

**DISEÑO DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS FAMI Y
MICROEMPRESARIOS DE LAS COMUNAS 10
Y 11 EN CONVENIO CON LA ALCADÍA DE BUCARAMANGA**

AUTORES:

SILVIA JULIANA AYALA MARTÍNEZ

ID: 69098

LIZETH ANDREA PINZÓN GÓMEZ

ID: 69233

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

2009

**DISEÑO DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS FAMI Y
MICROEMPRESARIOS DE LAS COMUNAS 10
Y 11 EN CONVENIO CON LA ALCADÍA DE BUCARAMANGA**

AUTORES:

SILVIA JULIANA AYALA MARTÍNEZ

ID: 69098

LIZETH ANDREA PINZÓN GÓMEZ

ID: 69233

Trabajo de Grado para Optar el Título de Ingeniera Industrial

DIRECTORA DEL PROYECTO

ING. LUDYM JAIMES CARRILLO

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

2009

Nota de Aceptación:

Firma del Director del Proyecto

Firma del Docente Calificador

Firma del Docente Calificador

Floridablanca, 10 de Julio de 2009

El presente proyecto lo dedico con todo mi amor y cariño a ti Dios por darme la oportunidad de vivir y de brindarme una familia tan especial, por darme sabiduría, fortaleza y entendimiento para poder afrontar cada uno de los obstáculos que se presentaron para culminar mi meta.

A mis padres por darme la oportunidad de estudiar una carrera profesional, por su apoyo y comprensión y por creer en mí.

A mis hermanos gracias por estar conmigo, por sus consejos y por su apoyo en todo momento de mi vida.

S.J.A.M

Este proyecto lo dedico en especial a Dios por ser mi guía y enseñarme a luchar y no darme por vencida en los momentos difíciles.

A la Santísima Virgen de Guadalupe por enseñarme a creer en lo imposible.

A mi madre por darme todo el apoyo, el cariño y las enseñanzas necesarias, que me fueron útiles para culminar mi proyecto de grado.

A mi padre y a mis hermanas por brindarme su amor y apoyo incondicional.

Y a todos los que hicieron parte de mi proceso de formación.

L.A.P.G

AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar nuestros agradecimientos

A nuestra directora de proyecto de grado, Ingeniera Ludym Jaimes Carrillo por apoyarnos e interesarse de manera significativa en el proceso para la construcción de nuestro trabajo de grado y por aportar todos sus conocimientos y experiencia necesaria para realizar un trabajo de calidad.

A la Coordinadora del CDE, Ingeniera Alba Yenitze Sánchez Ropero por darnos la oportunidad de participar en el Trabajo de Diagnóstico y Fortalecimiento a Empresas en Comunas, organizado por el Centro de Desarrollo Empresarial.

A la profesora Olga Lucía Gómez Manosalva por asesorarnos y dirigir la elaboración de la guía aplicada en las capacitaciones y asesorías de este proyecto.

A nuestras familias por brindarnos el apoyo y el cariño necesario para culminar de manera satisfactoria nuestros estudios.

A los microempresarios, Sr. Ángel María Pinzón, Señora Orley Marín y el Sr. Ramón Cañizares por permitirnos poner en práctica y compartir nuestros conocimientos.

En general quisiéramos agradecer a todas las personas que de una u otra forma han participado y apoyado la realización de nuestro proyecto de grado.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	16
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	18
2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	21
3. ANTECEDENTES.....	24
3.1 PROGRAMA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS MICROEMPRESAS A TRAVÉS DE LA CÁMARA DE COMERCIO.....	24
3.1.1 Programa de asistencia técnica para el fortalecimiento de nuevas empresas formalizadas en el departamento de Santander.....	24
3.1.2 Programa de perfeccionamiento para empresarios.....	24
3.1.3 Programa de emprendimiento empresarial	25
3.2 CENTRO DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL BANCÓLDEX.....	26
3.3 PROGRAMAS DE APOYO A LA MICROEMPRESA	27
3.4 CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS MICROEMPRESAS (CDM)	29
3.5 ENTIDADES DE APOYO A LAS MICROEMPRESAS	31
4. JUSTIFICACIÓN.....	32
5. OBJETIVOS	34
5.1 OBJETIVO GENERAL	34
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	34
6. MARCO TEÓRICO	35
6.1 CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL (IMEBU).....	35
6.1.1 Formación - Capacitación	36
6.1.2 Asesoría	37
6.1.3 Talleres/Conferencias	38
6.1.4 Consultoría	38
6.1.5 Seguimiento y acompañamiento empresarial.....	39
6.2 MICROEMPRESA	39
6.2.1 Perfil del microempresario	39

6.3 DESARROLLO EMPRESARIAL	40
6.3.1 Condiciones que posibilitan el desarrollo de las empresas	41
6.3.2 Importancia del desarrollo de las MyPEs	42
7. TRABAJO DE CAMPO REALIZADO EN LAS COMUNAS 10 Y 11 DE BUCARAMANGA	43
7.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	44
7.2 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO.....	58
8. DISEÑO DE LA GUÍA PLAN DE MARKETING	61
9. CAPACITACIÓN Y ASESORÍAS DIRIGIDAS A LOS MICROEMPRESARIOS DE LOS SECTORES CALZADO Y TEXTIL UBICADOS EN LAS COMUNAS 10 Y 11 DE BUCARAMANGA.....	64
9.1 PLANEACIÓN.....	64
9.2 DESARROLLO	67
10. FORTALECIMIENTO MICROEMPRESARIAL	69
10.1 DIAGNÓSTICO DE LAS MICROEMPRESAS	69
10.1.1 Calzado ANGELINI KAS	70
10.1.2 Diseños JEMARA	71
10.1.3 Creaciones YURLEY	72
10.2 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS	73
10.3 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS	74
10.3.1 Estrategia de capacitación	74
10.3.2 Organización administrativa.....	75
10.3.2.1 Declaración de la misión y visión	75
10.3.2.2 Estructura organizacional.....	77
10.3.2.3 Definición de la planta de personal	77
10.3.3 Plan de acción del área de producción	83
10.3.3.1 Diagrama de procesos	87
10.3.3.2 Distribución de planta.....	91
10.4 MUESTRA EMPRESARIAL	94
10.4.1 Organización.....	94
10.4.2 Desarrollo	97
11. IMPACTO SOCIAL	99
11.1 MACROPROYECTO CDE	99
11.2 PROYECTO: COMUNAS 10 Y 11	100

CONCLUSIONES 102
RECOMENDACIONES..... 106
BIBLIOGRAFÍA..... 108
ANEXOS 112

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Registro mercantil.....	45
Gráfica 2. Libros contables	45
Gráfica 3. Sector económico.....	46
Gráfica 4. Capacitación.....	46
Gráfica 5. Exportaciones.....	47
Gráfica 6. Oferta	47
Gráfica 7. Exportaciones actuales	48
Gráfica 8. Asociatividad, joint venture, clusters.....	48
Gráfica 9. Asociación para exportar	49
Gráfica 10. Disposición para recibir recomendaciones o asesorías	49
Gráfica 11. Disposición al desarrollo alternativo	50
Gráfica 12. Clientes	50
Gráfica 13. Frecuencia de compra de los clientes.....	51
Gráfica 14. Promociones	51
Gráfica 15. Tipo de publicidad	52
Gráfica 16. Agremiaciones o asociaciones	52
Gráfica 17. Ferias o eventos empresariales.....	53
Gráfica 18. Tipo de comercialización	53
Gráfica 19. Venta de productos	54
Gráfica 20. Número de clientes.....	54
Gráfica 21. Servicio al cliente.....	55
Gráfica 22. Etapa del mercado	55
Gráfica 23. Conocimiento del estado mensual de la empresa.....	56
Gráfica 24. Logro del presupuesto del mes actual	56
Gráfica 25. Deudas.....	57
Gráfica 26. Cotización del trabajo	57
Gráfica 27. Manejo de cuentas de la empresa.....	58

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Programa de actividades	65
Tabla 2. Plan de acción con base en la técnica de las 5'S.....	85
Tabla 3. Actividades y tiempos para la fabricación de cacheteros	91
Tabla 4. Actividades y tiempos para la fabricación de calzado (baletas).....	92
Tabla 5. Actividades y tiempos para la Fabricación de Calzado Deportivo.....	93

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura organizacional de microempresas de calzado	77
Figura 2. Diagrama de procesos fabricación de cacheteros.....	88
Figura 3. Diagrama de procesos fabricación de baletas.....	89
Figura 4. Diagrama de procesos fabricación de calzado deportivo	90
Figura 5. Gráfica de precedencia para la distribución de la planta microempresa Creaciones YURLEY	92
Figura 6. Gráfica de precedencia para la distribución de la planta microempresa Diseños JEMARA.....	93
Figura 7. Gráfica de precedencia para la distribución de la planta microempresa Calzado ANGELINI KAS.....	94

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Organigrama del Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga - IMEBU	112
Anexo B. Entidades de apoyo a las microempresas	113
Anexo C. Distribución de comunas por universidad	117
Anexo D. Lista de microempresarios de las comunas 10 y 11 de Bucaramanga encuestados	118
Anexo E. Evidencias del trabajo de campo realizado en las comunas 10 y 11 de Bucaramanga	124
Anexo F. Guía de un plan de marketing.....	127
Anexo G. Taller 1 (Identificación de los conocimientos del microempresario y de las características de la microempresa)	183
Anexo H. Presentación del tema de la capacitación	187
Anexo I. Fotos de la capacitación	193
Anexo J. Evidencias de las visitas realizadas a las microempresas de los sectores Calzado y Textil	196
Anexo K. Evidencias de la muestra empresarial	198
Anexo L. Evidencias de las muestras realizadas por los microempresarios de calzado asesorados por las estudiantes del proyecto	206

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: DISEÑO DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS FAMI Y MICROEMPRESARIOS DE LAS COMUNAS 10 Y 11 EN CONVENIO CON LA ALCALDÍA DE BUCARAMANGA.

AUTOR(ES): SILVIA JULIANA AYALA MARTÍNEZ
LIZETH ANDREA PINZÓN GÓMEZ

FACULTAD: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR(A): LUDYM JAIMES CARRILLO

RESUMEN

Este proyecto ofrece un diagnóstico de la situación actual de los fami y microempresarios de las comunas 10 y 11 de Bucaramanga que han sido beneficiarios del Programa Micro Créditos del Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial (IMEBU), con el fin de identificar las necesidades existentes en los procesos manejados en cada unidad productiva y a partir de ello proponer un plan de acción que contribuya al fortalecimiento en la gestión de las áreas críticas. Teniendo en cuenta lo anterior, se diseña una Guía Plan de Marketing para los dos sectores más representativos de las comunas 10 y 11, textil y calzado, la cual contiene una parte teórica y otra práctica y su finalidad consiste en proporcionar una herramienta útil que le permita al microempresario construir el plan de mercadeo de su negocio a través de la capacitación y asesoría por parte de las estudiantes del proyecto. Para realizar el fortalecimiento en cada microempresa se definen cuatro líneas estratégicas basadas en el diagnóstico y acompañamiento realizado en tres microempresas (dos de calzado y una de textil), con el fin de contribuir al mejoramiento de la competitividad y el desarrollo microempresarial. Posteriormente, se organizó una Muestra Empresarial con la cual se pudo evidenciar los logros obtenidos en el fortalecimiento de estas unidades productivas. Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones y el impacto social del proyecto.

PALABRAS CLAVES: Microempresas, Asesoría, Capacitación, Acompañamiento, Fortalecimiento, Competitividad, Impacto Social.

THESIS OVERVIEW

TITLE: DESIGN OF AN ACTION PLAN FOR STRENGTHENING OF FAMILIES AND MICROENTREPRENEURS 10 AND 11 COMMUNITIES IN AGREEMENT WITH BUCARAMANGA'S MAYORALTY.

AUTHORS: SILVIA JULIANA AYALA MARTÍNEZ
LIZETH ANDREA PINZÓN GÓMEZ

FACULTY: FACULTY OF INDUSTRIAL ENGINEERING

DIRECTOR: LUDYM JAIMES CARRILLO

ABSTRACT

This project provides an analysis of the current situation of families and microentrepreneurs 10 and 11 communities of Bucaramanga, who have been beneficiaries of the Micro Credit Programs of Municipal Institute of Employment and Entrepreneurship of Bucaramanga (IMEBU), so identify existing needs in the processes operated in each production unit, and from there to propose a plan of action that contributes to the strengthening the management of critical areas. Taking in account the above, designs a marketing plan guide for the two sectors represent 10 and 11 communes, footwear and textile, which contains both a theoretical and a practical part and its purpose is to provide a useful tool to allow the microentrepreneur constructs of the marketing plan for your business through training and advising for part of the students in the project. To achieve the strengthening in each microenterprise defines four strategic lines based on the diagnosis and accompaniment conducted in three microenterprises (two of footwear and a textile), with the aim of contribute to competitiveness and microenterprise development. Subsequently, organized a business Shows, with which it was proved the achievements in the strengthening of these productive units. Finally, presents conclusions, recommendations and social impact of the project.

KEYWORDS: Microenterprises, Advising, Training, Accompaniment, Strengthening, Competitiveness, Social impact.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las microempresas son consideradas como eje fundamental para el crecimiento económico de los países, debido a que estas contribuyen de una manera significativa en el desarrollo de la economía. Por esta razón, la mayoría de los gobiernos actualmente crean e implementan estrategias que ayudan al fortalecimiento de las micro y fami empresas, este es el caso del plan de gobierno de la Alcaldía de Bucaramanga el cual tiene como finalidad ayudar al crecimiento de las unidades productivas, desde programas de créditos, acompañamiento a cada una de ellas, capacitaciones, entre otras; con esto se pretende mejorar la calidad de los productos y/o servicios que ofrecen las micro y fami empresas para favorecer la productividad y a su vez la competitividad y puedan enfrentar los riesgos que existen en los diferentes mercados debido a la globalización.

El Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga (IMEBU) que hace parte de la Alcaldía, ha creado un proyecto con el cual pretenden realizar capacitaciones a los micro y fami empresarios de la región con el apoyo de diferentes universidades de la ciudad, las cuales a través de estudiantes de últimos semestres ayudarán en el proyecto con el diagnóstico de la situación actual de los micro y fami empresarios para así poder identificar las necesidades que éstos presentan en sus empresas y tomar esta información como base para la creación de un plan de acción en temas como mercadeo, administración, contabilidad, producción y otros que sean afines según el tipo de negocio.

El plan de acción se realizará de acuerdo con el tipo de empresa, con el fin de que el micro y fami empresario de la región aprenda a gestionar de una mejor manera cada una de las áreas que componen sus negocios, también se pretende que estas personas conozcan estrategias a implementar para crecer y posicionarse en el mercado; todo esto con el propósito de mejorar sus procesos y así fortalecer estas unidades productivas.

De igual forma, el proyecto tendrá un acompañamiento continuo puesto que estas personas no poseen amplios conocimientos de cómo gestionar cada una de las áreas de sus negocios y por eso la forma en que laboran y administran sus microempresas es muy informal; por consiguiente, lo que se quiere es fortalecer las empresas que ya existen y fomentar la creación de nuevas unidades productivas que a su vez ayuden a crear nuevas opciones de empleo en la ciudad y con esto mejorar la calidad de vida de muchas familias de Bucaramanga para así contribuir al desarrollo socioeconómico de la región santandereana.

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA GESTORA

El Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga (IMEBU) fue creado mediante el Acuerdo No. 030 del 19 de diciembre de 2002, tiene como objetivo general la gestión de la actividad municipal en los ámbitos de la formación para el empleo, la orientación e inserción laboral, la promoción económica y empresarial y la investigación socioeconómica, buscando con ello la disminución del desempleo¹.

El IMEBU es un establecimiento público de orden municipal, con personería jurídica y autonomía administrativa y financiera, adscrito a la Secretaría de Desarrollo Social del Municipio de Bucaramanga. El Instituto se encuentra ubicado en la Calle 37 No 12-80; teléfonos: 6423942 – 6427921; y su Director General es el Dr. Gerardo Cadena Nieves (Ver Anexo A).

El IMEBU se financia con recursos de varias fuentes: cofinanciación, fondos de garantías, convenios interinstitucionales, donaciones y, por supuesto, presupuesto municipal².

El instituto se encarga de proponer, coordinar y financiar con apoyo de terceros acciones del sector público y privado con el fin de mejorar la calidad de vida de los habitantes de Bucaramanga y los municipios del área metropolitana mediante la ejecución de programas de desarrollo económico y social y fomento empresarial como: capacitación, asesorías, líneas de crédito, canales de comercialización a nivel nacional e internacional, etc.

Las acciones del IMEBU se dirigen a desempleados, productores informales, madres cabeza de familia, campesinos, desplazados, también a empresarios y empleados de la

¹ Miembros de la Red del Oriente colombiano para el Emprendimiento [online]. Red del Oriente Colombia para el Emprendimiento R.O.C.E. - [consultado el 01 de noviembre de 2008]. Disponible en Internet: <<http://www.emplenet.org.co/roce/quienes.php>>.

² Disponible en Internet: <http://www.bucaramanga.gov.co/imebu/inicio.htm>, consultado el 01 de noviembre de 2008.

industria tradicional en los sectores que generan más empleo en la ciudad de Bucaramanga. Por este motivo, la Alcaldía de Bucaramanga desarrolla programas a través del Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial que buscan el mejoramiento y la consolidación de las empresas orientadas a la generación de empleo en la región. Los programas a desarrollar son³:

- **Generación de empleo y fomento empresarial:**

- Apoyo Capital riesgo productivo empresarial.
- Apoyo Incubadora Virtual de Empresas.
- Generación de Empleo Sectores productivos Urbano-Rural
- Creación Centro Desarrollo Empresarial y Comercio Exterior
- Comercialización de Productos Mercados Nacionales e Internacionales
- Sustitución importaciones por Nacionales
- Corredor Energético
- Corredor Multimedia

- **Capacitación sectorial y estructural para Bucaramanga:**

- Apoyo a centros productivos CDPS
- Asesoría asistencia Técnica Mujeres Cabeza de Familia -estratos 1 y 2
- Capacitación Iniciativas laborales-Joven rural
- Capacitación Iniciativas laborales-Joven Urbano
- Capacitación Iniciativas laborales-Joven Desplazado
- Emplente para Bucaramanga y área metropolitana
- Otros gastos de Inversión
- Inversión en sociedades

- **Articulación con el sector público y privado:**

- Constitución y Fortalecimiento Observatorio del Empleo

³ Disponible en Internet: http://www.bucaramanga.gov.co/seccion.asp?cod_sec=26, consultado el 01 de noviembre de 2008.

En la actualidad, la Alcaldía de Bucaramanga por medio del Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga – IMEBU, ejecuta articuladamente un programa que consiste en la creación del Centro de Desarrollo Empresarial (CDE).

Este programa está registrado en el Plan de Desarrollo 2008 – 2011 “Bucaramanga Empresa para Todos”, y es coordinado por la Ing. Alba Yenitze Sánchez Roperero, con el propósito de ofrecer acompañamiento y asesoría empresarial en diferentes áreas para lograr el fortalecimiento de la economía de la región mediante la generación de empleo, desarrollo y afianzamiento de las fami y microempresas ubicadas en los sectores más vulnerables de Bucaramanga. Así mismo, busca crear alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas en aras de fortalecer el desarrollo empresarial de la ciudad⁴.

El programa CDE hace parte de la línea de Generación de Empleo y Fomento Empresarial, y se considera importante para la economía de la ciudad porque atiende las diferentes necesidades de los sectores productivos del Municipio de Bucaramanga, a través de capacitación, asesoría y acompañamiento a los fami y microempresarios en diversos campos contribuyendo así con el fortalecimiento y desarrollo empresarial. Lo anterior se logra con el trabajo articulado con diferentes universidades de Bucaramanga con el fin de alcanzar sostenibilidad en el mercado, el mejoramiento de los ingresos y la generación de nuevos empleos.

⁴ Disponible en Internet: http://www.contratos.gov.co/archivospuc1/2008/C/288387171/08-12-81471/C_PROCESO_08-12-81471_288387171_595663.pdf, consultado el 04 de noviembre de 2008.

2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad la falta de información y de apoyo a los microempresarios en Santander es un problema que deja como resultado microempresas con pocas posibilidades de crecer en el mercado regional y nacional y de crear ventajas competitivas, todo esto debido a la existencia en Santander de fami - empresas en las cuales la mayoría de sus propietarios son personas con un bajo nivel de educación y de experiencia para enfrentar los retos y los riesgos que se generan en la administración de un negocio.

Las microempresas presentan innumerables dificultades, entre ellas están el acceso a créditos, tecnologías adecuadas, capacitación y asistencia técnica, ingreso a mercados nacionales y extranjeros; además muestran baja gestión administrativa y contable, alta informalidad, dificultades en su organización y comercialización, poca disponibilidad de recursos, baja estabilidad, bajo recurso capital y financiero y otros aspectos que obstaculizan su crecimiento.

Entre algunas características a tener en cuenta sobre el sector microempresarial, se puede decir que el 85% de los microempresarios son jefes de hogar y su familia depende exclusivamente de su ingreso exclusivamente. Así mismo, las microempresas presentan ventajas comparativas en cuanto a su flexibilidad para adaptarse a los cambios de mercado, al menor costo de la mano de obra; las menores barreras de entrada y los montos reducidos de inversión. Sin embargo, tienen limitaciones que le impiden articularse eficazmente a la economía; los problemas se ven reflejados en una baja productividad y rentabilidad y por lo tanto en una menor competitividad⁵.

Hoy en día gracias a los acuerdos entre los gobiernos de los diferentes países para comercializar productos de una manera más fácil, se ha dado un aumento en la competencia para los microempresarios del país y de la región, y el ingreso de productos

⁵ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Mipymes Portal Empresarial Colombiano [online]. Bogotá, Colombia (2006). [consultado el 04 de noviembre de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.mipymes.gov.co/microempresario/newsdetail.asp?id=90&idcompany=45>

de otros países que tienen mayor posibilidad de ofrecer artículos a mejores precios ha generado una disminución considerable en la economía de la región. El problema es que los microempresarios en Santander aún no cuentan con el apoyo o la asesoría suficiente para enfrentar de una manera estratégica todos los factores que actualmente están afectando el crecimiento de las microempresas en Santander.

De igual forma, la globalización que se está dando trae la apertura de nuevos mercados, pero el problema radica en que los microempresarios santandereanos no cuentan con los conocimientos necesarios para incursionar de una manera eficiente y competitiva en el mercado regional, nacional y mundial.

La forma tradicional en la que los microempresarios llevan a cabo sus procesos les dificulta crear productos de alta calidad, esto se debe a que el microempresario necesita informarse de la existencia de nuevas herramientas o métodos que pueden mejorar la productividad de sus negocios.

El bajo nivel de implementación de procesos tecnológicos e innovaciones, la escasa formación de los microempresarios y la deficiente preparación de la mano de obra son algunos de los aspectos que limitan, sin lugar a duda, el desarrollo y la competitividad de las microempresas.

Para ello, es sumamente importante que las microempresas busquen iniciativas tendientes a mejorar y fortalecer la gestión de sus principales áreas como: Administración, producción, contabilidad y mercadeo.

La mayoría de las microempresas se encuentran en niveles de baja inversión de capital, por eso el Gobierno actual tiene la voluntad de apoyar al sector microempresarial y tomar acciones que promuevan el fortalecimiento, crecimiento y sostenibilidad de las microempresas en la región.

Conociendo los problemas que se presentan en la administración de las unidades productivas en Bucaramanga y teniendo en cuenta el plan de gobierno de la Alcaldía se elaboran preguntas de investigación basadas en el programa creado por el Instituto

Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga que tiene como iniciativa generar un impacto de crecimiento económico en las fami y micro empresas de la región, las siguientes preguntas se establecen con el fin de conocer mejor el problema al que se quiere llegar, entre ellas están: ¿Cuál es la situación actual de los fami y micro empresarios que pertenecen a las comunas 10 y 11 de la ciudad de Bucaramanga?. Según las necesidades percibidas en el diagnóstico de las unidades productivas de la comunas 10 y 11 de la ciudad de bucaramanga se pretende establecer ¿Cuál es el plan de acción que se va a diseñar e implementar en las fami y microempresas?.

Con el fin de dar solución a estas preguntas, el proyecto se enmarca en un tipo de investigación aplicada, dado que está dirigida a apoyar a los fami y microempresarios de Bucaramanga para que puedan mejorar la gestión de sus negocios y contribuir de mejor forma al desarrollo socioeconómico de la ciudad.

3. ANTECEDENTES

3.1 PROGRAMAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS MICROEMPRESAS A TRAVÉS DE LA CÁMARA DE COMERCIO

3.1.1 Programa de asistencia técnica para el fortalecimiento de nuevas empresas formalizadas en el Departamento de Santander. En los últimos años en Bucaramanga se han generado nuevos empresarios que buscan crear o mejorar sus negocios con el fin de generar empleo en la región. Para dar apoyo a estos emprendedores, la Cámara de Comercio de Bucaramanga ha desarrollado un programa llamado "Asistencia Técnica para el Fortalecimiento de Nuevas Empresas Formalizadas en el Departamento de Santander", el cual ofrece herramientas e instrumentos para el desarrollo exitoso de las microempresas.

Hasta ahora el programa ha capacitado a 8.819 personas, las cuales han recibido formación de 48 horas en promedio en temas relacionados con mercadeo, contratación de personal, aspectos tributarios, administración, producción, y asistencia técnica.

Para el 2008, este proyecto estará enfocado a consolidar un grupo de nuevas empresas formales lideradas por mujeres a través de formación en gestión empresarial y prestación de asistencia técnica para la implementación de estrategias y el fortalecimiento de sus negocios⁶.

3.1.2 Programa de perfeccionamiento para empresarios. Se ha visto que las empresas presentan debilidades en cuanto a formación integral en gerencia, acceso a información de mercados, productividad y competitividad, comercialización y encadenamientos productivos.

⁶ Emprendimiento y Competitividad, de la mano para el desarrollo de Santander [online]. Cámara de Comercio de Bucaramanga. Bucaramanga - Colombia, 12 de septiembre de 2008 [consultado el 04 de noviembre de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.camaradirecta.com/index.php?id=2&ide=82&id_seccion=8>.

Por lo tanto, la Cámara de Comercio de Bucaramanga ha creado el Centro para la Gestión Empresarial, que es una Entidad de Educación no Formal aprobada por la Secretaría de Educación de Santander, mediante la Resolución 02284 del 21 de Marzo de 2001, en el cual se han unido esfuerzos para brindar capacitación al sector empresarial, contribuyendo con el mejoramiento de su competitividad a través del Programa de Perfeccionamiento para Empresarios dirigido a lograr la satisfacción de sus necesidades de actualización y formación integral.

En el 2008 este centro ha prestado servicios de capacitación, seminarios y eventos de formación a los empresarios en temas como contratación pública, actualización tributaria, contratación estatal, programas de alta gerencia, diplomados en gerencia de Sistemas de Calidad e ISO 9001:2000, gerencia de mercadeo, gerencia estratégica, finanzas y negocios internacionales, etc.; todo esto, con el fin de contribuir al mejoramiento de la capacidad ejecutiva de 3.020 empresarios en la ciudad de Bucaramanga⁷.

3.1.3 Programa de emprendimiento empresarial. Un esfuerzo importante que se ha visto en materia de formación y capacitación fue el realizado por el Municipio de Girón, en el que la Administración Municipal con apoyo de entidades como la Cámara de Comercio y el Sena desarrollaron un Programa llamado “Emprendimiento Empresarial”, tendiente a fortalecer en las personas una mente ‘emprendedora’, abierta a los negocios, a las posibilidades de crear empresa y a la generación de empleo.

Algunas experiencias que se han tenido son:

- **Damnificados:** El Gobierno Local y la Cámara de Comercio de Girón desarrollaron el programa de ‘Emprendimiento Empresarial’, con el fin de brindar a los damnificados de la ola invernal la posibilidad de generar ideas de negocios y así convertirse en futuros microempresarios.

⁷ Apoyo al Desarrollo Empresarial – Capacitación [online]. Cámara de Comercio de Bucaramanga. Bucaramanga - Colombia, 12 de noviembre de 2008 [consultado el 15 de noviembre de 2008]. Disponible en Internet: Disponible en Internet: <http://www.camaradirecta.com/index.php?id=2&ide=71&id_seccion=8>.

- **Mujeres:** Con el apoyo del Sena, se brindaron cursos de capacitación gratuitos en la Biblioteca Virtual. También se han apoyado Ferias Microempresariales de Madres cabeza de familia, donde ellas tienen la posibilidad de mostrar sus diversos productos (artesanías, bolsos, mesas, correas, etc.).
- **Madres comunitarias:** Se han capacitado más de 60 madres comunitarias en la Fundación Instituto Tecnológico Cooperativo, FITEC. Allí 30 de ellas validaron su bachillerato y otras 30 se capacitaron como técnicas en contaduría.
- **Jóvenes:** En convenio con el Sena, se dictaron diferentes programas que facilitan su ingreso al mercado laboral⁸.

3.2 CENTRO DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL BANCÓLDEX

Bancóldex es una entidad que se ha preocupado por ofrecer una solución integral a los micros y pequeños empresarios, puesto que en el 2007 abrió un nuevo Centro de Información Empresarial en Bucaramanga (CIEB), con el cual se sumó a otros centros que operan en las ciudades de Bogotá, Cali, Barranquilla y Pereira.

Los Centros de Información Empresarial – CEIB, son centros de crédito y desarrollo empresarial, cuyo propósito fundamental es ofrecer asesoría y trámite de crédito, garantías, programas de formación, capacitación y fortalecimiento empresarial en alianza con universidades y entidades de apoyo, asesoría integral en creación de empresas, derecho comercial, tributario y laboral; todo esto con el fin de contribuir al fortalecimiento empresarial del departamento de Santander. De esta forma, Bancóldex ha logrado capacitar a 807 empresarios ubicados en Bucaramanga en las áreas de finanzas, administración, mercadeo y ventas.

⁸ OLARTE, Oscar. Más que Empleo, Capacitación [online]. Observatorio del Ministerio de Educación Nacional, 10 de septiembre de 2007 - [consultado el 04 de noviembre de 2008]. Disponible en Internet: <<http://www.mineducacion.gov.co/observatorio/1722/article-133217.html>>.

Algunos de los programas de capacitación de Bancóldex se describen a continuación:

- **Desarrollo gerencial para la microempresa y pequeña empresa:** Es un programa de formación integral que permite a la organización mejorar su gestión en áreas como: Gerencia y planeación estratégica, finanzas, mercadeo, comercio exterior, tecnologías de la información, producción y administración del personal.
- **Programa de fortalecimiento empresarial Plan Padrinos:** Es un programa que consiste primero en identificar las debilidades y necesidades de la empresa y después desarrollar planes de acción para el mejoramiento de la gestión al interior de la misma.
- **Plan de empresa:** Es un programa que realiza en convenio con universidades con el fin de estructurar y evaluar la viabilidad del negocio.

Además Bancóldex ofrece cursos de Emprendimiento a través del SENA y asesorías jurídicas con el fin de mejorar la productividad y competitividad de las unidades productivas⁹.

3.3 PROGRAMAS DE APOYO A LA MICROEMPRESA

El Gobierno Nacional mediante el documento CONPES No. 2732 creó el Plan Nacional para el Desarrollo de la Microempresa (PNM) 1994 – 1998, con el fin de apoyar de manera integral al sector microempresarial; para ello se desarrollaron las siguientes estrategias:

a) Corporación para el Desarrollo de la Microempresa: Es la responsable de la formación empresarial, comercialización, información, producción y gestión través de 194 entidades ejecutoras que conforman la Red de Servicios Tecnológicos, con la participación del sector público y privado.

⁹ Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A. (2008). Centro de Información Empresarial Bancóldex – CEIB [online]. [consultado el día 04 de noviembre de 2008]. Disponible en Internet: <<http://www.bancoldex.com/contenido/contenido.aspx?catID=116&conID=849>>.

b) Creación de FINURBANO: Es el Programa creado por el Instituto de Fomento Industrial, IFI, para administrar los recursos destinados a irrigar crédito a microempresarios.

c) Fortalecimiento del Fondo Nacional de Garantías: El Fondo Nacional de Garantías tiene como objetivo servir de instrumento para facilitar el crédito a las personas naturales o jurídicas que carezcan de las garantías suficientes exigidas por los establecimientos de crédito. Con el fin de hacer más eficientes los requerimientos de crédito, favorecer a un mayor número de usuarios y responsabilizar a las entidades en el seguimiento y recuperación de la cartera, el Fondo ofrece las Garantías Institucionales y las Garantías Globales Automáticas y Semiautomáticas¹⁰.

Para el período de 1998 a 2002, se reestructuró el Plan Nacional para la Microempresa, con el propósito de promover la generación de empleo, la sostenibilidad de los ingresos y elevar la productividad de las empresas, para esto se fundamentaron cuatro importantes estrategias:

1. Enfoque a la demanda: Readequación de las ofertas de servicios en función de las necesidades del empresario, que tengan en cuenta sus intereses, los mercados en que se desenvuelven, de forma tal que permita que el usuario de estos servicios, tenga la posibilidad de negociar con el oferente, la calidad la pertinencia y el precio.

2. Focalización de la atención: Redefinición de la población sujeto y de los programas respectivos acordes con sus características, en términos de: Actividad económica, grado de desarrollo de la empresa y posibilidades de encadenamiento productivo y regional.

3. Reestructuración de la entidad coordinadora de los servicios tecnológicos: En torno de las nuevas estrategias.

¹⁰ Antecedentes de los Programas de Apoyo a la Microempresa en Colombia [online]. Mipymes Portal Empresarial Colombiano, Diciembre 11 de 2006 - [consultado el 14 de noviembre de 2008]. Disponible en Internet: <<http://www.mipymes.gov.co/microempresario/newsdetail.asp?id=91&idcompany=45>>.

4. Redireccionamiento del sistema de crédito y garantías: Facilitar el acceso a crédito en mejores condiciones y fortalecimiento del sistema de garantías.

De igual manera, en este período se creó el Programa de Minicadenas Productivas, con el fin de apoyar el crecimiento y el fortalecimiento de las microempresas, para ello se hizo el convenio con la Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, ONUDI.

También se suscribieron alianzas entre ONGs y la banca comercial, en las cuales ésta coloca los recursos financieros y las primeras su conocimiento y experiencia en este segmento, a través de metodologías de administración de crédito adecuadas para el sector y de oferta de servicios no financieros como capacitación, asesoría, seguimiento al proyecto y a los pagos, etc.

Por último se creó el Sistema Nacional de Apoyo y Promoción de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas con la participación del sector público como instrumento para diseñar, coordinar y ejecutar políticas para fortalecer y articular las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia, los organismos creados por la Ley 590 de 2000 y entidades privadas, y así lograr el mejoramiento productivo y competitivo de estas empresas¹¹.

3.4 CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS MICROEMPRESAS (CDM)

La Corporación para el Desarrollo de las Microempresas es una entidad de carácter mixto, que busca soluciones para el desarrollo y crecimiento de las microempresas en el territorio colombiano. Creada mediante documento CONPES N°. 2732, como una instancia de concertación y coordinación de acciones y recursos entre el sector público y la Red Nacional de Organizaciones No Gubernamentales - ONG e instituciones privadas que apoyan el fomento, fortalecimiento y acompañamiento a las microempresas. Sus principales objetivos son:

¹¹ Antecedentes de los Programas de Apoyo a la Microempresa en Colombia [online]. Mipymes Portal Empresarial Colombiano, Diciembre 11 de 2006 - [consultado el 14 de noviembre de 2008]. Disponible en Internet: <<http://www.mipymes.gov.co/microempresario/newsdetail.asp?id=91&idcompany=45>>.

- Participar en la definición de políticas y acciones de apoyo que posibiliten a las microempresas expandir mercados.
- Contribuir al fortalecimiento de las microempresas como actores claves del desarrollo local, de modo que participen eficazmente en las estrategias para la generación de empleo e ingresos para los habitantes en las diferentes regiones del país.
- Proponer mecanismos de acción que permitan la articulación de los diferentes actores involucrados en las políticas estatales e iniciativas privadas de apoyo a la población desplazada y desarraigada, mujeres cabeza de familia, jóvenes emprendedores, población en proceso de reinserción para ayudar en su fortalecimiento o reestablecimiento económico.
- Contribuir al fortalecimiento de actividades económicas tradicionales de cada región, para proyectarlas como factores de generación de ingresos y empleo para un mayor número de familias¹².

