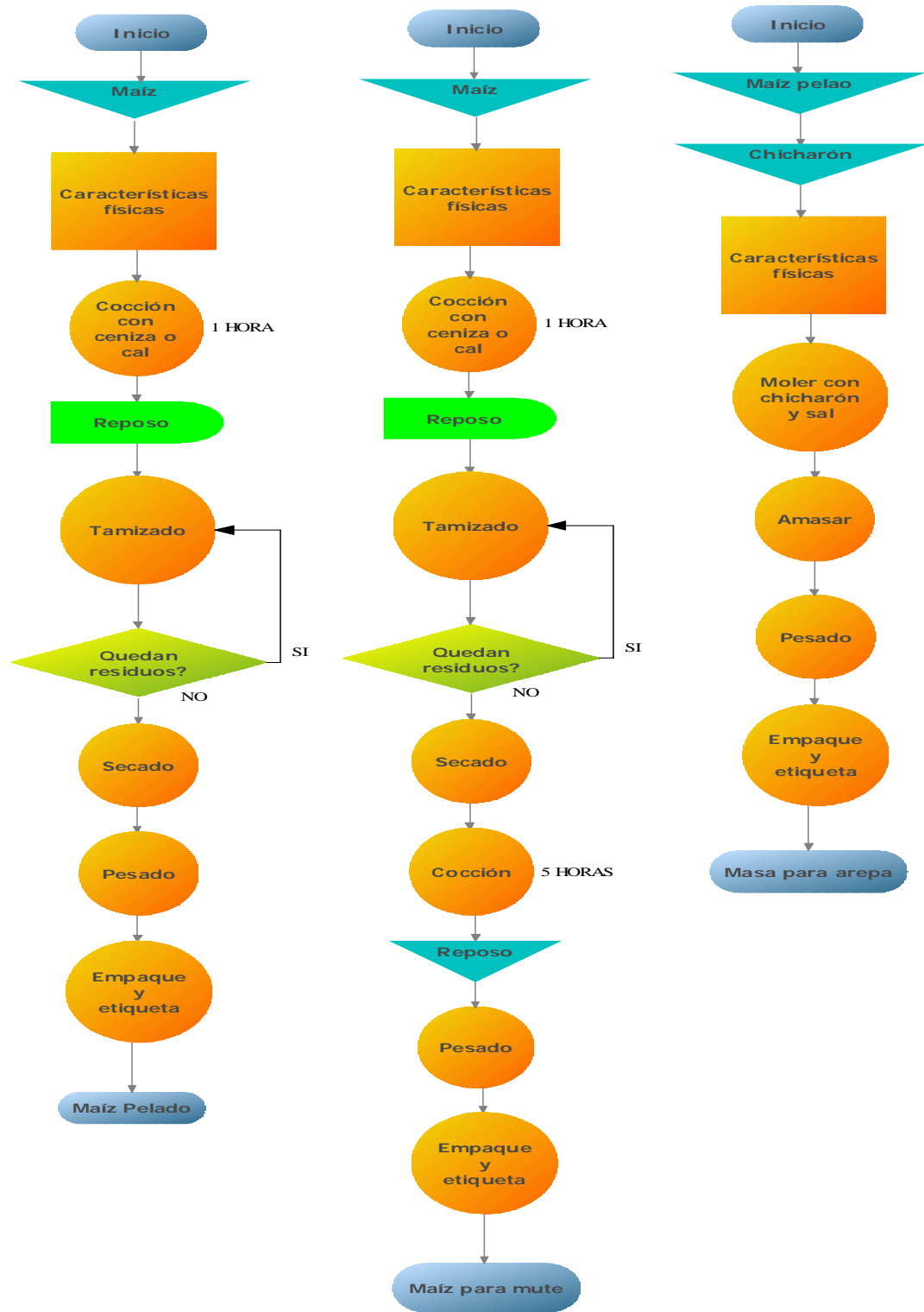
- Se elaboró el diagrama de procesos con el fin de estandarizar y controlar la elaboración de cada uno de sus productos, sin importar el operario que lo ejecute. Es importante tener en cuenta que:
  - ✓ Un diagrama de procesos es una representación gráfica de la elaboración de un producto, teniendo en cuenta la secuencia de las etapas para la producción del mismo.
  - ✓ Debe definirse la nomenclatura utilizada para facilitar la interpretación.

Tabla 11. Nomenclatura diagrama de procesos

Actividad	Definición	Símbolo
<i>Operación.</i>	Ocurre cuando un objeto esta siendo modificado en sus características, se esta creando o agregando algo o se esta preparando para otra operación, transporte, inspección o almacenaje.	
<i>Transporte.</i>	Ocurre cuando un objeto o grupo de ellos son movidos de un lugar a otro, excepto cuando tales movimientos forman parte de una operación o inspección.	
<i>Inspección.</i>	Ocurre cuando un objeto o grupo de ellos son examinados para su identificación o para comprobar y verificar la calidad o cantidad de cualesquiera de sus características.	
<i>Demora.</i>	Ocurre cuando se interfiere en el flujo de un objeto o grupo de ellos. Retrazando el siguiente paso planeado.	
<i>Almacenaje.</i>	Ocurre cuando un objeto o grupo de ellos son retenidos y protegidos por movimientos o usos no autorizados.	
<i>Actividad combinada.</i>	Cuando se desea indicar actividades conjuntas combinada por el mismo operario en el mismo punto de trabajo, los símbolos empleados para dichas actividades (operación o inspección) se combinan en el círculo inscrito en el cuadro.	

- ✓ Se recomienda que las etapas de cocción del maíz se realicen en utensilios de acero.
- ✓ Establecer tiempos para cada una de las etapas del proceso de elaboración, para de esta manera determinar la capacidad de producción de cada producto.

Figura 4. Diagrama de procesos ARMY



## 2. Local de calzado SARITA 3000

- Se sugirió al microempresario realizar ofertas especiales durante los meses de febrero y marzo de aquellos productos que tuvieron baja rotación durante el año, sugerencia que se llevó a cabo satisfactoriamente.
- Se sugirió al microempresario incursionar en calzado de moda por medio de proveedores contactados en ferias del sector en la ciudad, logrando diversificar la oferta desde el mes de febrero y posicionarse con calzado de mejor calidad y de acuerdo a las tendencias.
- Se diseñó un volante publicitario que permita al negocio promocionar las nuevas colecciones e incentivar a los clientes ofreciendo un 5% de descuento presentando dicha publicidad. Comultrasan Multiactiva subsidió la elaboración de 500 volantes por un valor de \$40.600.

Figura 5. Diseño volante SARITA 3000

The flyer is a rectangular advertisement for 'Calzado Sarita 3000'. It features a light gray background with a diagonal shadow effect. At the top left, the word 'Calzado' is written in a cursive font, followed by 'Sarita 3000' in a large, bold, sans-serif font. To the right of the main title, there is an illustration of a woman's legs wearing high-heeled shoes. Below the main title, the text 'Somos Fabricantes' is written in a cursive font. On the left side, there are four horizontal sections, each with a small image of a shoe and a line of text: a high-heeled shoe with 'Calzado de Moda y de la Mejor Calidad', a high-heeled shoe with 'Exclusividad en el Calzado', a flat shoe with 'Los mejores precios', and a high-heeled shoe with 'CENTRO COMERCIAL PANAMA - BUCARAMANGA Calle 37 No. 16 - 02 Local 162 Teléfono: 6425399'. In the center-right, there is a large, dark oval containing the text '5%' in white. Below this oval, the text 'Descuento para su próxima compra presentando este volante' is written in a small, italicized font.

- Se realizó un análisis del Centro Comercial Panamá, lugar donde está ubicado el local de calzado; logrando determinar sus ventajas comparativas frente a otros centros comerciales reconocidos en el sector. Es importante dado que uno de los factores de éxito de un negocio con venta directa al público, es su ubicación.

El Centro Comercial Panamá es reconocido en el sector porque:

- ✓ Está ubicado en la Calle 37 con carrera 16, una de las calles con mayor afluencia de personas en el sector.
- ✓ Es el Centro Comercial más nuevo; por tanto cuenta con locales bonitos, llamativos y con buenos acabados.
- ✓ La nueva administración organiza eventos y rifas que permiten aumentar las ventas de los diferentes negocios.
- ✓ Es un lugar cómodo para los clientes debido a que cuenta con ascensor, escaleras eléctricas, suficiente luz, pasillos amplios, cafetería y restaurante.
- ✓ Tiene amplio horario de atención, el cual es de lunes a sábado de 8:00 A.M. a 8:00 P.M., y los domingos y festivos de 8:00 A.M. a 2:00 P.M.
- ✓ Cuenta con parqueadero para motos y carros para ofrecer mayor seguridad a sus clientes.

Teniendo en cuenta lo anterior, se deben aprovechar dichas características hacia el aumento de las ventas de Sarita 3000.

### 3. Centro de copiado WORK PAPER 2

- Se realizaron cotizaciones de un Plotter con la colaboración del microempresario y se le planteó la posibilidad de adquirir un crédito para suplir dicha necesidad. El microempresario no manifestó interés en adquirir el plotter de esta manera sino comprarlo de contado en un lapso de seis

meses; sin embargo se pretendía elaborar una proyección financiera para evaluar el crecimiento anual de la microempresa, lo cual no se pudo llevar a cabo debido a que no se suministraron las herramientas necesarias para su elaboración.

- Se sugirieron posibles acciones a tomar en el centro de copiado para mantener las ventas por un posible cierre de la UIS en un Plan de Contingencia; el cual contempla qué se debe hacer, cómo lograrlo y las habilidades que se requieren.

(ANEXO 5. Plan de contingencia Work Paper 2)

- Se visitaron los negocios del sector que cuentan con el servicio de plotter y se determinaron las características que diferencian a cada uno de ellos por medio de un estudio de benchmark; con el fin de definir los requerimientos que se deben tener en cuenta para ser competitivos en el momento de ofrecer dicho servicio.

Tabla 12. Estudio de Benchmark de Work Paper 2

COMPETIDORES	ATRIBUTOS										
	Precio (30%)		Valor agregado (25%)		Otros servicios (15%)		Aspecto físico (10%)		Tiempo de entrega (20%)		TOTAL
Servy Copy	5	1.5	1	0.25	3	0.45	3	0.3	5	1	<b>3.5</b>
El triángulo	1	0.3	3	0.75	1	0.15	3	0.3	1	0.2	<b>1.7</b>
Mis empastes	3	0.9	5	1.25	5	0.75	5	0.5	5	1	<b>3.95</b>
Copy Quiz	5	1.5	3	0.75	3	0.45	1	0.1	5	1	<b>3.8</b>

Criterios de clasificación:

5 = Alto

3 = Medio

1 = Bajo

El centro de copiado que ofrece un mejor servicio de plotter es *Mis empastes*, el cual se resalta por brindar a sus clientes servicios como venta de artículos de papelería, empastes, fotocopias, diseño, entre otros; y quien requiere el servicio de plotter recibe su trabajo en el mismo día. Es un negocio muy amplio y agradable.

#### 4. Fábrica de calzado CHARLY

- Se elaboró una plantilla para realizar el costeo de cada uno de sus productos y el respectivo acompañamiento para su diligenciamiento, con el fin de determinar un precio de venta acorde al margen de utilidad esperado. (ANEXO 6. Plantilla de costeo Calzado Charly)
- Se sugirió al microempresario la participación en el primer seminario organizado para la Fundación Coomultrasan Multiactiva el sábado 28 de marzo de 2009 sobre Creación y Constitución de empresas, teniendo en cuenta el proyecto de abrir un punto de venta. Sin embargo no se contó con la presencia del microempresario.
- Se realizó un esquema que permitiera llevar de manera sencilla mayor control de los ingresos y egresos del negocio. Se hizo entrega al microempresario de dicho esquema en forma física para los meses de Febrero a Mayo. (ANEXO 7. Esquema de contabilidad Calzado Charly)
- Se sugirió al microempresario realizar muestras de nuevos diseños, tanto para dama como para caballero; los cuales fueron aceptados satisfactoriamente por los clientes. Por tanto se programó la producción para cumplir con los pedidos realizados gracias a dichas muestras.



- Se sugirieron al microempresario algunas acciones que podrían reducir los altos costos que tiene su actual canal de distribución. Entre dichas acciones están: elaborar un portafolio de sus productos con el fin de no realizar venta con el producto físico, realizar una previa evaluación a los clientes que permita dar mayor confiabilidad de pago, manejar su cartera mediante una cuenta bancaria y realizar venta sobre pedido para facilitar el envío de la mercancía.
  