Para el año 2008, el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo apoyado en la Corporación para el Desarrollo de las Microempresas (CDM), ha culminado el proyecto denominado “Formuladores y Evaluadores de Proyectos dirigidos al fomento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES)”, el cual ha buscado fortalecer las capacidades, habilidades y destrezas de algunos empresarios en lo relacionado con la gestión de recursos y estructuración de proyectos tendientes al mejoramiento de la productividad y la competitividad de algunos sectores económicos de los diferentes departamentos capacitados, que en este caso fueron: Amazonas, Caquetá, Antioquia, San Andrés, Norte de Santander, toda la región de la Orinoquia que incluye: Meta, Vichada, Vaupés, Guainía, Guaviare, Casanare y el departamento de Boyacá. Adicionalmente, las regiones del Tolima, Guajira y Cauca.

Esta propuesta se inició en el 2007, con el fin de satisfacer las necesidades de algunas regiones del país en cuanto al acceso a recursos del Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (FOMIPYME).

¹² Disponible en Internet: <<http://www.microempresas.com.co/portal/>>, consultado el 04 de noviembre de 2008.

Por lo tanto, las personas capacitadas en estructuración y evaluación de proyectos productivos, las cuales han mejorado sus capacidades y habilidades y poseen amplios conocimientos sobre su región, se comprometerán a presentar sus proyectos al FOMIPYME como retribución a la inversión.

3.5 ENTIDADES DE APOYO A LAS MICROEMPRESAS

En la actualidad existen en Colombia entidades que cuentan con programas de desarrollo empresarial, que incluyen capacitaciones y asesorías para las microempresas en Colombia, las cuales buscan mejorar la gestión de las áreas organizacionales para lograr un crecimiento empresarial (Ver Anexo B). Según el anexo se puede observar que en Bucaramanga hay pocas entidades que apoyan al microempresario, lo cual puede ser una causa para que las fami y microempresas presenten un bajo nivel de inversión de capital y poco conocimiento sobre como gestionar adecuadamente una unidad productiva; según esto se hace necesario la creación de entidades que estén encaminadas al apoyo del microempresario santandereano, con el fin de ayudar al mejoramiento continuo de las unidades productivas existentes en la región y contribuir con el crecimiento socioeconómico de la misma.

4. JUSTIFICACIÓN

Las microempresas ocupan un papel fundamental en la economía de la región, puesto que tiene una participación importante en la generación de empleo e ingresos y se consideran como un elemento estabilizador de la estructura social y económica del país.

El sector microempresarial representa el 97% de las empresas del país y aporta cerca del 62,9% del empleo. De su crecimiento y desarrollo depende el bienestar de sectores importantes de la población colombiana. Además el 64% de las microempresas generan entre 2 y 5 empleos directos¹³.

Se consideran microempresas las unidades empresariales que tienen activos totales de hasta 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes y para el 2008 que no superen los \$230.7 millones y con planta de personal de hasta diez (10) trabajadores, (Según la ley 590 de julio 10 de 2000 modificada por la Ley 905 de 2004)¹⁴. En Bucaramanga existen 37 mil microempresas registradas en la Cámara de Comercio y 30 mil microempresas no registradas pero que funcionan en la ciudad¹⁵.

Los proyectos que se han establecido a nivel económico por parte del gobierno regional van encaminados al fortalecimiento de las Mipymes en Bucaramanga, esto con el fin de incrementar la productividad y aumentar el desarrollo socioeconómico de la ciudad.

¹³ MUNERA PALACIO, Mauricio. El Segmento que no habíamos mirado [online]. Banca Microempresas BANCOLOMBIA. Fundación Corona, IFI, Dane, Anif, Superintendencia de Sociedades - [consultado el 02 de noviembre de 2008]. Disponible en Internet: <www.iadb.org/sds/doc/Banking-conference-Munera1.pdf>.

¹⁴ Generalidades ¿Qué es una Microempresa? [online]. Mipymes Portal Empresarial Colombiano, Diciembre 11 de 2006 - [consultado el 04 de noviembre de 2008]. Disponible en Internet: <<http://www.mipymes.gov.co/microempresario/newsdetail.asp?id=91&idcompany=45>>.

¹⁵ SIERRA, Jaime D. Banco Agrario entró la bolsa de préstamos del Banco del Pueblo. En: El Frente. Regional, (02, octubre, 2008). Disponible en Internet: http://www.elfrente.com.co/index.php?option=com_content&task=view&id=7728&Itemid=1075

Por esto se hace necesario realizar y llevar a cabo un plan de acción donde se les de asesoría y acompañamiento a las personas que tienen un negocio en marcha para que aprendan y conozcan nuevas oportunidades que puedan tener en el mercado, y a su vez se informen y estén en capacidad de crear estrategias que les sirva para enfrentar los riesgos a los que están expuestos con la globalización y así generar un crecimiento en estas unidades productivas donde puedan ganar las partes interesadas como lo son el gobierno, los ciudadanos y los fami y microempresarios.

La realización de este proyecto va a generar un impacto social significativo, puesto que varios de los fami y microempresarios de Bucaramanga trabajan de una manera empírica sin conocimientos científicos o teóricos, lo cual los limita en el cumplimiento de sus metas y objetivos, por eso en numerosos casos estas personas generan negocios en un nivel de baja inversión de capital y escasez de información; por consiguiente, este proyecto pretende ayudar en el crecimiento y el fortalecimiento de las unidades productivas que pertenecen a las comunas 10 y 11 de la ciudad de Bucaramanga a través del diseño de un plan de acción, el cual se definirá según las necesidades percibidas en el diagnóstico realizado a las unidades productivas pertenecientes a estas comunas y así capacitar y asesorar a los microempresarios y estos a su vez puedan mejorar sus procesos y la administración de sus negocios.

El impacto económico que puede generar la aplicación de este proyecto a nivel regional es considerable, puesto que aumentar la capacidad de las unidades productivas para cubrir nuevos mercados va a significar nuevos ingresos económicos para Bucaramanga y así generar un crecimiento industrial en la región. Por estas razones se justifica la realización del proyecto dado que el mejoramiento que presenten las fami y microempresas de Bucaramanga va a contribuir en el desarrollo socioeconómico de Santander.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

- Diseñar un plan de acción para el fortalecimiento de los fami y microempresarios de los sectores textil y calzado ubicados en las comunas 10 y 11 de la ciudad de Bucaramanga.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer el estado actual de los fami y microempresarios ubicados en las comunas 10 y 11 de Bucaramanga a través de la encuesta diseñada por la empresa gestora (IMEBU).
- Diseñar un plan estratégico del área funcional acorde a las necesidades detectadas en el diagnóstico para el fortalecimiento de las fami y microempresas de los sectores textil y calzado de las comunas 10 y 11 de Bucaramanga.
- Realizar acompañamiento y asesoría socio-empresarial a los fami y microempresarios pertenecientes a las comunas 10 y 11 de Bucaramanga.
- Apoyar la organización de las capacitaciones programadas por la empresa gestora del proyecto las cuales van dirigidas a los fami y microempresarios de las comunas 10 y 11 de la ciudad de Bucaramanga.

6. MARCO TEÓRICO

El presente proyecto busca la formulación de un plan de acción a partir de la obtención de datos que permitan conocer las dificultades que atraviesan los microempresarios de las comunas 10 y 11 de Bucaramanga que le impiden tener un crecimiento en el mercado.

Para alcanzar el objetivo expuesto anteriormente en el proyecto se utilizaron los conceptos mencionados a continuación:

6.1 CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL – IMEBU

El programa Centro de Desarrollo Empresarial – IMEBU, está enmarcado dentro del Plan de Desarrollo de Bucaramanga 2008 – 2011 “Bucaramanga Empresa para Todos”, y tiene como objeto articular esfuerzos en busca del fortalecimiento de la economía de la región mediante la generación de empleo, desarrollo y afianzamiento de las fami y microempresas de la ciudad.

Como consultorio matriz, el Centro de Desarrollo Empresarial tendrá una oficina en el Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial y consultorios hijos ubicados en diferentes comunas de la ciudad o universidades, esto con el fin de colocar a disposición de los microempresarios, servicios que fortalezcan y desarrollen los diferentes sectores productivos de Bucaramanga.

Para llevar a cabo esto, el Imebu ha realizado alianzas con universidades, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), ONG´S y otras entidades públicas y privadas.

Los servicios prestados en los Centros de Desarrollo Empresarial, se enfocan en dos líneas¹⁶:

¹⁶ Información suministrada por el Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga – IMEBU, 2008.

- ◆ **Apoyo al emprendimiento**
 - Capacitaciones en emprendimiento y mentalidad empresarial
 - Incubación de empresas
 - Acompañamiento de empresas
 - Acompañamiento especializado
 - Acceso a crédito

- ◆ **Fortalecimiento al microempresario**
 - Asociatividad empresarial
 - Asesoría y acompañamiento
 - Acceso a mercados
 - Formación en competencias gerenciales y laborales
 - Formación en competencias técnicas específicas
 - Asistencia técnica
 - Acceso a crédito

Los Centros de Desarrollo Empresarial van dirigidos a todas las personas que tengan empresas, negocio en marcha o ideas de negocio claras, y presta los siguientes servicios:

6.1.1 Formación – Capacitación. Formación es el conjunto de actividades encaminadas a la adquisición de los conocimientos, prácticas y actitudes necesarios para ocupar un empleo dentro de una profesión o grupo de profesiones, o para desempeñar cualquier función dentro de algún sector de la actividad económica¹⁷. El objetivo de la formación es aumentar y adecuar el conocimiento y habilidades de los trabajadores a lo largo de toda la vida.

La OIT (1998) define a la formación profesional como "las actividades que tienden a proporcionar la capacidad práctica, el saber y las actitudes necesarias para el trabajo en

¹⁷ Modelo de Evaluación de la Gestión de Calidad para Instituciones Educativas [online]. Fundación Premio Nacional a la Calidad. Comisión de Educación. Edición Noviembre de 2002 - [Acceso: 14 de noviembre de 2008]. Disponible en Internet: <<http://www2.premiocalidad.org.ar/comercio45/html/164399016Gu%C3%ADa%20Instituciones%20Educativas.pdf>>.

una ocupación o grupo de ocupaciones en cualquier rama de la actividad económica"¹⁸. En pocas palabras, la formación busca familiarizar al empresario con herramientas básicas necesarias para administrar adecuadamente la organización. Estas herramientas están relacionadas con el proceso administrativo, productivo, financiero y de mercadeo, desarrollando en el empresario la habilidad y destreza para planear, organizar, dirigir y controlar las acciones realizadas en la organización.

La capacitación es el conjunto de acciones de preparación que se desarrollan con el fin de mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicio. Este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso.¹⁹

El objetivo principal de la capacitación consiste en que la persona adquiera conocimientos, habilidades y actitudes que le permitan ser competente al incorporarse en un puesto de trabajo determinado.

El proceso de capacitación es de carácter educativo y sistemático y para ser considerado como tal debe contar con un programa específico de una duración determinada y estar aprobado por organismos oficiales competentes en la materia²⁰.

La capacitación permite que las empresas puedan contar con un potencial humano informado, calificado, con habilidades y destrezas múltiples y flexibles. Además, aumenta la productividad lo que significa incorporar nuevas tecnologías, desarrollar nuevos productos y ajustar pautas de organización.

6.1.2 Asesoría. Es un servicio profesional que proporciona, la orientación y guía a los empresarios en el desarrollo sistemático de sus propias destrezas, así como la

¹⁸ Disponible en Internet: <<http://sipan.inictel.gob.pe/internet/fopecal/actividades/seminarios/sem003/formacion.html>>, consultado el 15 de noviembre de 2008.

¹⁹ Disponible en Internet: <<http://www.eumed.net/libros/2008b/406/Definicion%20de%20los%20terminos%20capacitacion%20y%20desarrollo.htm>>, consultado el 15 de noviembre de 2008.

²⁰ Disponible en Internet: <<http://www.discapitados.org.ar/nacionales/34.html>>, consultado el 15 de noviembre de 2008.

identificación y resolución de problemas de gestión, de modo que los puedan solucionar²¹. Primero se inicia con la identificación de las necesidades o requerimientos de los empresarios y luego se procede a la aplicación de soluciones con métodos y técnicas actuales para ejecutar eficientemente actividades dentro de un área específica.

6.1.3 Talleres/Conferencias. Son espacios de aprendizaje, análisis y reflexión con temas de interés general, que tiene como objetivo mantener vigente el conocimiento de los empresarios para poder tomar decisiones, emprender acciones, tanto como empresario como líder en su negocio.

Entre los temas genéricos que se podrían abordar se encuentran: Mercadeo, finanzas, comercio exterior, técnicas de ventas, costeo y fijación de precios, recurso humano, derecho, tributación, entre otros, esto se establece de acuerdo con las necesidades de los asistentes.

6.1.4 Consultoría. Es un servicio profesional por medio del cual se proponen soluciones a problemas identificados, con el propósito de contribuir a lograr los objetivos de la organización²².

La consultoría implica la realización de estudios según las necesidades del cliente en el cual se definen soluciones ante situaciones específicas, y participación en proyectos. Esta modalidad vincula al consultor en los procesos o proyectos, su implementación y seguimiento, teniendo éste una relación de mayor proximidad con la compañía²³.

²¹ Homogenización de Conceptos de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) [online], Guatemala (Febrero de 2003) - [consultado el 14 de noviembre de 2008]. Disponible en Internet: <<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/empresarios/sde/sdeprint.htm>>.

²² Homogenización de Conceptos de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) [online], Guatemala (Febrero de 2003) - [consultado el 14 de noviembre de 2008]. Disponible en Internet: <<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/empresarios/sde/sdeprint.htm>>.

²³ Disponible en Internet: <<http://www.calidadempresarial.com/servicios.html>>, consultado el 15 de noviembre de 2008.

6.1.5 Seguimiento y acompañamiento empresarial. Consiste en el monitoreo, orientación y apoyo que se le da a los empresarios con el fin de brindarle herramientas adecuadas para fortalecer la gestión de su empresa. Esto implica la transferencia de conocimientos y capacidades para enfrentar con éxito las situaciones desfavorables.

Con este proceso lo que se busca es incrementar la productividad, la competitividad y las ventas en las microempresas, con el fin de que perduren en el tiempo.

6.2 MICROEMPRESA

De acuerdo con la definición de la ley 590 de 2000 y 905 de 2004 la Microempresa, es toda unidad de explotación económica realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbana con planta de personal hasta diez (10) trabajadores y activos hasta 500 salarios mínimos legales mensuales vigentes equivalentes a \$230.7 millones²⁴.

Las microempresas son unidades altamente generadoras de valor agregado y que contribuyen a la generación de empleo en la región. Además presentan informalidad, atraso en el uso de tecnologías, baja formación y preparación de los microempresarios, bajos niveles de ventas y desventajas en su gestión y organización.

6.2.1 Perfil del microempresario. El microempresario es quien lucha por ser o continuar dentro de un rubro de actividad que por sus limitaciones le dificulta ser competitivo. Se puede decir que es quien administra, pero en relación a los factores de producción, el capital y el trabajo se identifican con su persona.

El microempresario posee conocimientos técnicos, aunque la tecnología aplicada al proceso productivo es muy rudimentaria, esto puede responder a la falta de conocimientos respecto a nuevas tecnologías o a la falta de recursos para hacer una nueva inversión.

²⁴ Disponible en Internet: <<http://www.mipymes.gov.co/microempresario/newsdetail.asp?id=86&idcompany=45>>, consultado el 04 de noviembre de 2003.

El microempresario, presenta las siguientes características:

- El 85% de los microempresarios son jefes de hogar y su familia depende de su ingreso exclusivamente.
- Falta de definición de roles.
- Escasa formación y preparación.
- Deficiente responsabilidad.
- Baja capacidad de negociación frente a los proveedores y a los canales de comercialización.
- Carencia de estrategias a mediano plazo.
- Hay mezcla empresa-familia.
- Los objetivos del emprendimiento son las motivaciones del jefe de la empresa y de su familia.
- El desconocimiento del estado real del mercado.
- Flexibilidad para adaptarse a los cambios.
- El microempresario decide sobre una base intuitiva, dado que sólo debe rendir cuenta ante si mismo.
- Tiene un riesgo constante de ser marginal.

La mayoría de las personas ligadas a la actividad microempresarial pertenecen a niveles socioeconómicos bajos, siendo considerados como pobres. El ingreso aportado por la microempresa corresponde al principal o único ingreso familiar²⁵.

Generalmente, la persona que aporta el capital es la misma persona que trabaja y desarrolla múltiples funciones. Además el microempresario no tiene fácil acceso a los créditos financieros. En la mayoría de veces, el lugar de trabajo del microempresario corresponde a su misma casa o habitación.

6.3 DESARROLLO EMPRESARIAL

Es un proceso por medio del cual el empresario y su personal adquieren o fortalecen habilidades y destrezas, que favorecen el manejo eficiente y eficaz de los recursos de su

²⁵ LUNA, Rafael. Módulo 1: La Microempresa. Manual del Instructor [online]. PROYECTO PROMICROT/OIT, mayo 15 de 1998 - [consultado el 14 de noviembre de 2008]. Disponible en Internet: <<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Tecnicos/pdf/0039.pdf>>.

empresa, la innovación de productos y procesos, de tal manera, que coadyuve al crecimiento sostenible de la empresa²⁶.

El desarrollo empresarial se concibe como un proceso que posibilita alcanzar:

- Una valorización social positiva del rol de las empresas en el desarrollo social.
- Un contexto favorable a la creación y desarrollo de las empresas.
- El establecimiento al interior de las empresas de las adecuadas y necesarias competencias profesionales.

6.3.1 Condiciones que posibilitan el desarrollo de las empresas.

Una estructura a nivel territorial con:

- Formación social y comportamientos culturales homogéneos.
- Un sistema social que posibilita una movilidad elevada.
- Flexibilidad del mercado del trabajo.
- Sistema social con una ética de trabajo y de sacrificio.
- Aprendizaje en la acción, debido a las altas tasas de mortalidad-natalidad de empresas.
- Constante reciclaje de la clase empresarial.

Un contexto territorial donde existe:

- Conocimiento del proceso productivo y de las técnicas organizativas y gestionales.
- Conocimiento de los mercados potenciales de salida.
- Mano de obra profesional en el mercado local con competencias técnicas específicas.
- Disponibilidad de capitales, o mejor aún, acceso a recursos financieros.

²⁶ Homogenización de Conceptos de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) [online], Guatemala (Febrero de 2003) - [consultado el 14 de noviembre de 2008]. Disponible en Internet: <<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/empresarios/sde/sdeprint.htm>>.

- Una amplia gama de instituciones de apoyo: agencias de desarrollo centros tecnológicos, asociaciones gremiales de pequeños empresario, servicios de desarrollo empresarial, centros de información profesional, etc.

6.3.2 Importancia del desarrollo de las MyPES. El 98% de las empresas latinoamericanas puede ser considerada MyPES y su desarrollo es de gran interés porque:

- Impide la concentración empresarial
- Mejora la distribución del ingreso y de las oportunidades
- Disminuye la brecha de la productividad
- Mejora la ocupación del territorio y posibilita el desarrollo regional
- Complementa la producción de la gran empresa
- Facilita los procesos de modernización industrial
- Puede ayudar a expandir las exportaciones²⁷

²⁷ TOMLINSON, Peter y NAVAS VEGA, Daniel. "Desarrollo Empresarial y Formación Profesional", Área Técnica Desarrollo Empresarial. Centro Internacional de Formación de la OIT, TURÍN-ITALIA - [consultado el 14 de noviembre de 2008]. Disponible en Internet: <<http://training.itcilo.it/americas/formprof/textos/DesarrolloEmpresarial.ppt>>.

7. TRABAJO DE CAMPO REALIZADO EN LAS COMUNAS 10 Y 11 DE BUCARAMANGA

En convenio con el Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga (IMEBU) se aplicó un instrumento de recolección de datos (encuesta), diseñado por este instituto con el fin de conocer el estado actual de las familias y microempresas de las comunas 10 y 11 de Bucaramanga conformadas por los barrios: El Rocío, el Porvenir, Dangond, Toledo Plata, Villa Sara, Manuela Beltrán, Provenza, Cristal Alto, Delicias Altas, Coaviconsas, España, Granjas Julio Rincón, Santa Mónica del Tejar, San Luis, Terminal de transporte, Niza, Villa Flor, Ciudad Venecia, Hacienda San Juan, y Boulevard Fontana.

El IMEBU proporcionó una base de datos a cada universidad participante en el programa Centro de Desarrollo Empresarial - CDE, con el fin de que cada una de las universidades elaborara un diagnóstico de las comunas asignadas y realizará asesoría y capacitación a los microempresarios según las necesidades detectadas en cada comuna para así contribuir al fortalecimiento y desarrollo empresarial.

Las universidades que hacen parte del CDE son: Universidad Pontificia Bolivariana (UPB), Universidad Industrial de Santander (UIS), Universidad Cooperativa de Colombia (UCC), Universidad Santo Tomás (USTA), Universidad Autónoma de Bucaramanga (UNAB), Universidad Manuela Beltrán (UMB), Unidades Tecnológicas de Santander (UTS), Universitaria de Santander (UDES), Corporación Universitaria de Ciencia y Desarrollo (UNICIENCIA), Tecnológica FITEC y el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).

Para realizar un óptimo y coordinado desarrollo del programa CDE cada universidad seleccionó un grupo de estudiantes, a los cuales se les asignaron comunas (Ver Anexo C). En el anexo se presenta la distribución de comunas por universidad; en este caso, se le asignó a la Universidad Pontificia Bolivariana – UPB las comunas 10 y 11 de Bucaramanga, que en total conformaban 93 unidades productivas de las cuales se

realizaron 73 (Ver Anexo D) por causas como: cambio de residencia y/o negocio, no estaba constituida la empresa, entre otras.

Para el trabajo de campo se encuestó personalmente a los fami y microempresarios consignados en la base de datos. Dicho trabajo se realizó los días sábados durante un periodo de dos meses, en el que se logró tener un contacto más cercano con los microempresarios y su sitio de trabajo, lo cual permitió tener una visión más clara acerca de las necesidades de los fami y microempresarios de las comunas 10 y 11 de Bucaramanga. Además se recogieron evidencias (Ver Anexo E) que sirvieron como apoyo para tomar decisiones con respecto al plan de acción que se pretendía elaborar para lograr el fortalecimiento de la microempresa.

Para la tabulación de los datos se utilizó una plantilla en Excel, la cual fue suministrada por el IMEBU para analizar de forma objetiva los resultados por medio de gráficos de tortas y poder así determinar las necesidades que presentan estas unidades productivas.

Teniendo en cuenta las sugerencias dadas por los participantes de las diferentes universidades que trabajan en el programa Centro de Desarrollo Empresarial (CDE), se realizaron algunas modificaciones en el contenido del formato utilizado puesto que éste estaba más enfocado hacia el sector industrial ocasionando la pérdida de información valiosa cuando el instrumento se aplicaba a microempresas del sector comercial.

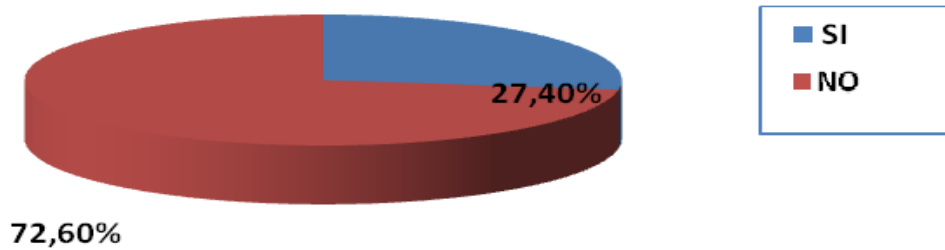
7.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

El análisis de cada variable se hizo con base en las visitas realizadas a las microempresas de las comunas 10 y 11 de Bucaramanga donde se aplicó el instrumento de recolección de datos (Encuesta), y se pudo observar con más detalle la manera en que laboran estos microempresarios. Con esta visita se logró tener mayor contacto con el microempresario lo cual permitió conocer sus opiniones y las necesidades que presentan sus unidades productivas; y de esta forma obtener información más completa para realizar un mejor análisis en cada pregunta.

Las siguientes gráficas muestran los resultados de la información obtenida acerca de las fami y microempresas pertenecientes a las comunas 10 y 11 ubicadas en Bucaramanga:

1. ¿Su empresa cuenta con Registro Mercantil?

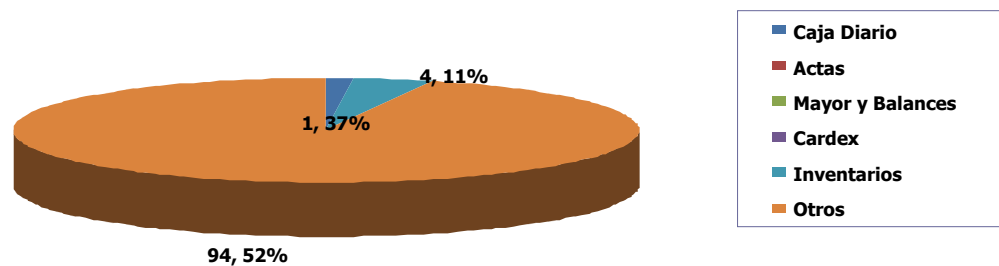
Gráfica 1. Registro mercantil



Como se puede observar en la gráfica un 72.60% de las microempresas no están registradas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Las causas principales por las cuales se obtiene un resultado como éste se relacionan con la falta de información y el tiempo requerido para obtener el registro.

2. ¿Qué libros utiliza para llevar la contabilidad de su empresa?

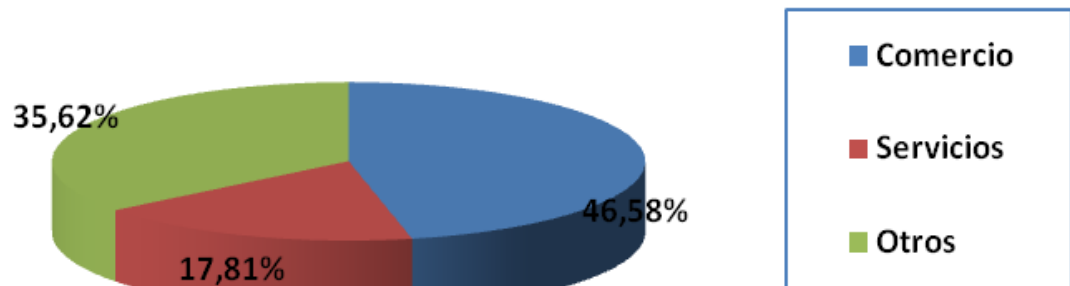
Gráfica 2. Libros contables



La gráfica muestra que el 1.37% de los fami y microempresarios manejan libros de caja diario y el 4.11% libros de inventarios, mientras que un 94.52% de los fami y microempresarios se encuentran en Otros y esto ocurre debido a que no manejan un adecuado control de la contabilidad de su negocio ocasionado posiblemente por la escasa información y conocimientos que poseen los empresarios para administrar su unidad productiva.

3. ¿A qué sector económico pertenece su empresa?

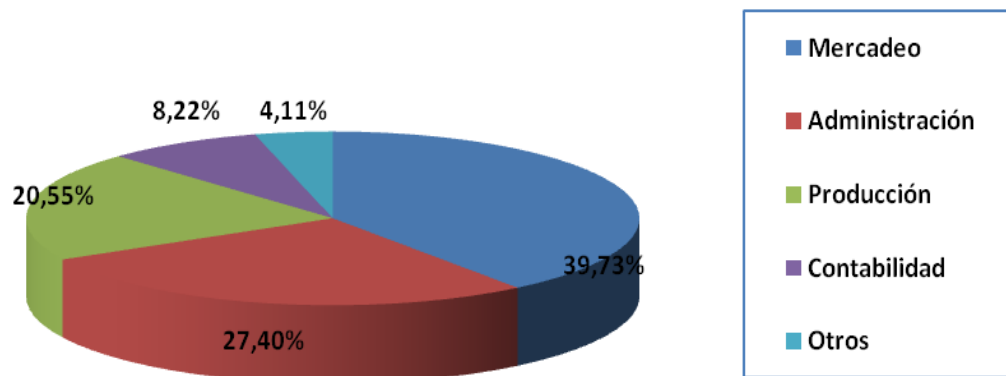
Gráfica 3. Sector económico



Los sectores más representativos de las comunas 10 y 11 de Bucaramanga son el sector comercial representado por un 46.58%, seguido por Otros (sector industrial) con un 35.62%. Con respecto al comercio se pueden encontrar fami y microempresas como tiendas, papelerías, droguerías, venta de productos naturales, venta de productos por catálogo, entre otras; mientras que el sector industrial está representado en su mayoría por fábricas de calzado y confecciones.

4. ¿En qué temas le gustaría capacitarse?

Gráfica 4. Capacitación

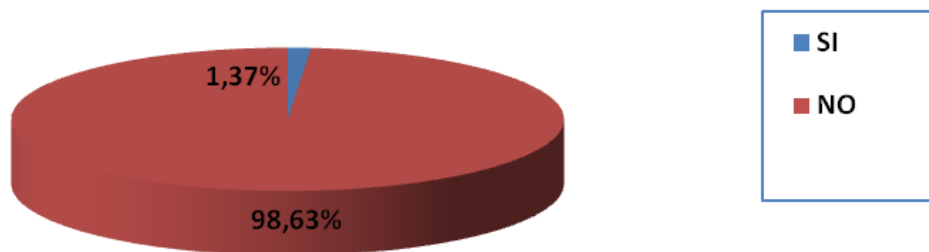


Los temas en los cuales los fami y microempresarios están interesados en recibir capacitaciones son mercadeo con un 39.73%, manifestando que les gustaría conocer estrategias de mercadeo para obtener mayor reconocimiento en el mercado; seguido de administración con un 27.40% en donde los fami y microempresarios consideran importante gerenciar adecuadamente sus unidades productivas con el fin de alcanzar las

metas propuestas. Por otra parte, el 20.55% de los encuestados están interesados en recibir capacitación en temas de producción debido a que la mayoría de fami y microempresas pertenecen al sector industrial. En este punto se deja como referencia que hubo personas que respondieron todas las opciones de forma positiva puesto que están interesados en conocer sobre la mayoría de los temas planteados.

5. ¿Su empresa ha realizado exportaciones?

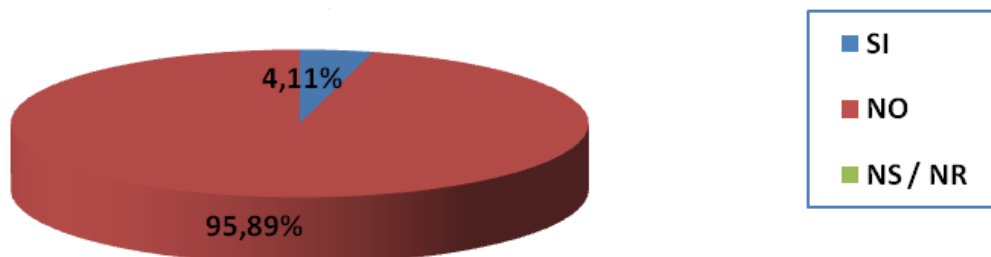
Gráfica 5. Exportaciones



Como se observa en la gráfica, el 98.63% de los microempresarios no han tenido la oportunidad de realizar exportación de sus productos; mientras que el 1.37% que si ha exportado manifestó un descontento con esa actividad puesto que le generó pérdidas para su negocio.

6. ¿Su empresa ha ofertado?

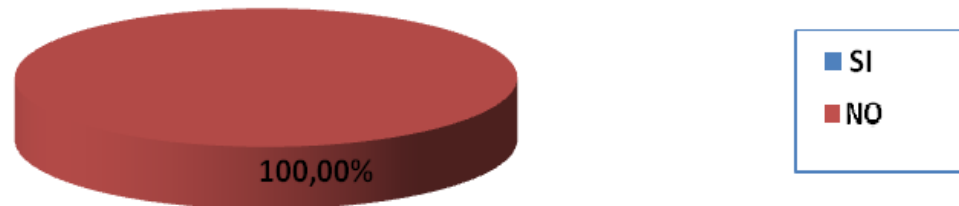
Gráfica 6. Oferta



Se considera que la mayoría de fami y microempresas han ofertado sus productos, sin embargo el 95.89% de las personas encuestadas no han tenido la oportunidad de realizar oferta de sus productos de la forma que ellos desean, puesto que afirman que no cuentan con la cantidad de recursos o conocimientos suficientes para realizarlo adecuadamente.

7. ¿Su empresa realiza exportaciones actualmente?

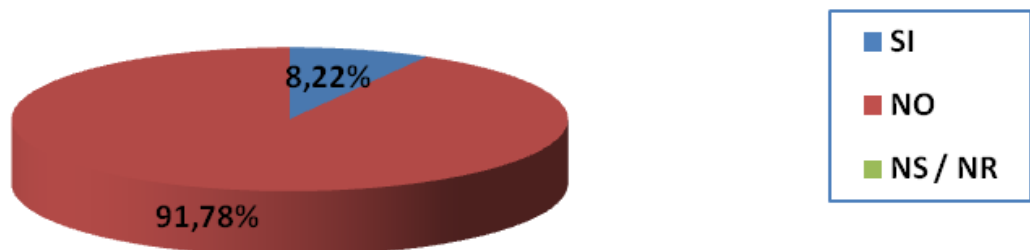
Gráfica 7. Exportaciones actuales



Como se observa en el resultado, el 100% de los fami y microempresarios actualmente no realizan exportación de sus productos debido a la escasez de conocimientos para llevar a cabo esta actividad y a la informalidad de sus procesos. Otra de las razones puede ser que no cuentan con la capacidad de producción suficiente para cumplir con la demanda establecida.

8. ¿Ha escuchado hablar de asociatividad, Joint Venture, Clusters?

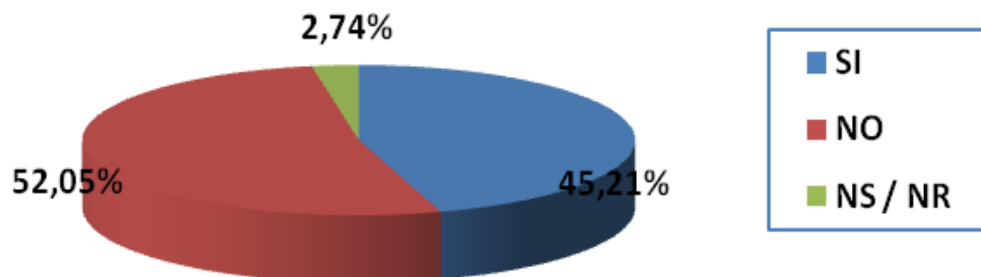
Gráfica 8. Asociatividad, joint venture, clusters



De los fami y microempresarios encuestados, el 91.78% asegura no haber escuchado hablar de términos como: Asociatividad, Joint Venture y Clusters, considerándose ésta como una posible causa para que el microempresario santandereano no esté en la capacidad de competir con medianas y grandes empresas puesto que no identifican las ventajas que puede generar asociarse o crear alianzas con otras empresas e industrias.

9. ¿Estaría dispuesto a asociarse para exportar?

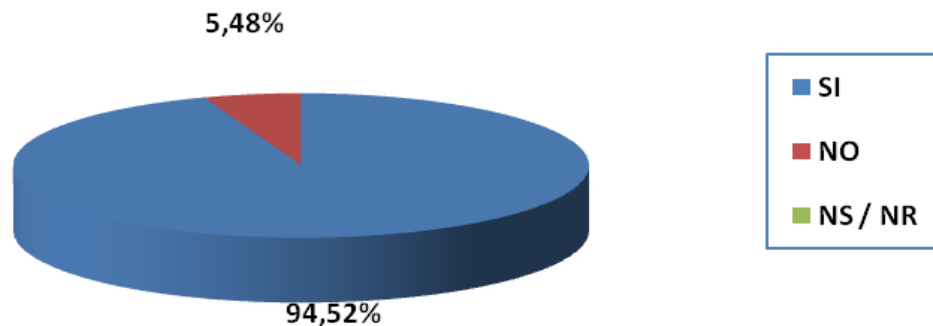
Gráfica 9. Asociación para exportar



En esta pregunta el 45.21% de los encuestados respondió que si estaría dispuesto a asociarse para exportar, puesto que consideran que traería muchas ventajas para sus negocios. Mientras que el 52.05% de las personas dicen que no estarían dispuestos a exportar, dado que el tipo de negocio que tienen no posee las características necesarias para exportar y otros aún están muy escépticos a enfrentar el reto de exportar.

10. ¿Está dispuesto a recibir recomendaciones, asesorías para adaptar el producto o servicio?

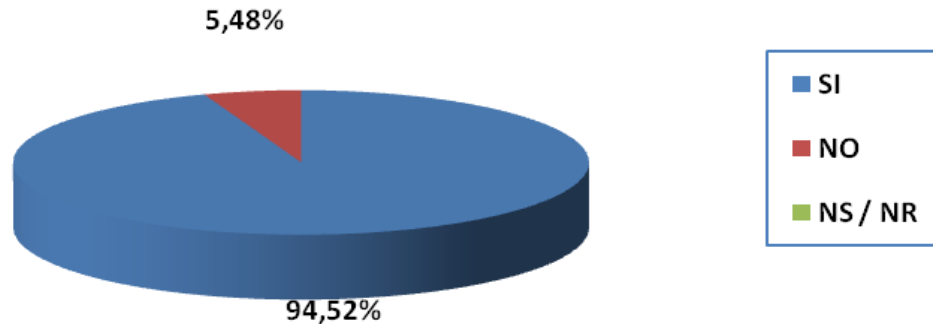
Gráfica 10. Disposición para recibir recomendaciones o asesorías



La disposición de los fami y microempresarios de recibir recomendaciones/asesorías para mejorar su producto o servicio es positiva, esto se evidencia con un resultado del 94.52%, puesto que ellos consideran que sería de gran beneficio para la empresa y contribuiría con el crecimiento de ésta.

11. ¿Está dispuesto al desarrollo alternativo/sostenible de productos/servicios?

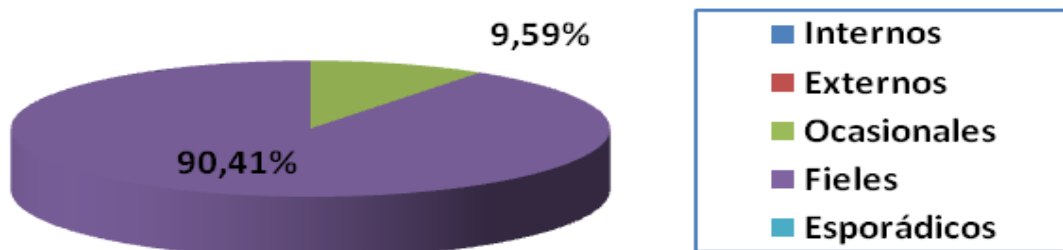
Gráfica 11. Disposición al desarrollo alternativo



Como se observa en la gráfica un 94.52% de los encuestados está dispuesto a mantener un desarrollo sostenible de sus productos y/o servicios atribuyendo a esto las ventajas y oportunidades que podrían conseguir como empresarios para tener un crecimiento en el mercado.

12. ¿Qué tipo de clientes tiene su empresa?

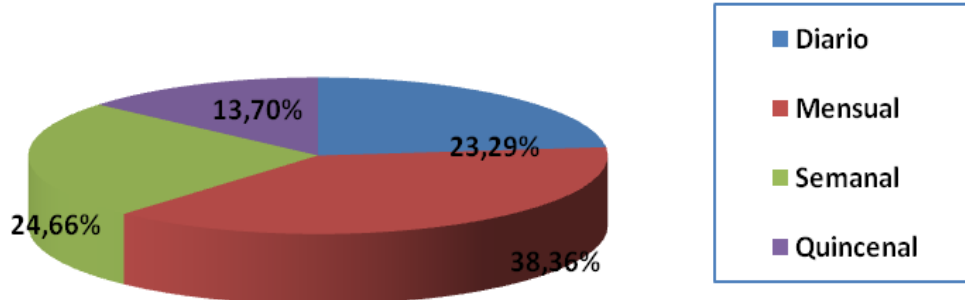
Gráfica 12. Clientes



En el gráfico anterior se observa que la mayoría de clientes que tienen los microempresarios son fieles, esto se evidencia con un resultado del 90.41% porque son clientes que ya conocen el producto y el servicio que ellos ofrecen.

13. ¿Cuál es la frecuencia de compra de sus clientes?

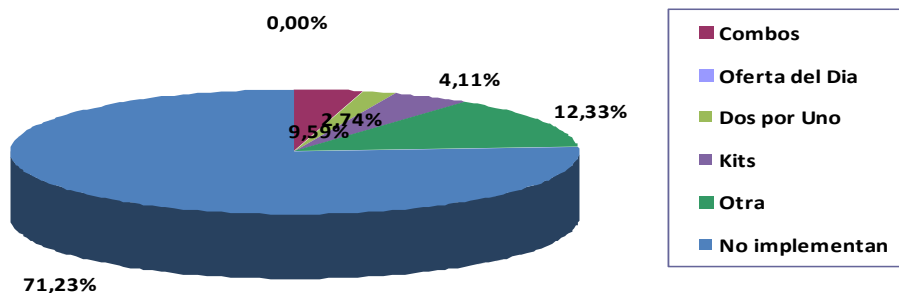
Gráfica 13. Frecuencia de compra de los clientes



En la variable de frecuencia de compra de los clientes se observa que un 38.36% de ellos les compran de forma mensual, seguido con un 24.66% que compran semanalmente y con un 23.29% y un 13.70% que compran de manera diaria y quincenal respectivamente. Este resultado se debe en parte a que la mayoría de estas microempresas son fábricas de textil y calzado en las cuales por lo general existen más ventas en ciertas épocas del año o en ciertos periodos de tiempo; mientras que las que compran diario son negocios como tiendas o restaurantes.

14. ¿Qué promociones implementa en su empresa?

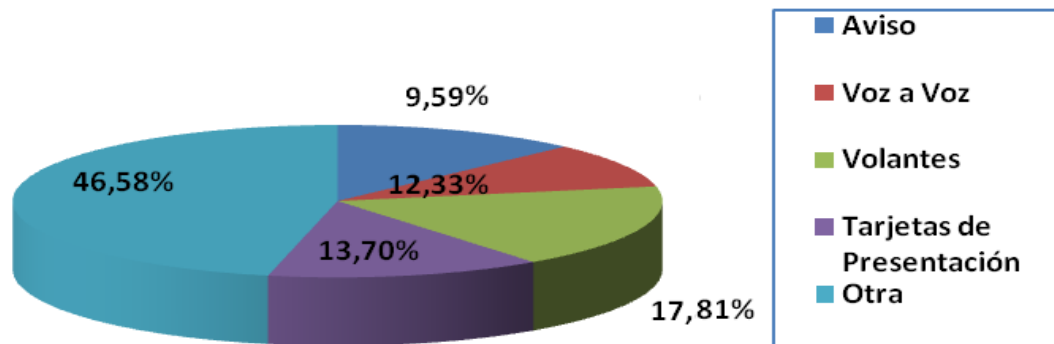
Gráfica 14. Promociones



Según los resultados obtenidos se puede observar que el 71.23% de los fami y microempresarios de las comunas 10 y 11 no implementan ningún tipo de publicidad, posiblemente debido a la falta de conocimientos sobre estrategias de publicidad para implementar en el mercado.

15. ¿Qué tipo de publicidad utiliza para darse a conocer?

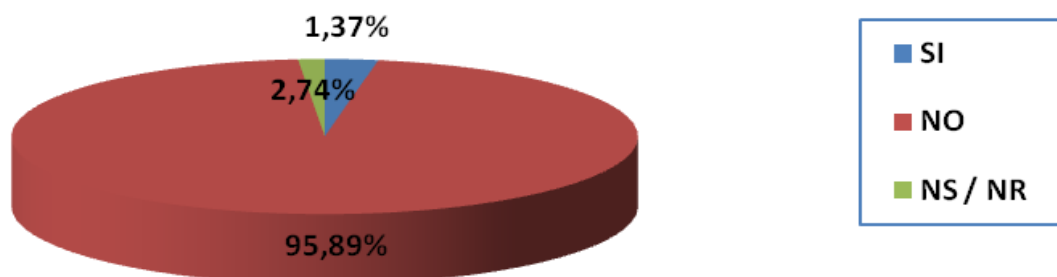
Gráfica 15. Tipo de publicidad



Como se observa en la gráfica, un 46.58% de los encuestados realizan otro tipo de publicidad, este resultado se obtuvo puesto que se incluyeron las personas que respondieron que no implementaban ningún tipo de publicidad. En cuanto a la publicidad más utilizada por los fami y microempresarios son los volantes con un 17.81% por ser uno de los más económicos y conocidos por las personas.

16. ¿Pertenece a alguna agremiación o asociación?

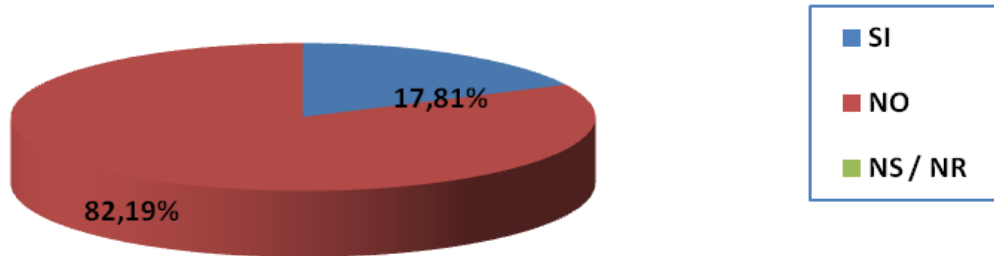
Gráfica 16. Agremiaciones o asociaciones



El resultado del 95.89% que fueron las personas que respondieron que no pertenecían a ninguna agremiación o asociación se puede atribuir o relacionar a la falta de conocimiento sobre la existencia de asociaciones en el sector. Otro factor puede ser la dificultad para ingresar a alguno de estos grupos debido a los requisitos exigidos.

17. ¿Participa en ferias o eventos empresariales?

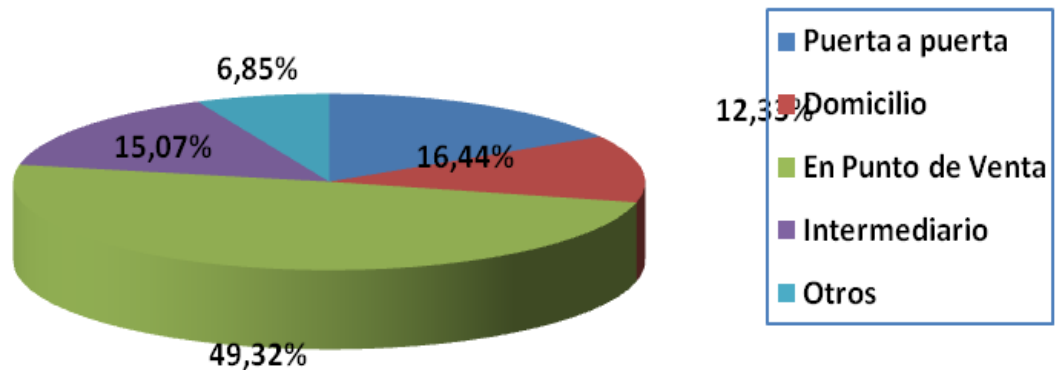
Gráfica 17. Ferias o eventos empresariales



El 82.19% de los microempresarios no han tenido la experiencia de participar en un evento o feria empresarial, aunque manifiestan que les gustaría participar pero se les dificulta debido a los altos costos de estos eventos y a los requisitos.

18. ¿Qué tipo de comercialización realiza?

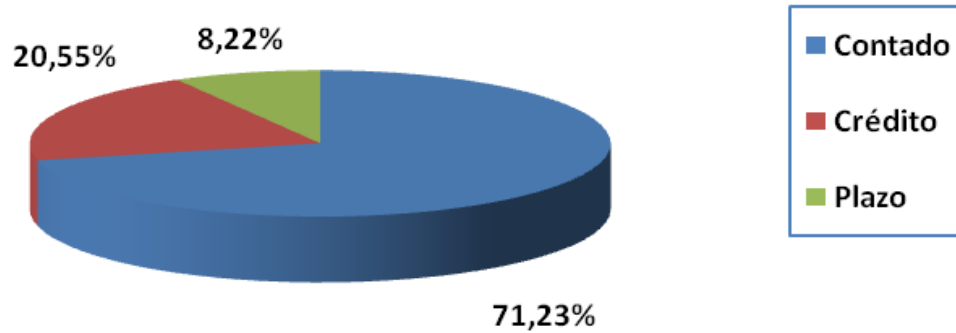
Gráfica 18. Tipo de comercialización



Como se puede evidenciar en la gráfica el 49.32% de los fami y microempresarios realizan comercialización desde un punto de venta, cabe resaltar que algunos de éstos también realizan comercialización a través de un intermediario o vendedor. Este resultado se observa debido a que la mayoría de fami y microempresas que existen en las comunas 10 y 11 pertenecen a los sectores textil y calzado.

19. ¿Cómo vende sus productos?

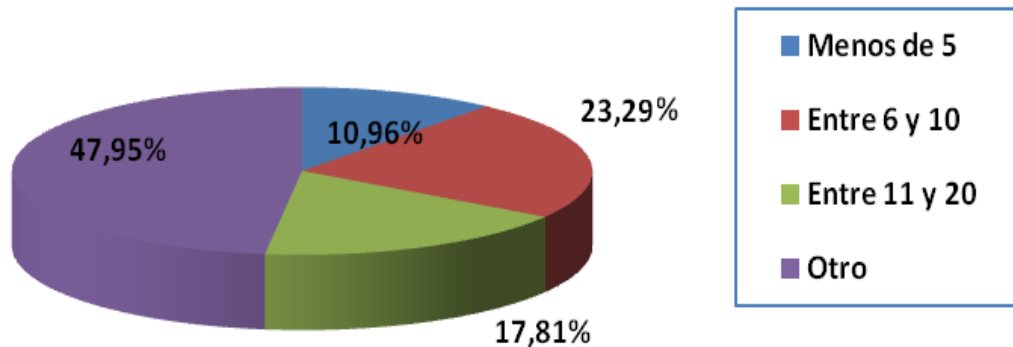
Gráfica 19. Venta de productos



El 71.23% de los fami y microempresarios encuestados vende sus productos a contado, aunque en algunos casos manejan crédito. Mientras que el 20.55% de ellos manejan crédito porque tienen microempresas donde se puede aplicar este tipo de ventas, como empresas pertenecientes al sector industrial.

20. ¿Cuántos clientes tiene su empresa?

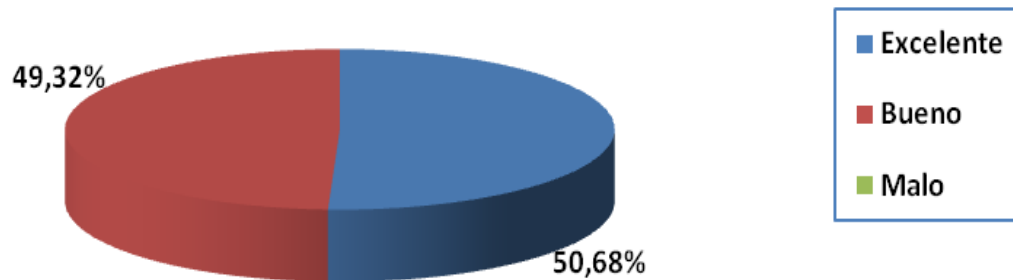
Gráfica 20. Número de clientes



En la gráfica se evidencia que un 47.95% de las microempresas tienen más de 20 clientes, mientras que el 23.29% de estas unidades productivas tienen entre 6 y 10 clientes, esto puede presentarse por el tipo de negocio que poseen y el tipo de compra que realizan los clientes. Sin embargo, es muy importante destacar la necesidad que tienen estas fami y microempresas de establecer estrategias para atraer nuevos clientes e incursionar en nuevos mercados.

21. ¿Cómo califica el servicio que da a sus clientes?

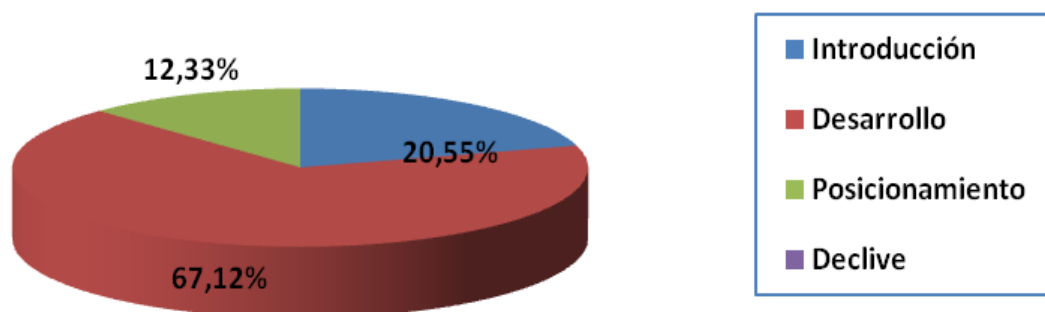
Gráfica 21. Servicio al cliente



El 50.68% de los fami y microempresarios encuestados consideran que el servicio que prestan es excelente, mientras que el 49.32% de ellos opinan que es bueno manifestando que todavía les hace falta mejorar sus procesos y/o servicios para alcanzar la excelencia en el servicio que ofrecen a sus clientes.

22. ¿En qué etapa del mercado se encuentra?

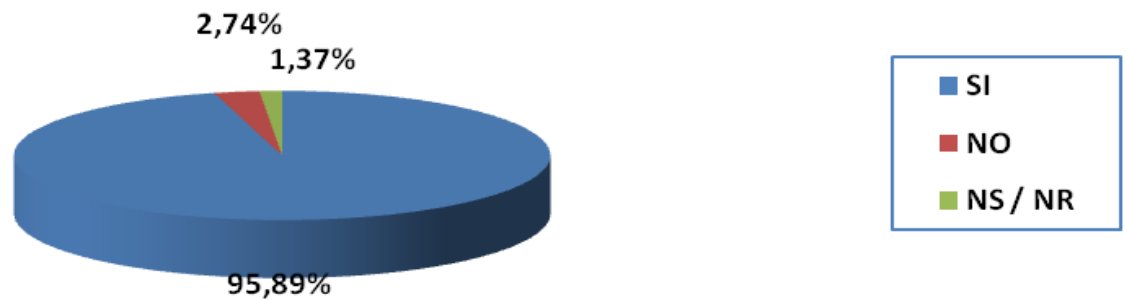
Gráfica 22. Etapa del mercado



Se observa que el 67.12% de las fami y microempresas encuestadas se encuentran en la etapa de desarrollo, por eso muestran un crecimiento más rápido en el mercado y han empezado a percibir algunos beneficios en sus ingresos; por otra parte, el 20.55% de estas unidades productivas se encuentran en la etapa de introducción por eso han presentado niveles de ventas bajos y tienen como meta principal atraer nuevos clientes por medio de estrategias publicitarias.

23. ¿Sabe cómo le fue el mes que acaba de pasar?

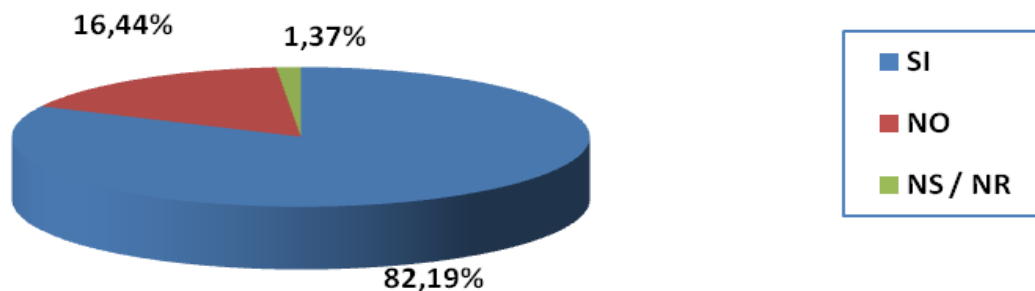
Gráfica 23. Conocimiento del estado mensual de la empresa



El 95.89% de los encuestados afirma tener conocimiento de cómo le fue el mes que acababa de pasar, mientras que una minoría del 2.74% no tenía conocimiento de esto, por lo cual se puede observar que no llevan un adecuado registro de los movimientos realizados en el mes.

24. ¿Con los recursos que cuenta actualmente, puede cumplir con lo que se ha propuesto para este mes?

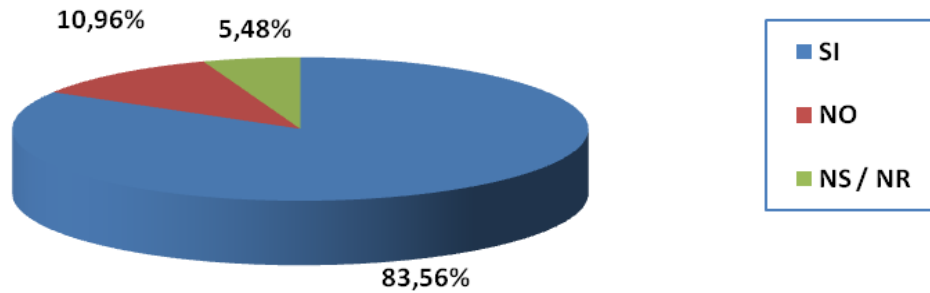
Gráfica 24. Logro del presupuesto del mes actual



El 82.19% de los encuestados respondieron que si habían cumplido con los propuesto para el mes, aunque manifestaron que les gustaría tener mayor capital para cubrir a cabalidad la demanda que tienen normalmente. Por otra parte, el 16.44% de los fami y microempresarios no cuentan con los recursos necesarios para cumplir con las exigencias de sus clientes.

25. ¿Sabe cuánto suman sus deudas?

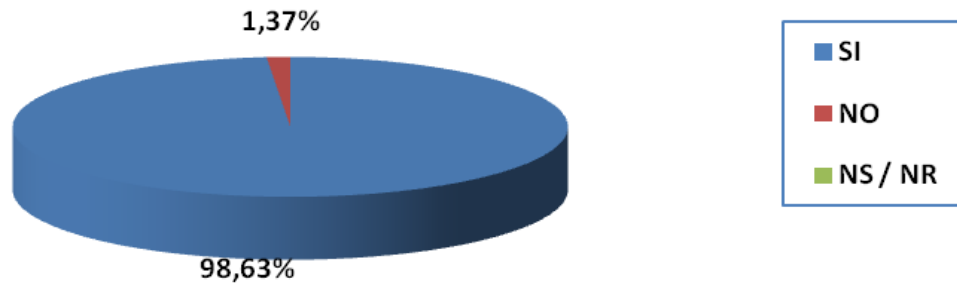
Gráfica 25. Deudas



El 83.56% tienen claro el valor o el monto de sus deudas, porque éstas no suman una gran cantidad o no tienen deudas, mientras que el 10.96% no tenían conocimiento de cuánto sumaban sus deudas.

26. ¿Sabe cotizar su trabajo?

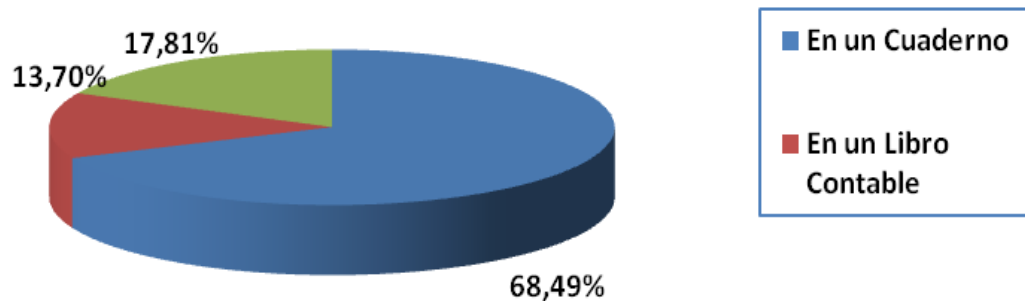
Gráfica 26. Cotización del trabajo



El 98.63% de los encuestados consideran que tienen el conocimiento necesario para poner precio a sus productos y/o servicios.

27. ¿Cómo lleva las cuentas de su empresa?

Gráfica 27. Manejo de cuentas de la empresa



En este gráfico se observa que hace falta capacitación y asesoría al microempresario, puesto que un 68.49% de ellos llevan sus cuentas en un cuaderno realizado este proceso de manera informal, y por este motivo muchas veces no tienen claridad de los movimientos contables que se generan en sus negocios.

7.2 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

Los microempresarios encuestados se seleccionaron teniendo en cuenta la base de datos suministrada por el IMEBU, la cual está conformada por los fami y microempresarios que realizaron los trámites correspondientes para acceder a los créditos y hacer parte del “Programa de Crédito para Todos” que gestiona la Alcaldía de Bucaramanga. Los montos que el Programa de Microcréditos del IMEBU maneja van desde un SMLV hasta cinco millones de pesos (COP\$5.000.000)²⁸.

Considerando que la mayoría de microempresarios ubicados en las comunas 10 y 11 de Bucaramanga han sido beneficiarios de microcréditos, se observa que presentan características como: bajo nivel educacional, escaso capital para inversión, dificultad para acceder a información del sector en el que se desempeñan y microempresas familiares.

²⁸ Disponible en Internet: <http://imebu.gov.co/Contents/Default.aspx?SectionId=0fbe44fc-d897-4749-b13a-330c1cf5fe32>, consultado el 01 de julio de 2008.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el diagnóstico, se puede inferir que la mayoría de los fami y microempresarios de las comunas 10 y 11 de Bucaramanga presentan algunos puntos críticos, entre ellos: no poseen registro mercantil, no manejan libros contables, muestran dificultades en su organización y comercialización, y no cuentan con nueva maquinaria y/o herramientas para mejorar la productividad de la microempresa.

Estos factores evidencian la informalidad con la que trabajan los fami y microempresarios de estas comunas y la necesidad que tienen de adquirir conocimientos y obtener apoyo a través de capacitaciones y asesorías en todas las áreas funcionales de la empresa para formarse y así poder llevar a cabo de una mejor forma la administración de sus negocios.

Teniendo en cuenta los datos más importantes recolectados en el trabajo de campo realizado en las comunas 10 y 11 de Bucaramanga a los fami y microempresarios, a través de la aplicación del instrumento de recolección de datos (Encuesta), el cual fue aplicado mediante las visitas realizadas a cada microempresario de estas comunas, se observa que el 39.73% de ellos están interesados en recibir capacitación y asesorías en el área de mercadeo, así mismo se encontró que el 46.58% de los encuestados no utilizan ningún tipo de publicidad con la que puedan atraer nuevos clientes, y el 95.89% expresaron que la oferta de sus productos no ha sido la adecuada debido a la poca información y conocimientos de cómo realizar esta gestión y de identificar lo que realmente buscan sus clientes; estos resultados evidencian la necesidad que tienen los fami y microempresarios de conocer estrategias sobre cómo ofertar sus productos de una manera atractiva para sus clientes y así conseguir un crecimiento en el mercado.

De igual forma con las visitas realizadas a las unidades productivas se pudo observar que la mayoría de microempresarios no cuentan con la organización necesaria para llevar a cabo sus procesos de manera eficaz y eficiente, esto se evidencia con la manera en que realizan cada actividad puesto que lo hacen de manera empírica, no establecen objetivos ni metas cuantitativas preestablecidas para mejorar y crecer como empresa, lo cual deja ver la importancia de capacitar y asesorar a los microempresarios en la gestión administrativa de sus negocios que contribuyan al mejoramiento de su productividad, posición y participación en el mercado.

De acuerdo con los datos anteriormente mencionados se diseñará un plan estratégico del área funcional de Marketing con el propósito de suplir las falencias detectadas en el diagnóstico con respecto a los conocimientos básicos de mercadeo.

8. DISEÑO DE LA GUÍA PLAN DE MARKETING

Con el diagnóstico aplicado a las fami y microempresas ubicadas en las comunas 10 y 11 de Bucaramanga se identificaron algunos problemas relacionados con la forma de ofertar los productos, por lo tanto se pretende realizar una Guía de Plan de Marketing (Ver Anexo F) para los dos sectores más representativos de estas comunas que son, el sector textil y sector calzado, con la cual se busca contribuir en el fortalecimiento de las unidades productivas realizando capacitaciones y asesorías que permitan a los microempresarios adquirir conocimientos en cuanto al marketing mix, y de esta forma ponerlo en práctica en sus unidades productivas.

El objetivo de la guía plan de marketing es crear una herramienta útil que permita a los microempresarios de los sectores textil y calzado establecer objetivos y estrategias de acuerdo con los factores del macroentorno y microentorno con el fin de contribuir al mejoramiento de la competitividad de su empresa. La guía fue diseñada en forma conjunta para los sectores textil y calzado, puesto que los dos cuentan con la necesidad latente de fortalecer el área de mercadeo. La diferenciación de la guía para cada sector se presenta en los ejemplos, ya que se buscaba que los microempresarios la comprendan de mejor forma según el sector al cual pertenecen.

Por esta razón, se elaboró una guía teórico – práctica que los microempresarios desarrollarán con el asesoramiento y acompañamiento de las estudiantes del proyecto y el apoyo del Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga (IMEBU) en el transcurso de la capacitación. Dicha guía tiene la finalidad de convertirse en una herramienta que le facilite al microempresario la realización de un plan de mercadeo el cual puedan implementar en un futuro de acuerdo con sus capacidades de capital, características de la microempresa y a los objetivos que planteen en el documento elaborado.

La Guía del Plan de Marketing se diseñó teniendo en cuenta que los fami y microempresarios no tienen un nivel adecuado de educación; por esta razón se realizó

una investigación previa tanto en libros como en páginas de Internet con el fin de encontrar los conceptos más claros que permitieran una mejor comprensión por parte de los fami y microempresarios.

En la guía taller se definen los pasos para elaborar un Plan de Marketing, los cuales son explicados detalladamente con un concepto teórico y un ejemplo de acuerdo al sector correspondiente.

El contenido de la guía del Plan de Marketing para cada sector se describe a continuación: Resumen ejecutivo, análisis de la situación, análisis del mercado, mercado objetivo, características del macroentorno, crecimiento, tendencias, análisis DOFA, fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, competencia, oferta de productos, claves para el éxito, asuntos críticos, estrategias de mercado, misión, objetivos de mercado, objetivos financieros, público objetivo, posicionamiento, estrategias, mezcla de mercadeo, investigación de mercados, proyecciones financieras, análisis del punto de equilibrio, proyección de ventas, proyección de gastos de mercadeo, control de resultados.

El enfoque práctico de la guía consiste en ofrecer un espacio al microempresario donde pueda diseñar el plan de marketing de su negocio, teniendo en cuenta las características y objetivos de la misma.

En pocas palabras, a través de este documento los fami y microempresarios conocerán la importancia que tiene hoy en día el aplicar estrategias de mercadeo para lograr un crecimiento en las ventas y posicionamiento en el mercado y, como herramienta para atraer clientes y aprender a identificar y satisfacer las necesidades de los consumidores a los cuales va dirigido el producto.

Todo el proceso de diseño de la Guía de Plan de Marketing fue supervisado y aprobado por la Administradora de Empresas Olga Lucia Gómez Manosalva, quien cuenta con una especialización en Mercadeo y se desempeña como Docente de Ingeniería Industrial en el área de Mercadeo de la Universidad Pontificia Bolivariana, lo cual le otorga la facultad

necesaria para asesorar el proceso llevado a cabo para el diseño de la guía plan de marketing y así aprobar el contenido final de la misma.

9. CAPACITACIÓN Y ASESORÍAS DIRIGIDAS A LOS MICROEMPRESARIOS DE LOS SECTORES CALZADO Y TEXTIL UBICADOS EN LAS COMUNAS 10 Y 11 DE BUCARAMANGA

9.1 PLANEACIÓN

En primer lugar, se pretende realizar una capacitación en el tema de Mercadeo dirigida a los microempresarios de las comunas 10 y 11 de Bucaramanga, específicamente sobre los Conceptos Básicos de Mercadeo y los Pasos para elaborar un Plan de Mercadeo con el fin de que el microempresario pueda adquirir bases sólidas que le permitan penetrar en el mercado objetivo y así contribuir al crecimiento de su unidad productiva. Durante la capacitación se dará una explicación clara y precisa de cada tema contenido en el plan de mercadeo y se citará un ejemplo del sector correspondiente a cada punto.

En segundo lugar, se realizarán ejercicios prácticos con el fin de que el microempresario pueda aplicar los conocimientos adquiridos y además se ofrecerá asesoría y orientación con base en las necesidades y las características de cada microempresa para así realizar un trabajo más personalizado.

Para llevar a cabo estas actividades, se contactaron telefónicamente a los 23 fami y microempresarios pertenecientes a los sectores calzado y textil de las comunas 10 y 11 de Bucaramanga, de los cuales 15 confirmaron su asistencia; todo esto con el fin de realizar la inscripción para la participación en la capacitación y las asesorías programadas por las estudiantes del proyecto y la empresa gestora (IMEBU).

Antes de iniciar con el proceso de capacitación se realizaron los trámites correspondientes para el préstamo del salón comunal del barrio El Rocío, en donde se llevó a cabo la capacitación, los días 11, 12, 13, 18, 19 y 20 de Mayo en el horario de 6:00pm a 8:00pm, teniendo en cuenta la disponibilidad de los microempresarios y la cercanía a sus lugares de trabajo.

La guía de Plan de Marketing, que en este caso es el material de trabajo utilizado durante la capacitación, se entregó impreso a cada uno de los microempresarios de acuerdo con el sector al cual pertenecen con el fin de que les sirviera de apoyo y orientación en la realización de su Plan de Mercadeo.

Para la explicación del tema a desarrollarse en el transcurso de la capacitación se buscó el apoyo de medios audiovisuales como video beam, televisor y vhs, y se realizó la gestión de los trámites correspondientes ante el IMEBU y el líder comunal del barrio El Rocío para el préstamo de los mismos.

Para tener una mayor organización en la capacitación, se diseñó un programa de trabajo que incluye las actividades a desarrollar en el transcurso de la capacitación con el microempresario, dicho programa se presenta a continuación:

Tabla 1. Programa de Actividades

	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	OBJETIVO
SESIÓN 1 (Lunes: 11 de Mayo de 6:00 p.m. a 8:00 p.m.)	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de Asesoras y microempresarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar y afianzar los conocimientos que posee el microempresarios en relación al tema de mercadeo. ▪ Realizar la introducción al tema de Mercadeo con el fin de que cada microempresario identifique y comprenda los conceptos fundamentales de mercadeo. ▪ Conocer y analizar casos de empresas que han tomado decisiones para enfrentar los cambios no sólo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital para poder mantenerse en el mercado.
	<ul style="list-style-type: none"> • Taller 1: Identificación de los conocimientos del microempresario y de las características de la microempresa (Ver Anexo G). Esta actividad se desarrollará individualmente. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Socialización: En un tiempo de 15 minutos se debatirá el taller realizado anteriormente por el microempresario con el fin de consolidar conceptos. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación del tema: Esta presentación se realizará por medio de diapositivas que contienen conceptos básicos de Marketing, como: Mercadeo, necesidades, deseos, satisfacción del cliente, valor, mercado, entre otros. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación y debate del video: (Dirección De marketing y venta: Dirección de marketing y toma de desiciones). 	

	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	OBJETIVO
SESIÓN 2 (Martes: 12 de Mayo de 6:00 p.m. a 8:00 p.m.)	<ul style="list-style-type: none"> Presentación del tema: Pasos para la elaboración de un plan de mercadeo. 	<ul style="list-style-type: none"> Conocer el contenido de un plan de mercadeo. Conocer e identificar el entorno que rodea a la microempresa y los clientes a los cuales va dirigido el producto.
	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración del punto 1, 2, 2.1, 2.1.1, 2.1.2, 2.1.3 y 2.1.4 de la guía taller de Marketing correspondiente a cada sector. 	
SESIÓN 3 (Miércoles: 13 de Mayo de 6:00 p.m. a 8:00 p.m.)	<ul style="list-style-type: none"> Continuación del tema: Pasos para la elaboración de un plan de mercadeo. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar los pasos para la realización de un plan de mercadeo. Realizar un análisis de los factores internos y externos de la microempresa que le permitan tomar decisiones estratégicas. Ayudar al microempresario a identificar las características y atributos diferenciadores de sus productos.
	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de los puntos de la guía taller de Marketing: Numeral 2.2, 2.2.1, 2.2.2, 2.2.3, 2.2.4, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6. 	
SESIÓN 4 (Lunes: 18 de Mayo de 6:00 p.m. a 8:00 p.m.)	<ul style="list-style-type: none"> Presentación y debate del video (Dirección de marketing y ventas: Técnicas de ventas). 	<ul style="list-style-type: none"> Conocer y analizar diferentes casos de empresas que utilizan herramientas o técnicas de ventas para conseguir los objetivos estratégicos de su organización. Identificar los pasos para la realización de un plan de mercadeo. Orientar al microempresario en el establecimiento de los objetivos de su negocio y en la definición de las estrategias más adecuadas para poder alcanzarlos.
	<ul style="list-style-type: none"> Continuación del tema: Pasos para la elaboración de un plan de mercadeo. 	
	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de los puntos de la guía taller de Marketing: Numeral 3.1, 3.2, 3.3. 	