- Teniendo en cuenta el proyecto del microempresario de abrir un punto de venta para el mes de Abril, se sugiere que tenga en cuenta los siguientes aspectos:
  - ✓ Realizar un stock de mínimo seis pares por cada referencia para iniciar esta actividad comercial, sin olvidar que dicho inventario debe mantenerse a medida que se realicen ventas.
  - ✓ Separar el área de producción del área de ventas con el fin de ofrecer al cliente un lugar cómodo y agradable.
  - ✓ Es importante realizar publicidad del punto de venta mediante volantes y un letrero visible que permita a los transeúntes percibir el local comercial.
  - ✓ Crear un ambiente que cuente con sillas apropiadas, espejos y demás herramientas necesarias para garantizar una buena atención al cliente.
  - ✓ Establecer un precio de venta acorde con el costo del producto, la calidad, el perfil del cliente y la competencia; además de tener en cuenta que se trata de venta al detal.
  - ✓ Garantizar una atención amable y cordial al cliente disponiendo de una misma persona encargada de las ventas.
  - ✓ Realizar nuevos diseños cada 3 meses con el fin de ofrecer variedad al cliente.
  - ✓ Establecer un horario de atención visible y al cual se le de cumplimiento.

- ✓ Llevar un registro y control de las ventas del local independiente de las realizadas externamente.

## 5. Fábrica de muebles Guarín

- Se elaboró según las necesidades de la empresa un manual de funciones y un perfil del Asesor Comercial que se requiere en Muebles Guarín.  
(ANEXO 8. Manual de funciones y perfil de Asesor Comercial en Muebles Guarín)
- Se sugirió al microempresario invertir en un aviso exterior en el punto de venta que permita dar mayor visibilidad del negocio a los transeúntes del sector; sin embargo en el momento no hay intención de adquirirlo debido al alto costo del impuesto a pagar para su exhibición.
- Se elaboró un portafolio con los diferentes productos fabricados por muebles Guarín, el cual es entregado en medio físico y magnético como una herramienta para mejorar la gestión de ventas.

Figura 6. Esquema portafolio Muebles Guarín



- Se consultó en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN sobre los pasos, requisitos e implicaciones que se deben tener en cuenta al constituirse como Régimen Común. Para lo cual se hizo entrega del folleto suministrado por esta institución.

Figura 7. Portada folleto DIAN



- Se realizó el manual de funciones y el perfil de una secretaria auxiliar contable requerido en el negocio para suplir las necesidades actuales en cuanto a la gestión administrativa y contable. No fue posible realizar el proceso de selección debido a que el microempresario prefiere contar con este nuevo cargo en el segundo semestre del año, ya que tiene pendiente aspectos fundamentales para el buen funcionamiento de su microempresa. (ANEXO 9. Manual de funciones y perfil de Secretaria Auxiliar Contable en Muebles Guarín)
- Se diseñó un kardex en Excel con el fin de controlar el inventario de materia prima y de producto terminado, además de suministrar información verídica tanto en la fábrica como en el punto de venta.

Tabla 13. Estructura kardex de materia prima Muebles Guarín

DOCUMENTO SOPORTE	DETALLE DE LA OPERACIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	ENTRADAS VALOR UNITARIO DE COMPRA	COSTO TOTAL MERCANCIA COMPRADA
Factura No 3345	Compra a X Ltda.-pintura	15	galones	\$ 20.000	\$ 300.000
Factura No 4236	Compra a Y Ltda.-madera	10	toneladas	\$ 800.000	\$ 8.000.000
Factura No 2240	Compra a Z Ltda.-telas	50	metros	\$ 15.000	\$ 750.000
		<b>TOTAL</b>			\$ 9.050.000
FECHA	DETALLE DE LA OPERACIÓN	CANTIDAD	SALIDAS COSTO TOTAL MERCANCIA RETIRADA		
05/10/2008	Devolución a X Ltda.-pintura	5			\$ 100.000
25/10/2008	Devolución a Z Ltda.-telas	15			\$ 225.000
02/11/2008	Devolución a N Ltda.-puntillas	20			\$ 120.000
		<b>TOTAL</b>			\$ 445.000
SALDO					
CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO TOTAL			
10	galones	\$ 200.000			
10	toneladas	\$ 8.000.000			
35	metros	\$ 525.000			
<b>TOTAL</b>		\$ 8.725.000			\$ 8.725.000

Tabla 14. Estructura kardex de producto terminado Muebles Guarín

			ENTRADAS	
CANTIDAD	CONCEPTO	REFERENCIA	VALOR UNITARIO DE VENTA	COSTO TOTAL MERCANCIA INVENTARIO
10	Comedor	20	\$ 1.200.000	\$ 12.000.000
8	Sofá	5	\$ 600.000	\$ 4.800.000
3	Sofacamas	8	\$ 800.000	\$ 2.400.000
<b>TOTAL</b>				\$ 19.200.000
	SALIDAS		SALDO	
CANTIDAD	COSTO TOTAL MERCANCIA VENDIDA	CANTIDAD	CONCEPTO	COSTO TOTAL INVENTARIO
4	\$ 4.800.000	6	Comedor	\$ 7.200.000
5	\$ 400.000	15	Sillas	\$ 1.200.000
2	\$ 4.000.000	1	Salas	\$ 2.000.000
4	\$ 2.400.000	4	Sofá	\$ 2.400.000
1	\$ 800.000	2	Sofacamas	\$ 1.600.000
<b>TOTAL</b>	\$ 12.400.000	<b>TOTAL</b>		\$ 14.400.000

- Se diseñó un formato de Planeación y Control de producción que debe ser aplicado en la fábrica para verificar en cada orden de pedido: etapas requeridas para la elaboración del producto, tiempo de producción, costo de los insumos utilizados, las personas encargadas de cada proceso y la calidad del producto en cada etapa.  
(ANEXO 10. Formato de Planeación y Control de producción)

## 6. Fábrica de calzado Bambú

- Se gestionó un microcrédito por un valor de \$2.500.000 (dos millones quinientos mil pesos mcte.) por medio de CORFAS, los cuales serán invertidos en compra de insumos para cumplir con ordenes de pedido pendientes.

- Se elaboró una plantilla en Excel que le permita al microempresario costear sus diferentes diseños de manera adecuada, teniendo en cuenta: los costos de materia prima, costo de mano de obra directa, CIF (costos indirectos de fabricación), y los gastos operacionales tanto de administración como de ventas.

Tabla 15. Estructura plantilla de costeo Calzado Bambú

MATERIA PRIMA	UND MEDIDA	COSTO UND /MEDIDA	GASTO / UND	COSTO / UND PROD.
Hoja de cuero	mt	\$ 15.000	0,13	\$ 1.950
Pegante	ml	\$ 300	4	\$ 1.200
Tapas	und	\$ 200	2	\$ 400
Suelas	und	\$ 500	2	\$ 1.000
Accesorios	und	\$ 150	2	\$ 300
Piel de cerdito	mt			\$ 0
<b>TOTAL</b>				\$ 4.850
COSTO MP /UND	\$ 4.850			
UNDS. PROD./AÑO	12000			
<b>TOTAL MP</b>	\$ 58.200.000			

CARGOS	# PERSONAS	VR * UNIDAD	UND PRODUCIDAS * MES	COSTO /MES
Operario Corte	2	\$ 500	1000	\$ 1.000.000
Operario Ensamble	4	\$ 500	1000	\$ 2.000.000
Operario Costura	2	\$ 400	1000	\$ 800.000
<b>TOTAL</b>				\$ 3.800.000

COSTOS INDIRECTOS FIJOS	COSTO / MES	% ÁREA OPERATIVA	CIF FIJA
Arrendamiento	\$ 1.500.000	80,00%	\$ 1.200.000
Servicios públicos			\$ 0
Depreciación			\$ 0
Mantenimiento			\$ 0
Seguros			\$ 0
Mano de obra indirecta	\$ 500.000	100,00%	\$ 500.000
<b>TOTAL CIF FIJOS / MES</b>	\$ 2.000.000		\$ 1.700.000

<b>TOTAL CIF FIJOS / AÑO</b>	<b>\$ 24.000.000</b>		<b>\$ 20.400.000</b>
<b>COSTOS INDIRECTOS VARIABLES</b>	<b>\$ / UND</b>		
Repuestos			
Lubricantes			
Taladrado	\$ 400		
Mano de obra indirecta	\$ 300		
<b>TOTAL \$ / UND</b>	<b>\$ 700</b>		
<b>UND A VENDER / AÑO</b>	<b>12000</b>		
<b>TOTAL CIF VARIABLES / AÑO</b>	<b>\$ 8.400.000</b>		

<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>COSTO/MES</b>	<b>% AREA ADMON.</b>	<b>\$ / MES</b>
Sueldos personal administrativo	\$ 4.000.000	100,00%	\$ 6.336.400
Arriendo local	\$ 1.500.000	10,00%	\$ 150.000
Servicios públicos	\$ 0		\$ 0
Papelería			\$ 0
Seguros	\$ 0		\$ 0
Imprevistos			\$ 0
Depreciación	\$ 0		\$ 0
<b>TOTAL GASTOS ADMÓN / MES</b>			<b>\$ 6.486.400</b>
<b>TOTAL GASTOS ADMÓN / AÑO</b>			<b>\$ 77.836.800</b>

<b>CONCEPTO</b>	<b>%ADICIÓN</b>
Cesantías	8,33%
Prima	8,33%
Interés cesantía	0,08%
Vacaciones	4,17%
<b>PRESTACIONES SOCIALES</b>	<b>20,91%</b>
CCF	4,00%
ICBF	3,00%
SENA	2,00%
Seguridad social	12,00%
Pensiones	16,00%
ARP	0,50%
<b>TOTAL</b>	<b>58,41%</b>

<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>COSTO /MES</b>	<b>% AREA VENTAS</b>	<b>\$ / MES</b>
<b>GASTO DE VENTAS FIJOS</b>			
Publicidad		100,00%	\$ 0
Imprevistos	\$ 0		\$ 0
Arriendo local	\$ 1.500.000	10,00%	\$ 150.000
Servicios públicos	\$ 0		\$ 0
Viáticos		100,00%	\$ 0
<b>TOTAL GASTOS VENTAS FIJOS / AÑO</b>			<b>\$ 1.800.000</b>
<b>GASTOS DE VENTAS VARIABLES</b>			<b>\$ / UND</b>
Empaque			
Distribución			
UND. A VENDER / AÑO			12000
<b>TOTAL GASTOS VENTAS VARIABLES / AÑO</b>			<b>\$ 0</b>
<b>GASTOS DE VENTAS TOTALES</b>			<b>\$ 1.800.000</b>

<b>COSTOS Y GASTOS FIJOS / AÑO</b>	
COSTO MOD FIJA	\$ 45.600.000
CIF FIJOS	\$ 20.400.000
GASTOS ADMÓN.	\$ 77.836.800
GASTOS DE VENTAS FIJOS	\$ 1.800.000
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS FIJOS / AÑO</b>	<b>\$ 145.636.800</b>
<b>COSTOS Y GASTOS VARIABLES / AÑO</b>	
MATERIA PRIMA	\$ 58.200.000
CIF VARIABLE	\$ 8.400.000
GASTOS DE VENTAS VARIABLES	\$ 0
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS VARIABLES / AÑO</b>	<b>\$ 66.600.000</b>

<b>PRECIO UNITARIO DE VENTA</b>	
Costo y gasto variable/und	\$ 5.550
Costo y gasto fijo/und	\$ 12.136
Margen de utilidad	15,00%
<b>PRECIO DE VENTA</b>	<b>\$ 20.808</b>



- Se realizó un análisis de las cuentas por cobrar actuales con el fin de conocer la liquidez del negocio. Y se encontró que en cartera vencida tienen \$3.000.000, los cuales están distribuidos 1.000.000 en Bucaramanga y \$2.000.000 entre Yopal y Medellín. Por tanto la empresa si ha trabajado para mantener la rotación de la cartera ya que realizan un respectivo estudio y análisis de cada cliente antes de facilitar el pago de sus pedidos.
- Se realizó una plantilla en Excel con el fin de llevar un registro del flujo de caja del negocio, teniendo en cuenta los ingresos por ventas de las diferentes ciudades y los egresos, para de esta manera llevar un control de los gastos en relación con las ventas.