	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	OBJETIVO
SESIÒN 5 (Martes: 19 de Mayo de 6:00 p.m. a 8:00 p.m.)	<ul style="list-style-type: none"> Continuaci3n del tema: Pasos para la elaboraci3n de un plan de mercadeo. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar los pasos para la realizaci3n de un plan de mercadeo. Conocer el Modelo de las 4p's del Marketing con las cuales la microempresa puede alcanzar sus objetivos.
	<ul style="list-style-type: none"> Elaboraci3n de los puntos de la guía taller de Marketing: Numeral 3.4, 3.5, 3.6, 3.7. 	
SESIÒN 6 (Miércoles: 20 de Mayo de 6:00 p.m. a 8:00 p.m.)	<ul style="list-style-type: none"> Finalizaci3n de los pasos para la elaboraci3n de un plan de mercadeo: Numeral 3.8 y 4.0. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar los beneficios y los pasos para exportar un producto. Identificar la oportunidad que tienen los microempresarios de exportar un producto teniendo en cuenta la normatividad de exportaci3n del producto.
	<ul style="list-style-type: none"> Capacitaci3n del tema: Requisitos para exportar calzado y confecciones. Esta actividad estar3 a cargo de la Estudiante en Pr3ctica de Negocios Internacionales de la Universidad Santo Tom3s. 	

Fuente: Autoras del proyecto.

9.2 DESARROLLO

La capacitaci3n cont3 con la participaci3n de 6 microempresarios y se inici3 con la realizaci3n de un taller con el cual se buscaba principalmente identificar los conocimientos b3sicos de mercadeo que tenía el microempresario y a partir de esto realizar una introducci3n del tema.

La metodología de la capacitaci3n consistió en explicar cada paso contenido en la guía taller de Marketing por medio de una presentaci3n en PowerPoint (Ver Anexo H); despu3s el microempresario procedía a desarrollar cada ejercicio pr3ctico teniendo en cuenta las característicasy objetivos principales de su microempresa, y con el asesoramiento y acompañamiento de las estudiantes del proyecto, se aclaraban las dudas correspondientes a cada punto (Ver Anexo I).

Otra de las actividades realizadas durante la capacitación fue la oferta de productos, la cual fue diseñada con el fin de que los microempresarios aprendieran a identificar las características y los atributos diferenciadores de sus productos frente a su competencia.

Con respecto a los videos presentados en el transcurso de la capacitación, los microempresarios observaron diferentes casos que les ayudaron a ampliar la visión que tenían sobre las técnicas que existen con relación a la forma de ofrecer sus productos y/o servicios en el mercado. Igualmente, los microempresarios priorizaron la importancia de aumentar las ventas a través de la satisfacción de las necesidades o deseos de los clientes y la fidelización de los mismos. Entre las estrategias que los microempresarios consideraron relevantes para su negocio están: estrategia de producto, estrategia de posicionamiento de marca, estrategia de precio, estrategia de publicidad, esto puede presentarse por el tipo de negocio que poseen.

En la última sesión se contó con la colaboración de una estudiante en práctica de Negocios Internacionales de la Universidad Santo Tomás, la cual ofreció una capacitación sobre los beneficios y los pasos necesarios para exportar un producto, lo cual le permitió al microempresario que se encuentra interesado en exportar sus productos, adquirir conocimientos acerca de los requisitos para realizar una exportación en materia administrativa y normativa y estar informado sobre los trámites necesarios que conforman este proceso.

10. FORTALECIMIENTO MICROEMPRESARIAL

En esta última fase del proyecto, se trabajó con tres de los seis microempresarios, dos del sector calzado y uno del sector textil ubicados en la comuna 11 de Bucaramanga, los cuales se escogieron teniendo en cuenta el interés y la participación durante el desarrollo de la capacitación.

El proceso de fortalecimiento se inició con un diagnóstico interno en cada una de las unidades productivas, con el fin de identificar las necesidades de éstas y conocer las expectativas que tenía el microempresario; y de esta forma crear estrategias que permitieran el mejoramiento de su negocio a través de la asesoría y el acompañamiento dado por las estudiantes del proyecto y el IMEBU.

Para culminar este proceso, el Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga - IMEBU organizó una Muestra Empresarial realizada el día 3 de Julio de 2009 en las instalaciones del instituto, con el fin de brindarle la oportunidad al microempresario de dar a conocer el trabajo realizado en su microempresa y a su vez poner en práctica lo aprendido a través de las asesorías dadas por las estudiantes.

10.1 DIAGNÓSTICO DE LAS MICROEMPRESAS

Para realizar el diagnóstico en las microempresas se buscó establecer mayor contacto con el microempresario, por lo tanto se llevó a cabo una visita en el lugar de trabajo con el fin de identificar el estado actual de las unidades productivas (Ver Anexo J).

En esta visita se realizó una inspección en el área de administración y producción puesto que son las dos áreas principales de las microempresas en las cuales se llevó a cabo el acompañamiento, la visita se efectuó con el fin de detectar los aspectos positivos y negativos que presentan las unidades productivas, y de esta forma tomar las respectivas decisiones para así contribuir al fortalecimiento de éstas.

En la inspección realizada en el área de producción se indagaron aspectos como la distribución de los puestos de trabajo, el tamaño de la fábrica, la organización de materiales, herramientas y maquinaria, las condiciones en las que laboran los empleados y así mismo se observó el proceso de producción que llevan a cabo en cada una de las microempresas.

Para obtener mayor información acerca del área administrativa se realizó al microempresario una serie de preguntas con el fin de conocer aspectos en cuanto a la estructura administrativa, los horarios de trabajo estipulados, la definición de objetivos y políticas organizacionales, el manejo de personal y las expectativas que tiene el microempresario con su negocio, y de esta forma establecer la situación actual en la que laboran estas microempresas.

Este diagnóstico se realizó con base en las observaciones dadas por las estudiantes del proyecto y las declaraciones hechas por el microempresario.

10.1.1 Calzado ANGELINI KAS

Descripción: Calzado ANGELINI KAS es una microempresa dedicada a la fabricación y comercialización de calzado deportivo (Guayos y tenis) para caballero, dama y niño que anteriormente estaba ubicada en la Carrera 12A No. 103D – 24 en el barrio Manuela Beltrán y en la actualidad se trasladó a la Carrera 24 N° 30 – 88 en el barrio Antonia Santos siendo este un punto más central para llevar a cabo su actividad comercial.

Esta microempresa lleva dos años de funcionamiento en el mercado regional y su objetivo principal es expandirse a nivel nacional. Su propietario es el señor Ángel María Pinzón Carreño, quien trabaja junto con algunos miembros de su familia.

Diagnóstico: Calzado ANGELINI KAS es una microempresa que cuenta con dos empleados que trabajan de manera directa y dos por subcontratación. El personal que labora en esta microempresa posee un nivel educacional medio porque la mayoría de ellos han culminado sus estudios secundarios. Sin embargo, estos empleados están capacitados para realizar su labor de una manera eficaz debido a que cuentan con amplia experiencia en la actividad, puesto que llevan más de cinco años ejerciendo estas labores.

Esta microempresa labora de manera informal puesto que no se encuentra registrada en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, no maneja libros contables y los procesos administrativos y de producción los realizan de manera empírica lo que impide el cumplimiento de sus metas.

Entre los aspectos negativos que posee la microempresa es que su planta física no es la adecuada debido a su tamaño, lo cual limita la distribución de los puestos y la maquinaria de trabajo disminuyendo así la productividad en el proceso de fabricación de calzado. Así mismo presenta dificultades para adquirir nueva maquinaria que le permita mejorar la productividad de su microempresa.

La microempresa Angelini Kas no utiliza estrategias de marketing debido que no cuenta con el capital necesario para implementarlas o no poseen los conocimientos básicos para llevar a cabo un plan de marketing, lo cual dificulta el crecimiento y posicionamiento en el mercado de la unidad productiva. A su vez, esta microempresa presenta un bajo nivel de inversión debido a la dificultad que tienen para acceder a créditos y la forma en que manejan la parte financiera de su negocio es informal puesto que no llevan una relación de costos y gastos lo cual no les permite determinar las utilidades de su microempresa.

10.1.2 Diseños JEMARA

Descripción: Diseños JEMARA es una microempresa dedicada a la fabricación y comercialización de calzado (baletas y sandalias) para dama, la cual se encuentra ubicada en la Calle 104C No. 7 – 42 del barrio El Porvenir y su propietario es el señor Ramón Emiro Cañizares. Esta microempresa se encuentra en una etapa de introducción puesto que lleva tan solo dos años en el mercado regional y nacional. Su objetivo a largo plazo es expandirse a un mercado internacional con el fin de lograr un mayor crecimiento de su negocio.

Diagnóstico: Diseños JEMARA ofrece un producto de calidad con diseños acordes a la moda actual y a precios justos según el segmento de mercado al cual va dirigido. Con respecto a la planta física se considera que tiene una buena distribución debido a que los puestos, la maquinaria y herramientas de trabajo están organizados adecuadamente lo que permite una mejor comunicación entre ellos y mayor flexibilidad en el proceso contribuyendo así al mejoramiento de la productividad de la microempresa. Además esta

microempresa maneja libros contables, tiene estipulado horarios de trabajo los cuales da a conocer a sus empleados, lleva un registro de nómina adecuado y utiliza tarjetas de presentación para ofrecer su producto.

Esta microempresa no se encuentra registrada en la Cámara de Comercio de Bucaramanga y el acceso para adquirir maquinaria especializada es limitado debido a que no cuenta con el capital necesario para la inversión. Diseños Jemara aún no ha tenido la oportunidad de participar en ferias o eventos empresariales lo cual le permitiría dar a conocer su producto y atraer un mayor número de clientes.

10.1.3 Creaciones YURLEY

Descripción: Creaciones YURLEY es una microempresa dedicada a la fabricación y comercialización de ropa interior para dama y niños ubicada en la calle 104F N° 5 – 47 en el barrio El Porvenir y su propietaria es la señora Orley Marín Murillo.

Esta microempresa ofrece prendas suaves y cómodas fabricadas con materias primas de buena calidad para satisfacer las expectativas de su mercado objetivo y atiende entre 6 y 10 clientes fijos los cuales están distribuidos en diferentes regiones del país.

Diagnóstico: Creaciones Yurley no cuenta con la planta física adecuada para llevar a cabo de una mejor forma los procesos de fabricación puesto que no maneja una distribución óptima de los puestos, materiales, herramientas y maquinaria de trabajo. El tamaño de la microempresa dificulta la distribución de los puestos de trabajo.

Por otra parte, esta microempresa no se encuentra registrada en la Cámara de Comercio, no ha tenido la oportunidad de exportar y no posee la maquinaria y herramientas adecuadas para mejorar la productividad del negocio.

Con respecto al área de mercadeo, la microempresa no utiliza ningún tipo de publicidad y no implementa promociones debido a su bajo nivel de capital para la inversión. Aunque no utiliza herramientas de apoyo publicitario lo cual limita dar a conocer su producto, la microempresaria realiza viajes para ofrecer su producto.

10.2 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

En esta parte del proyecto se tomaron decisiones respecto a las estrategias que se implementarán durante el acompañamiento, con las cuales se pretende contribuir al fortalecimiento y desarrollo microempresarial. Según el diagnóstico realizado en las microempresas, se identificaron problemas similares en cada una de ellas, por lo tanto se establecieron las mismas líneas estratégicas para las tres microempresas, las cuales se definen a continuación:

- **Línea estratégica de capacitación.** Mediante esta línea se pretende dar apoyo a los microempresarios a través de asesorías y capacitaciones dirigidas por las estudiantes, el SENA y el Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga (IMEBU) con base en las necesidades de cada área organizacional.

Para dar cumplimiento a esta línea estratégica, el IMEBU ha creado consultorios empresariales en los cuales ofrece servicios de asesoría y capacitación en temas relacionados con las diferentes áreas de una empresa, de igual forma existe un convenio con estudiantes de últimos semestres de las diferentes universidades para realizar un trabajo de campo y diseñar un plan de acción para capacitar, asesorar y realizar acompañamiento en algunas microempresas de las comunas ubicadas en Bucaramanga.

- **Línea estratégica de administración.** Esta línea busca mejorar la organización administrativa de las unidades productivas mediante la definición de la misión, visión, estructura organizacional y los perfiles ocupacionales.

- **Línea estratégica de producción.** Con esta línea se pretende establecer acciones básicas para que las microempresas puedan mejorar el área de producción a través de la creación de un plan de acción basado en la técnica de las 5'S, la descripción técnica del diagrama de procesos y el diseño de la distribución de planta.

- **Línea estratégica de mercadeo.** Esta línea busca apoyar al microempresario en el desarrollo de exposiciones a través de la organización de una muestra empresarial con

el fin de que puedan dar a conocer sus productos y pongan en práctica los conocimientos básicos transmitidos en el transcurso de las capacitaciones.

10.3 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

10.3.1 Estrategia de Capacitación. Uno de los objetivos principales del Programa Centro de Desarrollo Empresarial (CDE) del IMEBU, es dar apoyo a los microempresarios de la región mediante capacitaciones y asesorías tendientes a contribuir con el fortalecimiento y desarrollo empresarial. Por esta razón, el IMEBU en convenio con el SENA dictó cursos de capacitación sobre los temas de contabilidad, mercadeo y ventas desarrollados en el mes de abril, con una duración de 40 horas, en donde se estudiaron conceptos básicos sobre estas áreas y al finalizar la capacitación se entregó una certificación a cada microempresario. Parte de la organización del curso de capacitación estuvo a cargo de las estudiantes de la Universidad Pontificia Bolivariana, las cuales apoyaron este proceso contactando y realizando la respectiva inscripción de los microempresarios ubicados en las comunas 10 y 11 de Bucaramanga.

El Centro de Desarrollo Empresarial (CDE) también ha creado consultorios empresariales dentro de las instalaciones del IMEBU, los cuales son dirigidos por estudiantes de las diferentes Universidades de Bucaramanga con el fin de prestar un servicio de asesorías personalizadas y totalmente gratuitas en diversos campos como: Mercadeo y Publicidad, Comercio Exterior, Economía, Derecho, Contaduría, Ingeniería Industrial, Administración Financiera e Ingeniería de Mercados. Para acceder a este servicio, el microempresario debe dirigirse a las instalaciones del Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga – IMEBU en donde encontrará una persona especializada en el tema quien le brindará la asesoría deseada.

Así mismo, con el apoyo de las dos estudiantes de la Universidad Pontificia Bolivariana - UPB se logró ofrecer asesorías y acompañamiento a tres microempresas pertenecientes a la comuna 11 de Bucaramanga con base en las necesidades detectadas durante las visitas realizadas a las unidades productivas, las cuales se realizaron en un período de un mes con el fin de diagnosticar la situación actual de las microempresas y de esta manera

poder diseñar un plan de acción para el mejoramiento de sus procesos y así contribuir con el fortalecimiento empresarial.

10.3.2 Organización Administrativa

10.3.2.1 Declaración de la misión y visión. Para una microempresa es importante crear una cultura corporativa la cual se logra establecer mediante la identificación de los valores y costumbres que se encuentran en la organización; a partir de esto se trata de crear una identidad y una imagen que se desea proyectar en un futuro lo cual se establece definiendo la misión y visión de la empresa.

Con el fin de dejar plasmado las metas y objetivos a futuro y a su vez establecer una identidad corporativa que ayude a generar un sentido de pertenencia en todos sus empleados, se realizó un trabajo mancomunado con el microempresario y las gestoras del proyecto y se logró definir la misión y la visión empresarial para cada una de las unidades productivas.

La declaración de la misión y visión se definió teniendo en cuenta las siguientes preguntas realizadas al microempresario en su sitio de trabajo: ¿Qué hace?, ¿Cuál es su mercado objetivo?, ¿Qué ofrece?, ¿Cuáles son sus atributos diferenciadores?, ¿Cuál es el fin de fabricar el producto?, ¿Cómo desea que su empresa sea vista?, ¿A dónde quiere llegar como empresa?. Este proceso se llevó a cabo con el fin de identificar las características de la unidad productiva y así mismo conocer las expectativas y los deseos que tiene el microempresario para su negocio. De acuerdo a los resultados de estas preguntas se realizó la misión y visión para las microempresas.

A continuación se muestra la declaración de la misión y la visión para cada una de las microempresas:

MISIÓN

El compromiso fundamental de CREACIONES YURLEY es la fabricación y comercialización de ropa interior femenina para niña y dama, elaborada con materias primas de buena calidad buscando la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes por medio de diseños innovadores y precios bajos.

VISIÓN

CREACIONES YURLEY busca consolidarse en el mercado regional y nacional como una de las mejores empresas fabricantes de ropa interior femenina, caracterizándose por la calidad en la fabricación de sus productos, la innovación en sus diseños, comodidad, cumplimiento y precios justos.

MISIÓN

CALZADO ANGELINI KAS es una microempresa dedicada a fabricar y comercializar calzado deportivo para niño, dama y caballero elaborado con calidad, buscando siempre satisfacer las necesidades de sus clientes con diseños cómodos y actuales y a precios justos. Además cuenta con la competencia de su equipo de trabajo y el cumplimiento y respeto por sus clientes.

VISIÓN

CALZADO ANGELINI KAS pretende posicionarse en la fabricación y comercialización de zapato deportivo en el mercado regional y expandirse a nivel nacional, fomentado su ventaja competitiva que se basa en la innovación de diseños, calidad, cumplimiento y precios justos.

MISIÓN

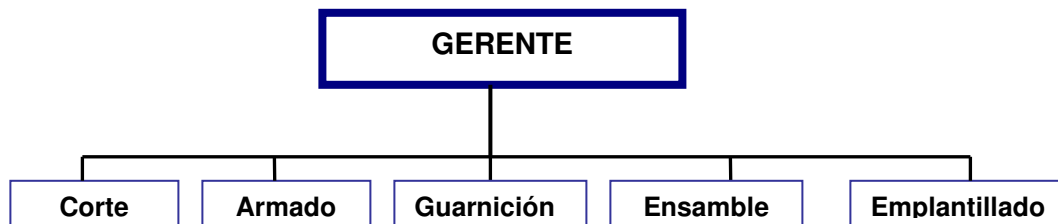
En **DISEÑOS JEMARA** diseñamos, fabricamos y comercializamos zapato formal e informal para niña y dama en el mercado regional y nacional, brindando a nuestros clientes calidad, diseños acordes a la moda actual y excelentes precios. Contamos con un equipo de trabajo con amplia experiencia y conocimiento en la actividad encaminados a satisfacer las necesidades de nuestros preciados clientes.

VISIÓN

En **DISEÑOS JEMARA** esperamos ser líderes reconocidos por la satisfacción de nuestros clientes en la fabricación y comercialización de calzado para niña y dama con atributos de calidad, innovación en el diseño, comodidad, cumplimiento y precios bajos.

10.3.2.2 Estructura Organizacional. Para lograr una organización administrativa adecuada es necesario establecer una estructura organizacional, con el fin de dividir el trabajo e identificar las actividades y funciones por cada departamento. Con el propósito de definir la estructura organizacional de las microempresas de calzado se visitó cada puesto de trabajo para así poder determinar la estructura organizacional que más se ajustaba al tipo de empresa dando como resultado, una estructura organizacional por procesos, la cual se presenta a continuación:

Figura 1. Estructura Organizacional de Microempresas de Calzado



Fuente: Autoras del proyecto

Cabe resaltar que para la microempresa Creaciones Yurley no se realizó una estructura organizacional debido a que no cuenta con personal directo y la mayoría de los procesos los maneja mediante subcontratación. Sin embargo, se deja como referencia que para esta microempresa es necesario utilizar una estructura organizacional de acuerdo con sus condiciones.

10.3.2.3 Definición de la planta de personal. Para realizar los perfiles de cargos de las microempresas del sector calzado se llevó a cabo una investigación previa en cada una de las unidades productivas, la cual se efectuó por medio de una inspección en el lugar de trabajo para lograr un mayor contacto con los empleados de la fábrica con el fin de conocer más en detalle sobre las actividades que allí realizan y así poder analizar la complejidad del puesto de trabajo.

El objetivo principal de la investigación fue identificar las características y los requisitos que el trabajador debe poseer para llevar a cabo la actividad normalmente. Con la visita y la investigación realizada a las microempresas se observó cada una de las tareas que

realiza el trabajador en su cargo y a su vez se identificó el objetivo de cada puesto de trabajo.

“La importancia del análisis de cargos radica en que si éstos están bien diseñados la empresa avanzará hacia la consecución de sus metas, porque si cada empleado sabe lo que tiene que hacer en su lugar de trabajo y lo que requiere para cumplir dichas actividades, el funcionamiento de las operaciones internas de la organización se hará más eficiente”²⁹.

De esta forma, se elaboraron los mismos manuales de cargo para las dos microempresas de calzado dado que en éstas existen los mismos puestos de trabajo y poseen características similares en cuanto a sus funciones y responsabilidades.

²⁹ SERRANO GÓMEZ Lupita. Administración de Personal un Desafío Estratégico. Bucaramanga: División Editorial y de Publicaciones UIS, Primera Edición, 2005. p. 75.

CALZADO		MANUAL DE FUNCIONES
JEFE INMEDIATO	CARGO	ÁREA
Ninguno	Gerente	Administrativa
OBJETIVOS DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir, planear, organizar y controlar todos los procesos de administración y producción de Calzado ANGELINI KAS. 		
FUNCIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer y dar a conocer a toda la organización las políticas empresariales. • Realizar las labores administrativas de la empresa. • Liderar el trabajo en equipo. • Realizar informes mensuales del funcionamiento de la empresa. • Realizar los debidos procesos con la mayor transparencia posible. • Llevar registro de todos los procesos contables y financieros • Representar la máxima autoridad en la planta. • Verificar que los empleados de planta utilicen la dotación necesaria para realizar el proceso de producción. • Realizar reportes diarios de las cantidades producidas. • Controlar los horarios de trabajo de los empleados de planta. • Verificar la calidad de los productos durante todas las etapas de producción. 		
COMPETENCIAS		DESCRIPCIÓN
EDUCACIÓN		Bachillerato*
HABILIDADES		Responsabilidad, adaptación, disciplina, toma de decisiones, relaciones laborales, comunicación, liderazgo, autoridad, flexibilidad, análisis de problemas. Competencias comunicativas, atención al cliente.
EXPERIENCIA		Mínimo 1 año ejerciendo cargos administrativos
ESPECIFICACIONES DEL CARGO		SEXO: masculino – femenino
SALARIO: \$1.500.000pesos		Salario fijo mensual

- Considerando que la mayoría de gerentes son los mismos propietarios de las microempresas, los cuales poseen una educación formal.

CALZADO		
MANUAL DE FUNCIONES		
JEFE INMEDIATO	CARGO	ÁREA
Jefe de planta	Cortador (a)	Producción
OBJETIVOS DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> Realizar de forma eficiente el proceso de corte. 		
FUNCIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> Llevar a cabo la función de corte de una manera eficaz. Realizar mantenimiento preventivo de la herramienta o maquinaria de trabajo. Usar la dotación suministrada por el empleador para llevar a cabo el proceso de corte. Cumplir con el horario de trabajo estipulado por la empresa. Realizar reportes diarios de las cantidades cortadas. Mantener su sitio de trabajo en orden. 		
COMPETENCIAS		DESCRIPCIÓN
EDUCACIÓN		Bachiller
HABILIDADES		Responsabilidad, disciplina, relaciones laborales.
EXPERIENCIA		Mínimo 1 año ejerciendo cargos en zapatería.
ESPECIFICACIONES DEL CARGO		SEXO: masculino – femenino
SALARIO: \$		Salario a destajo

CALZADO		
MANUAL DE FUNCIONES		
JEFE INMEDIATO	CARGO	ÁREA
Jefe de planta	Armador (a)	Producción
OBJETIVOS DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> Llevar a cabo el proceso de armado manteniendo las condiciones óptimas del calzado. 		
FUNCIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> Mantener la calidad del calzado en el proceso de armado. Realizar mantenimiento preventivo de la herramienta o maquinaria de trabajo. Cumplir con el horario de trabajo estipulado por la empresa. Realizar reportes diarios de las cantidades armadas. Mantener su sitio de trabajo en orden. 		

COMPETENCIAS	DESCRIPCIÓN
EDUCACIÓN	Bachiller
HABILIDADES	Responsabilidad, disciplina, relaciones laborales.
EXPERIENCIA	Mínimo 1 año ejerciendo cargos de amador
ESPECIFICACIONES DEL CARGO	SEXO: masculino – femenino
SALARIO: \$	Salario a destajo

CALZADO		MANUAL DE FUNCIONES	
JEFE INMEDIATO	CARGO	ÁREA	
Jefe de planta	Guarnición	Producción	
OBJETIVOS DEL CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> Realizar la costura de los cortes manteniendo las características de calidad. 			
FUNCIONES DEL CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> Realizar mantenimiento preventivo de la herramienta o maquinaria de trabajo. Mantener la calidad del calzado en el proceso de guarnición. Utilizar la dotación suministrada para llevar a cabo el proceso de guarnición. Cumplir con el horario de trabajo estipulado por la empresa. Realizar reportes diarios de las cantidades fabricadas. Mantener su sitio de trabajo en orden. 			
COMPETENCIAS	DESCRIPCIÓN		
EDUCACIÓN	Bachiller		
HABILIDADES	Responsabilidad, disciplina, relaciones laborales.		
EXPERIENCIA	Mínimo 1 año ejerciendo trabajos de guarnición.		
ESPECIFICACIONES DEL CARGO	SEXO: masculino – femenino		
SALARIO: \$	Salario a destajo		

CALZADO		MANUAL DE FUNCIONES
JEFE INMEDIATO	CARGO	ÁREA
Jefe de planta	Solador (a)	Producción
OBJETIVOS DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> Realizar el montaje del zapato manteniendo las características de calidad deseadas. 		
FUNCIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> Cumplir con el horario de trabajo estipulado por la empresa. Realizar reportes diarios de las cantidades montadas. Mantener la calidad del calzado en el proceso de montaje. Realizar mantenimiento preventivo de la herramienta o maquinaria de trabajo. Mantener su sitio de trabajo en orden. Colaborar con otras tareas asignadas por sus superiores. 		
COMPETENCIAS	DESCRIPCIÓN	
EDUCACIÓN	Bachiller	
HABILIDADES	Responsabilidad, disciplina, relaciones laborales.	
EXPERIENCIA	Mínimo 1 año ejerciendo cargos de solador	
ESPECIFICACIONES DEL CARGO	SEXO: masculino – femenino	
SALARIO: \$	Salario a destajo	

CALZADO		MANUAL DE FUNCIONES
JEFE INMEDIATO	CARGO	ÁREA
Jefe de planta	Emplantillador (a)	Producción
OBJETIVOS DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> Llevar a cabo el montaje de la plantilla con la mayor eficacia posible. 		
FUNCIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> Mantener la calidad del calzado en el proceso. Realizar mantenimiento preventivo de la herramienta o maquinaria de trabajo. Cumplir con el horario de trabajo estipulado por la empresa. Realizar reportes diarios de las cantidades. Mantener su sitio de trabajo en orden. 		

COMPETENCIAS	DESCRIPCIÓN
EDUCACIÓN	Bachiller
HABILIDADES	Responsabilidad, disciplina, relaciones laborales.
EXPERIENCIA	Mínimo 1 año ejerciendo cargos amador
ESPECIFICACIONES DEL CARGO	SEXO: masculino – femenino
SALARIO: \$	Salario a destajo

En este punto es importante destacar que para la microempresa Creaciones Yurley no se definieron manuales de cargos debido a que no cuenta con personal directo y la mayoría de los procesos los maneja mediante subcontratación.

10.3.3 Plan de acción del área de producción. De acuerdo con la inspección realizada en el área de producción de las microempresas, se observó que no cuentan con la organización necesaria para llevar a cabo un proceso de producción eficaz, puesto que no existe la asignación de lugares específicos para herramientas, materiales y otros elementos necesarios para la producción, lo cual limita el rendimiento de los empleados. El lugar de trabajo no presenta el adecuado orden y la limpieza necesaria para efectuar las actividades en un ambiente óptimo para las personas que allí laboran.

Por esta razón se realizó un plan de acción genérico con base en la técnica de las 5'S, puesto que las tres microempresas con las cuales se trabajó presentan características similares en la organización de las unidades productivas, lo cual hace que este plan pueda ser aplicado en cualquiera de las tres microempresas en las cuales se realizó asesoría y acompañamiento.

“La técnica de las 5'S es un sistema de origen japonés con el cual han logrado llegar al nivel donde hoy se encuentran. “Este concepto se refiere a la creación y mantenimiento de áreas de trabajo más limpias, más organizadas y más seguras, es decir, se trata de imprimirle mayor “calidad de vida” al trabajo. Las cinco eses provienen de términos japoneses que diariamente ponemos en práctica en nuestra vida cotidiana y no son parte exclusiva de una “cultura japonesa” ajena a nosotros.

Las “cinco eses” son las iniciales de cinco palabras japonesas cuya transcripción fonética empieza por ese. Cada palabra contiene una recomendación muy concreta sobre la organización del trabajo. Las cinco palabras son: Seiri, Seiton, Seiso, Shitsuike, Seiketsu que en español traducen a clasificar, ordenar, limpieza, estandarizar, disciplina³⁰.

Con el diseño del plan de acción se pretende que el microempresario identifique y comprenda la importancia de aplicar el concepto en sus unidades productivas y así mismo contribuir al mejoramiento de la calidad y la productividad en las microempresas de calzado y textil en las cuales se trabajó.

³⁰ HOYOS TORRES William. Un Libro de Calidad. Bucaramanga: División Editorial y de Publicaciones UIS, Primera Edición, 2006. p. 237.

Tabla 2. Plan de acción con base en la técnica de las 5'S

PLAN DE ACCIÓN 5'S					
OBJETIVO GENERAL					
Crear un ambiente de organización, orden, limpieza, estandarización y disciplina (Técnica de las 5'S) con el fin de generar un estado de eficiencia que contribuya al mejoramiento del área de producción.					
ACCIÓN	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO
CLASIFICAR	Identificar los elementos o herramientas innecesarias que existen en cada puesto de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> Separar los elementos u objetos que pueden generar obstrucción en el proceso y puedan ocasionar daños. Clasificar los elementos necesarios de los innecesarios para aprovechar mejor los espacios. 	Empleados Gerente	<ul style="list-style-type: none"> Lugar para almacenar elementos innecesarios. 	Semestral
ORDENAR	Organizar los elementos o herramientas necesarias.	<ul style="list-style-type: none"> Delimitar las áreas de trabajo Organizar las herramientas o elementos de trabajo en lugares visibles y de fácil acceso. Organizar los elementos de seguridad como extintores, mangueras etc. en lugares visibles para todos los empleados y realizar su respectiva identificación y marcación. 	Gerente Gerente/Empleado Gerente	<ul style="list-style-type: none"> Pinturas Estantería Letreros/ señalización. 	Semestral

ACCIÓN	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO
LIMPIEZA	Eliminar toda la suciedad existente e inspeccionar la maquinaria o equipo de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> Llevar a cabo una jornada de limpieza total en la fábrica. Inspeccionar el estado de los equipos o maquinaria de trabajo en la jornada de limpieza. 	Gerente/Empleado Gerente/Empleado	<ul style="list-style-type: none"> Escobas Traperos Detergentes 	Mensual
ESTANDARIZACIÓN	Crear programas para mantener la implementación de las primeras tres etapas.	<ul style="list-style-type: none"> Dar a conocer al empleado las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo. Realizar limpieza diaria y mantener el orden en el lugar de trabajo. Publicar las normas de Higiene y seguridad que el empleado debe seguir. 	Gerente/Empleado Empleado Gerente	<ul style="list-style-type: none"> Manuales de funciones. Escobas y traperos. Señalización de normas. 	Semestral Diario Semestral
DISCIPLINA	Conservar el cumplimiento de las normas para tener un mejoramiento continuo.	<ul style="list-style-type: none"> Promover el cumplimiento de las normas y programas ya establecidos. Verificar que el personal cumpla con las normas propuestas para la implementación de la técnica de las 5'S. 	Gerente Gerente		Diario

Fuente: Autoras del proyecto

10.3.3.1 Diagrama de procesos. “Se utilizan en la manufactura de productos para visualizar problemas y facilitar la solución de los mismos, con el fin de mejorar los resultados de eficiencia y productividad de los procesos productivos que se realizan en las empresas”³¹.

Para llevar a cabo la construcción de los diagramas de procesos se realizó una visita a cada microempresa, en la cual se observó el proceso de fabricación de calzado y de prendas de vestir, con el fin de obtener mayor información acerca de las actividades que allí realizan para la fabricación del producto y así elaborar un diagrama que represente de la mejor manera el proceso.

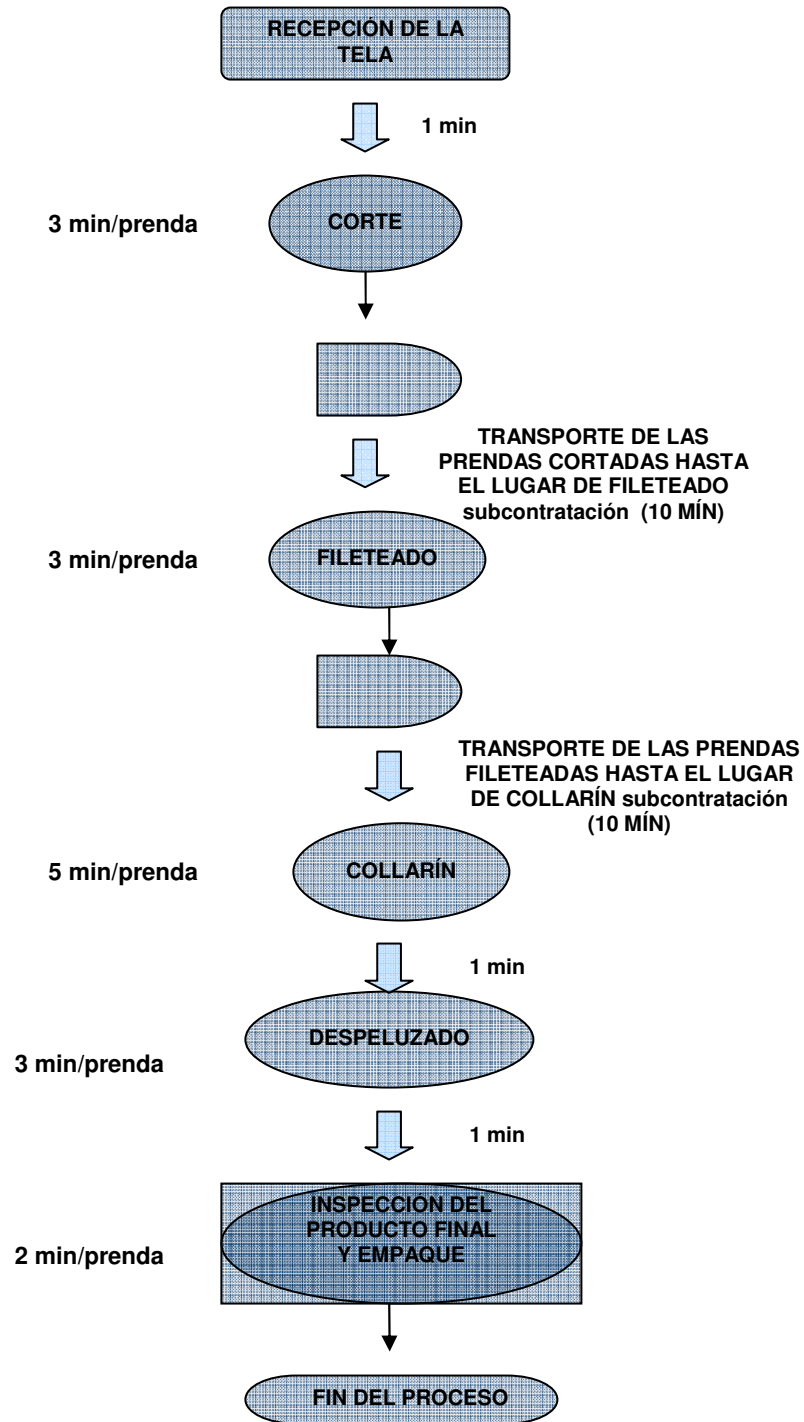
De igual forma se contó con la colaboración de los microempresarios y empleados los cuales proporcionaron los datos necesarios con respecto al proceso de producción, tiempos requeridos para la fabricación del producto y las cantidades producidas o trabajadas en cada una de las operaciones.

A continuación se presenta el diagrama de proceso para uno de los productos fabricados en la microempresa, el cual se eligió por ser el de mayor producción y ventas de cada una de las unidades productivas:

³¹ Ibíd., p. 82.

◆ Diagrama de procesos CREACIONES YURLEY

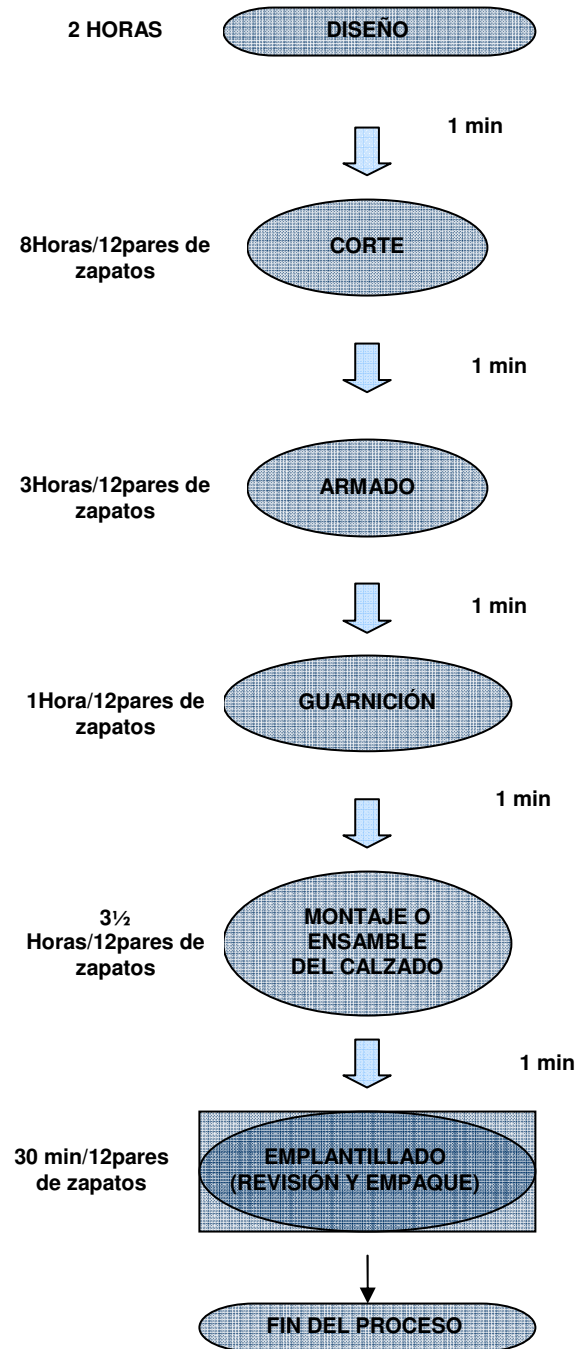
Figura 2. Diagrama de procesos fabricación de cacheteros



Fuente: Autoras del proyecto

◆ Diagrama de procesos DISEÑOS JEMARA

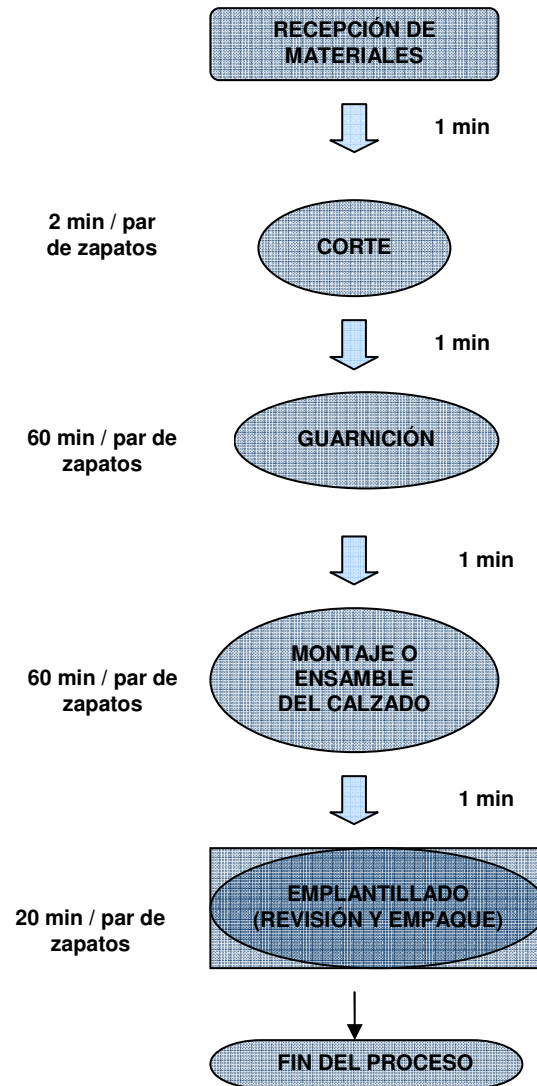
Figura 3. Diagrama de procesos fabricación de baletas



Fuente: Autoras del proyecto

◆ Diagrama de procesos CALZADO ANGELINI KAS

Figura 4. Diagrama de procesos fabricación de calzado deportivo



Fuente: Autoras del proyecto

10.3.3.2 Distribución de Planta. La distribución de planta es un factor importante para mejorar la productividad en una empresa, puesto que si se tiene una buena distribución de las áreas de trabajo de esta forma el proceso de comunicación entre puestos de trabajo se hace de una manera más rápida y fácil lo que ayuda a que la toma de decisiones dentro de la organización se realice con mayor eficacia.

“Las decisiones sobre la distribución implican determinar dónde irán los departamentos, los grupos de trabajo dentro de esos departamentos y las máquinas y los puntos de inventario de existencias dentro de una instalación de producción. El objetivo es arreglar esos elementos de forma tal que permita un flujo de trabajo ininterrumpido en una fábrica”³².

Teniendo en cuenta las características del proceso, el tamaño de la fábrica y el espacio requerido por cada máquina para la fabricación de calzado y de prendas de vestir se realizó una distribución por productos para las tres microempresas, puesto que son fábricas en las que “los procesos de trabajo se arreglan de acuerdo con los pasos consecutivos que sigue la fabricación del producto”³³, la distribución se realizó con el fin de obtener una mejora continua en el proceso de producción.

Para realizar la distribución de planta, se realizó una tabla de precedencia según las actividades desarrolladas en todo el proceso y luego se estableció la gráfica de precedencia para la fabricación de calzado y prendas de vestir, con la cual se logró determinar el número mínimo teórico de estaciones de trabajo requeridas para llevar a cabo de manera eficaz la producción.

Tabla 3. Actividades y tiempos para la fabricación de cacheteros

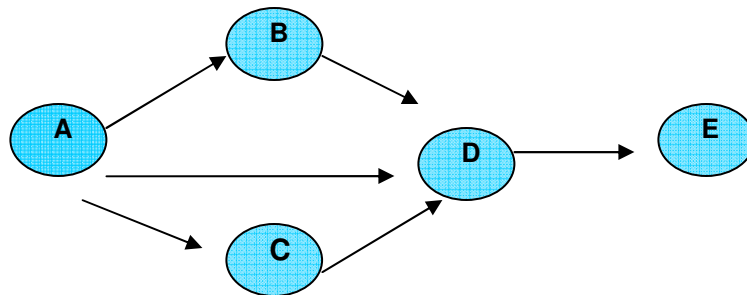
TAREA	TIEMPO (mín.)	DESCRIPCIÓN	TAREAS QUE DEBEN PRECEDER
A	3	Corte de la tela	-
B	3	Fileteado (Despeluzar las hebras)	A
C	5	Collarín (Terminado de la prenda)	A, B
D	3	Despeluzado	A, B, C
E	2	Empacado	E

Fuente: Autoras del proyecto

³² CHASE, Richard B., JACOBS, Robert y AQUILIANO, Nicholas J. Administración de la Producción y Operaciones para una Ventaja Competitiva. México: Mc Graw Hill, Décima Edición, 2005. p.207.

³³ *Ibíd.*, p. 208.

Figura 5. Gráfica de precedencia para la distribución de la planta microempresa Creaciones YURLEY



Fuente: Autoras del proyecto

- **Número mínimo teórico de estaciones de trabajo requeridas**

Creaciones YURLEY (T=16)	
Tiempo de Ciclo	Número mínimo teórico de estaciones
C = 480min/ 240 prendas	Nt = 16/2
C = 2	Nt = 8 puestos de trabajo

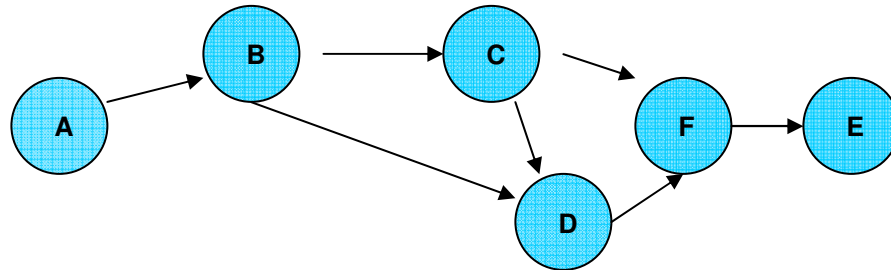
Comparando la gráfica de precedencia con los resultados del número mínimo de estaciones de trabajo requeridas para llevar a cabo un mejor proceso, se observa que la microempresa Creaciones Yurley debería aumentar sus puestos de trabajo para mejorar la productividad en la fabricación de sus prendas, dado que el número de puestos de trabajo con los que labora actualmente son cinco y el número mínimo de estaciones de trabajo con el que mejoraría su productividad son ocho puestos de trabajo.

Tabla 4. Actividades y tiempos para la fabricación de calzado (baletas)

TAREA	TIEMPO (Horas/12pares)	DESCRIPCIÓN	TAREAS QUE DEBEN PRECEDER
A	60	Diseño	-
B	5	Corte	A
C	15	Armado	B
D	30	Guarnición	B, C
E	45	Montaje	B, C, D
F	30	Emplantillado	E

Fuente: Autoras del proyecto

Figura 6. Gráfica de precedencia para la distribución de la planta microempresa Diseños JEMARA



Fuente: Autoras del Proyecto

- **Número mínimo teórico de estaciones de trabajo requeridas**

DISEÑOS JEMARA (T=185)	
Tiempo de Ciclo	Número mínimo teórico de estaciones
C = 480mín/ 30 pares	Nt = 185/16
C = 16	Nt = 11

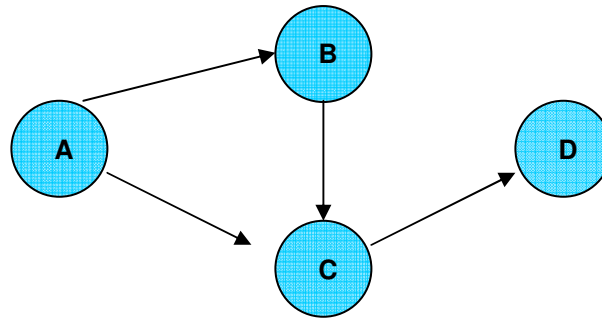
DISEÑOS JEMARA cuenta actualmente con seis puestos de trabajo como se observa en la gráfica de precedencia, y según los resultados del número mínimo teórico de estaciones de trabajo requeridas para la fabricación de baletas, para mejorar la productividad de la fábrica se debe tener un total de 11 puestos de trabajo.

Tabla 5. Actividades y tiempos para la fabricación de calzado deportivo

TAREA	TIEMPO (Mín/par)	DESCRIPCIÓN	TAREAS QUE DEBEN PRECEDER
A	2	Corte	-
B	30	Guarnición	A
C	60	Montaje	A, B
F	20	Emplantillado	C

Fuente: Autoras del Proyecto

Figura 7. Gráfica de precedencia para la distribución de la planta microempresa Calzado ANGELINI KAS



Fuente: Autoras del proyecto

- **Número mínimo teórico de estaciones de trabajo requeridas**

CALZADO ANGELINI KAS (T=112)	
Tiempo de Ciclo	Número mínimo teórico de estaciones
C = 480mín/ 20 pares	Nt = 112/24
C = 24	Nt = 4.6 ≈ 5 puestos de trabajo

La microempresa Angelini KAS cuenta actualmente con cuatro puestos de trabajo como se ve reflejado en la gráfica de precedencia, y observando los resultados del número mínimo teórico de estaciones de trabajo requeridas para la fabricación de calzado se puede decir que Angelini KAS podría aumentar a cinco sus puestos de trabajo para lograr mayor eficacia en el proceso de producción.

10.4 MUESTRA EMPRESARIAL

10.4.1 Organización. Para evidenciar el fortalecimiento de los microempresarios obtenido con el apoyo de las estudiantes de las diferentes universidades, el Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga – IMEBU organizó la primera Muestra Empresarial “Apoyo a los Emprendedores y Microempresarios 2009”, la cual se llevó a cabo el viernes 3 de julio de 2009 en el horario de 8 AM a 6 PM en las instalaciones del IMEBU, con el objetivo principal de brindarle la oportunidad al microempresario de dar a conocer su trabajo con productos y servicios de calidad y promover el espíritu y la iniciativa empresarial.

Para la realización de la Muestra Empresarial, el Centro de Desarrollo Empresarial del IMEBU planteó los siguientes objetivos:

- Lograr que las personas se involucren en el mundo empresarial de una forma sostenida.
- Dar a conocer los programas del IMEBU y mostrar resultados ante la comunidad, para motivar a otros emprendedores y microempresarios.
- Demostrar la evolución de los microempresarios asesorados por el CDE.
- Mostrar el espíritu emprendedor a través de empresas ya constituidas, asesoradas por el Centro de Desarrollo Empresarial.
- Destacar el compromiso de los estudiantes en el fortalecimiento de las microempresas de Bucaramanga.³⁴

El Centro de Desarrollo Empresarial – CDE estableció que la primera muestra empresarial contara con un representante por cada comuna, en total 20 microempresarios, a los cuales se le asignó un stand con dimensiones de 1.5 m x 1.5 m, el cual debía cumplir con los siguientes requisitos:

- Haber sido asesorado por el CDE.
- Estar inscrito.
- Utilizar herramientas de apoyo publicitario como: Tarjetas de presentación, volantes, folleto.

La selección de las microempresas participantes estuvo a cargo de las estudiantes de las diferentes universidades, las cuales tuvieron en cuenta aspectos como el interés y la motivación de cada microempresario de participar en la muestra; además, las estudiantes realizaron el respectivo proceso de inscripción de cada microempresa por comuna, el cual se realizó del 8 de Mayo al 22 de Mayo en las instalaciones del IMEBU. En este caso, las estudiantes del presente proyecto seleccionaron dos microempresas de calzado, Angelini Kas y Diseños Jemara, a las cuales les correspondió el stand 17 y 18 respectivamente.

³⁴ Tomado del Folleto 1ra Muestra Empresarial “Apoyo a los Emprendedores y Microempresarios” 2009, realizado por el Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga - IMEBU.

El proceso de participación de los microempresarios en la muestra empresarial implicó una preparación permanente, y sobre todo teniendo en cuenta que los microempresarios no habían tenido la oportunidad de participar en este tipo de eventos empresariales que buscan principalmente incrementar las oportunidades de negocio de las empresas.

Para la participación en la Muestra Empresarial, se realizó asesoramiento y acompañamiento a los microempresarios de calzado durante todo el mes de Junio, con el fin de mejorar la organización administrativa del negocio a través de la definición de su misión, visión, estructura organizacional y perfiles de cargos para lograr establecer una identidad corporativa; mientras que en el área de producción se creó el diagrama de procesos de cada microempresa, y se realizó una adecuada distribución de planta con el fin de mejorar la eficiencia en el proceso de fabricación.

La comunicación y la imagen que la microempresa desea proyectar son elementos vitales en una muestra empresarial, por esta razón se buscaron diferentes herramientas de publicidad que resultaran económicas y efectivas con el fin de dar a conocer el trabajo realizado en cada microempresa; entre ellas se encuentra el uso de un pendón que pudiera ubicarse de forma estratégica en el stand, con el nombre y logo de la microempresa, la misión y visión; y el diseño de tarjetas de presentación con información correspondiente al nombre de la microempresa que presenta, el logotipo, el nombre del propietario, la dirección, los teléfonos, el e-mail; que permitieran presentar la microempresa y reforzar la imagen que se quería transmitir.

De igual forma, los microempresarios de calzado tuvieron en cuenta varios aspectos importantes a la hora de participar en la muestra empresarial como: definición de objetivos, organización del stand, selección y presentación adecuada de los productos, preparación de la información a comunicar y de la imagen que se quiere transmitir, etc.

Por último, un día antes de la muestra empresarial se hizo entrega del stand a los microempresarios participantes con el fin de ofrecerle un espacio para realizar la respectiva adecuación y decoración del mismo.

10.4.2 Desarrollo. La primera Muestra Empresarial “Apoyo a los Emprendedores y Microempresarios 2009”, se inició con la bienvenida a los microempresarios asistentes y la respectiva entrega de escarapelas con el fin de identificar cada participante y el nombre de su unidad productiva.

Después se procedió con el acto cultural en donde se entonaron los himnos de Colombia, Santander y Bucaramanga, y el Dr. Gerardo Alfonso Cadena Nieves, quien es el Director General del IMEBU expresó su profundo agradecimiento por la asistencia al evento empresarial y las expectativas que tenía alrededor de éste.

El acto inaugural de este evento estuvo a cargo del Dr. Javier Pinzón Corzo quien es el Subdirector Administrativo y Financiero del Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga – IMEBU.

Posteriormente se dió apertura a la Muestra Empresarial 2009, la cual contó con la participación de 20 microempresarios, un representante por comuna, los cuales tuvieron la oportunidad de mostrar los productos y servicios ofrecidos en su unidad productiva; logrando dar a conocer a través de la observación los logros obtenidos en el fortalecimiento de los microempresarios asesorados por el CDE (Ver Anexo K).

En el caso en particular de los microempresarios de calzado que fueron asesorados por las estudiantes de Ingeniería Industrial de la Universidad Pontificia Bolivariana (UPB) se pudo evidenciar un resultado satisfactorio, puesto que cada microempresario expuso sus productos de la mejor forma demostrando así la evolución y la iniciativa empresarial que poseen cada uno de ellos (Ver Anexo L). Durante la muestra empresarial, el microempresario tuvo la oportunidad de ofrecer sus productos con cordialidad y seguridad a los visitantes buscando obtener mayor convencimiento y credibilidad por parte de estos; de igual forma, utilizó herramientas de apoyo publicitario como tarjetas de presentación y un pendón el cual incluía el nombre y logo de la microempresa, la misión y visión con el fin de crear una imagen corporativa. Con base en lo anterior se pudo destacar los resultados obtenidos en el fortalecimiento de los microempresas de calzado en las áreas de administración, producción y mercadeo.

La Primera Muestra Empresarial de los microempresarios y emprendedores beneficiarios del Programa de Créditos para Todos contó con la presencia del Alcalde de Bucaramanga Dr. Fernando Vargas Mendoza, quien realizó un recorrido por cada stand y quedó satisfecho por la calidad de los productos expuestos y por la altísima participación.

Otra de las personalidades asistentes a este evento fue el empresario reconocido en el sector de confecciones de Santander Sr. Luis González Rey, quien narró su historia como empresario de éxito y dió algunos consejos a la hora de emprender un negocio y administrarlo eficientemente.

El evento finalizó con un cóctel en donde la mesa directiva del IMEBU conformada por el Director General Dr. Gerardo Cadena Nieves, el Subdirector Administrativo y Financiero Dr. Javier Enrique Pinzón Corzo, la Subdirectora Técnica Sra. Blanca Cecilia Prada García, la Asesora Jurídica Dra. Mabel Valdivieso Mantilla y la Coordinadora del Centro de Desarrollo Empresarial Ing. Alba Yenitze Sánchez Roperó, otorgó a cada microempresario un certificado de participación en la Muestra Empresarial basándose en criterios como: Creatividad, trabajo en equipo, espíritu empresarial, imagen corporativa, decoración, herramientas de apoyo (publicitario).

En general, la Muestra Empresarial se llevó a cabo con gran éxito puesto que se demostró el gran potencial que poseen estos emprendedores y microempresarios bumangueses, y se resaltó la importancia de continuar con el fortalecimiento de microempresas a través de las actividades de capacitación, asesoría y acompañamiento.

11. IMPACTO SOCIAL

11.1 MACROPROYECTO CDE

Uno de los objetivos que se establece en el Plan de Desarrollo de la Alcaldía de Bucaramanga 2008 – 2011 “Bucaramanga Empresa de Todos” es la articulación entre Universidad – Empresa – Estado con el fin de “fortalecer la actividad empresarial a partir de la identificación de las actividades productivas más dinámicas en el desarrollo local, y a las que deben responder los servicios de formación, información y asesoría empresarial”³⁵. Por eso se hace énfasis en la importancia de apoyar el proyecto Centro de Desarrollo Empresarial (CDE) creado por el Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga (IMEBU), que busca a través del convenio con las diferentes universidades de la región y el trabajo mancomunado con los estudiantes de últimos semestres, capacitar, asesorar y realizar talleres que contribuyan con el fortalecimiento de los microempresarios y generen un crecimiento en sus unidades productivas. De esta manera se pretende alcanzar otro de los objetivos planteados en el Plan de Desarrollo el cual pertenece a la línea estratégica **"CIUDAD COMPETITIVA E INTERNACIONAL"** y es el de “dar a conocer a los ciudadanos de Bucaramanga la importancia de ser emprendedor en la época actual, y la posibilidad de desarrollar emprendimientos por medio de los espacios de información y formación que se ofrecen en el IMEBU, a través de diferentes programas en la ciudad de Bucaramanga, planteando opciones para acercarse al mundo empresarial y contribuyendo al fortalecimiento de sus propias ideas de negocio”³⁶. Todo esto con el fin de apoyar y fortalecer a los fami y microempresarios de la región a través de capacitaciones y asesorías que los ayuden a enfrentar los retos que se pueden presentar en el mercado actual y futuro y de esta manera contribuir con el desarrollo socioeconómico de la región santandereana.

³⁵ Disponible en Internet: <http://www.concejodebucaramanga.gov.co/gacetas/gacetas2008/Edicion005.pdf>, consultado el 28 de Mayo de 2008.

³⁶ Disponible en Internet: <http://www.concejodebucaramanga.gov.co/gacetas/gacetas2008/AnexosEdicion005.pdf>, consultado el 28 de Mayo de 2008.

11.2 PROYECTO: COMUNAS 10 Y 11

El sector microempresarial tiene gran relevancia en términos de generación de empleo y desarrollo regional, por consiguiente se ha aumentado el interés del gobierno en generar programas de apoyo y fortalecimiento a este sector.

A través del trabajo de campo realizado en las comunas 10 y 11 de Bucaramanga, se pudo conocer más en detalle el perfil de los microempresarios que han sido beneficiados por el programa Microcréditos del IMEBU, los cuales se ha caracterizado por presentar: Amplia experiencia en la actividad, gestión administrativa y contable relativamente informal, bajo nivel de implementación tecnológica, escaso capital de inversión, baja productividad empresarial, falta de estrategias de marketing, dificultad para acceder al mercado nacional e internacional, falta de asociatividad, etc. Lo anterior demuestra claramente las necesidades latentes que poseen estas microempresas en diferentes campos organizacionales.

Por esta razón, la labor principal de este proyecto consistió en ofrecer capacitación, asesoramiento y acompañamiento a los fami y microempresarios del sector calzado y textil de las comunas 10 y 11 de Bucaramanga teniendo en cuenta las necesidades reales de éstos en términos de mercadeo dado su escaso nivel educacional y socioeconómico, generando un impacto positivo en esta área y mayor eficiencia en la forma como las microempresas comercializan sus productos en el mercado.

El proceso de capacitación en esta área le permitió al microempresario tener una visión más amplia y objetiva respecto a la adopción de nuevas estrategias de mercadeo en su unidad productiva que le permitan obtener un crecimiento en el mercado, y de esta forma lograr mayor impacto en el desarrollo social y económico de la región.

Así mismo, se ha podido observar un mejoramiento de la unidad productiva puesto que las actividades de capacitación y asesorías le ofrecen al microempresario la oportunidad de apropiarse de conocimientos y bases más sólidas en áreas como administración, producción y mercadeo que le permitan crear acciones eficientes y eficaces que de una u otra forma podrían contribuir a mejorar la competitividad de la microempresa, y

posiblemente mejorar la calidad de los empleos existentes y generar mejores empleos con impacto en la reducción de la pobreza.

CONCLUSIONES

- Con este proyecto se logró identificar las necesidades latentes que poseen los microempresarios de Bucaramanga de las comunas 10 y 11 para fortalecer los diferentes campos organizacionales que le permitan crear estrategias de desarrollo y crecimiento y así contribuir al mejoramiento de su competitividad y eficiencia.
- De acuerdo con los resultados obtenidos a través del diagnóstico realizado en las comunas 10 y 11 de Bucaramanga se pudo apreciar que aún los microempresarios laboran de manera informal debido a aspectos como: el bajo nivel educativo, la falta de información, el escaso capital de inversión, la falta de capacitación y asesorías y el apoyo por parte de las entidades del gobierno lo cual limita el crecimiento de sus unidades productivas. Como consecuencia de lo anterior, la mayoría de los microempresarios no implementan estrategias de publicidad y no participan en ferias o eventos empresariales lo cual dificulta la consolidación del producto en el mercado.
- Con el resultado de las variables estudiadas en el diagnóstico, se evidencia que los microempresarios cuentan con la experiencia necesaria para efectuar la actividad económica, sin embargo ellos opinan que es indispensable adquirir conocimientos teóricos en todas las áreas de la empresa con el fin de mejorar sus procesos y lograr aumentar su productividad y competitividad.
- Teniendo en cuenta las falencias presentadas por los microempresarios en cuanto al tema de mercadeo, el Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga a través del Centro de Desarrollo Empresarial y en convenio con las diferentes universidades de la región ha contribuido al fortalecimiento microempresarial, realizando capacitaciones, asesorías y acompañamiento a microempresas ubicadas en las comunas de Bucaramanga; en este caso, la Universidad Pontificia Bolivariana apoyó el proceso de fortalecimiento en las comunas 10 y 11 de Bucaramanga por medio de las estudiantes en práctica.

- Debido a la globalización que se está presentando hoy en día el microempresario tiene claro que debe mejorar en cada uno de los procesos que realiza en su unidad productiva para poder competir y enfrentar los retos que trae la apertura de nuevos mercados, puesto que estos cambios también los afectan de una u otra forma, y aunque el gobierno ha contribuido para lograr un mejoramiento y un crecimiento de las microempresas en Colombia este sector aún presenta demasiadas limitaciones y no es lo suficientemente competitivo para enfrentar los cambios de la globalización. Por esta razón, el microempresario de las comunas 10 y 11 se interesó en capacitarse en el tema de mercadeo debido a que éste le da bases para crear estrategias que pueda ayudarlo a mejorar sus niveles de ventas, atraer nuevos clientes y obtener un posicionamiento en el mercado.

- La capacitación y la asesoría con respecto al área de mercadeo le permitió a los seis microempresarios participantes adquirir y fortalecer sus conocimientos para poder crear el plan de marketing de su microempresa de acuerdo con sus capacidades de capital, características de la microempresa y a los objetivos planteados en el documento elaborado.

- Según el diagnóstico realizado a las tres microempresas de la comuna 11 se observaron características similares en cuanto a la gestión administrativa y de producción de las unidades productivas, entre las que se encuentran: Una organización administrativa inadecuada por que no poseen estructura organizacional, establecimiento de objetivos, declaración de la misión y visión, definición de perfiles de cargos, entre otros factores, debido a la falta de conocimientos para llevar a cabo de forma óptima estos procesos. En cuanto al área de producción se evidenciaron problemas en la distribución y la organización de materiales, herramientas, maquinaria y puestos de trabajo, lo cual impide el mejoramiento de la productividad.

- A través del acompañamiento realizado a las tres unidades productivas se logró fortalecer el área de administración mediante la creación de una estructura organizacional, la declaración de la misión y visión, la definición de los perfiles de cargo

lo que permitió al microempresario crear una identidad corporativa y lograr con mayor facilidad establecer objetivos con el fin de mejorar su gestión como empresario. En el área de producción se realizó el diagrama de procesos, la distribución de planta y un plan genérico con base en el método de las 5'S con el fin de que el microempresario pueda implementar este plan de acción y así contribuir al mejoramiento de la productividad de su microempresa.

- Con la realización de la primera muestra empresarial, se pudo evidenciar los resultados del fortalecimiento realizado en las microempresas trabajadas, puesto que los microempresarios expusieron sus productos con base en los conocimientos adquiridos a través de las capacitaciones y asesorías, demostrando así la evolución de cada una de las unidades productivas y el potencial para participar en ferias y eventos empresariales dando a conocer de mejor forma sus productos y servicios.
- Iniciativas para apoyar el crecimiento de las microempresas es lo que realmente aporta al desarrollo socioeconómico de una región, puesto que estas son ciertamente las que contribuyen y mantienen la economía de muchos países. Por esta razón proyectos como el del CDE ayudan a fortalecer y a mejorar la competitividad de la economía regional, influyendo de alguna manera en el progreso de la calidad de vida de gran parte de los ciudadanos de Bucaramanga.
- La microempresarios en la mayoría de los casos tienen un bajo nivel de educación lo cual los limita para poder crecer en el mundo empresarial, demostrando así la importancia de capacitarse y adquirir conocimientos teóricos que los ayude a conjugarlos con la experiencia y así obtener resultados óptimos, lo que generaría el crecimiento económico tanto para el empresario como para la región.
- El rol que desempeñan las instituciones públicas y privadas es fundamental para mejorar las oportunidades de desarrollo competitivo de los microempresarios del Municipio de Bucaramanga. En especial las Universidades como una institución que cuenta con un capital humano de alta calidad y con disposición de apoyar la comunidad

que le rodea, este capital esta representado tanto por docentes como por estudiantes. En este proyecto el acercamiento de las estudiantes al mundo microempresarial permitió enriquecer sus conocimientos teóricos, pero principalmente sensibilizarse ante las necesidades de las fami y micro empresas.

- Finalmente, con este proyecto se observó que la realización de capacitación y asesoría con base en las necesidades que presentan las microempresas es un factor clave para favorecer la productividad y de una u otra forma mejorar la oferta de empleos que generen un impacto socioeconómico en la región.
- Los diferentes conceptos o teorías aprendidas en la Universidad deben ser adecuadas o adaptadas en el momento de su aplicación de manera que se logren resultados favorables frente a las necesidades de los empresarios. En este caso fue necesario estudiar dentro de la amplia gama de soluciones para las problemáticas de los empresarios aquellas que además de ser convenientes en la teoría fueran factibles en la práctica, dadas las limitantes de recursos de los fami y micro empresarios.

RECOMENDACIONES

INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL DE BUCARAMANGA (IMEBU)

- Para lograr mayor vinculación a los programas ofrecidos por el instituto, se considera necesario realizar mayor publicidad y difusión de éstos a través de medios radiales, televisivos, etc. con el fin de que la mayoría de ciudadanos se conozcan los servicios y beneficios que se adquieren al acceder a estos programas.
- Se sugiere la continuidad de muestras empresariales con mayor frecuencia para darle la oportunidad de participar a todos los microempresarios de Bucaramanga, y no tan solo muestras empresariales sino ferias empresariales con el fin de comercializar los productos.
- Mantener la alianza entre el sector público, la academia y el sector productivo con el fin de contribuir al fortalecimiento y desarrollo microempresarial de la región, y a su vez darle la oportunidad a los estudiantes de últimos semestres de poner en práctica sus conocimientos.
- Se recomienda realizar mediciones a los resultados obtenidos en las actividades de capacitación, asesoría y acompañamiento dirigidas a los microempresarios, las cuales permitan verificar o medir el alcance o el cumplimiento del proyecto.

OTROS ESTUDIANTES

- Se sugiere a nuevos estudiantes realizar un plan de acción que contribuya al fortalecimiento de las áreas de la empresa para mejorar la productividad y competitividad de las unidades productivas y así generar mayor desarrollo socioeconómico en la región.

- Realizar asesorías y acompañamiento a un mayor número de microempresas que le permita al estudiante adquirir conocimientos prácticos de la gestión administrativa de una empresa y así de contribuir al mejoramiento del impacto social del proyecto.
- Continuidad del proyecto para cumplir con los objetivos fijados por el Centro de Desarrollo Empresarial.

MICROEMPRESARIOS

- Utilizar todos los servicios ofrecidos por el Centro de Desarrollo Empresarial el cual busca brindar asesoría técnica y empresarial a los microempresarios de Bucaramanga, que les permita generar mayores oportunidades de competitividad a través del fortalecimiento y desarrollo empresarial.
- Buscar siempre estar actualizados para que puedan tomar decisiones que ayuden al mejoramiento de la productividad y competitividad de su microempresa.
- Optar por recibir capacitaciones y asesorías en diferentes campos organizacionales que ayuden al crecimiento de su microempresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Antecedentes de los Programas de Apoyo a la Microempresa en Colombia [online]. Mipymes Portal Empresarial Colombiano, Diciembre 11 de 2006 - [recuperado el 14 de noviembre de 2008]. Disponible en Internet: <<http://www.mipymes.gov.co/microempresario/newsdetail.asp?id=91&idcompany=45>>.
- Apoyo al Desarrollo Empresarial – Capacitación [online]. Cámara de Comercio de Bucaramanga. Bucaramanga - Colombia, 12 de noviembre de 2008 [recuperado el 15 de noviembre de 2008]. Disponible en Internet: Disponible en Internet: <http://www.camaradirecta.com/index.php?id=2&ide=71&id_seccion=8>.
- Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A. (2008). Centro de Información Empresarial Bancóldex – CEIB [online]. [recuperado el día 04 de noviembre de 2008]. Disponible en Internet: <<http://www.bancoldex.com/contenido/contenido.aspx?catID=116&conID=849>>.
- CHASE, Richard B., JACOBS, Robert y AQUILIANO, Nicholas J. Administración de la Producción y Operaciones para una Ventaja Competitiva. México: Mc Graw Hill, Décima Edición, 2005. p.207, 208.
- Disponible en Internet: <http://www.bucaramanga.gov.co/docs/ACUERDO%20No.006%20JUNIO%2011%20DE%202008PLAN%20DE%20DESARROLLO%2020082011.pdf>>. Recuperado el 28 de Mayo de 2008.
- Disponible en Internet: <<http://www.bucaramanga.gov.co/imebu/inicio.htm>>. Recuperado el 01 de noviembre de 2008.
- Disponible en Internet: http://www.bucaramanga.gov.co/seccion.asp?cod_sec=26. Recuperado el 01 de noviembre de 2008.