Tabla 16. Estructura plantilla de flujo de caja Calzado Bambú

<b>CONCEPTO</b>	<b>Enero 1-15</b>	<b>Enero 16-31</b>	<b>Febrero1-15</b>
Efectivo inicial	\$ 1.500.000	-\$ 2.120.000	\$ 80.000
<b>Ingresos*ventas</b>	<b>\$ 1.480.000</b>	<b>\$ 4.000.000</b>	<b>\$ 0</b>
Cúcuta	\$ 500.000	\$ 1.500.000	
Medellín	\$ 700.000	\$ 2.000.000	
Montería	\$ 0	\$ 500.000	
Bucaramanga	\$ 200.000	\$ 0	
Socorro	\$ 80.000	\$ 0	
<b>(-) Egresos</b>	<b>\$ 5.100.000</b>	<b>\$ 1.800.000</b>	<b>\$ 0</b>
Materia prima	\$ 3.000.000	\$ 1.000.000	
Viáticos	\$ 200.000	\$ 500.000	
Arriendo	\$ 700.000	\$ 0	
Servicios públicos	\$ 200.000	\$ 300.000	
Sueldos	\$ 1.000.000	\$ 0	
Publicidad			
<b>SALDO FLUJO DE CAJA</b>	<b>-\$ 2.120.000</b>	<b>\$ 80.000</b>	<b>\$ 80.000</b>

- Se realizaron algunas sugerencias al microempresario teniendo en cuenta su proyecto a corto plazo de abrir un punto de venta en donde tiene ubicada su fábrica. Dichas recomendaciones está encaminadas a posicionar su marca, por tanto no se sugiere ofrecer sólo calzado de colecciones

pasadas, y a cumplir toda la reglamentación ante la Cámara de Comercio y la oficina de Planeación de la Alcaldía de Bucaramanga.

- Se brindó al microempresario la información necesaria para el funcionamiento legal del negocio. En cuanto a la Cámara de Comercio, el microempresario participó en el seminario organizado por la Fundación Coomultrasan Multiactiva el 28 de marzo sobre “Creación y Constitución de empresas” y se le entregó un folleto sobre como estar constituido como una sociedad comercial. En cuanto a la Alcaldía de Bucaramanga el microempresario debe tramitar los siguientes documentos:
  - ✓ Impuesto de Industria y Comercio.
  - ✓ Concepto sanitario ante la Secretaria de Salud municipal.
  - ✓ Concepto de viabilidad de Uso de Suelo.
  - ✓ Constancia de Iniciación de actividades.

## 7. Micromercado LA 96

- Se recomendó al microempresario ubicar sus actuales vitrinas y exhibidores de manera que el público visualice todos los productos que se ofrecen, sin llegar a tener un autoservicio que impida tener un control de los mismos. Estrategia que fue aceptada con satisfacción por el microempresario.
- Se elaboró un esquema que permite llevar un control contable de los ingresos y egresos del negocio, lo anterior con el fin de determinar la utilidad real.  
(ANEXO 11. Esquema de contabilidad Micromercado LA 96)
- Se diseñó una lista de verificación de todos los productos contenidos en cada vitrina, la cual permitirá desarrollar una nueva metodología para

realizar las compras sin exceder los inventarios a los diferentes proveedores.

La planilla permite realizar un control de inventario de manera semanal, donde se indica con  $\checkmark$  cuando aún hay disponibilidad del producto y **X** cuando es necesario reabastecer la vitrina.

Tabla 17. Listas de verificación Micromercado LA 96

VITRINA # 1

No.	Producto		Abril				Mayo				Junio				Julio			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Crema dental	Fortident																
		Kolynos																
		Colgate																
2	Cepillo de dientes																	
3	Zafra																	
4	Concentrado																	
5	Ajax bicloro																	
6	Fabuloso																	
7	Soflan																	
8	Cereal por bolsa individual																	
9	Ariel sin enjuague																	

VITRINA # 2

No.	Producto		Abril				Mayo				Junio				Julio			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Jabón de loza	Axion																
		Loza Crem																
2	Bombillos																	
3	Blanqueador	Blancox																
		Limpiox																
		Clorox																
		Bon Bril																
		Yes																
		Límpido																
		Ajax																
4	Limpiador	Creso pinol																
		Full Fresh																
		Ajax en polvo																

		Fabuloso																
		San Pic																
		Ajax																
5	Cepillo de dientes niño																	
6	Pegante instantáneo																	

No.	Producto		Abril				Mayo				Junio				Julio			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pañales	Pequeñín																
		Winny																
		Huggies																
2	Discos de Axion																	
3	Varsol																	
4	Acido Muriático																	
5	Varsol ecológico																	
6	Destapa cañerías																	
7	Limpia hornos																	
8	Bon bril																	
9	Jabón en barra	Fab																
		Tras																
		Supremo																
		Puro																
		Único																
		Top																
		Super Riel																
		Maxo																
		Especial																
		Barrigón																
		Vel Rosita																
		Coco																
Oro																		
10	Límpido en bolsa																	
11	Fabuloso en bolsa																	
12	Blanqueador Ajax en bolsa																	
13	Blancox en bolsa																	

VITRINA # 3

VITRINA # 4

No.	Producto		Abril				Mayo				Junio				Julio			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Papel higiénico	Familia																
		Scott																
		Super Suplex																
2	Detergentes	Original																
		Ariel																
		Rindex																
		Top																
		Dersa																
		AK - 1																
		Fab																
3	Toallas higiénicas	Kótex																
		Nosotras																
4	Protectores diarios	Kótex																
		Nosotras																
5	Bolsa de aseo negra																	
6	Servilletas Familia																	

VITRINA # 5

No.	Producto		Abril				Mayo				Junio				Julio			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Refresco	Royal																
		Frutiño																
		Yá																
		Bonfruit																
2	Condimentos	El Rey																
		Del Fogón																
		Sazones																
3	Cebada																	
4	Avena																	
5	Fríjol blanco																	
6	Lentejas																	
7	Garbanzos																	
8	Arveja																	
9	Alpiste																	
10	Maíz pira																	
11	Cuchuco de cebada																	
12	Harina tostada																	
13	Cuchuco de maíz																	
14	Purina fina																	
15	Purina gruesa																	
16	Vinagre blanco																	
17	Vinagre negro																	

18	Coladas Maizena																	
19	Maizena																	
20	Bati Crema																	
21	Avena en hojuelas	Don Pacho																
		Quaker																
22	Avena molida	Don Pacho																
		Quaker																
23	Gelatinas																	
24	Azúcar en bolsa individual																	
25	Harina de trigo																	

No.	Producto	Abril				Mayo				Junio				Julio					
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Galletas Saltín Noel																		
2	Galletas Ducales																		
3	Sobre para sopas	La Sopera																	
		Maggi																	
4	Café instantáneo	Nescafé																	
		Aroma																	
		Aguila Roja																	
5	Café	Sello Rojo																	
		Lukafé																	
		Diamante																	
		Colcafé																	
6	Chocolate	Corona																	
		Diana																	
		Bogotano																	
		La Especial																	
		Gironés																	
		Quesada																	
		Diamante																	
		La Estación																	
		Monserate																	
Choco Lyne																			
7	Azúcar Morena																		
8	Azúcar Blanca																		
9	Compotas																		
10	Jugo Néctar																		
11	Salsa de tomate																		
12	Salsa negra																		
13	Salsa de ají picante																		
14	Pasta de tomate																		
15	Salsa inglesa																		

VITRINA # 6

16	Aceitunas																		
17	Alcaparras																		
18	Esencias																		
19	Medicamentos																		
20	Cigarrillos	Marlboro																	
		Premier																	
		Boston																	
		Mustang																	
		Belmont																	
		Green																	
	Fly																		
21	Fósforos																		
22	Cricket																		
23	Panela																		
24	Choco listo																		
26	Mantequilla	Dagusto																	
		Bucaro																	
		Frida																	
		Sabrina																	

No.	Producto	Abril				Mayo				Junio				Julio					
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Milo																		
2	Leche en polvo	Nan																	
		Klim																	
		Nestogen																	
3	Cereal Nestum																		
4	Sardinas																		
5	Leche condensada																		
6	Crema de leche																		
7	Salchichas en lata																		
8	Arveja en lata																		
9	Maíz en lata																		
10	Atún																		
11	Aromáticas																		
12	Salsa en sobre	Mayonesa																	
		Rosada																	
		Tomate																	
		Mostaza																	
13	Mermelada en sobre																		
14	Sal																		
15	Bolsitas de miel																		
16	Nesté en sobre																		

VITRINA # 7

VITRINA # 8

No.	Producto		Abril				Mayo				Junio				Julio			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Arroz	Diana																
		Gelvez																
		Florhuila																
2	Aceite	Girasol																
		Oleocali																
		Sarita																
		Bucaros																
		Oleomix																
		Riquísima																
		Z																
3	Pasta espaguete	La Muñeca																
		Gavassa																
4	Pasta macarrón	La Muñeca																
		Gavassa																
5	Pasta fideo Gavassa																	
6	Harina	Doñarepa																
		Robinson																
		P.A.N.																
		Arepasan																
7	Fortiavena																	
8	Baby Quaker																	

- Se recomienda al microempresario realizar ofertas de aquellos productos que han tenido poca aceptación en los clientes; entre ellos se encontraron alcaparras, salsas en sobre y algunas marcas de detergentes. Algunas estrategias que se pueden implementar son:
  - ✓ Disminuir el precio al público.
  - ✓ Armar combos, con productos complementarios.
  - ✓ Descuentos especiales por compras al mayor.



## 8. Panadería SARAJOSÉ

- Se realizó el costeo para dos de los productos de la panadería mediante un acompañamiento y asesoría al microempresario; teniendo en cuenta el costo de materia prima, los costos indirectos fijos y los gastos operacionales. El costeo realizado no tiene en cuenta el costo de mano de obra directa, dado que las personas encargadas de la producción son los propietarios y aún no se han definido un salario mensual, además por el poco tiempo de haber iniciado actividades. Según los resultados obtenidos se concluye que:
  - ✓ Los productos de panadería representan una utilidad neta inferior a los productos de bizcochería, dado que se obtuvo para el ejemplo aplicado; el 16% para el pan cascarita y el 45% para el rollo suizo.
  - ✓ Para aumentar el margen de utilidad para los productos de panadería es necesario duplicar las ventas mensuales.
  - ✓ El microempresario conoció la importancia de determinar el costo de un producto teniendo en cuenta no sólo la materia prima sino además los gastos y costos fijos que hacen parte de la actividad del negocio, como por ejemplo: cuotas de los préstamos adquiridos para invertir en el negocio como un costo indirecto fijo y el sueldo de la persona encargada de la administración como un gasto operacional.

### (ANEXO 12. Plantilla de costeo Panadería SARAJOSÉ)

- Se sugiere al microempresario tener en cuenta algunas recomendaciones que permitirán optimizar el proceso de producción de los diferentes productos:
  - ✓ Alistar con anterioridad los ingredientes necesarios para un producto antes de iniciar el proceso de elaboración.

- ✓ Establecer horarios de producción que permita a los encargados optimizar recursos como el tiempo, el gasto de gas y la materia prima.
  - ✓ Realizar compras de insumos al por mayor que permita disminuir costos del producto, aumentar la producción y reducir los desperdicios.
- La Fundación Coomultrasan Multiactiva subsidió un aviso publicitario de 70 cm \* 110 cm y 500 volantes por un valor de \$120.000 y \$40.600 respectivamente; con el fin de promocionar los productos de la panadería y darle un mayor reconocimiento en el sector.

Figura 8. Diseño aviso exterior Panadería SARAJOSE

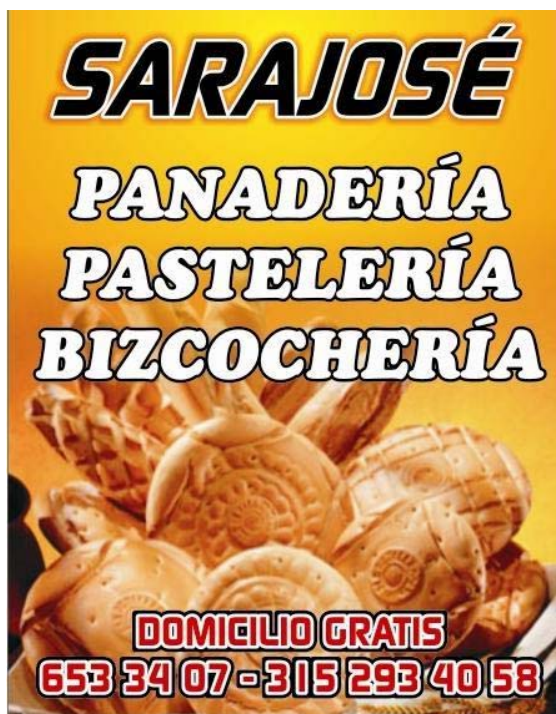


Figura 9. Diseño volante publicitario Panadería SARAJOSE



- Se sugieren al microempresario algunas estrategias que se deben implementar con el fin de aumentar las ventas diarias:
  - ✓ Establecer días a la semana para la venta de determinados productos de bizcochería con el fin aumentar la venta de estos y programar la producción más eficientemente.
  - ✓ Ofrecer a sus clientes combos de determinados productos y las diferentes bebidas para incrementar las ventas diarias.
  - ✓ Realizar toma de pedidos a clientes cercanos ofreciéndoles el domicilio gratis por una compra mínima establecida.
- Se elaboró un esquema sencillo que permite llevar mayor control de los ingresos y egresos, con el objeto de determinar la utilidad del negocio en un periodo de tiempo. Se hizo entrega al microempresario en medio físico de dicho esquema.  
(ANEXO 13. Esquema de contabilidad Panadería SARAJOSE)

- El microempresario participó en el seminario de creación y constitución de empresas dictado el 28 de Marzo de 2009 en las instalaciones de Coomultrasan Multiactiva, donde logró aclarar las diferentes inquietudes en cuanto a los pasos necesarios para que su negocio se encuentre legalmente constituido.
- Se hizo entrega al microempresario de una minuta de un contrato laboral a término fijo, de un ejemplo de liquidación de un contrato teniendo en cuenta el salario mínimo que debería pagar a un operario y se asesoró en cuanto a las implicaciones que tiene pagar a un empleado un salario inferior al mínimo legal establecido.

(ANEXO 14. Minuta contrato laboral)

Teniendo en cuenta un salario de \$504.000, dado que se pagan al operario \$15.000 diarios en dinero y \$6.000 en especie, estos últimos corresponden a \$2.000 por el desayuno y \$4.000 por el almuerzo. Son 24 días trabajados al mes.

$$\begin{aligned}
 \checkmark \text{ Cesantías} &= (\text{Salario mensual} * \text{Días trabajados})/360 \\
 &= (\$504.000 * 288)/360 \\
 &= \mathbf{\$403.200}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \checkmark \text{ Intereses sobre cesantías} &= (\text{Cesantías} * \text{Días trabajados} * 0,12)/360 \\
 &= (\$403.200 * 288 * 0,12)/360 \\
 &= \mathbf{\$ 38.707}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \checkmark \text{ Prima de servicios} &= (\text{Salario mensual} * \text{Días trabajado en el semestre})/360 \\
 &= (\$504.000 * 144)/360 \\
 &= \mathbf{\$201.600}
 \end{aligned}$$

La prima de servicios se cancela dos veces al año, una cada semestre.

Por tanto el costo de la liquidación anual para el microempresario es de:  
**\$845.107**

Otras fórmulas a tener en cuenta:

- ✓ Vacaciones:  $(\text{Salario mensual básico} * \text{Días trabajados})/720$
- ✓ Hora extra diurna: Valor hora ordinaria \* 1,25
- ✓ Hora nocturna: Valor hora ordinaria \* 1,35
- ✓ Hora extra nocturna: Valor hora ordinaria \* 1,75
- ✓ Hora ordinaria dominical o festiva: Valor hora ordinaria \* 1,75
- ✓ Hora extra diurna dominical o festiva: Valor hora ordinaria \* 2
- ✓ Hora extra nocturna dominical o festiva: Valor hora ordinaria \* 2,5

## 9. Comercializadora de ropa

- Se elaboró una plantilla en Excel que permite al microempresario llevar un registro de sus ingresos y egresos, logrando controlar la liquidez y ganancia mensual de su negocio.

Tabla 18. Esquema plantilla de flujo de caja Comercializadora de ropa

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
Efectivo inicial	\$ 150.000	\$ 2.050.000	\$ 3.500.000	\$ 2.050.000	\$ 1.800.000
<b>Ingresos*comisión</b>	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 0	\$ 1.000.000	\$ 500.000
<b>(-) Egresos</b>	\$ 1.100.000	\$ 1.550.000	\$ 1.450.000	\$ 1.250.000	\$ 2.400.000
Transporte	\$ 600.000	\$ 700.000	\$ 600.000	\$ 500.000	\$ 1.000.000
Alimentación	\$ 200.000	\$ 400.000	\$ 500.000	\$ 400.000	\$ 500.000
Hospedaje	\$ 200.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 200.000	\$ 500.000
Otros	\$ 100.000	\$ 200.000	\$ 100.000	\$ 150.000	\$ 400.000
<b>SALDO FLUJO DE CAJA</b>	\$ 2.050.000	\$ 3.500.000	\$ 2.050.000	\$ 1.800.000	-\$ 100.000

- Se diseñó una plantilla en Excel donde se indica para cada cliente: el No. de la factura, el concepto, el valor, el abono y el saldo; teniendo en cuenta el plazo acordado y la fecha de pago. De esta manera se podrán controlar las facturas vencidas y los saldos pendientes por cobrar.

Tabla 19. Planilla control de cartera Comercializadora de ropa

No. Factura	CLIENTE	CONCEPTO	CANTIDAD	Valor Unitario	TOTAL	ABONO	SALDO
538	Alejandro López	Camiseta Ref. 818	45	\$ 7.000	\$ 315.000	\$ 50.000	\$ 265.000
570	Fernanda Villalobos				\$ 0		\$ 0
					\$ 0		\$ 0
					\$ 0		\$ 0

No. Factura	CLIENTE	SALDO	Plazo	Fecha de pago DD/MM/AA	0 = Canceló 1 = Pendiente	Se realizó el pago?
538	Alejandro López	\$ 265.000	30 días	15/04/09	0	SI
570	Fernanda Villalobos	\$ 0			1	NO
		\$ 0			0	SI
		\$ 0			0	SI

- Se necesitaba entrevistar a algunos de los clientes del microempresario con el fin de realizar sugerencias a su actual desempeño y así poder obtener mayores ventas; sin embargo el microempresario no suministró la información de contacto de algunos clientes para llevarla a cabo.
- Se aplicó al microempresario 2 test:
  - ✓ El test empresarial indica que el encuestado si tiene perfil de microempresario, pero que su idea de negocio o empresa no está lo suficientemente organizada o estructurada y posiblemente está un poco temeroso a asumir retos, aún cuando sean razonables. Se recomienda que asigne un poco más de tiempo a lo importante que a lo urgente; dedique parte de su tiempo a la capacitación y al entrenamiento empresarial, y verá como los resultados se reflejan en poco tiempo.

(ANEXO 15. Test empresarial No. 1)

- ✓ Los resultados obtenidos de la prueba 16 PF indican que:
  - El microempresario tiene un perfil Comercial y Administrativo por encima de la media, demostrando habilidades en la ejecución de negocios y ventas.
  - Las cualidades que más resaltan el perfil del empresario son su espontaneidad, su suspicacia y el preferir realizar de manera práctica sus actividades; sin embargo se recomienda que preste más atención a aspectos como su falta de preocupación, de innovación, de control y de tranquilidad.
  - Se recomienda al microempresario desarrollar algunas competencias que le permitirán convertirse en un empresario exitoso, mejorando en los aspectos ya mencionados.
  
- Se sugiere al microempresario reflexionar en cuanto a las cualidades y habilidades que poseen las personas emprendedoras y exitosas, encontrando en común que:
  - ✓ Son personas con iniciativa
  - ✓ Son creativos e innovadores
  - ✓ No le temen a los riesgos
  - ✓ Son independientes
  - ✓ Poseen buena capacidad para negociar
  - ✓ Son motivadores
  - ✓ Poseen capacidad de decisión
  - ✓ Confían en sí mismos y tienen alto autoestima
  - ✓ Son persistentes y resisten al fracaso
  - ✓ Son organizados y planificadores
  - ✓ Están en busca constante de nuevas oportunidades

- ✓ Se adaptan a los cambios
- ✓ Son dinámicos
- ✓ Poseen alto grado de responsabilidad
- ✓ Son positivos pero realistas
- ✓ Se apoyan en personas de experiencia
- ✓ Poseen capacidad para liderar y trabajar en equipo

#### 10. Sala de internet LAS MARÍAS

- Se brindaron al microempresario los contactos que le permitirán diversificar su oferta:
  - ✓ Recarga virtual de celulares y tarjetas prepago  
Recarga móvil – Alfonso  
Celular: 3173429759
  - ✓ Llamadas internacionales  
Net2phone – Alejandro Castañeda Novoa  
e-mail: alejandro\_novoa@hotmail.com
  - ✓ Ventas de minutos a todo operador  
Lady Andrea  
Teléfono: 6996573
- Se invitó al microempresario a participar del segundo seminario organizado por la Fundación Coomultrasan Multiactiva sobre Contabilidad Básica el 09 de mayo de 2009, con el fin de brindarle las herramientas necesarias para registrar y controlar los ingresos y egresos del negocio.



- Se realizó la cotización de una carpa parasol que cumpla con las condiciones necesarias para brindar un mejor servicio a los clientes en la fábrica de publicidad Abacner por un valor de \$315.000, con garantía de tres (3) años e instalada.
- Se gestionó la participación del microempresario en el seminario sobre “Creación y constitución de empresas”, el cual se llevó a cabo el día 28 de marzo de 2009 en las instalaciones de Coomultrasan Multiactiva con una intensidad de 5 horas. Dado que no fue posible la comunicación con el microempresario, se le hizo entrega de las memorias de dicha capacitación para que lleve a cabo la legalización del negocio.

#### 7.4 EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN

Para realizar un seguimiento a cada una de las microempresas asesoradas, fue necesario diseñar una encuesta que permitiera evaluar la aplicabilidad por parte del asociado de las estrategias sugeridas.

Sin embargo, antes de mostrar los resultados obtenidos, se realizó una caracterización de las empresas asesoradas; donde se clasifican por sectores y por los temas en que hubo mayor debilidad:

Figura 10. Sector de las empresas asesoradas

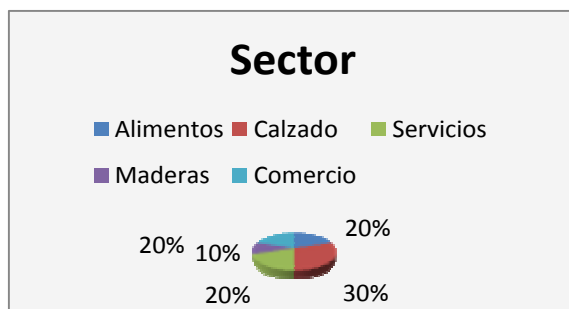
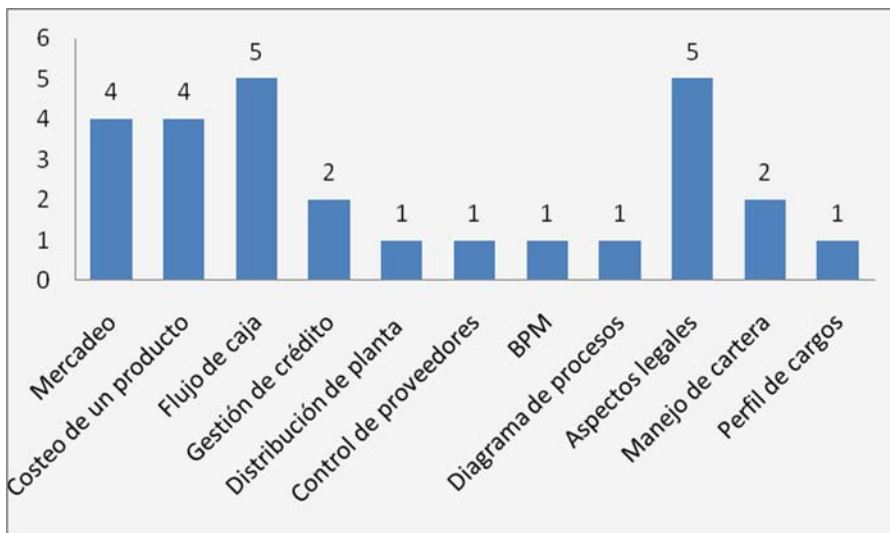


Figura 11. Áreas en que fueron asesoradas



Según las anteriores gráficas se puede deducir que entre los sectores mencionados fue proporcional el número de empresas asesoradas.

Y que a pesar de la variedad de los sectores, en su mayoría mostraron debilidad por la falta de registro y control de los ingresos y egresos mediante el flujo de caja, además de la alta informalidad y evasión de impuestos de las unidades de negocio según la legislación vigente al respecto.

El seguimiento realizado a cada una de las unidades de negocio buscaba evaluar la aplicabilidad por parte del microempresario de las diferentes estrategias y los beneficios obtenidos con cada una de ellas.

#### 1. COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE MAÍZ ARMY

- Cuestionario de seguimiento:
  - Ha diligenciado el esquema de contabilidad suministrado? SI\_\_ NO\_\_ Por qué?
  - Logró acceder al crédito con la FMMB? Invirtió en la máquina amasadora tal como se había planeado? SI\_\_ NO\_\_ Por qué?