- Disponible en Internet: <http://www.calidadempresarial.com/servicios.html>. Recuperado el 15 de noviembre de 2008.
- Disponible en Internet: <http://www.concejodebucaramanga.gov.co/gacetas/gacetass2008/AnexosEdicion005.pdf>. Recuperado el 28 de Mayo de 2008.
- Disponible en Internet: <http://www.concejodebucaramanga.gov.co/gacetas/gacetassgacetass2008/Edicion005.pdf>. Recuperado el 28 de Mayo de 2008.
- Disponible en Internet: http://www.contratos.gov.co/archivospuc1/2008/C/288387171/08-12-81471/C_PROCESO_08-12-81471_288387171_595663.pdf. Recuperado el día 04 de noviembre de 2008.
- Disponible en Internet: <http://www.discapacitados.org.ar/nacionales/34.html>, recuperado el 15 de noviembre de 2008.
- Disponible en Internet: <http://www.eumed.net/libros/2008b/406/Definicion%20de%20los%20terminos%20capacitacion%20y%20desarrollo.htm>, recuperado el 15 de noviembre de 2008.
- Disponible en Internet: <http://www.microempresas.com.co/portal/>, recuperado el 04 de noviembre de 2008.
- Disponible en Internet: <http://www.mipymes.gov.co/microempresario/newsdetail.asp?id=86&idcompany=45>, recuperado el 04 de noviembre de 2003.
- Disponible en Internet: <http://sipan.inictel.gob.pe/internet/fopecal/actividades/seminarios/sem003/formacion.htm>, recuperado el 15 de noviembre de 2008.
- Emprendimiento y Competitividad, de la mano para el desarrollo de Santander [online]. Cámara de Comercio de Bucaramanga. Bucaramanga - Colombia, 12 de

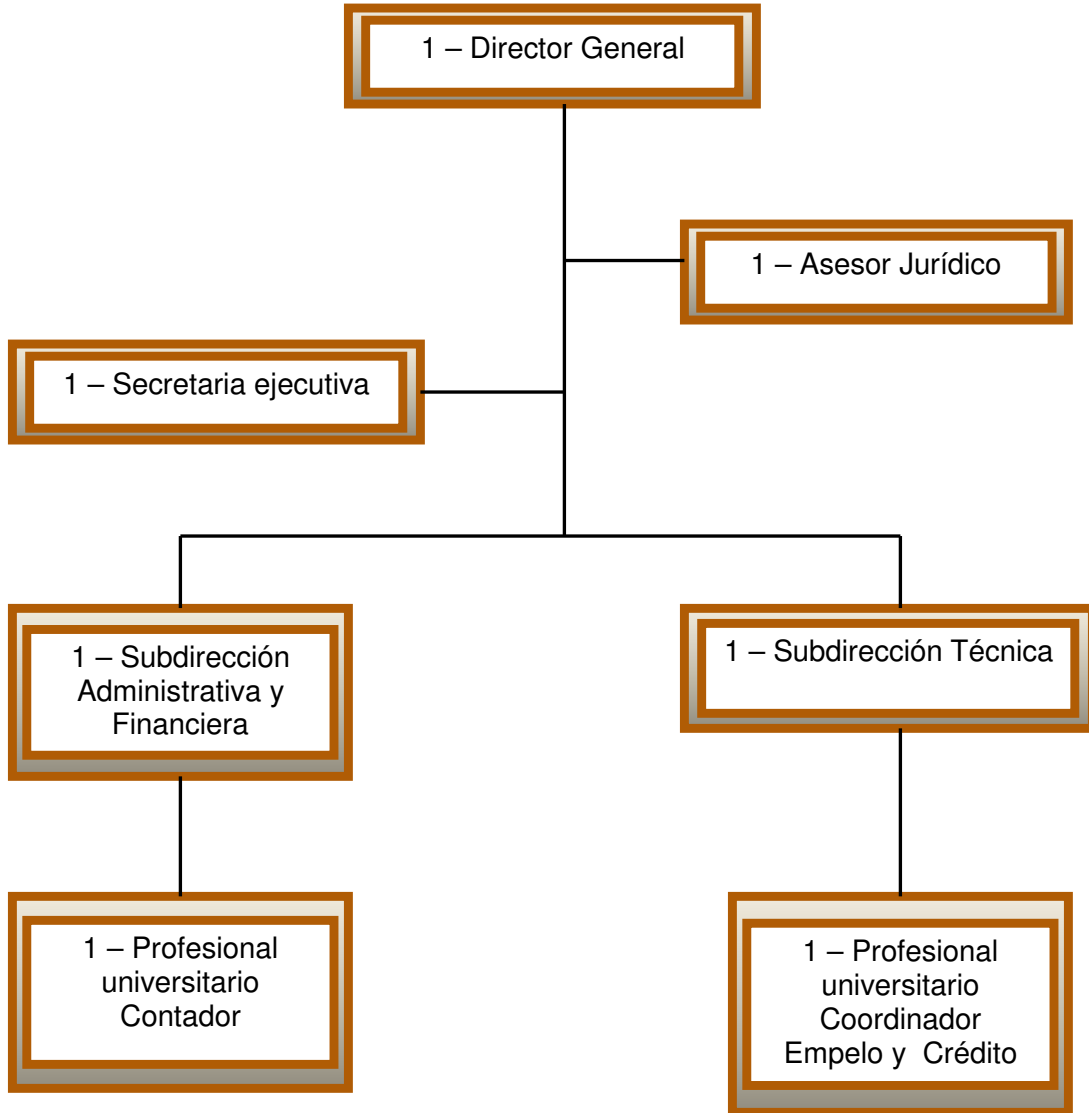
septiembre de 2008 [recuperado el 04 de noviembre de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.camaradirecta.com/index.php?id=2&ide=82&id_seccion=8>.

- Generalidades ¿Qué es una Microempresa? [online]. Mipymes Portal Empresarial Colombiano, Diciembre 11 de 2006 - [recuperado el 04 de noviembre de 2008]. Disponible en Internet: <<http://www.mipymes.gov.co/microempresario/newsdetail.asp?id=91&idcompany=45>>.
- Homogenización de Conceptos de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) [online], Guatemala (Febrero de 2003) - [recuperado el 14 de noviembre de 2008]. Disponible en Internet: <<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/empresarios/sde/sdeprint.htm>>.
- HOYOS TORRES, William. Un Libro de Calidad. Bucaramanga: División Editorial y de Publicaciones UIS, Primera Edición, 2006. p. 237.
- LUNA, Rafael. Módulo 1: La Microempresa. Manual del Instructor [online]. PROYECTO PROMICROT/OIT, mayo 15 de 1998 - [recuperado el 14 de noviembre de 2008]. Disponible en Internet: <<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Tecnicos/pdf/0039.pdf>>.
- Miembros de la Red del Oriente colombiano para el Emprendimiento [online]. Red del Oriente Colombia para el Emprendimiento R.O.C.E. - [Recuperado el 01 de noviembre de 2008]. Disponible en Internet: <<http://www.emplenet.org.co/roce/quienes.php>>.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Mipymes Portal Empresarial Colombiano [online]. Bogotá, Colombia (2006). [Recuperado el 04 de noviembre de 2008]. Disponible en Internet: <<http://www.mipymes.gov.co/microempresario/newsdetail.asp?id=90&idcompany=45>>.

- Modelo de Evaluación de la Gestión de Calidad para Instituciones Educativas [online]. Fundación Premio Nacional a la Calidad. Comisión de Educación. Edición Noviembre de 2002 - [Acceso: 04 de noviembre de 2008]. Disponible en Internet: <<http://www2.premiocalidad.org.ar/comercio45/html/164399016Gu%C3%ADa%20Instituciones%20Educativas.pdf>>.
- MUNERA PALACIO, Mauricio. El Segmento que no habíamos mirado [online]. Banca Microempresas BANCOLOMBIA. Fundación Corona, IFI, Dane, Anif, Superintendencia de Sociedades - [recuperado el 02 de noviembre de 2008]. Disponible en Internet: <www.iadb.org/sds/doc/Banking-conference-Munera1.pdf>.
- OLARTE, Oscar. Más que Empleo, Capacitación [online]. Observatorio del Ministerio de Educación Nacional, 10 de septiembre de 2007 - [recuperado el 04 de noviembre de 2008]. Disponible en Internet: <<http://www.mineducacion.gov.co/observatorio/1722/article-133217.html>>.
- SIERRA, Jaime D. Banco Agrario entró la bolsa de préstamos del Banco del Pueblo. En: El Frente. Regional, (02, octubre, 2008). Disponible en Internet: <http://www.elfrente.com.co/index.php?option=com_content&task=view&id=7728&Itemid=1075>.
- TOMLINSON, Peter y NAVAS VEGA, Daniel. “Desarrollo Empresarial y Formación Profesional”, Área Técnica Desarrollo Empresarial. Centro Internacional de Formación de la OIT, TURÍN-ITALIA - [recuperado el 14 de noviembre de 2008]. Disponible en Internet: <<http://training.itcilo.it/americas/formprof/textos/DesarrolloEmpresarial.ppt>>.

ANEXOS

Anexo A: Organigrama del Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga – IMEBU



Fuente: Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga – IMEBU

Anexo B: Entidades de apoyo a las microempresas

Entidad	Dirección	Ciudad	Teléfono / Página web
Actuar Antioquia	Carrera 45 No. 26 – 175	Medellín	(57-4) 450 8800 - 461 9459 - 461 7846
Apoyar	Calle 100 No. 13 - 26 Ofic. 501	Bogotá D.C	(57-1) 338 13 67
Asociación de Grupos Solidarios de Colombia	Carrera 49 No 91-50	Bogotá D.C.	(57-1) 6214800
Asociación Nacional de CDP's	Carrera 21 No 31-19	Bucaramanga	(57-7) 6524512 - 6426165
Asociación Nacional de Empresarios de la Micro y Pequeña Empresa Metalmecánica - Asommetal	Carrera 69 B No 37B-18 Sur	Bogotá D.C.	(57-1) 2384971 - 2049247
Cavipetrol	Carrera 13 No. 37-43	Bogotá D.C.	(57-1) 3322830
CDP del Cuero Santiago de Cali	Calle 8a. No. 12 – 50	Cali	(57-2) 6812075 - 8854569-8854869 www.cdpcuerocali.com
Centro de Desarrollo Productivo de Alimentos CDPA	Km. 2 Vía refugio Piedecuesta UIS sede Guatiguara	Bucaramanga	(57-7) 6564338 - 6516500
Conamic	Calle 127B Bis No 52A-68 Bloque 3 Apto 106 Niza 9	Bogotá D.C.	(57-1) 7539578 - 2532023
Cootrafesca	Calle 4a No.12-19	Popayán	(57-2) 208830
Cootregua	Carrera 7a No. 18-05	Inirida	(57-8) 656153

Copacentro	Carrera 15 No. 49 - 25 Barrio Colombia	Barrancabermeja	6224267 fax 6220660
Corfas	Calle 54 No. 10 – 81 Piso 2 - 3	Bogotá D.C.	(57-1) 2121088 - 2116792-2115021
Corpocauca	Carrera 3 No. 5-79	Popayán	(57-2) 8243925
Corporación Acción por Atlántico-Actuar Atlántico	Calle 64 No 50-38	Barranquilla	(57-5)3688350-3686906
Corporación Acción por Bolívar - Actuar Famiempresas	Carrera 17 No 57-43 Barrio Canapote	Cartagena	(57-5) 6663207-6660765-6663338-6662751-
Corporación Acción por Tolima - Actuar Famiempresas	Calle 18 No. 6 -16 Esquina	Ibagué	(57-8) 616544 - 618994 - 617906
Corporación Cívica Danielguillard	Carrera 39D No 39-40 Barrio Antonio Nariño	Cali	(57-2) 4413931- 4444263
Corporación Empresa Nariño y Futuro-Contactar	Calle No 17 No 29-31	Pasto	7 316645– 7 316693– 7 316577– 7 312487 www.contactar-pasto.org
Corporación Innovar	Calle 26 A No. 37-28	Bogotá D.C	(57-1) 3684983 www.innovar.org
Escuela de Artes y Oficios Santo Domingo	Carrera 8 No. 9 – 27	Bogotá D.C	(57-1) 2820534 - 2836584 - 3421173
Escuela Taller Popayán	Calle 4 No. 9-12 Plazoleta San Francisco	Popayán	(57-2) 2243225-8242518
Fedecaribe	Carrera 60 No. 74-159	Barranquilla	(57-5) 3532415-3681163-368379
Fedemimeta	Calle 13 No 9-22	Guamal-Meta	6582850
Fundación Amanecer	Calle. 24 No. 20 A – 27	Yopal	6354738 - 359957-6320500
Fundación Antonio Puerto	Carrera 16 No. 14 - 68 Of. 402	Duitama	620034 613451 610391
Fundación Caicedo González	Carrera 1 No. 24-56 Oficina 404	Cali	(57-2) 8838847 -8838862

Fundación Carvajal	Carrera 25 No. 2 –01	Cali	(57-2) 5542949-5542892
Fundación Catatumbo	Calle 22 No 1-79- Barrio el Rosal	Cucuta	5663784 - 5663965- 5716234-5716234
Fundación Cerrejón	Calle 2 No. 7 - 54 Piso 6 De. Granahorrar	Riohacha	(57-5) 273932 - 7273908
Fundación Compartir	Calle 67 No. 11 – 61	Bogotá D.C.	(57-1) 3125080 www.fundacioncompartir.org
Fundación Corona	Calle 90 No 13A-20 Ofc 503	Bogotá D.C.	(57-1) 4000031-FAX 4010540 www.fundacioncorona.org.co
Fundación del Alto Magdalena	Carrera 14 A No 6 - 28. ALTICO	Neiva	(57-8) 719965-715085
Fundación Good Year	Calle 10 No D 15-39 Barrio las Americas Yumbo	Cali	(57-2) 6088470-71
Fundación Indufrial	Calle 21 No. 49-39	Cartagena	(57-5) 6694877-6694657
Fundación Mac	Calle 19 No 14-20	Cali	(57-2) 8801039-6814755
Fundación Manuel Mejía	Estación Uribe Edificio Almacafe	Manizalez	(57-6) 8782000
Fundación Mario Santo Domingo	Calle 70A No 7-81 Carrera 45 No. 34 - 01 piso 2	Bogotá D.C Barranquilla	(57-1) 6070707-06 (57-5) 3513861 3791919 3795389 www.fundacionmariosantodomingo
Fundación Mundo Mujer	Carrera 11 No. 5-70 Barrio Valencia	Popayán	(57-2) 217000-244220- 309842
Fundación para el Desarrollo de Risaralda	Calle 19 No 7-53EDF Lotería de Risaralda Piso 6	Pereira	(57-6) 3346957 - 3333006 - 3347911
Fundación Sarmiento Palau	Calle 64 Norte No. 5 B - 146 Local 26	Cali	(57-2) 6641881-6661868
Fundaempresa Cali	Avenida Roosevelt No. 30-60	Cali	(57-2) 5565996

Fundelpa	Kra 59 entre calle 6-7 Barrio la Independencia	Buenaventura	(57-2) 2442403 - 2425327
Fundes Colombia	Carrera 7 No. 26-20 Piso 8	Bogotá D.C.	(57-1) 6069250 www.fundes.org.co
Fundesmag	Carrera 27 No. 44 - 41	Barrancaberm eja	(57-7) 6220031 - 6223315
Microempresas de Antioquia	Carrera 49 # 53 - 19 of. 401 Pasaje Comercial Bancoquia	Medellín	(57-4) 512955 - 5767100 - 5120279
Promotora de Comercio Social	Calle 57 No 43-47	Medellín	(57-4) 2844462-106-2844485
Red de Artesanos de la Costa Atlántica	Calle 22 Carrera 41 Centro	San Jacinto Bolivar	(57-5) 6868566

Fuente: <http://www.bancoldex.com/contenido/contenido.aspx?catID=112&conID=785a>, 2008.

Anexo C: Distribución de comunas por universidad

		INSTITUO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL DE BUCARAMANGA IMEBU		
NOMBRE DEL PROYECTO:		CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL		
	UNIVERSIDAD	COMUNA	No. EMPRESAS	
1	UIS	1 (Kennedy, Café Madrid, Villa rosa, las olas, Tejar norte...)	93	
2	UIS	2 (Regadero norte, Transición, Independencia...)	16	
3	USTA	3 (San francisco, Comuneros, San Rafael...)	32	
4	CORPOCIDES	4 (Girardot, Gaitan, la Feria, Santander...)	68	
5	UNICIENCIA	5 (Quinta Estrella, Campo hermoso, la Joya...)	42	
6	UNAB	6 (La Concordia, San miguel, La Ceiba...)	32	
7	FITEC UMB – ITAE	7 (Ciudad bolívar, Acrópolis, Juan Pablo II...)	10	
8	UCC	8 (San Gerardo, los Canelos, Pablo VI...)	101	
9	UDES	9 (La Pedregosa, La Libertad, Diamante I, Asturias...)	53	
10	UPB	10 (Diamante II, Provenza, Cristal...)	8	
11	UPB	11 (El Rocío, Igzabelar, Porvenir, Dangond...)	87	
12	UDES	12 (Puerta del sol, Cabecera del llano, Sotomayor...)	42	
13	USTA	13 (San alonso, Los pinos, Alvarez, Los alpes...)	94	
14	ESAP	14 (Morrórico, Miraflores, Albania...)	17	
15	FITEC UMB – ITAE	15 (Centro, García Rovira...)	244	
16	UDES	16 (Altos del cacique, San expedito, Hacienda San Juan...)	0	
17	UTS	17 (Mutis, Estoraques, Heroes, Monterredondo...)	144	

Fuente: Información proporcionada por el Centro de Desarrollo Empresarial del IMEBU, 2008

Anexo D: Lista de microempresarios de las comunas 10 y 11 de Bucaramanga encuestados

						
COMUNA 11						
N.	NOMBRES Y APELLIDOS	CÉDULA	TIPO DE NEGOCIO	DIRECCIÓN	TELÉFONO	COMUNA
1	GLADYS JURADO RODRIGUEZ	63393474	ALPARGATERÍA	GRANJAS JULIO RINCÓN CASA 41	3153789325	11
2	EXPEDITO DÍAZ RINCÓN	5565968	BICICLETERÍA	CALLE 104C No. 15BIS -27	6370924	11
3	CLAUDIA GUEVARA ORDOÑES	63510334	CAFETERÍA EL ROCÍO	CLL 104A No. 16A – 35	3114977023	11
4	PEDRO JULIO DUARTE GUERRERO	13805907	CALZADO DAMA	CRA 12BIS No. 103F – 37	6374190	11
5	YOLANDA FIGUEROA HERNÁNDEZ	63327094	CALZADO INFANT	CLL 104 No. 22 – 15 PROVENZA	3168649326 – 6816353	11
6	ANGEL MARÍA PINZÓN CARREÑO	13845146	CALZADO SPORT	CRA 12A No. 103D – 24 MANUELA BELTRÁN	3153233457 – 6801541	11
7	DANIL FLOREZ BELTRÁN	5651945	CALZADO TRIBO	CLL 122 No. 19 -03 CRISTAL ALTO	3156417636 – 6314758	11
8	NELLY PRADA BELLO	63302806	COMERCIALIZACIÓN UTENSILIOS	CRA. 13C No. 103B – 25 JARDINES COAVICONSA	6374243 - 3172700389	11
9	MIREYA JULIANA	37831372	COMERCIO	CLL 105A No. 15B – 25 VILLA SARA	3153965215	11
10	LIBIA CARDENAS HERNÁNDEZ	37655357	COMERCIO	CLL 105B No. 15B – 46 TOLEDO PLATA	3157849518 - 6370804	11
11	GLORIA RIVERO RAMÍREZ	63282576	COMERCIO HERBALIFE	CLL 121 No. 32 – 54 BARRIO NIZA	3157295573 - 6363934	11
12	NUBIA CARREÑO CARREÑO	632955730	COMIDAS RÁPIDAS	CRA 15F No. 106 -30	3152439480 - 6376099	11
13	MERCEDES MARTÍNEZ NOSSA	63299603	COMIDAS RÁPIDAS	CLL 96 No. 14 – 22 CIUDAD VENECIA	6372281	11
14	ARISTÓBULO PARADA ORTEGA	91276265	COMIDAS RÁPIDAS TOBO	CRA 15E CLL 105BIS ESQUINA VILLA FLOR	6376575 - 3112826291	11

COMUNA 11

N.	NOMBRES Y APELLIDOS	CÉDULA	TIPO DE NEGOCIO	DIRECCIÓN	TELÉFONO	COMUNA
15	JOSE ANGEL MONROY	5562712	COMPRA VENTA	CLL 104F No. 5A – 13 EL PORVENIR	3118204835 - 6370384	11
16	LAURA ACEVEDO RODRÍGUEZ	63503270	COMPRA VENTA	CLL 103C No. 8ª – 08 EL PORVENIR	3145362872 – 6377447	11
17	CECILIA BERNAL MANTILLA	63339376	CONFECCIONES	GRANJAS JULIO RINCÓN CASA 61	3174123006 - 6376541	11
18	CLEOTILDE MEJÍA PALENCIA	41775464	CONFECCIONES	CLL 104 No. 22 -158 PROVENZA	3172120269 - 6364867	11
19	ORLEY MARÍN MURRILLO	63353314	CONFECCIONES	CLL 104F No. 5 – 47 EL PORVENIR	3158382470 - 6377196	11
20	JAVIER ALEXIS ESTEBAN OTERO	91511929	CONFECCIONES	CRA 12B No. 104C – 05 PISO 3 MANUELA BELTRÁN	3173417135 - 6375348	11
21	ARCELINA CARREÑO CÁCERES	28237846	FÁBRICA DE CALZADO	CLL 104C No. 12 – 37 MANUELA BELTRÁN	3132197768 - 6809539	11
22	OLGA SOLER	63285191	CREACIONES PITIC	CRA 12A No. 103D -35 MANUELA BELTRÁN	3144044236 - 6376496	11
23	CLAUDIA YANETH DÍAZ GIRALDO	39699842	CRISTALERÍA	CLL 103B No. 15 -73 VILLA ALICIA	3165725215 – 6373619	11
24	MIGUEL ANGEL LEÓN PRADA	91345201	CULTIVOS AGRÍCOLA	CLL 98 No. 14 -29 CIUDAD VENECIA	3132684666	11
25	ELIA SOFÍA FLÓREZ GÓMEZ	63506493	EMPAQUES	CRA 8 No. 104C- 09 EL PORVENIR	3164621094 - 6371412	11
26	FERNANDO VILLAMIZAR GÓMEZ	91291315	FÁBRICA DE CALZADO	CRA 11A No. 104 – 16 MANUELA BELTRÁN	3172423933 - 6376532	11
27	NORBERTO PRADA MAYORGA	91157854	FÁBRICA DE CALZADO	GRANJAS JULIO RINCÓN CASA 19	3118619008 - 6374563	11

COMUNA 11

N.	NOMBRES Y APELLIDOS	CÉDULA	TIPO DE NEGOCIO	DIRECCIÓN	TELÉFONO	COMUNA
28	CIRO ALFONSO VILLAMIZAR RINCÓN	13845871	FÁBRICA DE CALZADO	CLL 104AB No. 12 – 44 MANUELA BELTRÁN	3138741594	11
29	LUIS FREDY GONZALEZ VALENCIA	91292641	FÁBRICA DE CALZADO	CLL 104E No. 5 – 36 PORVENIR	3162336379 - 6706182	11
30	SAÚL DUEÑAS ALBARRACÍN	13831597	FÁBRICA DE CALZADO	CLL 104B No. 12 – 19 MANUELA BELTRÁN	6372915	11
31	MIGUEL VERA VELASCO	13815775	FÁBRICA DE CALZADO	CRA 11D No. 103E – 36 MANUELA BELTRÁN	6371030	11
32	MARTHA LUCELY RINCÓN H	63287291	FARMACIA	CLL 104K No. 16 -29 EL ROCÍO	3112760134 - 6375301	11
33	NESTOR YESID PEÑARANDA	91490256	FORROS	TERMINAL DE TRANSPORTE LOCAL 620	3173502208 - 6807831	11
34	ELSA MARQUEZ	37813953	INSTITUTO	CLL 105 No. 26 - 54 PROVENZA	3168100668 - 6313080	11
35	EDWING MAURICIO MARIN ARENALES	13724335	FÁBRICA DE CALZADO	CLL 102 No. 40 – 44 HACIENDA SAN JUAN	6493134 – 317516686	11
36	LIGIA LANDAZABAL	37819652	VENTA DE VERDURAS	CLL 105A No. 15B -39 VILLA SARA	3133202288	11
37	FRANCISCO OSMA	91239715	MECÁNICA AUTOMOTRIZ	CRA 15 No. 107B – 19 DANGOND	6370259 - 3118705659	11
38	LINA MARCELA BAQUERO GÓMEZ	30404915	METALMECÁNICA	CRA 12B No. 103F – 47 MANUELA BELTRÁN	3118396789 - 6373923	11
39	LUIS FRANCISCO REY	5562089	MICROMERCADO	CRA 12B No. 103F – 31 MANUELA BELTRÁN	3134671208 - 6378814	11
40	JORGE ALBERTO GALVIS TORRES	91429635	MICROMERCADO	CRA 8C No. 104F – 14 EL PORVENIR	3125239082	11

COMUNA 11

N.	NOMBRES Y APELLIDOS	CÉDULA	TIPO DE NEGOCIO	DIRECCIÓN	TELÉFONO	COMUNA
41	RUBEN DURAN DURAN	91322991	MISCELÁNEA	CLL 104F No. 16 – 03 EL ROCÍO	3158384340 – 6376227	11
42	GLADYS VILLAMIZAR DE RUEDA	91158077	MISCELÁNEA	CLL 104H No. 6A – 02 EL POVERNIR	3134186476 - 6371212	11
43	YOLANDA BENITEZ	31941112	PELUQUERÍA	CLL 103A No. 130 - 21 COVACONSA	3156869751 - 6807533	11
44	NIRLEY ZARATE VANEGAS	1098681127	PELUQUERÍA	CLL 104D No. 16A – 57 EL ROCÍO	3132313637 - 6801684	11
45	ANA MARÍA VASQUEZ TORRA	28407384	PELUQUERÍA	CLL 106C No. 15B -57 TOLEDO PLATA	6376215	11
46	OMAIRA JAIMES BERNAL	37512515	PESQUERA	CLL 106B No. 15B – 58 TOLEDO PLATA	6133370596 - 6371814	11
47	GERMAN ACOSTA RUBIO	19263015	VENTA DE PRODUCTOS NATURALES	CRA 15 No. 104B PISO 3 DELICIAS ALTAS	3112734827 - 6375887	11
48	LUIS MENESES RAMÍREZ	13822914	RESTAURANTE	TERMINAL DE TRANSPORTE LOCAL 420	3124349376	11
49	BLANCA MIRIAM BOHORQUEZ PERILLA	40511907	SALA DE BELLEZA	CLL 105A No. 15B – 03 VILLA SARA	3172253244	11
50	RAMÓN EMIRO CAÑIZARES R.	13543330	FÁBRICA DE CALZADO	CLL 104C No. 7 – 42 EL PORVENIR	3156795889 - 6807756	11
51	MIREYA GALEANO	39760860	SERVIRECORD	CLL 104B No. 16 – 74 EL ROCÍO	3158415479 - 6374355	11
52	GUSTAVO ADOLFO MARÍN SUÁREZ	13541402	TECNOLOGÍA	CLL 104 No. 21 -76 PROVENZA	3173933337	11
53	MATILDE ARIAS SUÁREZ	60300160	TEJIDOS	GRANJA JULIO RINCÓN CASA 62	3177290334 - 6378968	11

COMUNA 11

N.	NOMBRES Y APELLIDOS	CÉDULA	TIPO DE NEGOCIO	DIRECCIÓN	TELÉFONO	COMUNA
54	ALONSO PEDRAZA ALMEDIA	91270533	TEJIDOS	CRA 11D No. 104 – 14	6801772	11
55	MYRIAM CECILIA SIERRA DE BUENO	37813297	TIENDA	CLL 104D No. 12 – 89 MANUELA BELTRÁN	6370427	11
56	SERGIO ANDRES NAVAS SÁNCHEZ	1098614527	VENTA DE PERFUMES	CRA 13C No. 103 – 30 COAVICONSA	3174834339 - 6801580	11
57	GLADYS AYDEE CARDENAS	63351794	VENTA DE POLLO	CRA 15D No. 104C – 06 DELICIAS ALTAS	3158815625 - 6363012	11
58	LEONOR ALGARIN	37932734	VIDEO BAR	CRA 8C No. 104F – 08 PORVENIR	3165132778 - 6374563	11
59	AURORA PEÑA MORA	37940403	VENTA DE REPUESTOS	CLL 99 No. 13 – 45 CONQUISTADORES	3153703634	11
60	ARTURO BUSTOS DÍAZ	91229229	AGENCIA DE SERVICIO DOMES	CLL 105 No. 22 – 56 LOCAL 112	3133617441 - 6772101	11
61	HUGO RUÍZ LAGOS	91233590	COMERCIALIZACIÓN	CLL 102 BOULEVARD FONTANA CASA F	3157458881 - 6375646	11
62	ORFA MAYORGA CASTELLANOS	63320777	COMERCIALIZACIÓN PRODUCTOS NATURALES	CLL 102 BOULEVARD FONTANA CASA F	3167545953 - 6375346	11
63	MARTHA LUDÍA HERRERA	63366101	COMIDAS RÁPIDAS	CLL 108 No. 15ABIS - 106	3012560250 - 6378166	11
64	ANGELA JANETH SERRANO M.	63340678	FÁBRICA ROPA CLÍNICA	CRA 16 No. 104B – 22 PISO 2 DELICIAS ALTAS	3163574199 - 6372990	11
65	RENE BARAJAS GARCÍA	13838910	JOYERÍA	CLL 103C No. 13C – 05 COAVICONSA	3123490108 - 6377846	11
66	CARMEN ASMIR ALVAREZ LEÓN	63306246	MISCELÁNEA ASMIR	CLL 104F No. 7A – 02 PORVENIR	3144368659 – 3178470077	11

COMUNA 11

N.	NOMBRES Y APELLIDOS	CÉDULA	TIPO DE NEGOCIO	DIRECCIÓN	TELÉFONO	COMUNA
67	TATIANA SÁNCHEZ GUZMÁN	37747126	MISCELÁNEA CIUDAD BONITA	CRA 15 No. 105D BIS – 01 TOLEDO PLATA	3125516956 - 6801793	11
68	MARTHA CECILIA ROMERO PARRA	63321981	PAPELERÍA Y MISCELÁNEA	CLL 105 No. 16 – 07 EL ROCÍO	3168751536 - 6375271	11
69	ANGEL GABRIEL RUÍZ SUÁREZ	13847006	COMERCIO HUEVOS	CLL 104B No. 8 -11 PORVENIR	6377375 - 3115643565	10
70	OMAR DE JESÚS GARCÍA VELEZ		COMERCIO ROPA	CLL 100 No. 36 – 42 apto 402 SANTA MÓNICA DEL TEJAR	3102304043	10
71	HEDA GAMBOA GRANADOS	63285466	CONFECCIONES	CLL 107 No. 21A – 45 PROVENZA	6365608	10
72	MILCIADES BARAJAS GARCÍA	91213496	JOYERÍA	CRA 17 No. 88 -21 SAN LUIS	3108769268 - 6313785	10
73	LUZ AMPARO LAITON ROVIRA	63478267	VENTA PRODUCTOS NATURALES	CLL 108A No. 15 – 38 DANGOND	3158640151 – 6807811	10

Fuente: Base de Datos proporcionada por Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga- IMEBU

Anexo E: Evidencias del trabajo de campo realizado en las comunas 10 y 11 de Bucaramanga









**GUÍA PLAN DE MERCADEO
PARA LAS FAMI Y
MICROEMPRESAS DEL
SECTOR CALZADO DE
BUCARAMANGA**



INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL DE BUCARAMANGA (IMEBU). 2009

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA. 2009

Esta obra fue realizada por el siguiente equipo de trabajo:

SILVIA JULIANA AYALA MARTÍNEZ, Estudiante de Ingeniería Industrial Universidad Pontificia Bolivariana.

LIZETH ANDREA PINZÓN GÓMEZ, Estudiante de Ingeniería Industrial Universidad Pontificia Bolivariana.

ASESORES

OLGA LUCÍA GÓMEZ MANOSALVA
Docente Ingeniería Industrial, Universidad Pontificia Bolivariana.

LUDYM JAIMES CARRILLO
Docente Ingeniería Industrial, Universidad Pontificia Bolivariana.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

1. RESUMEN EJECUTIVO

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

2.1 Análisis del mercado

2.1.1 Mercado objetivo

2.1.2 Características del macroentorno

2.1.3 Crecimiento

2.1.4 Tendencias

2.2 Análisis DOFA

2.2.1 Fortalezas

2.2.2 Debilidades

2.2.3 Oportunidades

2.2.4 Amenazas

2.3 Competencia

2.4 Oferta de productos

2.5 Claves para el éxito

2.6 Asuntos críticos

3. ESTRATEGIA DE MERCADEO

3.1 Misión

3.2 Objetivos de mercado

3.3 Objetivos financieros

3.4 Público objetivo

3.5 Posicionamiento

3.6 Estrategias

3.7 Marketing mix

3.8 Investigación de mercados

4. PROYECCIONES FINANCIERAS

4.1 Análisis del punto de equilibrio

4.2 Proyección de ventas

4.3 Proyección de gastos

5. CONTROL DE RESULTADOS

GLOSARIO

- **Amenazas:** son elementos externos actuales o emergentes que podrían desafiar el desempeño de la compañía*.
- **Debilidades:** son elementos internos que pueden interferir con la capacidad de la compañía para alcanzar sus objetivos*.
- **Estrategias de Marketing:** es un conjunto integrado de decisiones sobre cómo crear y mantener valor durante periodos largos de tiempo. Además las estrategias tienden a conseguir un objetivo de negocio concreto previamente fijado**.
- **Factores Internos:** aspectos que forman parte de la gestión de la compañía, que lógicamente es quien puede proporcionar la mejor interpretación sobre ellos**.
- **Factores Externos:** aquellos que forman parte del macroambiente o del microambiente en el que se desenvuelve la actividad de las empresas y del resto de organizaciones*.
- **Fortalezas:** son capacidades internas que pueden ayudar a que la compañía alcance sus objetivos*.
- **Investigación Exploratoria:** la investigación exploratoria no intenta dar explicación respecto al problema, sino sólo recoger e identificar antecedentes generales, números y cuantificaciones, temas y tópicos respecto del problema investigado, sugerencias de aspectos relacionados que deberían examinarse en profundidad en futuras investigaciones.

* KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing versión Latinoamericana. México: Editorial Pearson Prentice Hall, 2007. Apéndice 1 A-6, A-7.

** Disponible en Internet: <http://mit.ocw.universia.net/15.834/NR/rdonlyres/Sloan-School-of-Management/15-834MarketingStrategySpring2003/8F788961-4B3D-430A-819F-B00D7F26C5D6/0/1_lecture_1.pdf>. Recuperado el 25 de Marzo de 2009.

Su objetivo es documentar ciertas experiencias, examinar temas o problemas poco estudiados o que no han sido abordados antes^{***}.

- **Mercadeo:** es un proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y establecen relaciones estrechas con ellos, para recibir a cambio valor de los clientes^{****}.
- **Mercado:** conjunto de todos los compradores, reales y potenciales, de un producto o servicio^{****}.
- **Mercado objetivo:** conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a los cuales la compañía decide atender. es el segmento de mercado de clientes a los cuales se orientan los productos de su microempresa^{****}.
- **Oportunidades:** son elementos externos de la compañía que podría explotar para su beneficio^{****}.
- **Programa de marketing:** es un conjunto de actividades cuidadosamente diseñado que ayudan a alcanzar objetivos de venta preestablecidos^{****}.

*** Disponible en Internet: <<http://recursos.cnice.mec.es/media/publicidad/bloque5/pag5.html>>. Recuperado el 25 de Marzo de 2009.

**** KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing versión Latinoamericana. México: Editorial Pearson Prentice Hall, 2007. Apéndice 1 A-6, A-7. p. 213.

***** Disponible en Internet: <<http://wa-mx.net/2008/investigacion-exploratoria/>>. Recuperado el 25 de Marzo de 2009.

INTRODUCCIÓN

El Mercadeo es un conjunto de técnicas utilizadas para la comercialización y distribución de un producto entre los diferentes consumidores. El productor debe intentar diseñar y producir bienes de consumo que satisfagan las necesidades del consumidor³⁸. En un plan de mercadeo debe definirse el horizonte de tiempo para el cual se realizó, éste puede ser anual.

Identificando la necesidad que tienen los fami y microempresarios del sector calzado de dar a conocer el producto que fabrican, y por ser esta una industria tan competida es necesario crear procesos de planeación en el área de mercadeo para obtener resultados favorables y poder enfrentar los retos de la globalización. Por este motivo se pretende diseñar una guía que le sirva de apoyo al fami y microempresario de las comunas 10 y 11 de Bucaramanga para que pueda realizar el plan de mercadeo de su microempresa y logre poner en práctica los conceptos y planteamientos presentados en este documento.

A través de este documento los fami y microempresarios conocerán la importancia que tiene el aplicar estrategias de mercadeo hoy en día para lograr un crecimiento en las ventas y posicionamiento en el mercado y como herramienta para atraer clientes y aprender a identificar y satisfacer las necesidades de los consumidores a los cuales va dirigido el producto.

El propósito de esta guía consiste en orientar al fami y microempresario de la industria de calzado en Bucaramanga que tenga como proyecto definir y estructurar el concepto de su negocio, esto dentro de un contexto del mercado actual el cual puede generar una oportunidad y detectar la vulnerabilidad que puede existir ante la gran cantidad de competidores que están y que ingresan a diario a este sector.

Pensando en la necesidad de los fami y microempresarios del sector calzado de ampliar la información proporcionada en este documento se utilizaron fuentes bibliográficas de Internet que resultan de fácil acceso para estas personas.

³⁸ Disponible en: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2005362/index.html>. Recuperado el 25 de Marzo de 2009.

1. RESUMEN EJECUTIVO

¿Qué es el Resumen Ejecutivo?

Es la descripción clara del concepto de negocio, donde se muestra la visión del mismo. Para realizar el resumen ejecutivo se debe tener en cuenta:


- Descripción de la microempresa.
- Descripción del producto y/o servicio que se ofrece.
- Descripción de los clientes a los cuales se ofrece el producto
- Experiencia del equipo de trabajo.

EJEMPLO: Resumen Ejecutivo

Calzado Diseños nace en 1977, hoy su producción promedio mensual asciende a 50.000 pares, generando más de 150 empleos directos; la planta está ubicada en el Parque Industrial de Bucaramanga en una Planta de 1200 metros cuadrados. Dedicados a la fabricación, comercialización y exportación de sandalias para niños y niñas, en piel, sintéticos y suelas. Se ha clasificado el calzado en 3 líneas especializadas determinadas por la personalidad y etapa de vida que cursan nuestros clientes¹.