- Si adquirió la máquina, qué beneficios e inconvenientes ha encontrado con esta adquisición?
- Qué comentarios ha recibido de los clientes por la remodelación realizada al puesto de trabajo y que beneficios ha obtenido con ello?
- Ha implementado el nuevo empaque utilizando la calcomanía y el papel vinipel? SI\_\_\_ NO\_\_\_ Por qué?
- Ha utilizado la ficha de control de insumos para controlar la calidad de los mismos?  
SI\_\_\_ NO\_\_\_ Por qué?

- Observaciones al seguimiento:

- Ha diligenciado de manera constante el esquema de flujo de caja suministrado, permitiéndole determinar su utilidad real mensual y presupuestarse para invertir constantemente en el negocio para la mejora del mismo; ya que además de la máquina amasadora adquirió una máquina para realizar los moldes de sus arepas.
- Obtuvo el crédito con la Fundación Mundial de la Mujer por \$1.600.000, dinero con el cual compró la máquina amasadora sugerida y abono a la deuda que tenía por la compra del lote de la Plaza nocturna La Rosita.
- La adquisición de la máquina amasadora ha causado mejoría en su salud, disminución del tiempo de producción y aumento de la capacidad.
- La remodelación del puesto de trabajo fue realizada inmediatamente Coomultrasan le hizo entrega de los materiales, finalizando ocho (8) días después. Su diseño le permitió acceder a agua potable, optimizar el espacio con la ubicación de las máquinas y los ingredientes, obtener el

permiso de funcionamiento del INVIMA, mejorar la higiene de los productos, y generar mayor confianza al cliente para el consumo de los mismos.

- Utilizó el empaque recomendado con papel vinipel e hizo uso de las calcomanías entregadas, generando gran impacto entre los clientes y la competencia, ya que logró diferenciarse dentro de la Plaza nocturna La Rosita.
- Aceptó la sugerencia dada sobre el control de la materia prima sin utilizar el formato suministrado, sino realizando las observaciones en las facturas de cada proveedor; para de esta manera garantizar la inocuidad de los insumos recibidos.

## 2. LOCAL DE CALZADO SARITA 3000

- Cuestionario de seguimiento:
  - Qué impacto ha tenido en las ventas las ofertas realizadas durante los últimos meses?
  - Qué otras estrategias a implementado para rotar el inventario de calzado acumulado hace varios meses?
  - Qué nuevos proveedores ha contactado para diversificar la oferta?
  - Qué beneficios o inconvenientes ha obtenido con los nuevos proveedores?
  - Qué impacto ha generado el volante con el 5% de descuento? Si fueron repartidos? A quiénes se les entregó? Si han visitado el almacén incentivados por la publicidad?
  - Qué nuevas actividades ha realizado la administración para aumentar las

ventas de los diferentes locales comerciales?

- Observaciones al seguimiento:
  - Se realizaron ofertas de todo el calzado que había permanecido en inventario durante el año por \$20.000 cada par, recuperando el costo de la inversión y disminuyendo su ganancia. Dichas ofertas permitió obtener liquidez al negocio para reinvertir en calzado acorde a las nuevas tendencias, tal como se le había recomendado.
  - Se contactó un saldero de calzado, el cual compró 250 pares de contado a \$10.000 cada uno, permitiendo acabar con el inventario de colecciones pasadas.
  - El microempresario aplicó la sugerencia dada en cuanto a diversificar su oferta realizando compras de calzado acorde a la moda en pocas cantidades, en vez de adquirir gran cantidad de calzado clásico que permanece mucho tiempo en inventario. Para ello se contactó con nuevos proveedores, como: Hormiguita, Lumar y Koker; quiénes han cumplido con la entrega de los pedidos y de acuerdo a las peticiones del microempresario.
  - Se repartió el 50% de los volantes suministrados por la cooperativa, los cuales fueron distribuidos por todo el sector del centro, siendo entregados principalmente a los diferentes locales comerciales. Incentivados por la publicidad, 150 personas visitaron el local de calzado y se generaron 50 ventas. Se repartirán los demás volantes en el transcurso del segundo semestre de 2009.
  - La administración del Centro Comercial Panamá ha realizado nuevas actividades para aumentar las visitas y ventas de los diferentes negocios, entre las que se destacan la realización de una rifa por un automóvil y la organización del concurso del “Beso más largo” en colaboración con la

emisora Rumba Stereo.

### 3. CENTRO DE COPIADO WORK PAPER 2

- Cuestionario de seguimiento:
  - Qué acciones ha tomado para agilizar la adquisición del plotter y así aumentar los servicios que ofrece a sus clientes?
  - Qué nuevos servicios, ofertas o incentivos ha creado para aumentar las ventas?
- Observaciones al seguimiento:
  - El microempresario realizó una alianza con otro negocio del sector que cuenta con el servicio de plotter para de esta manera ofrecer el servicio indirectamente a sus clientes y ganar un porcentaje sin adquirir la máquina.
  - Se realizó la compra de otra fotocopiadora para aumentar la capacidad instalada, disminuir el tiempo de espera entre clientes y satisfacer a toda la demanda.
  - Con la colaboración de un diseñador gráfico se encuentra elaborando un portafolio de servicios empresariales que permita mantener las ventas en temporada de vacaciones de las universidades.
  - El microempresario está registrando la contabilidad del negocio sin la colaboración de la contadora debido al gasto que le estaba causando sin obtener el desempeño deseado, y de esta manera ha podido generar nuevas acciones para la mejora constante del negocio.
  - Está realizando el pago de sus empleados de acuerdo a lo establecido en la ley con el fin de evitar futuros inconvenientes, los cuales se han

presentado en otros negocios del sector.

#### 4. FÁBRICA DE CALZADO CHARLY

- Cuestionario de seguimiento:
  - Ha utilizado la plantilla de costeo suministrada? SI\_\_\_ NO\_\_\_
  - Si la ha utilizado,
    - ✓ Qué inconvenientes ha encontrado?
    - ✓ Si le ha sido útil? Por qué?
    - ✓ Qué sugerencias tiene para mejorar su aplicabilidad?
  - Qué acciones ha realizado para agilizar la apertura del punto de venta?
  - Ha diligenciado el esquema de contabilidad de caja suministrado? SI\_\_\_ NO\_\_\_ Por qué?
  - Ha seguido incursionando en nuevos diseños par diversificar su oferta?  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- Observaciones al seguimiento:
  - El microempresario ha evidenciado falta de interés por el cambio y mejora de su negocio, dada la no aplicabilidad de cada una de las sugerencias dadas.
  - No ha utilizado la plantilla de costeo suministrada a pesar de haber realizado ejercicios prácticos para su correcto diligenciamiento y la oportunidad de comunicarse y solucionar cualquier duda al respecto.
  - A pesar del interés comunicado desde el inicio de la asesoría por el

microempresario de abrir un punto de venta de su calzado; y de contar con el presupuesto, el lugar y las herramientas necesarias para llevarla a cabo, no hubo disposición para su puesta en marcha.

- No ha diligenciado el esquema de contabilidad de caja suministrado por la conformidad del microempresario con el desarrollo actual de su negocio y su falta de interés por entender su funcionalidad.
- Ha realizado constantemente nuevos diseños para ofrecer en los diferentes pueblos, obteniendo gran aceptación por sus clientes.

## 5. FÁBRICA DE MUEBLES GUARÍN

- Cuestionario de seguimiento:
  - Ha utilizado el portafolio de productos entregado para realizar sus ventas?  
SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_
  - Si la ha utilizado,
    - ✓ Qué comentarios ha recibido?
    - ✓ Ha adicionado otros diseños al portafolio físico?
  - Ha gestionado la selección de la secretaria auxiliar contable?
  - Ha utilizado el kardex suministrado para el control de inventario?
  - Ha utilizado el formato de Planeación y Programación de producción suministrado?
- Observaciones al seguimiento:
  - El microempresario ha utilizado el portafolio de productos suministrado para



realizar las visitas a sus diferentes clientes; causando gran aceptación, mayor impacto y mejor presentación de la empresa. Además está preparando nuevas fotografías para adicionar al portafolio, ya que gracias a esta herramienta ha establecido varias ventas.

- Aún no ha realizado el proceso de selección de la secretaria auxiliar contable que necesita por disponibilidad de tiempo, pero lo realizará lo más pronto posible para iniciar en el segundo semestre del 2009 con más organización a nivel contable y administrativo en su negocio.
- Ha utilizado de manera correcta el kardex suministrado, generando mayor control en sus inventarios de materia prima y producto terminado.
- Ha diligenciado el formato de Planeación y Programación de producción cada vez que recibo una nueva orden de pedido, lo cual le ha generado mayor control en el tiempo de entrega y en el gasto de los insumos.
- Está remodelando su punto de venta para dar mayor visibilidad de los productos y facilitar el acceso a los clientes a la sala de exhibición.

## 6. FÁBRICA DE CALZADO BAMBÚ

- Cuestionario de seguimiento:
  - En que paso del proceso para adquirir el crédito con Corfas se encuentra?
  - Ha utilizado la plantilla de costeo suministrada? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_
  - Si la ha utilizado,
    - ✓ Qué inconvenientes ha encontrado?
    - ✓ Si le ha sido útil? Por qué?

- ✓ Qué sugerencias tiene para mejorar su aplicabilidad?
- Ha diligenciado el esquema de contabilidad de caja suministrado? SI\_\_  
NO\_\_ Por qué? Qué información ha obtenido de dicha planilla?
- Qué acciones ha realizado para abrir su punto de venta? Tanto en la gestión legal como en la gestión administrativa.
- Observaciones al seguimiento:
  - Ya fue aprobado el crédito con Corfas por \$2.500.000, dinero que ha sido utilizado para adquirir el cuero, su materia prima principal, en Bogotá, con proveedores que le han ofrecido un mejor precio, mayor variedad y disponibilidad; siempre y cuando el pago sea de contado. Logrando de esta manera tener liquidez en el negocio y cumplir con los pedidos que tenía pendientes.
  - Ha utilizado la plantilla en Excel suministrada para realizar el costeo de sus productos, permitiéndole establecer un precio de venta con un margen de utilidad real, ya que incluye tanto los costos de materia prima y mano de obra, como los costos fijos y gastos operacionales.
  - Ha diligenciado el esquema de contabilidad de caja de manera constante, evidenciando un alto gasto diario en materia prima y unos ingresos por ventas mensuales, lo cual impide tener liquidez en el negocio.
  - Ya está en marcha su punto de venta, el cual tiene actualmente calzado de colecciones pasadas a precio de fábrica, y tiene preparado para el segundo semestre de 2009 tener nuevos diseños y estar legalizado para su correcto funcionamiento.

## 7. MICROMERCADO LA 96

- Cuestionario de seguimiento:
  - Ha reubicado sus exhibidores teniendo en cuenta las recomendaciones dadas? SI\_\_\_ NO\_\_\_ Por qué?
  - Ha diligenciado el esquema de contabilidad de caja suministrado? SI\_\_\_ NO\_\_\_ Por qué? Qué inconvenientes ha tenido? Qué conclusiones ha obtenido de esta información?
  - Ha utilizado las listas de verificación dadas para controlar sus inventarios?  
SI\_\_\_ NO\_\_\_ Por qué? Qué beneficios ha obtenido? Qué dificultades ha evidenciado?
  - Ha realizado ofertas de los productos identificados de baja rotación? Qué estrategias ha aplicado? Qué impacto y resultados ha obtenido?
- Observaciones al seguimiento:
  - Aún no ha reubicado sus exhibidores dado que tuvo que utilizar el presupuesto que tenía para ello en la cancelación de una deuda adquirida con anterioridad.
  - Ha realizado un registro de sus ingresos y egresos mediante un formato suministrado por uno de sus proveedores, ya que este tenía en cuenta más información al entregado por la cooperativa; esquema que le ha permitido darse cuenta del alto volumen en ventas diarios que tiene, pero que compensa con el pago a los diferentes proveedores.
  - Ha utilizado las listas de verificación suministradas, las cuales le han permitido tener un mayor control de sus inventarios y programar las compras a sus proveedores de acuerdo a la rotación de los productos.

- Ha utilizado una de sus vitrinas para exhibir los productos de baja rotación, vendiéndolos al costo y haciendo visibles y llamativos los precios.
- Ha colocado en todos sus productos el precio de venta visible y llamativo, causando impacto entre sus clientes y aumentando las ventas de productos y marcas de baja rotación.

## 8. PANADERÍA SARA JOSÉ

- Cuestionario de seguimiento:
  - Ha utilizado la plantilla de costeo suministrada? SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_
  - Si la ha utilizado,
    - ✓ Qué inconvenientes ha encontrado?
    - ✓ Si le ha sido útil? Por qué? Qué acciones ha tomado teniendo en cuenta los resultados arrojados?
  - Cuáles de las sugerencias dadas para optimizar el tiempo y los costos en la producción ha aplicado en su negocio?
  - Qué comentarios ha recibido de los clientes sobre la publicidad suministrada?
  - Cuáles de las estrategias de ventas dadas ha aplicado, cuáles no y por qué?
  - Ha diligenciado el esquema de contabilidad de caja suministrado? SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_
  - Si lo ha hecho, qué conclusiones ha obtenido de dicha planilla en cuanto a las ventas y los gastos del negocio?

- Observaciones al seguimiento:
  - No ha diligenciado la plantilla de costeo suministrada para otros productos, sin embargo, al realizarla en compañía del microempresario para dos (2) de sus productos se concluyó que aquellos que son de repostería y bizcochería dejan una utilidad del 45%, mucho más alta que los productos tradicionales de panadería (16%), y que para poder obtener en dichos productos el margen deseado, deben duplicar la venta que tienen actualmente, es decir, de 12.000 unidades mensuales a 24.000.
  - Para optimizar el tiempo de producción y aumentar la capacidad han contratado un empleado que está pendiente de tener listos todos los ingredientes antes de iniciar la elaboración a la hora programada.
  - Gracias al aviso exterior suministrado, mayor cantidad de gente de barrios vecinos se ha enterado de la existencia del negocio, y por tanto ha realizado compras de manera frecuente por la satisfacción y aceptación que ha tenido de los productos.
  - Los volantes dados por la cooperativa aún no han sido repartidos por inconvenientes que han tenido para ofrecer el servicio a domicilio, pero se llevará a cabo para el segundo semestre de 2009.
  - Aún no han implementado ninguna de las estrategias de ventas sugeridas porque la persona encargada de ello no ha tenido disponibilidad de tiempo, pero es un proyecto que desean implementar en el corto plazo.
  - El microempresario ha diligenciado diariamente el esquema de contabilidad de caja dado, y le ha permitido controlar en mayor medida los gastos personales, ya que sus egresos más altos corresponden a ello.

## 9. COMERCIALIZADORA DE ROPA

- Cuestionario de seguimiento:
  - Ha utilizado el esquema de contabilidad de caja suministrado? SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_
  - Si no la ha utilizado, por qué?
  - Si la ha utilizado, qué inconvenientes ha encontrado y que beneficios ha obtenido?
  - Ha diligenciado la planilla de control de cartera? SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_
  - Si no la ha utilizado, por qué?
  - Si la ha utilizado, qué inconvenientes ha encontrado y que beneficios ha obtenido?
  - Teniendo en cuenta el resultado de los test aplicados y las recomendaciones dadas al respecto,
    - ✓ Ha leído la información dada?
    - ✓ Qué aspectos le causaron mayor interés?
    - ✓ Qué cualidades considera que debe fortalecer en su perfil gerencial?
- Observaciones al seguimiento:
  - Ha utilizado la plantilla de contabilidad de caja suministrada, permitiéndole ejercer control sobre sus egresos, aunque ha tenido inconvenientes para disponer del tiempo para diligenciarla de manera constante.
  - Ha diligenciado la plantilla para el control de la cartera, la cual le ha permitido realizar los cobros oportunamente y determinar los clientes que le generan mayor utilidad por el volumen de ventas y por la puntualidad en los

pagos.

- Ha leído y analizado la información correspondiente a los resultados de los test aplicados, los cuales le han permitido conocer las debilidades de su perfil como vendedora y como empresaria, reconociendo que debe estar más atenta a la organización de su trabajo.

## 10. SALA DE INTERNET LAS MARÍAS

- Cuestionario de seguimiento:
  - De los contactos suministrados para diversificar su oferta, a cuáles ha llamado y a pedido información al respecto? Ha implementado alguno de estos nuevos servicios?
  - Por qué no asistió al seminario al cual fue convocada sobre Contabilidad Básica?
- Observaciones al seguimiento:
  - El microempresario se ha comunicado con los contactos suministrados pero no ha sido posible acordar visitas al negocio, sin embargo, si tiene la intención de implementar cada uno de ellos.
  - No fue posible asistir al seminario de Contabilidad Básica programado porque tenía pendientes otros asuntos personales.
  - El microempresario está interesado en adquirir el parasol pero está presupuestado para dentro de dos (2) meses debido a una deuda que tiene actualmente.

A nivel general se observa una aceptación por parte del empresario hacia la asesoría; sin embargo en muchas ocasiones se evidencia falta de dedicación y tiempo para realizar actividades innovadoras y que generen desarrollo a los negocios.

De igual forma, se muestra un alto nivel de informalidad en las empresas y/o evasión de responsabilidades mayores por volumen de ventas, la falta del uso de un computador que facilite el manejo administrativo y contable; además de observar que la mayoría de los negocios se enfocan en el mercado local, limitando su desarrollo.

Es importante evaluar, además de la aceptación de la asesoría brindada; el beneficio obtenido por la empresa debido al programa desarrollado.

El objetivo comunicado por los directivos cumplió con sus expectativas, las cuales estaban encaminadas a vincular a los asociados con los demás departamentos de la empresa. Es decir, dar a conocer los beneficios que tienen como asociados al utilizar el programa de materiales, de crediportes, de hogar, de salud y de los demás proyectos de la Fundación Coomultrasan Multiactiva.



## CONCLUSIONES

La práctica empresarial en Coomultrasan Multiactiva dejó como resultado la planeación y puesta en marcha del programa de “Capacitación, asesoría y desarrollo empresarial”.

La empresa ahora cuenta con todas las herramientas para la continuación del programa, lo cual incluye:

- Bases de datos de los asociados de las diferentes dependencias y su respectiva actividad económica.
- Formatos de encuestas diagnósticas a aplicar para las convocatorias que se realizarán para el segundo semestre del año 2009.
- Metodología a utilizar para evidenciar la asesoría de las diferentes microempresas.
- Logística a realizar para los seminarios que se programaron y organizaron durante el año de diferentes temáticas.

Además del beneficio a nivel interno generado para la cooperativa, es importante resaltar el impacto social reflejado por el agradecimiento que tienen los asociados participantes del programa con Coomultrasan Multiactiva dada la satisfacción que tuvo la asesoría y los beneficios causados para el desarrollo de sus actividades.

## RECOMENDACIONES

A continuación se mencionan diferentes aspectos en los que se considera que Coomultrasan Multiactiva debe estar atenta para aumentar el grado de satisfacción y los resultados obtenidos con el programa de “Capacitación, asesoría y desarrollo empresarial”

En cuanto a la inducción al trabajo a realizar en la cooperativa, se sugiere que se deben especificar desde el inicio las herramientas y los recursos con los que se cuenta para el desarrollo del programa.

Se sugiere no realizar el programa mediante la contratación de asesores externos, como se realizaba antes de dar la posibilidad a un practicante, dada la falta de control y seguimiento del trabajo realizado; generando insatisfacción y rechazo por parte del microempresario a futuras asesorías.

Se recomienda brindar al practicante un lugar de trabajo específico dentro de la empresa para el desarrollo de sus actividades, disponer de un teléfono fijo y celular para facilitar la convocatoria y el acceso constante a un computador para el registro del trabajo diario realizado.

Un aspecto que consideramos que debe mantener la cooperativa, es la participación

de un profesional en ingeniería industrial con experiencia en asesorías para el desarrollo satisfactorio de las actividades; sin embargo se sugiere que su trabajo no debe limitarse a colaborar en la formulación del plan de acción para cada empresa, sino además realizar un acompañamiento en el proceso de implementación de de cada una de las estrategias.

Es recomendable iniciar el diagnóstico de las empresas que entren en la segunda convocatoria del año realizando un estimado de sus activos, pasivos y el patrimonio; para conocer más a fondo el estado de las mismas a nivel financiero.

Dado el interés de la Fundación Coomultrasan Multiactiva por realizar diferentes cursos para los asociados, se considera conveniente programar un curso en informática básica.

En cuanto a la selección de los próximos practicantes de ingeniería industrial, se sugiere que al menos uno de ellos sea hombre, esto debido al desplazamiento que se debe hacer a diferentes sectores de la ciudad.

Por último, se sugiere realizar algunas actividades que garanticen continuar trabajando con las microempresas que ya fueron asesoradas:

1. Realizar un seguimiento a partir del mes Agosto con el fin de controlar la aplicabilidad de las estrategias.
2. Invitar a los microempresarios asesorados a las diferentes actividades organizadas en la cooperativa con el fin vincularlos a los diferentes programas.

## BIBLIOGRAFÍA

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología, guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas, Editorial McGraw Hill, 1999.

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA, Seccional Bucaramanga. Procedimientos y guías para la presentación de trabajos de grado, 2004.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Compendio Tesis y otros trabajos de grado. Santafé de Bogotá D.C.: ICONTEC.

BARFIELD, Jesse T. RAIBORN, Cecily A. KINNEY, Michael R. GÓMEZ-MONT, Jaime. Contabilidad de costos: Tradiciones e innovaciones, Cengage Larning Editores, 2005.

GUZMAN VASQUEZ, Alexander. Contabilidad Financiera. Publicado por Universidad del Rosario.

SORIANO DEL CASTILLO, J.M. Micotoxinas en alimentos. Ediciones Díaz de Santos, 2007.

MCDANIEL, Carl. GATES, Roger. MONGRAGON, Carlos. Investigación de mercados. Edición 6. Cengage Learning Editores, 2005.

OLAVARRIETA, Jorge. Nociones de control de producción, costos, suministros e inventarios: Conceptos Generales de productividad. Publicado por Universidad Iberoamericana, 1999.

VALLHONRAT, Josep M. COROMINAS, Albert. COMPANYS, Pascual. Localización, distribución en planta y mantenimiento. Publicado por Marcombo, 1991.

CHASE, Richard B. JACOBS, F. Robert. AQUILANO, Nicholas J. Administración de la Producción y Operaciones para una Ventaja Competitiva, México, Editorial McGraw Hill, 2005.

KOTLER, Philip. Dirección de marketing: La edición del milenio, México, Editorial Prentice Hall, 2001.

CHAN KIM, W. MAUBORGNE, Renée. La estrategia del Océano Azul: Como desarrollar un Nuevo Mercado donde la Competencia no tiene Ninguna Importancia, Bogotá, Grupo Editorial Norma, 2005.

Programa de Apoyo al Desarrollo Empresarial. Artículo de Internet tomado de:  
<http://camaradirecta.com> (Consulta: 10 de febrero de 2009)

Corporación Bucaramanga Emprendedora. Artículo de Internet tomado de:  
<http://bucaincu.org> (Consulta: 10 de febrero de 2009)

Centro de Información Empresarial. Artículo de Internet tomado de:  
<http://bancoldex.com> (Consulta: 10 de febrero de 2009)

Proyección Financiera. Artículo de Internet tomado de:  
<http://www.conocimientosweb.net/zip/article1467.html> (Consulta: 15 de febrero de 2009)



## Anexo 2. Encuesta exploratoria para diagnóstico

Nombre: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

Teléfono y/o celular: \_\_\_\_\_

Dirección del establecimiento de comercio: \_\_\_\_\_

Es una empresa familiar o personal? \_\_\_\_\_

Hace cuánto tiempo la tiene? \_\_\_\_\_

Horario de atención al público: \_\_\_\_\_

Quiénes son sus proveedores?

\_\_\_\_\_

Cada cuánto les compra?

\_\_\_\_\_

Les paga de contado o a crédito?

\_\_\_\_\_

Que proveedores considera que le hacen falta para ofrecer otros productos?

\_\_\_\_\_

Cuál o cuáles considera que son los productos que más se venden?

\_\_\_\_\_



Cuál es su mayor competencia?

---

Cuál o cuáles cree que son las fortalezas de la competencia?

---

Cuál o cuáles cree que son sus ventajas frente a la competencia?

---

De cuánto son sus ventas aproximadas y cuánto dinero le deja libre a su disposición?

---

Todos sus clientes pagan de contado o les tiene crédito?

---

Cómo lleva la contabilidad del negocio?

---

Quién o quiénes administran el negocio?

---

Cuántos empleados tienen?

---

Qué maquinaria tienen, y cuál están utilizando y cuál han dejado a un lado o utilizan menos?

---

Qué cree que le hace falta a su negocio para ser mejor?