La experiencia del personal que hace parte de la empresa proporciona a Calzado Diseños ofrecer productos con estilos acordes a la tendencia de la moda mundial obteniendo así un calzado de calidad y de gusto para el cliente.

Fuente: Tomado de Internet: <http://www.calzadodisenos.com.co/> y adaptado por las autoras del proyecto. (Acceso: Marzo 25 de 2009).

 Teniendo en cuenta la definición y el ejemplo que se expone anteriormente, realice el resumen ejecutivo de su microempresa con las características principales que la identifica.

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

¿Qué es el Análisis Situacional?

Es un informe que se elabora a través de una investigación previa donde se analizan factores externos e internos que están relacionados directamente con la situación actual del sector al cual pertenece su microempresa. Para realizar este análisis se debe llevar a cabo un análisis de mercado.

2.1 Análisis del Mercado

¿Qué es el Análisis del Mercado?

Es un estudio donde se contemplan diferentes factores del macroentorno y del microentorno donde se pueden observar y conocer las características de los clientes, el cual le permite al microempresario identificar que es lo que realmente busca el consumidor en el producto que se ofrece en el mercado.

Los análisis de mercados le permitirán crear estrategias de comercialización de su producto de una manera eficaz.

Para analizar el mercado se deben tener en cuenta los siguientes puntos:

- Mercado Objetivo
- Características del Macroentorno
- Crecimiento del Mercado
- Tendencias

2.1.1 Mercado Objetivo

¿Qué es el Mercado Objetivo?

Es el segmento de clientes al cual van dirigidos los productos que son fabricados por su microempresa, el cual se define teniendo en cuenta las características principales de los clientes a los cuales usted desea llegar ofreciendo el producto que fabrica, con el fin de satisfacer una necesidad y brindar un producto que se adapte a lo que el consumidor requiere.


EJEMPLO: Mercado Objetivo

Para la empresa Calzado Andino el mercado objetivo está enfocado hacia los almacenes dedicados a la venta de calzado para niños que existen en la ciudad de Bucaramanga.

Calzado Andino también considera como mercado objetivo los consumidores finales del producto que son los niños de 2 a 14 años.

Bucaramanga y su área metropolitana.

Fuente: Autoras del proyecto

 **Teniendo en cuenta la definición de mercado objetivo y las características de sus clientes, defina el mercado objetivo de su microempresa.**

2.1.2 Características del Macroentorno

Para realizar un buen análisis de mercado es necesario identificar las características del macroentorno que tengan mayor relación con el tipo de clientes o consumidores a los cuales quiere llegar. A continuación se citarán algunos factores del macroentorno que pueden influir en la toma de decisiones de su microempresa.

- **Entorno Tecnológico:** Fuerzas que crean nuevas tecnologías y a su vez crean productos y oportunidades de mercados nuevos.
- **Entorno Cultural:** Está conformado por las instituciones y otras fuerzas que influyen en los valores, las percepciones, las preferencias y las conductas fundamentales de una sociedad.
- **Entorno Político:** Consiste en leyes, instituciones gubernamentales y grupos de presión que influyen en diferentes organizaciones e individuos en una determinada sociedad y los limita.
- **Entorno Económico:** El entorno económico consta de factores que influyen en el poder adquisitivo y los patrones de gasto de los consumidores.
- **Entorno Demográfico:** Es el estudio de las poblaciones humanas en términos de magnitud, densidad, ubicación, edad, género, raza, ocupación y otros datos estadísticos.³⁹

³⁹ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing versión Latinoamericana. México: Editorial Pearson Prentice Hall, 2007. págs. 74, 83, 86, 89, 93.

EJEMPLO:

Factores Demográficos (Geográficos)

El calzado es considerado un bien de consumo masivo. Para establecer la demanda que puede existir en el sector calzado se relaciona con el número promedio de habitantes de cada región. En la actualidad el país cuenta con 44.531.434 habitantes, de los cuales 22.397.713 son hombres y 22.897.240 son mujeres.

Fuente: Tomado de Internet: <http://www.dane.gov.co/>. (Recuperado el 25 de Marzo de 2009).

Factores Demográficos

La demanda de calzado en Colombia, al igual que en el resto del mundo está fuertemente influenciada por las tendencias de la moda y el precio. En general el calzado para dama es más demandado que el calzado para caballero.

En Colombia, se pueden definir 3 segmentos de consumo:

- **Popular:** Los clientes de este segmento se enfocan principalmente en el factor precio dejando a un lado factores como calidad y diseño. La mayor parte de la demanda colombiana está concentrada en éste nivel.
- **Medio:** Para los clientes de este rango el precio sigue siendo un determinante para la decisión de compra, sin embargo el diseño y confort también juegan con un papel definitivo. Los consumidores tiene un limitado reconocimiento de las marcas; y los gastos de promoción y publicidad influyen de manera considerable en el consumidor.
- **Alta:** Para los consumidores de éste rango, la calidad en los materiales y terminados es su mayor preocupación, el precio no influye fuertemente en su decisión de compra; el diseño y confort son su mayor interés. El consumidor es bastante fiel a la marca y tiene una buena percepción del calzado importado.

Fuente: Tomado del Libro: KOTLER, Philip. Fundamentos de Marketing, 6ª edición. México: Pearson Educación de México, S.A., 2007 y adaptado por las Autoras del proyecto.

Identifique los factores del macroentorno que se adapten a las características de sus clientes y realice un análisis de cada una de ellas.

2.1.3 Crecimiento

El crecimiento es un factor que le ayudará a usted como microempresario a tener una visión clara de la situación actual de la industria en la que se desempeña como empresario lo cual le servirá para la toma de decisiones dentro de su organización.

EJEMPLO: Crecimiento Sector Calzado

Aunque el sector calzado se ha visto afectado por los problemas políticos del país con Venezuela principal cliente en cuanto a exportaciones y uno de los proveedores de varios industriales del calzado “el sector y sus partes en el año 2007, registró exportaciones por 161.3 millones de dólares, con un crecimiento de 127.3% frente a las exportaciones del año 2006. El calzado colombiano registra incremento de

58.9% al pasar de 5.1 millones de pares en el año 2006 a exportaciones de 8.1 millones de pares en el año 2007, volumen que corresponde a un valor exportado de 134.8 millones de dólares”.

Fuente: Tomado de la página de Internet: <http://www.acicam.org/index.cfm?doc=comercioexterior>. (Recuperado 6 de Abril de 2009).

Realice una investigación acerca del crecimiento del sector calzado en los últimos años a nivel nacional y regional.

2.1.4 Tendencias

¿Qué es una Tendencia?

Es la dirección en la que va enfocado un mercado. Es el comportamiento que ha mantenido el consumidor ante un determinado producto durante un periodo de tiempo.

EJEMPLO: Tendencia Sector Calzado

La tendencia del sector calzado en los últimos tiempos esta encaminada al consumidor que busca comodidad y flexibilidad en el calzado. De igual forma la mujer de hoy en día está buscando calzado con innovación en sus diseños y en los materiales usados para la fabricación del mismo.

Fuente: Autoras del proyecto.

🌟 Teniendo en cuenta las características del sector calzado defina la tendencia según el mercado al cual está enfocado su microempresa.

El análisis situacional se realiza con base en el desarrollo de todos los puntos del análisis de mercado y teniendo en cuenta la situación actual del sector.



NO OLVIDAR

EJEMPLO: Análisis Situacional.

Los fami y microempresarios de calzado se caracterizan por la gran experiencia que tienen en este negocio, sin embargo en las comunas 10 y 11 se pueden encontrar microempresas que se encuentran en una etapa de introducción en el mercado y microempresas con muchos años de funcionamiento. Bucaramanga es reconocida por tener las mejores propuestas en calidad, diseño y precios de calzado en el país. En Colombia existe un gran número de unidades productoras de artículos de cuero particularmente de calzado; se calcula que más del 95 % de ellos son microempresas, en su mayoría fabricantes de calzado deportivo, botas y zapato casual, zapato para dama y zapatilla sintética para dama.

En cuanto a la competencia el ingreso de los productos chinos a la región ha afectado de manera considerable el sector del calzado debido a la capacidad de producción y a los bajos precios con los que ofertan este producto, generando una disminución en las ventas del calzado en Bucaramanga y el cierre de algunas de estas fábricas. De igual manera este sector a tenido un crecimiento del 58.9% en el año 2007 lo cual demuestra que hay oportunidades para posicionarse en el mercado nacional y extranjero ofreciéndole al cliente calidad y nuevos diseños.

Fuente: Tomado de Internet: http://74.125.47.132/search?q=cache:wISriRBtgJ:www.icex.es/staticFiles/ld%2520338962%2520calzado%2520Colombia_7516_.pdf+sector+calzado+en+santander&hl=es&ct=clnk&cd=1&gl=co&lr=lang_es (Acceso: Abril 1 de 2009).

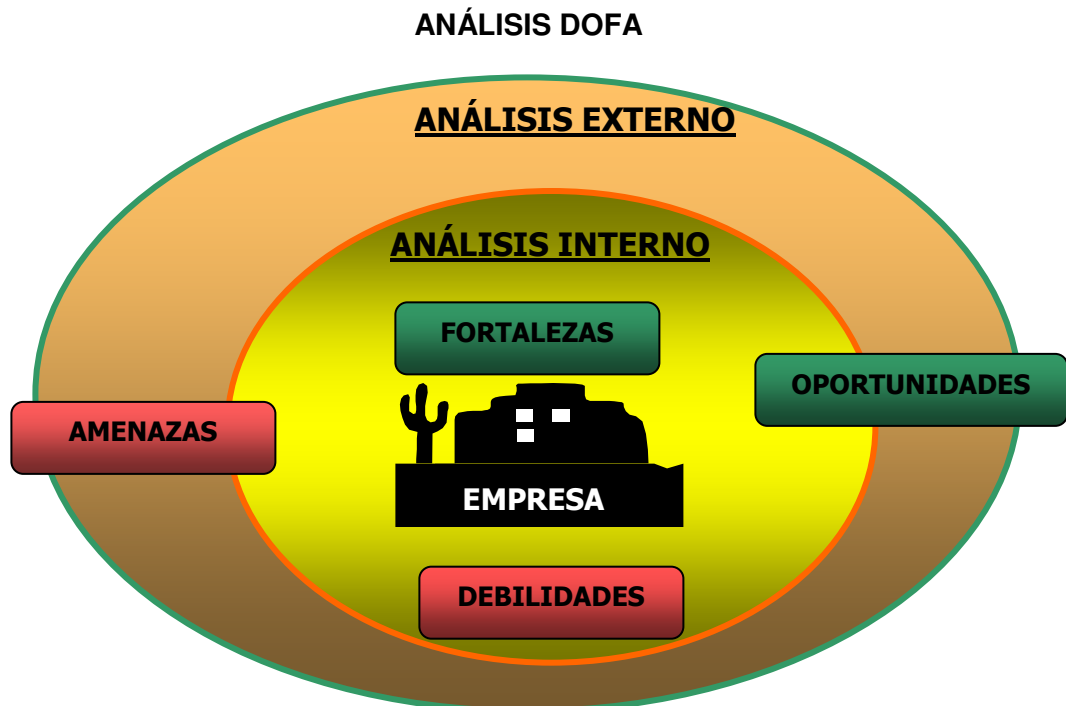
2.2 Análisis DOFA

En esta parte la empresa debe utilizar la matriz DOFA (también conocida como matriz FODA o análisis SWOT en inglés), que es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategias; y generalmente es utilizada para empresas. Su nombre proviene de las siglas: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.⁴⁰

El instrumento más utilizado en un plan de marketing para diagnosticar la situación de la empresa es la matriz DOFA.

El análisis DOFA es muy útil para examinar los factores internos y externos de la empresa. Además ayuda a tomar decisiones sobre cualquier tipo de situación que se presente en el negocio.

La parte interna consta de las fortalezas y debilidades que posee su negocio; mientras que la parte externa está representada por las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas a las que se enfrenta la empresa.



Fuente: Autoras del proyecto

⁴⁰ Disponible en Internet: <http://www.degerencia.com/tema/analisis_dofa>, Recuperado el 6 de Abril de 2009.

El análisis DOFA puede ser usado para:

- El lanzamiento del producto a nuevos segmentos.
- Evaluar la viabilidad de una idea de negocio.
- El lanzamiento de una nueva línea de productos, etc.

2.2.1 Fortalezas

Las fortalezas son los elementos que evaluamos como capacidades positivas que nos ayudarían a lograr el objetivo.⁴¹

Las fortalezas son aquellas características o puntos fuertes en que la empresa es mejor que la competencia.

Para describir las fortalezas de la empresa es importante tener en cuenta las siguientes áreas funcionales:

- **Administración:** Experiencia, conocimientos, habilidades. **Ejemplo:** Amplia experiencia y conocimientos prácticos administrativos.
- **Recursos Humanos:** Capacidades, habilidades, conocimientos. **Ejemplo:** Mano de obra calificada, habilidades para desarrollar productos diferenciadores, creatividad.
- **Producción:** Calidad en la fabricación, nivel de productividad, flexibilidad, eficiencia. **Ejemplo:** Calidad del producto, nivel elevado de productividad.
- **Comercialización/ventas:** Distribución, costos de distribución, red de distribuidores. **Ejemplo:** Entrega rápida, amplios canales de distribución, costos de distribución bajos.
- **Mercadeo:** Servicio al cliente, habilidades de comercialización, publicidad inteligente, garantías al cliente, cobertura del mercado. **Ejemplo:** Habilidades de marketing, posicionamiento de marca, servicio cortés al cliente.

⁴¹ Disponible en Internet: <<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=354>>. Recuperado en Abril 6 de 2009.

- **Financiera:** Costos, inversiones, acceso a capital. **Ejemplo:** Solidez financiera.

2.2.2 Debilidades

Las debilidades son las deficiencias o limitaciones que la microempresa posee y que se constituyen en barreras para lograr los objetivos de la organización. Las debilidades son aspectos negativos que colocan a la empresa en una posición desfavorable con respecto a la competencia, y por lo tanto se deben corregir o evitar. Para identificar las debilidades de la microempresa se debe tener en cuenta las áreas funcionales:

- **Administración:** Experiencia, conocimientos, habilidades. **Ejemplo:** Escasa preparación y formación administrativa.
- **Recursos Humanos:** Capacidades, habilidades. **Ejemplo:** Mano de obra no calificada, falta de innovación.
- **Producción:** Calidad en la fabricación, nivel de productividad, flexibilidad, eficiencia. **Ejemplo:** Baja flexibilidad para adaptarse a los cambios.
- **Comercialización/ventas:** Distribución, costos de distribución, red de distribuidores, precios. **Ejemplo:** Baja fuerza de ventas, costos de distribución altos.
- **Mercadeo:** Servicio al cliente, habilidades de comercialización, publicidad inteligente, garantías al cliente, cobertura del mercado. **Ejemplo:** Falta de estrategias de marketing.
- **Financiera:** Costos, inversiones, acceso a capital. **Ejemplo:** Falta de acceso a capital para financiamiento.

2.2.3 Oportunidades

Las oportunidades son aquellas situaciones externas que pueden llegar a influir positivamente en los objetivos de la empresa, si son aprovechadas.

Para analizar las oportunidades en el entorno se debe considerar:

- Estructura de la industria: Proveedores, canales de distribución, clientes, competidores, mercados.
- Grupos de interés: Gobierno, gremios, asociaciones, instituciones públicas, comunidad.
- Factores económicos, políticos, demográficos, culturales, sociales, gubernamentales, tecnológicos, etc.
- Nuevos mercados
- Tendencias de la industria

2.2.4 Amenazas

Se pueden considerar amenazas a las situaciones negativas externas que pueden llegar a afectar o a evitar el logro de los objetivos de la empresa.

Para encontrar amenazas en el entorno se debe tener en cuenta:

- Efectos políticos, legislativos, ambientales
- Demandas del mercado
- Nuevas tecnologías, servicios o ideas
- Respaldo financiero sostenible
- Influencia estacional
- Intenciones de los competidores
- Economía local o extranjera

A continuación se muestra un ejemplo de Matriz DOFA aplicada a una empresa de calzado:

<p style="text-align: center;">ANÁLISIS INTERNO/ EXTERNO</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de innovación de productos. 2. Recurso humano competente. 3. Habilidades de marketing. 4. Valor agregado del producto. 5. La empresa cuenta con una buena planta física. 6. La calidad de los productos que ofrecen es muy buena. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Disminución de la lealtad de los consumidores. 2. Falta de integración con empresas vinculadas a la cadena productiva. 3. Falta de maquinaria nueva. 4. Baja participación en el mercado.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento rápido del mercado. 2. Ingresar a nuevos mercados o segmentos. 3. Producto de consumo diario. 4. Participación de ferias nacionales e internacionales. 5. Oportunidad de exportación. 6. Posibilidad de asociarse o crear alianzas estratégicas. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. F2,F4,F5,F6,O1,O2,O3,O5: Estrategia de Desarrollo de Mercados: Introducir los productos que tiene la empresa a nuevos segmentos de mercados con el fin de lograr un crecimiento de su cartera de clientes. 2. F1,F3,F6,O1,O4: Estrategia de Penetración en el Mercado: Mostrar los beneficios y características únicas e innovadoras del producto para lograr una mayor participación en el mercado. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (DO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. D2,D4,O6: Estrategia de Integración Corporativa: Consiste en generar alianzas estratégicas entre empresas con el fin de obtener beneficios en los costos, distribución, promoción, etc.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Creciente competencia proveniente de China a muy bajo costo. 2. Aumento del contrabando. 3. Entrada de nuevos competidores. 4. Aumento del poder de negociación de los proveedores. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. F1,F2,F5,O3: Estrategia de Desarrollo del Producto: Desarrollar productos con atributos diferenciadores como: Diseños nuevos, seguros, cómodos y durables. Así mismo se puede establecer un programa de control de calidad con el fin de aumentar el valor agregado ofrecido al cliente y de esta forma mejorar las ventas. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (DA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. D1,D4,A1,A2,A3: Estrategia de Penetración en el Mercado: Ofrecer mejores incentivos, promociones y/o descuentos a los consumidores para lograr aumentar las ventas en el mercado. De igual forma, implementar estrategias publicitarias para dar a conocer la marca y los atributos del producto con el fin de atraer nuevos clientes y fidelizar los actuales.

Fuente: Autoras del proyecto.

De acuerdo con el ejemplo anterior realice el análisis DOFA de su microempresa teniendo en cuenta los objetivos de su negocio:

ANÁLISIS INTERNO/ EXTERNO	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)

2.3 Competencia

El propósito de analizar la competencia es identificar los principales competidores de la empresa tanto directos como indirectos, y para eso es importante evaluar su comportamiento basándose en los objetivos, calidad del producto, estrategias de marketing, políticas, precio, cuota de mercado y otras características que permitan conocer su posición en el mercado.

A continuación se presenta un ejemplo de análisis de competencia:

Stanton y Cía. S.A. es una compañía dedicada a la manufactura, venta y exportación de calzado. Staton es la compañía más representativa de una actividad que tiene registradas a 5.400 empresas, la inmensa mayoría de tamaño pequeño y mediano, y que genera cerca de 100.000 empleos directos. Sin embargo, la creciente competencia externa, tanto legal como ilegal, ha ocasionado cierres y despidos. Stanton empleaba más de 3.000 personas en 1990 y hoy nos hemos reducido a algo más de 1.000, sostiene Bakalarz.

Su competencia directa en el país es el producto importado procedente de China y Panamá, que si bien no es de legítimo cuero, sus precios son muy bajos.

Los fabricantes de calzado de China cuenta con mano de obra especializada y barata, y comercializan productos sofisticados con buen diseño y alta calidad. Sus grandes volúmenes y bajos costos de producción están desplazando la demanda del mercado interno, y los productos a bajo costo que entran al país como contrabando.

Fuente: Tomado de Internet: http://www.portafolio.com.co/negocios/empresas/2008-03-14/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4011448.html. (Acceso: 7 de Abril de 2009).

- Tomado de Internet: http://74.125.93.104/search?q=cache:6uLLK584jQwJ:www.dnp.gov.co/archivos/documentos/AI_Dimension_Sectorial/Cuero,%2520calzado%2520y%2520marroquineria.pdf+estrategias+de+fabricas+de+calzado+de+china&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co. (Acceso: 7 de Abril de 2009).

A continuación se muestra un ejemplo de la oferta de productos de Calzado Faenza:

CALZADO FAENZA es una empresa especialista en fabricar botas para dama y actualmente presenta la siguiente colección 2008 - 2009:

PREMIUM



- **Línea Premium:** Esta línea consta de un diseño vanguardista, con pieles altamente seleccionadas y elaboradas, forros de cuero y alturas desde 4 ½ hasta 10 ½.

NEO CLASICO



- **Línea Neoclásica:** Consta de un diseño conservador, con pieles seleccionadas, forros de cuero y alturas desde 3 ½ hasta 8 ½.


CASUAL



- **Línea Casual:** Esta línea presenta un diseño informal, con pieles seleccionadas, forros textil y suelas planas modernas.

Fuente: Tomado de Internet: <http://www.calzadofaenza.com/quiesom.html>. (Acceso: Abril 5 de 2009).

🌸 Observando el ejemplo anterior redacte la Oferta de Productos de su microempresa teniendo en cuenta las características de cada uno de ellos.



2.5 Claves para el Éxito

Las claves para el éxito consisten en elementos o características que permiten a la organización alcanzar sus objetivos propuestos y hacer que ésta sobresalga con respecto a la competencia.

El análisis DAFO ofrece los factores claves para tener el éxito, los cuales se deben tener en cuenta para determinar las estrategias de marketing más adecuadas para la empresa.

Para identificar los Factores Claves de Éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva.⁴³

Algunos factores claves para el éxito pueden ser: Innovación y diferenciación de productos, calidad en los procesos, calidad del producto, flexibilidad en la fabricación, posicionamiento de marca, participación del mercado, experiencia, liderazgo tecnológico, amplitud de la línea de productos, servicio de calidad, etc.

⁴³ Disponible en Internet: <<http://www.eumed.net/tesis/2007/lmd/Factores%20Claves%20de%20Exito%20empresario%20organizacional.htm>>, recuperado el 5 de Abril de 2009.

A continuación se describen las claves para el éxito de Calzado Alpaca:

Las claves para lograr el éxito de Calzado Alpaca son la calidad de sus productos y la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de sus productos en rendimiento y durabilidad. Además, Calzado Alpaca pretende posicionar la marca en los mercados objetivos en un tiempo máximo de cinco años y debe desarrollar y crear líneas de productos altamente competitivos con el fin de lograr mayor competitividad en el mercado nacional e internacional.

Fuente: Tomado de la página de Internet: <http://www.calzadoalpaca.com.co/>. (Recuperado el 4 de Abril de 2009).

 Teniendo en cuenta el ejemplo anterior defina las claves para el éxito de su microempresa.

2.6 Asuntos Críticos

Su negocio debe enfrentar obstáculos o factores de cambio para alcanzar el éxito, por eso es muy importante identificarlos y controlarlos para poder lograr un beneficio de ellos. Entre las tendencias o factores de cambio se pueden encontrar las innovaciones, cambios tecnológicos, globalización, cambios ambientales, actitudes de los consumidores, etc.

Permiten visualizar las tendencias más importantes en la industria y sus consecuentes oportunidades o amenazas.

A continuación se presenta un ejemplo de definición de Asuntos Críticos:



- **Mantenerse como una de las empresas líderes del sector de calzado en el país.**
- **Mantenerse a la vanguardia de la moda con el fin de ofrecer a los consumidores, productos siempre novedosos y acordes con las tendencias mundiales de la moda.**
- **Realizar inversiones para optimizar el recurso humano, recurso técnico y diseño de productos, al igual que la asistencia a eventos nacionales e internacionales de investigación de tecnología que la comprometen a prestar un mejor servicio postventa y sobre todo a precios justos.**
- **Utilizar maquinaria de última tecnología con el fin de mejorar la productividad de la empresa.**
- **Controlar permanentemente la satisfacción de los clientes, colaboradores, proveedores y socios.**

Fuente: Tomado de Internet: <http://www.calzadogonzo.com>. (Acceso: Abril 4 de 2009).

Teniendo en cuenta el ejemplo expuesto anteriormente defina los Asuntos Críticos de su microempresa.

3. ESTRATEGIA DE MERCADO

¿Qué es la estrategia de mercado?

Conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo de marketing, objetivos tales como poder captar más clientes, fidelizar clientes, incentivar las ventas, dar a conocer productos, informar sobre sus principales características, etc.⁴⁴

Son los elementos de mezcla de mercado, que son producto, precio, distribución y promoción, lo cual logra crear la atracción y satisfacción de los clientes.⁴⁵

Las estrategias de marketing más comunes son:

- **Estrategia de segmentación:** Indica el mercado al cual va dirigido el producto.
- **Estrategia de posicionamiento:** Se trata de establecer la imagen que se desea tener la empresa en la mente de los consumidores para poder tener una diferenciación frente a la competencia.
- **Estrategia de producto:** Consiste en determinar nuevas formas o usos alternativos de darle al producto para de esta forma generar fidelidad y aumentar la rentabilidad.
- **Estrategia de precio:** Se trata de fijar un precio inferior o superior al de la competencia con el fin de conseguir una ventaja frente a la competencia.
- **Estrategia de distribución:** Hay que determinar en que zona debe realizarse mayores esfuerzos para poder penetrar adecuadamente ya sea en los mercados actuales o en los nuevos.
- **Estrategia de publicidad:** Se trata de desarrollar una nueva campaña publicitaria con el fin de tener una mayor participación y posicionamiento en el mercado objetivo.⁴⁶

⁴⁴ Disponible en Internet: <<http://www.crecenegocios.com/glosario-de-marketing/>>. Recuperado el 27 de Marzo de 2009.

⁴⁵ Disponible en Internet: <http://entebbe.s436.sureserver.com/labora/index.php?option=com_content&view=article&id=60&Itemid=29>. Recuperado el 27 de Marzo de 2009.

⁴⁶ Disponible en Internet: <<http://www.guidocapra.com/sindicos/Modulo%20II/CURSO%20DE%20MERCADERO%20PARA%20SINDICOS.PPT>>. Recuperado el 27 de Marzo de 2009.

EJEMPLO

A continuación se muestra el plan de juego de Calzado Faenza:

- ▶ **Público objetivo:** Familias de estratos 5 y 6, especialmente la mujer compradora.
- ▶ **Posicionamiento:** Un calzado innovador con calidad y elegancia para la mujer de hoy.
- ▶ **Línea de producto:** Crear modelos con exclusividad en los diseños.
- ▶ **Precio:** Ligeramente superior al de la competencia.
- ▶ **Distribución:** Intensa en almacenes de calzado; incrementar esfuerzos para penetrar en grandes mercados.
- ▶ **Fuerza de ventas:** Aumentarla en un 10 por ciento e introducir un sistema nacional de gestión de ventas.
- ▶ **Servicios:** Mejorar la disponibilidad y la calidad del calzado.
- ▶ **Publicidad:** Desarrollar una nueva campaña de publicidad dirigida al público objetivo, que apoye la estrategia de posicionamiento; incrementar el presupuesto de publicidad en un 20 por ciento.
- ▶ **Promoción de ventas:** Incrementar el presupuesto de promoción de ventas en un 1 por ciento para desarrollar la publicidad en los puntos de venta y participar más en los expositores de los comerciantes.
- ▶ **Investigación y desarrollo:** Incrementar el presupuesto en un 25 por ciento para desarrollar una línea de mejor diseño.
- ▶ **Investigación de marketing:** Incrementar el presupuesto en un 10 por ciento para mejorar el conocimiento del proceso de elección de los consumidores y los movimientos de la competencia.

Fuente: Adaptado por autoras del proyecto de la página de Internet: <http://www.eco.uji.es/assignatura/obtener.php?letraA&codigo=67&fichero=1131646804A67>. (Recuperado el 27 de Marzo de 2009).

3.1 Misión

¿Qué es la Misión empresarial?

Es el planteamiento del propósito de la organización, es decir, lo que ésta desea lograr en el entorno más amplio. Una declaración de misión clara “la mano” que guía la personal de la organización. Las declaraciones de misión deberían estar orientadas al mercado y definirse en términos de las necesidades de los clientes.⁴⁷

Toda empresa tiene que definir su misión porque constituye la identidad corporativa y la razón de ser de la misma. Es muy importante que la misión sea redactada en términos claros y precisos y que sea acorde a los objetivos de la organización.

EJEMPLO 1: Misión Calzado Smith Shoes



Nuestra Organización tiene como Misión principal la de trabajar con responsabilidad en cada uno de nuestros campos de acción, para satisfacer las necesidades de nuestros valiosos clientes mediante el suministro de un calzado con diseños actuales y de muy buena calidad.

Fuente: Tomado de Internet: <http://www.smithshoes.com.co/nosotros.asp?id=historia>. (Abril 1 de 2009).

EJEMPLO 2: Misión Calzado Caprino



En IMACAL LTDA trabajamos por el confort y la imagen. Diseñamos, desarrollamos, producimos y comercializamos zapatos formales e informales para dama y caballero, en el mercado nacional e internacional, brindando a nuestros clientes las mejores condiciones de calidad, precio y elegancia. Como equipo humano contamos con la oportunidad de un trabajo digno, honesto y un alto sentido de pertenencia y profesionalismo. Obramos bajo principios de calidad, experiencia, servicio, cumplimiento y respeto por nuestra gente y nuestros clientes dentro de la filosofía de mejoramiento continuo.

Fuente: Tomado de Internet: <http://www.calzadocaprino.com/interna.php?ids=2&idn=1>. (Abril 1 de 2009).

⁴⁷ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing versión Latinoamericana. México: Editorial Pearson Prentice Hall, 2007. P. 39.

EJEMPLO 3: Misión Calzado Faenza



Diseñar, fabricar y comercializar calzado para dama de alta calidad, diseños exclusivos a la vanguardia de la moda, utilizando materiales de óptima selección y transformándolos mediante procesos eficientes, para lograr un producto acorde con las necesidades de nuestros clientes. Lo anterior contando con un grupo humano idóneo que labora en condiciones aptas para su desarrollo integral y el buen funcionamiento de la empresa.

Fuente: Tomado de Internet: <http://www.calzadofaenza.com/misvis.html>. (Abril 1 de 2009).

Realice la declaración de la Misión para su microempresa teniendo en cuenta las características que la identifican.

3.2 Objetivos de Mercado

¿Qué son los Objetivos de Mercado?

Son resultados que el microempresario espera lograr con la puesta en marcha de un plan de mercadeo, estos objetivos deben realizarse teniendo en cuenta los objetivos financieros planteados por la empresa.

Los objetivos de mercado deben ser medibles, precisos, referirse a un tiempo limitado y deben ser retadores para las personas que participen en el plan. En pocas palabras, al fijar los objetivos se debe especificar qué se quiere, cuánto se quiere y cuándo se desea conseguir. A continuación se describen algunos objetivos comerciales de un plan de mercado:

- Objetivos de venta
- Objetivos de posicionamiento
- Objetivos de rentabilidad
- Objetivos de cuota de mercado⁴⁸

EJEMPLO: Objetivos de Mercado

- **Lograr un aumento del 10% en los clientes para el siguiente año.**
- **Lograr posicionamiento y recordación de marca en el mercado.**
- **Conservar un fuerte crecimiento positivo cada semestre.**
- **Aumentar las ventas en un 3.5% para el siguiente año.**
- **Reducir costos de atracción de clientes en un 1% cada año.**
- **Alcanzar un volumen de ventas en unidades de 6.923, lo que representa una cuota de mercado esperada del 3 por ciento.**

Fuente: Autoras del proyecto

 **Crear los objetivos de mercado para su microempresa teniendo en cuenta la definición anteriormente expuesta.**

- _____.
- _____.
- _____.
- _____.
- _____.

⁴⁸ Disponible en Internet: <<http://www.marketing-xxi.com/objetivos-basicos-de-un-plan-de-marketing-159.htm>>. Recuperado el 1 de Abril de 2009.

3.3 Objetivos Financieros

¿Qué son los Objetivos Financieros?

Son fines económicos que espera obtener el microempresario con el fin de mejorar su estructura financiera.

EJEMPLO: Objetivos Financieros

- Aumentar el margen de utilidades en un 1.5% anual mediante mejoras en la eficiencia de la microempresa.
- Tener una tasa de crecimiento de 3 a 3.5% en los primeros dos años.
- Producir utilidades netas de \$10.000.000 millones de pesos para el año 2011.

Fuente: Autoras del proyecto.

🌀 **Crear los objetivos financieros de acuerdo a la capacidad que tiene su microempresa para producir y vender. Tenga en cuenta que los objetivos se realizan de una forma medible y alcanzable.**

- _____.
- _____.
- _____.
- _____.

3.4 Público Objetivo

¿Qué es el Público Objetivo?

Parte del mercado disponible que un negocio o empresa decide captar o incursionar; este mercado lo decide la empresa en base al mercado potencial, al disponible, a su inversión, a su capacidad, etc.⁴⁹

⁴⁹ Disponible en Internet: <<http://www.crecenegocios.com/glosario-de-marketing/>>. Recuperado el 1 de Abril de 2009.

EJEMPLO: Público Objetivo

Los servicios y/o productos que calzado atlas S. A. Provee tienen como público objetivo a Empresas nacionales como extranjeras relacionadas con el sector "calzados", así como personas particulares en general.

Fuente: Tomado de Internet: <http://www.creditosperu.com.pe/pp-calzado-atlas-s-a.php>. (Abril 1 de 2009).

 Defina la clase de público objetivo según las características de su microempresa.

3.5 Posicionamiento

El posicionamiento en el mercado significa que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con los productos competidores.⁵⁰

Para una empresa es sumamente importante definir su estrategia de posicionamiento, la cual le dará una idea de la imagen que desea lograr entre su público objetivo con respecto a los competidores. El posicionamiento se utiliza para diferenciar el producto y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor.

A continuación se presentan ejemplos de la estrategia de Posicionamiento de algunas empresas de calzado:

⁵⁰ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing versión Latinoamericana. México: Editorial Pearson Prentice Hall, 2007. p.53.

EJEMPLO 1:

CALZADO KONDOR LTDA. busca ser la mejor opción para el consumidor final, en términos de calidad en la fabricación de sus productos, tiempos de entrega, precios competitivos e innovación de sus diseños. Además la empresa contará con la competencia de todo su recurso humano y el cumplimiento de sus responsabilidades sociales.


Fuente: Tomado de Internet: <http://www.calzadokondor.com.co/>. (Acceso: Marzo 31 de 2009).

EJEMPLO 2:

CASEHI se posicionará en la Proveduría de Calzado de Seguridad a nivel Nacional e Internacional, fomentando su ventaja competitiva que se basa en:

- **Servicio.** Contamos con un Stock de calzado que se determina de acuerdo al volumen de ventas de cada modelo para surtir eventualidades urgentes.
- **Calidad.** En CASEHI seleccionamos la materia prima para la fabricación del calzado y así brindar la protección que usted necesita para su personal en las diferentes áreas de trabajo.
- **Puntualidad.** Todos los pedidos son surtidos justo a tiempo.

Fuente: Tomado de Internet: <http://www.calzadocasehi.com/>. (Acceso: Marzo 31 de 2009).

 Teniendo en cuenta los ejemplos presentados anteriormente, redacte la estrategia de posicionamiento de su microempresa.

3.6 Estrategias

La estrategia es un conjunto de decisiones sobre acciones a emprender y recursos a utilizar para alcanzar los objetivos.⁵¹

Las estrategias indican la forma detallada en que se espera conseguir los objetivos propuestos anteriormente. El desarrollo de estrategias sirve como una guía para posicionar el producto en el mercado.

Es la lógica de marketing con la cual una unidad de negocio espera alcanzar sus objetivos de marketing.⁵²

A continuación se presentan algunos ejemplos de estrategias de marketing:

EJEMPLO: Estrategias de Marketing

- **Para atraer más clientes, la empresa ofrecerá la más alta calidad de los productos fabricados, reducirá los tiempos de entrega, establecerá precios cómodos que permita acceder a sus productos a todos los grupos socio – económicos y realizará un mejor servicio posventa.**
- **El posicionamiento y recordación de marca se llevará a cabo por medios publicitarios impresos, televisión, radio, revistas y especialmente por el sistema de venta directa.**
- **La empresa presentará sus diseños y tendencias a través de medios impresos como folletos y catálogos especializados.**

⁵¹ Disponible en Internet: < <http://www.mailxmail.com/curso-marketing-plan/marketing-plan-marketing-etapas-fases-tercera-parte>>. Recuperado el 4 de Abril de 2009)

⁵² KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing versión Latinoamericana. México: Editorial Pearson Prentice Hall, 2007. G-4.

Marketing Mix está compuesto por las siguientes herramientas llamadas también las “4 Ps del marketing: Producto, Precio, Distribución y Promoción.

Marketing mix significa:

- ✚ Tener el producto correcto,
- ✚ Tener el precio correcto,
- ✚ En el lugar correcto,
- ✚ Y con una correcta comunicación, para alcanzar el éxito⁵⁴.



Fuente: KOTLER, Philip. Fundamentos de Marketing, 6ª edición. México: Pearson Educación de México, S.A., 2007. p. 712.

● **Producto:** Un producto es todo aquello tangible o intangible (bien o servicio) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y presentación del producto, el desarrollo específico de marca, y las características del empaque, etiquetado y envase, entre otras.⁵⁵

● **Precio:** El establecimiento del precio es una de las tareas más difíciles, pero al mismo tiempo es la más importante para el empresario. El precio será fijado a partir de los costos y se le será adicionada la más adecuada ganancia.

El precio se fijará basado en la competencia, en la demanda y en la condición de mercado.

⁵⁴ Disponible en Internet: <<http://www.mailxmail.com/curso/empresa/marketing-plan/capitulo3.htm>>. Recuperado el 1 de Abril de 2009.

⁵⁵ KOTLER, Op. Cit., p. 712.

● **Distribución:** La plaza o distribución incluye las actividades de la compañía que hacen que el producto esté a la disposición de los consumidores meta.⁵⁶

En esta parte se define dónde comercializar el bien o servicio que se ofrece. La empresa que desee vender sus productos debe llegar al cliente. Existen dos formas de vender su producto: Directa e Indirecta.

- En la venta directa se vende el producto o servicio en la propia empresa. Este tipo de venta tiene la ventaja de tener un contacto directo con el cliente, con eso se puede obtener mayor información sobre lo que el cliente desea y puede también formar una relación cercana con el cliente.

- La venta indirecta ofrece la ventaja de alcanzar más clientes con sus productos. El cliente puede adquirir los productos no solamente con su empresa, sino también en otros puntos de ventas.

La Fuerza de ventas es el equipo humano de la empresa que ejerce actividades de venta, servicio e información.⁵⁷ La red o fuerza de ventas se compone de todas aquellas personas que tienen como objetivo primordial promocionar y vender los productos ofrecidos por la empresa.

Los vendedores son los que se encargan de dar a conocer las características y ventajas que ofrece el producto o servicio al público. En muchas ocasiones, el éxito de la venta depende en gran parte de la actividad realizada por la fuerza de ventas.

La fuerza de ventas se debe gestionar de la siguiente forma:

- Especificar los objetivos de ventas
- Elegir el mejor sistema de ventas
- Organizar la fuerza de ventas: Estructura y tamaño.
- Preparación de la fuerza de ventas

⁵⁶ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing versión Latinoamericana. México: Editorial Pearson Prentice Hall, 2007. p.54.

⁵⁷ Disponible en Internet: <<http://www.slideshare.net/juanc406/marketing-mix-1302105>>. Recuperado el 1 de Abril de 2009.

- Medición de la fuerza de ventas⁵⁸

● **Promoción/Comunicación:** El objetivo principal de la promoción es que los clientes conozcan y prefieran consumir el producto/marca. Para ello, existen diferentes herramientas a través de las cuales se puede promocionar el producto, como:

- **Publicidad:** Periódicos, volantes, televisión, radio, etc.

- **Venta personalizada:** Servicio postventa.

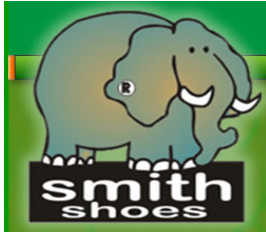
- **Promociones de venta:** Repartición de pruebas y muestras de los productos.⁵⁹

A continuación se presenta un ejemplo de Marketing Mix utilizado por una empresa de calzado:

⁵⁸ Disponible en Internet: <http://underuca.wikispaces.com/file/view/9_Fuerza_de_Ventas.pdf>. Recuperado el 1 de Abril de 2009.

⁵⁹ Disponible en Internet: <www.emplenet.org.co/roce/herramientas/9.pdf>. Recuperado el 2 de Abril de 2009.

EJEMPLO 1: Marketing Mix



Manufacturas de Calidad Ltda. es una compañía colombiana con 21 años fabricando calzado en 100% cuero natural, reconocida por su calidad, responsabilidad y confiabilidad.

Producto:

Manufacturas de Calidad Ltda. ofrece un amplio mix de productos distribuidos en diversas líneas:

Hombre	Mujer	Infantil	Unisex	Colegiales
Casual Masculino Línea Car Shoes Línea Summer Step Línea Strobel Línea Street Línea Extreme Outdoor Línea New Stich Down Formal Masculino Línea Cambridge Línea Brasilera	Casual Femenina Línea Domani Boots Línea Mocassino Línea Car Shoes Woman Línea Oklav Formal Femenina Línea Domani Boots Línea Domani Shoes	Informal Junior Línea Domani Shoes Línea New Stich Down Línea Arly Casual Junior Línea Domani Boots	Informal Unisex Línea Oklay Línea Clásica Línea New Stich Down	Colegiales Línea Stich Down Línea Tennis Línea Tennis

Los Productos son elaborados en Cueros 100 % naturales. Sus características principales son: Colores y combinaciones atractivas, muy buena calzabilidad, suavidad y confort, excelentes materiales y niveles de acabado y de durabilidad.

La numeración es la siguiente: N. 21 al N. 33 (líneas Infantiles) y N. 34 al N. 43 (Líneas Jóvenes y Adultos).

La composición general de la línea es: Estilos de amarrar (lisos y con Vena), Mocasines (con o sin herrajes), Estilos de Hebillas, botas, Botines, Modelos "Muneca", velcron, suecos y Sandalias. Las marcas y enseñas comerciales utilizadas son: SMITH SHOES / ADESSO / DOMANI.

Precio: La estrategia en la que se enfoca Manufacturas de Calidad Ltda. en la fijación de sus precios es la de Liderazgo en calidad, la cual consiste en mantener un nivel de calidad superior colocando un precio elevado en las zonas más prestigiosas de las ciudades más importantes, el cual garantiza a los clientes y consumidores finales excelentes estándares internacionales de calidad de los productos.

Distribución: Manufacturas de Calidad Ltda. cuenta con diversas plazas en las principales ciudades de Colombia y Latinoamérica.

Una línea de negocios establecida es la Distribución Directa puesto que la empresa cuenta con más de 30 almacenes directos adicionalmente haciendo presencia directa en más de 80 almacenes de venta al público en las más prestigiosas zonas y centros comerciales de las más importantes ciudades colombianas.

La compañía también realiza Distribución Indirecta principalmente a cadenas de almacenes, comerciantes mayoristas o almacenes por departamentos a nivel nacional e internacional.

Otra modalidad de negocios utilizada por Manufacturas de Calidad Ltda. es el sistema de ventas por catálogo en donde cuenta con 150 distribuidores independientes, activos y completamente comprometidos con la empresa.

Promoción:

Manufacturas de Calidad utiliza distintas formas de promoción, como: Un catálogo de productos público, un sistema de cotización en línea, y una vitrina de mercadeo, que permite mostrar gráficamente las principales cualidades de sus productos.

La empresa también utiliza el sistema de recordación de la marca SMITH SHOES con el slogan "La Piel de tu Pie" tratando de hacer énfasis en que los productos son elaborados en cueros 100 % naturales, es decir como una extensión o prolongación de la piel de los usuarios finales.

Fuente: Tomado de Internet: <<http://www.smithshoes.com.co/>>. (Acceso: 2 de Abril de 2009).

3.8 Investigación de Mercados

La investigación de mercados consiste en el diseño, la recopilación, el análisis y el reporte de la información y de los datos relevantes del mercado para una situación específica a la que se enfrenta la empresa.⁶⁰

La investigación de mercados es una herramienta que ayuda a la empresa a tomar mejores decisiones con respecto a la comercialización y venta de sus productos. (Este paso es recomendable realizarlo antes del Plan de Mercado).

El proceso de Investigación de Mercados consta de los siguientes pasos⁶¹:

1. Definición del Problema y Objetivos de la Investigación de Mercados: En este paso es donde se define el problema existente el cual conlleva a desarrollar la investigación, y además se deben establecer los objetivos de la investigación que deben explicar la razón de ser de la misma.

2. Establecer las Necesidades de Información: Consiste en definir claramente la razón por la cual se necesita la información. Se debe determinar la necesidad que existe para elaborar la información de la investigación de mercados.

3. Diseño del Plan de Investigación: Para diseñar el plan de investigación se debe tener en cuenta lo siguiente:

■ **Tipos de Diseño de la Investigación:** Existen diferentes tipos de diseño de la investigación, como:

1. Investigación Exploratoria: Este tipo de investigación busca obtener información preliminar que ayude a definir problemas y a sugerir la hipótesis.

⁶⁰ Disponible en Internet: <<http://www.slideshare.net/jhgaytan/proceso-de-investigacion-de-mercados-presentation>>. Recuperado el 5 de Abril de 2009.

⁶¹ Disponible en Internet:<<http://www.promonegocios.net/investigacion-mercados/proceso.html>>. Recuperado el 2 de Abril de 2009.

2. Investigación Descriptiva: Busca describir mejor los problemas de marketing, situaciones o mercados, tales como el potencial de mercado de un producto o los parámetros demográficos y actitudes de los consumidores que compran el producto.

3. Investigación Causal: La finalidad de este tipo de investigación es controlar varios factores para determinar cual de ellos es el causante del problema. Busca probar la hipótesis acerca de relaciones de causa y efecto.

■ **Fuentes de Información:** Se especifican las fuentes de información a utilizar que pueden ser primaria, secundaria o ambas.

- **Información primaria:** Es la información que no existe antes de desarrollar la investigación y se crea específicamente para ella, a través de observaciones, encuestas, entrevistas o experimentos.

- **Información secundaria:** Es la información disponible publicada por organismos públicos y privados, la cual se encuentra en bibliotecas y más recientemente en la Red Internet. Ésta información, llamada secundaria, permite hacer análisis tanto del volumen del mercado total y de sus segmentos, como poder determinar tendencias eventuales de esos mercados. **Ejemplo:** Resultados de encuestas, reportes de investigaciones anteriores, tesis universitaria, artículos de libros, periódicos o revistas, etc.

■ **Métodos de recolección de datos:** Para la recolección de datos primarios se procede básicamente por observación, por encuestas o entrevistas a los sujetos de estudio y por experimentación. A continuación se definen cada una de las técnicas:

- **Observación:** Es la obtención de datos y elaboración de conclusiones sobre el mercado mediante la contemplación de las conductas y comportamientos motivacionales de compradores, vendedores y distribuidores.⁶²

⁶² Disponible en Internet: <http://www.marketinet.com/ebooks/manual_de_marketing/manual_de_marketing.php?pg=15>. Recuperado el 2 de Abril de 2009.

- **Encuesta:** La técnica de la encuesta se utiliza para realizar estudios o investigaciones de mercado y consiste en el acercamiento directo con el cliente, consumidor o usuario; se aplica de forma directa o mediante un cuestionario. En cualquier encuesta se interroga a consumidores, distribuidores, proveedores y toda persona que tenga la información que se requiera obtener para la investigación de mercados.⁶³

- **Entrevista:** La entrevista es el instrumento más importante de la investigación, junto con la construcción del cuestionario. En una entrevista además de obtener los resultados subjetivos del encuestado acerca de las preguntas del cuestionario, se puede observar la realidad circundante, anotando el encuestador además de las respuestas tal cual salen de la boca del entrevistado, los aspectos que considere oportunos a lo largo de la entrevista.

- **Experimentación:** Es una puesta a prueba en un ámbito limitado, de un producto, un precio, envase o reclamo publicitario, y estudio de las reacciones que este estímulo provoca.

La experimentación exige seleccionar grupos pareados de sujetos, someterlos a tratamientos distintos, controlar las variables y comprobar si las diferencias observadas son significativas.⁶⁴

■ **Plan de Muestreo:** El muestreo es una herramienta de la investigación científica. Su función básica es determinar que parte de una realidad en estudio (población o universo) debe examinarse con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población.⁶⁵ En este punto se requiere definir la unidad de la muestra, el tamaño de la muestra y el tipo de muestreo.

- **Unidad de muestreo:** Corresponde al número de elementos de la población que se van a estudiar. Todo miembro de la población pertenecerá a una y sólo una unidad de muestreo.

⁶³ Disponible en Internet: <<http://www.unheval.edu.pe/docente/administrador/subidas/1201817578.pdf>>. Recuperado el 2 de Abril de 2009.

⁶⁴ Disponible en Internet: <http://ingenieria.url.edu.gt/boletin/URL_03_BAS01.pdf>. Recuperado el 2 de Abril de 2009.

⁶⁵ Disponible en Internet: <http://www.hsa.es/id/investigacion/uai/uai_docs/muestreo/muestreo.htm>. Recuperado el 2 de Abril de 2009.

- **Tamaño de la muestra:** Es la cantidad de personas que se tomaron de la población con el fin de probar qué efectos produce un producto nuevo, o el cambio de alguna variable existente. Representa un factor clave para poder hacer generalizaciones sobre la población.

- **Tipo de muestreo:** En general pueden dividirse en dos grupos: Métodos de muestreo probabilísticos y métodos de muestreo no probabilísticos.

4. Recopilación de la Información: Esta parte la selección, entrenamiento supervisión, y evaluación de los entrevistadores es primordial para realizar un estudio eficaz, puesto que reduce los errores que pueden presentarse en la recolección de datos.

5. Preparación y Análisis de la Información: Una vez se recopilan los datos, el investigador procede a revisar, codificar y tabular la información obtenida para su respectivo análisis. De igual forma, se realizan tablas de distribución de frecuencias, se calcula los promedios y se aplica otras técnicas de análisis estadístico.

Según Malhotra, la preparación de los datos obtenidos incluye su edición, codificación, transcripción y verificación. Cada cuestionario u observación se debe revisar o editar y, si es necesario, se corrige. La verificación asegura que los datos de los cuestionarios originales se transcriban con detenimiento y exactitud, mientras que su análisis da mayor significado a la información recopilada.⁶⁶

6. Presentación del Informe de Resultados: En este paso se interpretan los resultados y se prepara un informe con las conclusiones más relevantes que serán comunicadas a la dirección para posteriormente tomar las decisiones de marketing que enfrenta la empresa. Además se deben presentar las limitaciones y dificultades presentadas en el desarrollo de la investigación.

⁶⁶ Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico, Segunda Edición, de Malhotra Naresh, Prentice Hall, 1997, Págs. 21 y 22.

A continuación se muestran los resultados de una investigación de mercados realizada por una empresa de calzado:

Según la investigación realizada, se pudo observar que la gente no es tan “marquista” como se podría imaginar; en cambio le otorga más importancia a la calidad del calzado y de la ropa. Por eso es recomendable trabajar más en el concepto de marca y fidelización.

En materia de zapatos, el 85 por ciento de los consultados opina que en lo que más se fija al momento de comprarlos es en el material, mientras que el 52 por ciento se preocupa por la marca. El 47 por ciento menciona el precio como su prioridad. Además los resultados reflejan que el principal grupo de consumidores de estos productos es la juventud; y en cuanto el tipo de zapato que prefieren usar, la mayoría opina que se utilizan más los zapatos tenis.

Fuente: Tomado de Internet: http://www.fenalco.com.co/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=147. (Abril 2 de 2009).

4. PROYECCIONES FINANCIERAS

¿Qué es una Proyección Financiera?

Es un documento que refleja contablemente el plan económico de una empresa, basándose en escenarios macroeconómicos y la posición de la empresa en el mercado⁶⁷.

Las proyecciones financieras le ayudarán a establecer los costos de los programas de mercadeo y podrá pronosticar los resultados financieros que lograría tener con la aplicación del plan de mercadeo.

Las proyecciones financieras que se realizan en este segmento son de gastos y ventas lo cual le servirá para tener un conocimiento de los posibles resultados y así poder tomar las debidas decisiones. Otro dato que se puede obtener es el punto de equilibrio este le permitirá prever la cantidad que usted debe vender para recuperar la inversión realizada en el plan de mercadeo y obtener así unas utilidades.

4.1 Análisis de punto de equilibrio

¿Qué es el Punto de Equilibrio?

Es la relación entre los ingresos obtenidos por la microempresa y los costos en la que incurre para fabricar determinado producto. El punto de equilibrio le permite conocer las ventas tanto en pesos como en unidades para lograr la utilidad que espera la empresa.

El **PUNTO DE EQUILIBRIO** se puede calcular tanto para unidades como para valores en dinero. Algebraicamente el punto de equilibrio para unidades se calcula así:⁶⁸

⁶⁷ Disponible en Internet: <<http://www.esmas.com/emprendedores/glosario/400189.html>>. Recuperado el 2 de Abril de 2009.

⁶⁸ Disponible en Internet: <<http://www.pymesfuturo.com/puntodeequilibrio.htm>>. Recuperado el 2 de Abril de 2009.

Fórmula (1)

$$PE_{\text{unidades}} = \frac{CF}{PVq - CVq}$$

CF = costos fijos

PVq = precio de venta unitario

CVq = costo variable unitario

O también se puede calcular para ventas de la siguiente manera:

Fórmula (2)

$$PE_{\text{ventas}} = \frac{CF}{1 - \frac{CVT}{VT}}$$

CF = costos fijos

CVT = costo variable total

VT = ventas totales

EJEMPLO: Análisis del Punto de Equilibrio⁶⁹

En la fabricación de calzado para dama se requiere de diversos materiales, dependiendo del modelo a producir: sintéticos, cuero, hebillas, pegante, suelas, plantillas, tacones. Se utilizan también las siguientes herramientas: hormas, máquina de coser, engranecedora, tijeras, bisturí. La fabricación de estos elementos requiere de costos indirectos como energía eléctrica y mano de obra directa.

De acuerdo con un modelo específico, en materiales se requiere la suma de \$85.000 para producir una unidad de producto terminado. Las herramientas, propiedad del taller, tienen un valor en libros de \$65.000.000 y se deprecian en 10 años por el método de línea recta. Las instalaciones físicas de la planta tienen un costo de

⁶⁹ Disponible en Internet: <<http://www.pymesfuturo.com/puntodeequilibrio.htm>>. Recuperado el 2 de Abril de 2009.

\$42.500.000 y se deprecian a 20 años, también por el mismo método. La mano de obra directa equivale a \$25.000 por unidad fabricada y los costos indirectos de fabricación se calculan en \$10.000 por unidad producida. El precio de venta de cada unidad terminada tiene un valor de \$175.000. La nómina administrativa tiene un valor de \$5 millones de pesos mensuales y se paga una comisión del 10% por ventas.

¿Cuántas unidades se deberán producir y vender para no arrojar pérdidas operacionales? ¿Cuál es el punto de equilibrio de la empresa?

COSTOS Y GASTOS FIJOS	
Depreciación planta	2.125.000
Depreciación herramientas	6.500.000
Nómina administrativa anual	60.000.000
TOTAL COSTOS Y GASTOS FIJOS ANUALES	68.625.000
COSTOS Y GASTOS VARIABLES POR UNIDAD PRODUCIDA	
Mano de obra	25.000
Materiales directos	85.000
Costos indirectos de fabricación	10.000
Comisión de ventas	17.500
TOTAL COSTOS Y GASTOS VARIABLES POR UNIDAD PRODUCIDA	137.500
PRECIO DE VENTA	175.000

Análisis: Si el precio de venta por unidad producida es de \$175.000 y el costo variable unitario es de \$137.500, quiere decir que cada unidad que se venda, contribuirá con \$37.500 para cubrir los costos fijos y las utilidades operacionales del taller. Si se reemplazan en la fórmula (1) estas variables, se tendrá un punto de

equilibrio de 1.830 unidades. Es decir, se tendrán que vender 1.830 unidades en el año para poder cubrir sus costos y gastos operativos y así poder comenzar a generar utilidades.

Ventas: 1.830 x \$175.000	320.250.000
Costos y gastos variables: 1.830 x \$137.500	251.625.000
Margen de contribución	68.625.000
Costos y gastos fijos	68.625.000
Utilidad o pérdida operacional	0

4.2 Proyección de ventas

¿Qué son las proyecciones de ventas?

Cantidad o volumen de ventas que se ha pronosticado alcanzar para un periodo de tiempo determinado.⁷⁰

EJEMPLO: Proyección de Ventas

VENTAS	2006	2007	2008
Zapatilla en cuero	\$5.000.000	\$6.500.000	\$8.000.000
Zapatilla en material sintético	\$4.300.000	\$5.200.000	\$6.900.000
Total ventas	\$9.302.006	\$11.700.000	\$14.900.000
Costos Directos de Ventas	2006	2007	2008
Zapatilla en cuero	\$1.500.000	\$2.000.000	\$2.200.000
Zapatilla en material sintético	\$1.300.000	\$1.800.000	\$2.000.000
Subtotal costos de ventas	\$2.800.000	\$3.800.000	\$4.200.000

Fuente: KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing versión Latinoamericana. México: Editorial Pearson Prentice Hall, 2007. p. 69. Adaptado por las Autoras del proyecto.

⁷⁰ Disponible en Internet: <<http://www.crecenegocios.com/glosario-de-marketing/>>. Recuperado el 2 de Abril de 2009.

4.3 Proyección de gastos de mercadeo

¿Qué son las proyecciones de gastos?

Toda proyección se puede definir como datos futuros que se deben tener en cuenta dentro de una organización que sirve como ayuda para cumplir los objetivos estipulados.

EJEMPLO: Proyección de Gastos

PRESUPUESTO DE GASTOS DE MERCADEO	2006	2007	2008
Página Web	\$50.000	\$80.000	\$100.000
Anuncios Publicitarios ½ página del periódico Vanguardia Liberal	\$80.500	\$ 150.000	\$200.000
Folleto Impresos Catálogos de muestras.	\$17.250	\$20.000	\$30.000
Total Gastos ventas y mercadeo	\$149.756	\$252.007	\$332.008
Porcentaje sobre las ventas	7%	4%	4%

Fuente: Autoras del proyecto

5. CONTROL DE RESULTADOS

¿Qué es el Control de Resultados?

Se puede definir como una evaluación que se realiza teniendo en cuenta algunos factores internos y externos los cuales son estipulados por la organización.

El control del marketing implica evaluar los resultados de las estrategias y los planes de marketing y tomar las medidas correctivas necesarias para asegurar el logro de los objetivos.⁷¹

EJEMPLO: Control de Resultados

El objetivo del plan de mercadeo de SMITH SHOES es servir como guía para la empresa. Se prestará especial atención a los siguientes factores para controlar los resultados:

- Ingresos: Semestrales y Anuales**
- Gastos: Semestrales y Anuales**
- Satisfacción de clientes**
- Desarrollo de nuevos productos.**

⁷¹ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing versión Latinoamericana. México: Editorial Pearson Prentice Hall, 2007. p.58.

Anexo G: Taller (Identificación de los conocimientos del microempresario y de las características de la microempresa)

TALLER 1

PARTE 1: IDENTIFICACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS DEL MICROEMPRESARIO

Nombre de la Microempresa: _____

Descripción del Producto:

1. ¿Qué es Mercadeo?

2. ¿Qué es Oferta de productos?

3. ¿Qué es Demanda de productos?

4. ¿Qué es una necesidad?

5. ¿Qué es satisfacer al cliente?

6. ¿Qué es una estrategia y para qué sirve?

7. ¿Qué es competencia?

8. ¿Considera que crear un plan de mercadeo puede ayudar a su microempresa a incrementar sus ventas? ¿Por qué?

PARTE 2: IDENTIFICACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA MICROEMPRESA

1. ¿Qué tipo de comercialización realiza?

2. ¿Utiliza algún tipo de publicidad? ¿Cuál?

3. ¿Cuál considera que es su competencia directa?

4. ¿En qué e diferencia su microempresa de las demás?

5. ¿Aplica alguna estrategia para ofrecer sus productos? ¿Cuál?

6. ¿Tiene en cuenta las necesidades o deseos de sus clientes al momento de fabricar sus productos?

7. ¿Qué atributos diferenciadores posee su producto?

8. ¿Cuál es su mercado objetivo?

Anexo H: Presentación del tema de la capacitación

PLAN DE MERCADEO

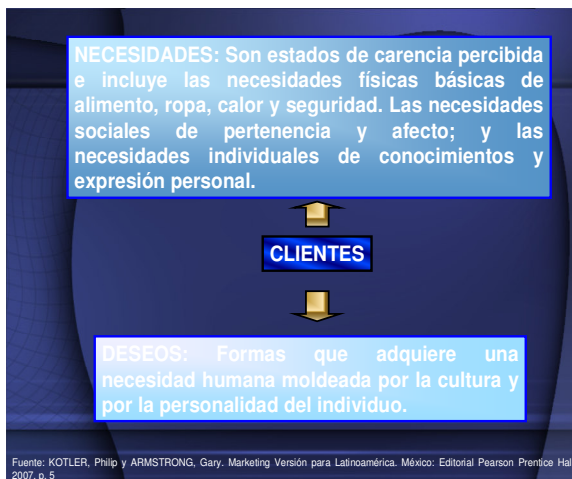
SECTOR CALZADO Y TEXTIL

MERCADEO

¿QUÉ ES?

Es un proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y establecen relaciones estrechas con ellos, para recibir a cambio valor de los clientes.

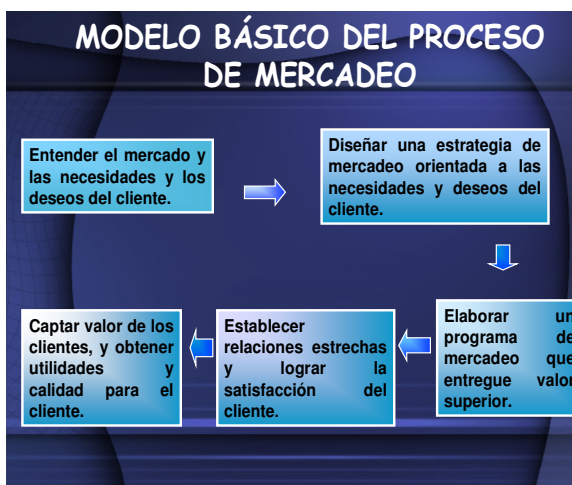
Fuente: KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing Versión para Latinoamérica. México: Editorial Pearson Prentice Hall; 2007. p. 4



OFERTA, VALOR, SATISFACCIÓN Y MERCADO

- **OFERTA**
Cierta combinación de productos, servicios, información o experiencia que se ofrece en un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo.
- **VALOR DEL CLIENTE**
Es la diferencia entre el valor total y el costo total para el cliente.
- **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**
Grado en el que el desempeño percibido de un producto coincide con las expectativas del comprador.
- **MERCADO:**
Conjunto de todos los compradores, reales y potenciales, de un producto o servicio.

Fuente: KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing Versión para Latinoamérica. México: Editorial Pearson Prentice Hall; 2007. p. 5, 7, 13, 14



PLAN DEL MERCADEO

- Un plan de mercadeo es un documento de trabajo escrito, ordenado y definido, anual y periódico que combina con precisión los elementos del marketing Mix y que permite saber cuándo y cómo se han alcanzado los objetivos, como los prefijados en el plan estratégico, estableciendo responsabilidades y poniendo a disposición de la empresa controles flexibles y adaptables a los cambios de mercados.

CONTENIDO DE UN PLAN DE MERCADEO

1. RESUMEN EJECUTIVO

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

2.1 Análisis del mercado

2.1.1 Mercado Objetivo

2.1.2 Características del macroentorno

2.1.3 Crecimiento

2.1.4 Tendencias

2.2 Análisis DOFA

2.2.1 Fortalezas

2.2.2 Debilidades

2.2.3 Oportunidades

2.2.4 Amenazas

2.3 Competencia

2.4 Oferta de productos

2.5 Claves para el éxito

2.6 Asuntos críticos

3. ESTRATEGIAS DE MERCADO

3.1 Misión

3.2 Objetivos de mercado

3.3 Objetivos Financieros

3.4 Público Objetivo

3.5 Posicionamiento

3.6 Estrategias

3.7 Mezcla de Mercadeo

3.8 Investigación de Mercados

4. PROYECCIONES FINANCIERAS

4.1 Análisis del Punto de Equilibrio

4.2 Proyección de ventas

4.3 Proyección de gastos de mercadeo

5. CONTROL DE RESULTADOS

KOTLER, Philip. (2003). Fundamentos de Marketing, 6ª edición edición, Pearson Educación de México, S.A. de C.V., págs. 64 – 70.

RESUMEN EJECUTIVO

Es la descripción clara del concepto de negocio, donde se muestra la visión del mismo. Para realizar el resumen ejecutivo se debe tener en cuenta:

- ❖ Descripción de la microempresa.
- ❖ Descripción del producto y/o servicio que se ofrece.
- ❖ Descripción de los clientes a los cuales se ofrece el producto.
- ❖ Experiencia del equipo de trabajo.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Es un informe que se elabora a través de una investigación previa donde se analizan factores externos e internos que están relacionados directamente con la situación actual del sector al cual pertenece su microempresa. Para realizar este análisis se debe llevar a cabo un análisis de mercado.

ANÁLISIS DEL MERCADO

Es un estudio donde se contemplan diferentes factores del macroentorno y del microentorno donde se pueden observar y conocer las características de los clientes, el cual le permite al microempresario identificar que es lo que realmente busca el consumidor en el producto que se ofrece en el mercado. Los análisis de mercados le permitirán crear estrategias de comercialización de su producto de una manera eficaz.

MERCADO OBJETIVO

Es el segmento de clientes a los cuales van dirigidos los productos que son fabricados por su microempresa, el cual se define teniendo en cuenta las características principales de los clientes a los cuales usted desea llegar ofreciendo el producto que fabrica, con el fin de satisfacer una necesidad y brindar un producto que se adapte a lo que el consumidor requiere.

CARACTERÍSTICAS DEL MACROENTORNO



CRECIMIENTO

- El crecimiento es un factor que le ayudará a usted como microempresario a tener una visión clara de la situación actual de la industria en la que se desempeña como empresario lo cual le servirá para la toma de decisiones dentro de su organización.



TENDENCIAS

- Es la dirección en la que va enfocado un mercado. Es el comportamiento que ha mantenido el consumidor ante un determinado producto durante un periodo de tiempo.

ANÁLISIS DOFA



ANÁLISIS INTERNO



ANÁLISIS EXTERNO



ANÁLISIS EXTERNO



COMPETENCIA

- El propósito de analizar la competencia es identificar los principales competidores de la empresa tanto directos como indirectos, y para eso es importante evaluar su comportamiento basándose en los objetivos, calidad del producto, estrategias de marketing, políticas, precio, cuota de mercado y otras características que permitan conocer su posición en el mercado.

OFERTA DE PRODUCTOS

- La oferta se refiere a la cantidad de bienes y/o servicios que la empresa u organización esté dispuesta a vender en el mercado a un precio determinado.

Disponible en Internet: <<http://www.promonegocios.net/oferta/definicion-oferta.html>>. Recuperado el 5 de Abril de 2009.

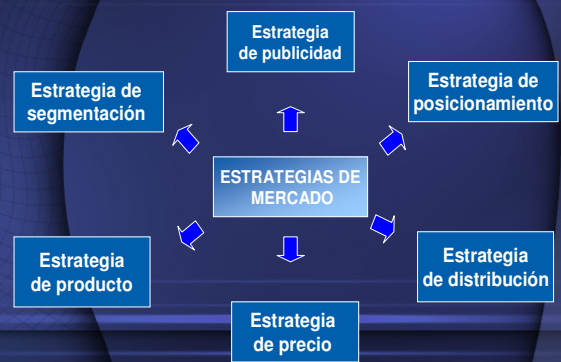
CLAVES PARA EL ÉXITO

- Las claves para el éxito consisten en elementos o características que permiten a la organización alcanzar sus objetivos propuestos y hacer que ésta sobresalga con respecto a la competencia.

ASUNTOS CRÍTICOS

- Además de la competencia, su negocio podría enfrentar otros obstáculos para alcanzar el éxito, por eso es muy importante identificarlos y controlarlos para poder lograr un beneficio con ellos.

ESTRATEGIA DE MERCADO



MISIÓN

- Es el planteamiento del propósito de la organización, es decir, lo que ésta desea lograr en el entorno más amplio. Una declaración de misión clara "la mano" que guía la personal de la organización. Las declaraciones de misión deberían estar orientadas al mercado y definirse en términos de las necesidades de los clientes.
- Toda empresa tiene que definir su misión porque constituye la identidad corporativa y la razón de ser de la misma. Es muy importante que la misión sea redactada en términos claros y precisos y que sea acorde a los objetivos de la organización.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing versión Latinoamericana. México: Editorial Pearson Prentice Hall, 2007. P. 39.

- **OBJETIVOS DE MERCADO:** Son resultados que el microempresario espera lograr con la puesta en marcha de un plan de mercadeo, estos objetivos deben realizarse teniendo en cuenta los objetivos financieros planteados por la empresa.
- **OBJETIVOS FINANCIEROS:** Son fines económicos que espera obtener el microempresario con el fin de mejorar su estructura financiera.

PÚBLICO OBJETIVO

- Parte del mercado disponible que un negocio o empresa decide captar o incursionar; este mercado lo decide la empresa en base al mercado potencial, al disponible, a su inversión, a su capacidad, etc.

*Disponible en Internet: <<http://www.crecenegocios.com/glosario-de-marketing/>>. Recuperado el 1 de Abril de 2009.

POSICIONAMIENTO

- El posicionamiento en el mercado significa que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con los productos competidores.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing versión Latinoamericana. México: Editorial Pearson Prentice Hall, 2007. p.53.

ESTRATEGIAS

- La estrategia es un conjunto de decisiones sobre acciones a emprender y recursos a utilizar para alcanzar los objetivos.
Las estrategias indican la forma detallada en que se espera conseguir los objetivos propuestos anteriormente. El desarrollo de estrategias sirve como una guía para posicionar el producto en el mercado.

Disponible en Internet: <<http://www.mailxmail.com/curso-marketing-plan/marketing-plan-marketing-etapas-fases-tercera-parte>>. Recuperado el 4 de Abril de 2009)

MEZCLA DE MARKETING

- El marketing mix o mezcla de marketing es el conjunto de variables o herramientas de marketing que la empresa utiliza para alcanzar sus objetivos en el mercado meta.



KOTLER, Philip. Fundamentos de Marketing, 6ª edición. México: Pearson Educación de México, S.A., 2007

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

- La investigación de mercados consiste en el diseño, la recopilación, el análisis y el reporte de la información y de los datos relevantes del mercado para una situación específica a la que se enfrenta la empresa.

Disponible en Internet: <<http://www.slideshare.net/jhgaytan/proceso-de-investigacion-de-mercados-presentation>>. Recuperado el 5 de Abril de 2009

PROYECCIONES FINANCIERAS

- Es un documento que refleja contablemente el plan económico de una empresa, basándose en escenarios macroeconómicos y la posición de la empresa en el mercado^[1].
- Las proyecciones financieras le ayudarán a establecer los costos de los programas de mercadeo y podrá pronosticar los resultados financieros que lograría tener con la aplicación del plan de mercadeo.

^[1] Disponible en Internet: <<http://www.esmas.com/emprendedores/glosario/400189.html>>. Recuperado el 2 de Abril de 2009.

ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO

- Es la relación entre los ingresos obtenidos por la microempresa y los costos en la que incurre para fabricar determinado producto. El punto de equilibrio le permite conocer las ventas tanto en pesos como en unidades para lograr la utilidad que espera la empresa.

PROYECCIÓN DE VENTAS

- Cantidad o volumen de ventas que se ha pronosticado alcanzar para un periodo de tiempo determinado^[1].

^[1] Disponible en Internet: <<http://www.crecenegocios.com/glosario-de-marketing/>>. Recuperado el 2 de Abril de 2009.

PROYECCIÓN DE GASTOS DE MERCADO

- Toda proyección se puede definir como datos futuros que se deben tener en cuenta dentro de una organización que sirve como ayuda para cumplir los objetivos estipulados.

CONTROL DE RESULTADOS

- Se puede definir como una evaluación que se realiza teniendo en cuenta algunos factores internos y externos los cuales son estipulados por la organización.
- El control del marketing implica evaluar los resultados de las estrategias y los planes de marketing y tomar las medidas correctivas necesarias para asegurar el logro de los objetivos.^[1]

^[1] KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing versión Latinoamericana. México: Editorial Pearson Prentice Hall, 2007. p.58.

Anexo I: Fotos de la capacitación







Anexo J: Evidencias de las visitas realizadas a las microempresas de los sectores Calzado y Textil





Anexo K: Evidencias de la muestra empresarial

















Anexo L: Evidencias de las muestras realizadas por los microempresarios de calzado asesorados por las estudiantes del proyecto.