---



Anexo 4. Ficha de control de insumos ARMY

<b>FECHA DE PEDIDO</b>	
<b>INSUMO</b>	
<b>FECHA DE LLEGADA</b>	
<b>OBSERVACIONES</b>	
<b>FECHA DE PEDIDO</b>	
<b>INSUMO</b>	
<b>FECHA DE LLEGADA</b>	
<b>OBSERVACIONES</b>	
<b>FECHA DE PEDIDO</b>	
<b>INSUMO</b>	
<b>FECHA DE LLEGADA</b>	
<b>OBSERVACIONES</b>	
<b>FECHA DE PEDIDO</b>	
<b>INSUMO</b>	
<b>FECHA DE LLEGADA</b>	
<b>OBSERVACIONES</b>	
<b>FECHA DE PEDIDO</b>	
<b>INSUMO</b>	
<b>FECHA DE LLEGADA</b>	
<b>OBSERVACIONES</b>	
<b>FECHA DE PEDIDO</b>	
<b>INSUMO</b>	
<b>FECHA DE LLEGADA</b>	
<b>OBSERVACIONES</b>	

## Anexo 5. Plan de contingencia Work Paper 2

- **Objetivo:**

Diseñar un plan de acción que contemple las estrategias que se deben implementar en el centro de copiado con el fin de mantener las ventas si se cerrara temporalmente la Universidad Industrial de Santander.

- **Plan de acción:**

- 1. Análisis de la situación (amenazas)**

El Plan de contingencia pretende anticiparse a un posible cierre de la Universidad Industrial de Santander, ocasionado por:

- Huelgas por parte de docentes y personal administrativo.
- Protestas de los estudiantes debido a:
  - ✓ Posible privatización de la universidad.
  - ✓ Ataque contra decisiones del Estado como la reelección del presidente.
  - ✓ Inconformidades por disposiciones internas de la universidad.
- Temporadas de vacaciones de los estudiantes.

- 2. Hipótesis:**

Reducción de las ventas mensuales aproximadamente en un 60% en el servicio de fotocopidora, el cual es el que genera mayores ingresos.

### 3. Estrategias a implementar:

Las acciones que se presentan a continuación pretenden incentivar al microempresario a la búsqueda de nuevos mercados que no generen dependencia de los estudiantes y permitiéndole llegar directamente al cliente sin esperar que este llegue a él:

- Contactar empresas que manejen altos volúmenes de papelería, presentándoles un portafolio de servicios que ofrezca precios competitivos.
- Ofrecer a los docentes de diferentes universidades los servicios del centro de copiado, con el fin de referenciarlos con los estudiantes.
- Generar valor agregado al servicio de impresiones mediante el envío de trabajos por correo electrónico y ofrecer la opción de ser entregado a domicilio.
- Reubicación del centro de copiado hacia otro sector temporalmente.
- Compartir el arrendamiento con otra persona para disminuir costos.

### 4. Roles y responsabilidades:

Estrategia	Metodología
Hacer convenios con empresas	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Hacer un listado de posibles empresas a contactar.</li><li>✓ Diseñar un portafolio con los servicios que ofrecen y los respectivos precios.</li><li>✓ Realizar un borrador del posible convenio con la empresa que contemple los descuentos, formas de transporte y demás.</li></ul>
Contactar docentes de universidades	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Obtener un listado actualizado de docentes con sus números telefónicos y correos electrónicos.</li><li>✓ Contactar los docentes y darles a conocer los servicios del centro de copiado y los beneficios que se le otorgarán por cada estudiante referido.</li></ul>
Generar valor agregado al servicio	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Colocar un aviso dentro del centro de copiado que ofrezca el servicio de envío de trabajos por correo electrónico y entrega</li></ul>

de impresiones	<p>de los mismos a domicilio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Suplir las necesidades de papelería de los clientes que lo requieran en horarios no habituales.</li> <li>✓ Ofrecer servicios de diseño, correcciones ortográficas, y otros servicios mediante correo electrónico.</li> </ul>
Reubicación del centro de copiado hacia otro sector	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Flexibilidad en el actual contrato de arrendamiento por circunstancias ajenas al arrendatario, en cuanto a: canon cuando no se está trabajando, movilización del negocio durante un tiempo determinado y disposición del espacio para otro tipo de negocios.</li> <li>✓ Prever sitios potenciales donde se pueda reubicar el centro de copiado.</li> <li>✓ Cotizar el traslado de equipos e instalación de redes.</li> <li>✓ Diseñar volantes que informen del traslado temporal y del regreso al sector.</li> </ul>
Compartir el arrendamiento con otra persona para disminuir costos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar una lista de posibles negocios que complementen los actuales servicios del centro de copiado.</li> <li>✓ Contactar posibles interesados y las condiciones requeridas.</li> </ul>

## 5. Conocimientos y habilidades:

Para llevar a cabo el Plan de Contingencia con éxito se requiere por parte de los encargados de la implementación, tener habilidades en:

- Elaborar diseños creativos que llamen la atención de los estudiantes.
- Redacción corta y concisa que genere recordación.
- Expresión y convencimiento.
- Realizar planes de acción.
- Realizar contratos que se rijan según las leyes.
- Establecer descuentos que no afecten la rentabilidad.

Anexo 6. Plantilla de costeo Calzado Charly

- Costo de materia prima:

Materia prima	Costo	Unidades	Costo / Und.
<b>TOTAL</b>			

- Costo de mano de obra directa:

Cargo	Costo / Und.
<b>TOTAL</b>	

- Costos indirectos fijos:

Costos indirectos fijos	Costo / mes	Unidades	Costo / Und.
<b>TOTAL</b>			

- Costos indirectos variables:

Costos indirectos variables	Costo / und.
<b>TOTAL</b>	

- Gastos operacionales:

Gastos operacionales	Costo / mes	Unidades	Costo / Und.
<b>TOTAL</b>			

**TOTAL COSTO / UNIDAD:**


**MARGEN DE CONTIBUCIÓN:**

**PRECIO DE VENTA:**





Anexo 8. Manual de funciones y perfil de Asesor Comercial en  
Muebles Guarín



**MANUAL DE FUNCIONES DE ASESOR COMERCIAL**

- 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**
  - 1.1. Nombre del cargo: Asesor Comercial
  - 1.2. Superior inmediato: Gerente
  
- 2. OBJETIVO GENERAL:**

Incrementar los clientes de la empresa mediante un acompañamiento desde la búsqueda de la necesidad hasta alcanzar su satisfacción, y de esta manera posicionar el nombre de Muebles Guarín.
  
- 3. FUNCIONES DEL CARGO:**
  - 3.1 Funciones principales:
    - o Comunicar adecuadamente a los clientes la información sobre los productos que ofrece la empresa.
    - o Asesorar a los clientes acerca de cómo los productos que ofrece pueden satisfacer sus necesidades y deseos.
    - o Retroalimentar a la empresa todo lo que sucede en el mercado en cuanto a inquietudes de los clientes (requerimientos, quejas, reclamos, agradecimientos, sugerencias, y otros de relevancia).
    - o Administrar su grupo de clientes por medio de la planificación de las actividades a realizar fijando metas y optimizando los recursos que pone a su disposición la empresa.
    - o Cumplir con las metas de ventas establecida por el jefe directo.
    - o Realizar los cobros de los clientes que tienen crédito con la empresa con el fin de llevar control de la cartera.
  
  - 3.2 Funciones secundarias:
    - o Conocer los problemas que tiene en el mercado la empresa: pérdida de clientes actuales, baja captación de nuevos clientes, baja participación en el mercado, crecimiento por debajo de lo esperado, bajos volúmenes de venta.
    - o Dar a conocer a la empresa las actividades de la competencia (introducción de nuevos productos, cambios de precio, bonificaciones, etc.).
    - o Realizar servicio post-venta que permita medir la satisfacción del cliente.

---

Vendedor Gerente

## PERFIL DE ASESOR COMERCIAL

### 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1.1. Nombre del cargo: Asesor Comercial

1.2. Superior Inmediato: Gerente

### 2. OBJETIVO GENERAL:

Incrementar los clientes de la empresa mediante un acompañamiento desde la búsqueda de la necesidad hasta alcanzar su satisfacción, y de esta manera posicionar el nombre de Muebles Guarín.

### 3. PERFIL DEL CARGO:

- Educación:  
El grado mínimo de educación requerido para el buen desempeño del cargo es tener el título de técnico o tecnólogo en carreras relacionadas con Mercado.
- Experiencia:  
Haberse desempeñado mínimo 6 meses en ventas de servicios tangibles de cualquier sector.
- Requisitos:
  - o Tener medio de transporte preferiblemente moto.
  - o Tener entre 20 y 35 años.
  - o Tener buena presentación personal.

### 4. PERFIL DE CAPACIDADES Y ACTITUDES:

- Capacidades Generales:
  - o Capacidad de atender a lo que dicen los clientes además de comprender lo que en realidad quieren expresar o manifestar.
  - o Ser creativo en el momento de abordar un cliente y cerrar una venta.
  - o Expresión oral.
  - o Poseer Empatía.
- Actitudes:
  - o Compromiso
  - o Entusiasmo
  - o Paciencia
  - o Dinamismo
  - o Sinceridad
  - o Responsabilidad
  - o Honradez

---

Vendedor

---

Gerente

ENCUESTA A SESOR COMERCIAL

NOMBRE: \_\_\_\_\_

1. Verificar información de la hoja de vida en cuanto a educación y experiencia.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Por qué le gustan las ventas?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Prefiere el trabajo de campo o de vitrina? Por qué?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. Defina que es servicio?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. Mencione 3 pasos que se utilizan en el proceso de ventas.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. Mencione 5 aspectos para organizar un día de trabajo?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_


7. Qué es lo que más tiene en cuenta en el momento de vender?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. Clínica de ventas, comportamientos a tener en cuenta:

- Asesoría \_\_\_\_\_
- Amabilidad \_\_\_\_\_
- Saber escuchar \_\_\_\_\_
- Conocimiento del producto \_\_\_\_\_
- Indagar al cliente \_\_\_\_\_
- Ofrece lo que el cliente quiere \_\_\_\_\_

Anexo 9. Manual de funciones y perfil de Secretaria Auxiliar Contable en  
Muebles Guarín



**MANUAL DE FUNCIONES DE SECRETARIA AUXILIAR CONTABLE**

- 1. IDENTIFICACION DEL CARGO**
  - 1.1. Nombre del cargo: Secretaria Auxiliar Contable
  - 1.2. Superior inmediato: Gerente
  
- 2. OBJETIVO GENERAL:**

Organizar toda la información de la empresa requerida para el correcto manejo administrativo, verificando su confiabilidad y veracidad.
  
- 3. FUNCIONES DEL CARGO:**
  - 3.1 Funciones principales:
    - o Recibir los documentos contables, recibos de caja, facturas de venta, facturas de compra, comprobantes de egreso, notas débito, notas crédito, notas internas, etc.,.
    - o Codificar y digitar todos los documentos contables.
    - o Conciliar y manejar las cuentas por pagar y por cobrar.
    - o Revisar las órdenes de pago y cheques.
    - o Dar atención física y telefónica al cliente, retroalimentando la información e inquietudes al gerente.
    - o Archivar y mantener actualizado los documentos y correspondencia.
    - o Informar al gerente en forma oportuna sobre las inconsistencias y anomalías detectadas durante el desarrollo de sus funciones.
    - o Clasificar la documentación de manera que se facilite su búsqueda cuando se requiera.
  
  - 3.2 Funciones secundarias:
    - o Velar por la adecuada presentación de la oficina, el buen uso y cuidado de los elementos de trabajo a su cargo.
    - o Brindar asesoría sobre los productos que ofrece la empresa a los clientes que se dirijan al punto de venta.

---

Vendedor Gerente

## PERFIL DE SECRETARIA AUXILIAR CONTABLE

### 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1.1. Nombre del cargo: Secretaria Auxiliar Contable

1.2. Superior Inmediato: Gerente

### 2. OBJETIVO GENERAL:

Organizar toda la información de la empresa requerida para el correcto manejo administrativo, verificando su confiabilidad y veracidad.

### 3. PERFIL DEL CARGO:

#### • Educación:

El grado mínimo de educación requerido para el buen desempeño del cargo es tener el título de Bachiller auxiliar contable, o bachiller con CAP del SENA.

#### • Experiencia:

Haberse desempeñado mínimo 6 meses en las áreas administrativa, financiera, contable o comercial.

#### • Requisitos:

- o Tener conocimiento y habilidad en el manejo de Office, especialmente en los programas de Word y Excel.
- o Tener buena ortografía.
- o Tener buena presentación personal.

### 4. PERFIL DE CAPACIDADES Y ACTITUDES:

#### • Capacidades Generales:

- o Habilidad para digitar y procesar datos.
- o Capacidad de atender a lo que dicen los clientes además de comprender lo que en realidad quieren expresar o manifestar.
- o Facilidad para redactar cartas, informes y demás documentos.
- o Expresión oral.
- o Saber escuchar.

#### • Actitudes:

- o Compromiso
- o Responsabilidad
- o Honradez
- o Dinamismo
- o Iniciativa

---

Vendedor

---

Gerente





Anexo 12. Plantilla de costeo Panadería SARAJOSÉ

- Costo de materia prima:

Materia prima	Costo	Unidades	Costo / Und.
<b>TOTAL</b>			

- Costo de mano de obra directa:

Cargo	Costo / mes	Unidades / mes	Costo / und.
<b>TOTAL</b>			

- Costos indirectos fijos:

Costos indirectos fijos	Costo / mes	Unidades / mes	Costo / Und.
<b>TOTAL</b>			

- Gastos operacionales:

Gastos operacionales	Costo / mes	Unidades	Costo / Und.
<b>TOTAL</b>			

**TOTAL COSTO / UNIDAD:**

**MARGEN DE CONTIBUCIÓN:**

**PRECIO DE VENTA:**





## Anexo 14. Minuta contrato laboral

Nombre del empleador:.....

Domicilio del empleador:.....

Nombre del trabajador:.....

Dirección del trabajador:.....

Lugar, fecha de nacimiento y nacionalidad:.....

Oficio que desempeñará el trabajador (especificar las funciones principales y secundarias):.....

.....  
.....  
.....  
.....

Salario (definir cuánto corresponde en dinero y cuánto en especie; y la forma cómo este será cancelado):.....

.....  
.....  
.....

Pagadero por:.....

Fecha de iniciación de labores:.....

Lugar donde se desempeñarán las labores:.....

Ciudad donde ha sido contratado el trabajador:.....

Término inicial del contrato (meses):.....

Vence el día:.....

Entre el empleador y el trabajador, de las condiciones ya dichas identificados como aparece al pie de sus correspondientes firmas se ha celebrado el presente contrato individual de trabajo, regido además por las siguientes cláusulas: Primera. El empleador contrata los servicios personales del trabajador y este se obliga: a) A poner al servicio del empleador toda

su capacidad normal de trabajo, en forma exclusiva en el desempeño de las funciones propias del oficio mencionado y las labores anexas y complementarias del mismo, de conformidad con las órdenes e instrucciones que le imparta el empleador o sus representantes, y b) A no prestar directa ni indirectamente servicios laborales a otros empleadores, ni a trabajar por cuenta propia en el mismo oficio, durante la vigencia de este contrato. Segunda. El empleador pagará al trabajador por la prestación de sus servicios el salario indicado, pagadero en las oportunidades también ya señaladas. Dentro de este pago se encuentra incluida la remuneración de los descansos dominicales y festivos de que tratan los capítulos I y II del título VII del Código Sustantivo del Trabajo. Tercera. Todo trabajo suplementario o en horas extras y todo trabajo en día domingo o festivo en los que legalmente debe concederse el descanso, se remunerará conforme a la Ley, así como los correspondientes recargos nocturnos. Para el reconocimiento y pago del trabajo suplementario, dominical o festivo el empleador o sus representantes deben autorizarlo previamente por escrito. Cuando la necesidad de este trabajo se presente de manera imprevista o inaplazable, deberá ejecutarse y darse cuenta de él por escrito, a la mayor brevedad, al empleador o sus representantes. El empleador, en consecuencia, no reconocerá ningún trabajo suplementario o en días de descanso legalmente obligatorio que no haya sido autorizado previamente o avisado inmediatamente, como queda dicho. Cuarta. El trabajador se obliga a laborar la jornada ordinaria en los turnos y dentro de las horas señaladas por el empleador, pudiendo hacer éste ajustes o cambios de horario cuando lo estime conveniente. Por el acuerdo expreso o tácito de las partes, podrán repartirse las horas jornada ordinaria de la forma prevista en el artículo 164 del Código Sustantivo del Trabajo, modificado por el artículo 23 de la Ley 50 de 1990, teniendo en cuenta que los tiempos de descanso entre las secciones de la jornada no se computan dentro de la misma, según el artículo 167 ibídem. Quinta. Las partes acuerdan un periodo de ..... días, que no es superior a la quinta parte del término inicial de este contrato ni excede dos meses. En caso de prorrogas o nuevo contrato entre las partes se entenderá que no hay nuevo periodo de prueba. Durante este periodo tanto el empleador como el trabajador, podrán terminar el contrato en cualquier momento en forma unilateral, de conformidad con el artículo 78 del Código Sustantivo del Trabajo, modificado por el artículo 7º de la ley 50 de 1990. Si la duración del contrato fuere superior a treinta días e inferior a un año, se entenderá por renovado por un término inicial al pactado, si antes de la fecha del vencimiento ninguna de las partes avisare por escrito la terminación de no prorrogarlo, con una antelación no inferior a treinta días. Sexta. Son justas causas para dar por terminado unilateralmente este contrato por cualquiera de las partes, las enumeradas en los artículos 62 y 63 del Código Sustantivo del Trabajo; y, además, por parte del empleado, las faltas que para el efecto se califiquen como graves en el espacio reservado para las cláusulas adicionales en el presente contrato. Séptima. Las invenciones o descubrimientos realizados por el trabajador contratado para investigar pertenecen al empleador, de conformidad con el artículo 539 del Código de Comercio, así como el artículo 20 y concordantes de la ley 23 de 1982 sobre derechos de autor. En cualquier otro caso el invento pertenece al trabajador, salvo cuando éste no haya sido contratado para investigar y realice la invención mediante datos o medios conocidos o utilizados en razón de la labor

desempeñada, evento en el cual el trabajador, tendrá derecho a una compensación que se fijará de acuerdo con el monto del salario, la importancia del invento o descubrimiento, el beneficio que reporte al empleador u otros factores similares. Octava. Las partes podrán convenir que el trabajo se preste en lugar distinto al inicialmente contratado, siempre que tales traslados no desmejoren las condiciones laborales o de remuneración del trabajador, o impliquen perjuicios para él. Los gastos que se originen con el traslado serán cubiertos por el empleador de conformidad con el numeral 8º del artículo 57 del Código Sustantivo del Trabajo. El trabajador se obliga a aceptar los cambios de oficio que decida el empleador dentro de su poder subordinante, siempre que se respeten las condiciones laborales del trabajador y no se le causen perjuicios. Todo ello sin que se afecte el honor, la dignidad y los derechos mínimos del trabajador, de conformidad con el artículo 23 del Código Sustantivo del Trabajo, modificado por el artículo 1º de la Ley 50 de 1990. Novena. Este contrato ha sido redactado estrictamente de acuerdo con la ley y la jurisprudencia y será interpretado de buena fe y en consonancia con el Código Sustantivo del Trabajo cuyo objeto, definido en su artículo 1º, es lograr la justicia en las relaciones entre empleadores y trabajadores dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social. Décima. El presente contrato reemplaza en su integridad y deja sin efecto alguno cualquiera otro contrato verbal o escrito celebrado por las partes con anterioridad. Las modificaciones que se acuerden al presente contrato se anotarán a continuación de su texto.

Para constancia se firma en dos o más ejemplares del mismo tenor y valor, ante testigos en ..... a los ..... días del mes de ..... del año .....

\_\_\_\_\_  
EL EMPLEADOR  
C.C.  
De.....

\_\_\_\_\_  
EL TRABAJADOR  
C.C.  
De.....

## Anexo 15. Test empresarial No. 1

De acuerdo con la definición sobre empresario: "Personas que crean nuevas empresas enfrentando el riesgo y la incertidumbre, con el fin de lograr utilidades y crecimiento"; se pide al encuestado elegir entre las diferentes opciones.

El objetivo de esta actividad consiste en determinar las características que conforman su perfil empresarial:

1. Encierre en un círculo las respuestas que considere motivos fundamentales para crear su empresa:
  - a) Únicamente quiero hacer dinero
  - b) Necesito más logros personales
  - c) Simplemente quiero tener más tiempo libre
  - d) Necesito un reto
  - e) Creo que puedo ofrecer mejores servicios
  - f) Creo que puedo utilizar mejor mis habilidades, trabajando independientemente
  - g) Necesito un estilo de vida más satisfactorio
  - h) Simplemente creo que sería divertido hacer empresa
  - i) Necesito controlar tanta parte de mi vida como sea posible
  - j) Simplemente quiero trabajar solo
  
2. Elija una opción de cada uno de los siguientes numerales:

Después de muchos años usted se encuentra con un compañero de colegio a la salida del cine. Él le pregunta por su trabajo. Usted que es empresario, al definir su empresa necesita:

  - a) Una palabra
  - b) Dos palabras
  - c) Cinco palabras
  - d) Más de diez palabras
  
3. Son las 5:00 de la tarde de un jueves y la gerente del banco corporación donde usted tiene la cuenta de su empresa le dice que la línea de crédito que usted necesita está disponible y que lo espera a las 9:00 de la mañana del viernes, con el balance actualizado de la empresa. Usted:
  - a) Pregunta si no le pueden dar primero el crédito y luego, con calma usted le lleva el balance
  - b) Tiene listo el balance a las 8:00 de la noche del jueves
  - c) Consulta con su contador o asesor contable y juntos trabajan hasta las 4:00 de la mañana de viernes, pero dejan listo el balance
  - d) Llama a la gerente del banco y para poder preparar con calma el balance, le pide que lo reciba a las 2:00 de la tarde del viernes
  
4. Ese cliente tan difícil con el que no había aún lograr ningún negocio, lo llama y le ofrece un contrato muy grande. Sin embargo, el número de clientes a atender supera su capacidad. Usted:
  - a) Sin pensarlo dos veces le dice que está listo para firmar el contrato
  - b) Hace cuentas y descubre que tendría que contratar personal extra, lo llama, le agradece que la haya tenido en cuenta y rechaza el trabajo
  - c) Se da cuenta de que tiene que contratar personal extra y doblar los turnos. Además la rentabilidad del negocio es menor de la usual para su empresa. Sin embargo lo llama y firma el contrato.

- d) Hace cuentas y encuentra que puede contratar parte de los servicios con otra empresa, y aunque las utilidades disminuye respecto de lo usual en un 40%.  
Firma el contrato.
5. Lo llaman una mañana a hacerle una oferta de contratación: El servicio requerido es muy similar, pero tiene una pequeña modificación que requiere de un equipo, que usted no posee, que haría?
- Alquila un equipo que es un poco más sofisticado pero que sirve perfectamente para su requerimiento
  - Remite al cliente donde un colega suyo que ya tiene el equipo
  - Se asocia con el colega que ya tiene el equipo y van por mitades en el negocio
  - Invierte sus ahorritos y compra el equipo
6. Usted está en el supermercado comprando comestibles. Cuando llega a la caja registradora oye casualmente una conversación: la persona que está al lado necesita urgentemente un servicio de las mismas características que posee uno de los que usted presta. Entonces usted:
- Lo aborda inmediatamente y le da una de sus tarjetas, ofreciéndole su servicio
  - Espera que se vaya y luego trata de averiguar con la cajera el teléfono y dirección de la persona
  - Considera que no es un buen momento para hacer negocios

## RESPUESTAS

A continuación encontrará las respuestas al test:

### Puntaje del test

- Si usted:
  - Encerró las seis respuestas que empiezan con Necesito y Creo: póngase 6 puntos
  - Si encerró entre 4 y 5, póngase 4 puntos
  - Si encerró entre 2 y 3, póngase 2 puntos
  - Si encerró sólo 1 respuesta póngase 0 puntos
- Si eligió:
  - a) 0 puntos
  - b) 2 puntos
  - c) 6 puntos
  - d) 4 puntos
- Si eligió:
  - a) 0 puntos
  - b) 6 puntos
  - c) 4 puntos
  - d) 2 puntos
- Si eligió:
  - a) 2 puntos
  - b) 0 puntos
  - c) 6 puntos
  - d) 4 puntos

5. Si eligió:
- a) 6 puntos
  - b) 0 puntos
  - c) 4 puntos
  - d) 2 puntos
6. Si eligió:
- a) 6 puntos
  - b) 3 puntos
  - c) 0 puntos

Sume todos los puntos. Si usted obtuvo:

**Entre 19 – 30 puntos ¡Felicitaciones!**

Usted acepta los retos y los asume con responsabilidad. Es una de las cualidades del empresario exitoso. Usted es de las personas que sabe lo que quiere y trabaja duro para obtenerlo.

Usted y su empresa están listos para iniciar un desarrollo hacia el éxito, el cual requiere de la habilidad y los conocimientos necesarios para asumir riesgos.

Sin embargo, para estar más seguro, esté siempre actualizado, asesórese y evítese el riesgo de perder lo que ya ha conquistado.

**Entre 12 – 18 puntos: ¡Usted tiene madera de empresario!**

Tal vez su idea de negocio o empresa no está lo suficientemente organizada o estructurada y posiblemente usted esté un poco temeroso a asumir retos, aún cuando sean razonables.

Asígnele un poco más de tiempo a lo importante que a lo urgente; dedíquese parte de su tiempo a la capacitación y al entrenamiento empresarial, y verá como los resultados se reflejan en poco tiempo.

**Menos de 12 puntos:** Encontrará muchas dificultades para hacer empresa. Tal vez usted no tiene madera de empresario.