

## **LISTA DE TABLAS**

<b>TABLA 1. PROGRAMAS DE LA CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS MICROEMPRESAS.....</b>	<b>27</b>
<b>TABLA 2. IMPACTO DE LA FINANCIACION BUSCADA.....</b>	<b>47</b>
<b>TABLA 3. NECESIDADES DE FINANCIACION.....</b>	<b>47</b>
<b>TABLA 4. HOJA DE VIDA DE LA EMPRESA.....</b>	<b>48</b>
<b>TABLA 5. FORMALIZACION.....</b>	<b>49</b>
<b>TABLA 6. PLANEACION Y ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>52</b>
<b>TABLA 7. DIAGNOSTICO DEL ENTRONO.....</b>	<b>55</b>
<b>TABLA 8. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>57</b>
<b>TABLA 9. DIAGNOSTICO FINANCIERO.....</b>	<b>60</b>
<b>TABLA 10. INDICADORES.....</b>	<b>63</b>
<b>TABLA 11. DECISIONES.....</b>	<b>64</b>

## **LISTA DE GRAFICOS**

<b>GRAFICO 1. <i>MAPA CONCEPTUAL ESTADO DE ARTE SECTOR MYPE</i>.....</b>	<b>13</b>
<b>GRAFICO 2. <i>CONCEPTOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL</i>.....</b>	<b>14</b>
<b>GRAFICO 3. <i>FONDO EMPRENDER</i>.....</b>	<b>25</b>
<b>GRAFICO 4. <i>CONCEPTOS GENERALES DE INSTRUMENTOS DE DESARROLLO GERENCIAL</i>.....</b>	<b>36</b>

### **PALABRAS CLAVES**

Mype, Desarrollo organizacional, sistemas de información gerencial, economía global, plan empresa, evolución tecnológica, empresario, empresa, herramienta, instrumento, cadena de valor, balance scorecard, gerencia, mapa estratégico.

## **LINSTRUMENTO GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS, DE LA LINEA MI NEGOCIO DE BANCOLOMBIA Y LA RED DE DISTRIBUCION DE CEMENTOS ARGOS**

### **RESUMEN**

El resultado de este trabajo se evidencia en el análisis de la aplicación de una herramienta gerencial que permite obtener un diagnóstico global de la situación del empresario perteneciente al sector de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Bogotá. El cual se realizó desde la perspectiva gerencial, evaluando todas las áreas principales para el funcionamiento adecuado de cualquier organización, con el objetivo de que la implementación de este instrumento incremente la capacidad de planeación y financiación de las MYPES.

Se realizó el diseño de la herramienta de diagnóstico y gestión teniendo en cuenta que fuese fácil implementación para el empresario y que arrojará un diagnóstico claro y conciso acerca de la situación real de su empresa permitiendo a su vez, desarrollar alternativas que potencien la capacidad de financiación y planeación para su negocio. Este estudio se realizó tomando como referencia el resultado del Análisis Estructural de la Micro y pequeña empresa realizada el 26 de Noviembre del 2011.

Se llevo a cabo una investigación de los diferentes modelos de diagnóstico empresarial que implementan diferentes organizaciones en Colombia. Esta búsqueda, permitió integrar variados patrones de análisis para desarrollar una herramienta de fácil entendimiento y manejo para todo tipo de micro y pequeño empresario, aplicable a cualquier tipo de empresa que conforme el grupo de las MYPES. Se efectuaron visitas a empresarios de la red de distribución de cementos Argos, donde se aplicó la herramienta gerencial y se practico un diagnóstico que permitió evaluar los resultados a través de indicadores que midieron el tipo de decisión gerencial que aplica cada empresario, y donde se muestra un resumen final de la información en un perfil tipo mapa estratégico que evidencia la situación en que se encuentran las MYPES.

---

<sup>1</sup> MYPES, micro y pequeña empresa.

## **ABSTRAC**

The result of this work is evident in the analysis of the implementation of a management tool that allows for a diagnosis of the situation of the employer pertaining to the sector of small and medium enterprises in the city of Bogotá, which was conducted from the perspective management, evaluating all the main areas for the proper functioning of any organization, in order that the implementation of this increased capacity planning and financing of the SMEs.

We performed the design of diagnostic and management tool given that implementation would be easy for the employer and to throw a clear diagnosis and concise about the real situation of their business, allowing in turn, develop alternatives to strengthen the capacities funding and planning for their business.

This study was conducted with reference to the result of the Structural Analysis of Micro and Small Business held on November 26, 2011.

It conducted an investigation of the diagnostic business models that implement different organizations in Colombia. This search, possible to integrate various patterns of analysis to develop a tool for easy understanding and management for all types of micro and small business owner, applicable to any type of company that conform the group of MSEs. Visits were made to employers in the distribution Network Cementos Argos, which was applied and practiced management tool enabling an assessment to evaluate the results through indicators that measured the type of managerial decision applies every entrepreneur ,and showing a final summary of the profile information in a strategic map which show the situation where there are the MSEs.

## **1. INTRODUCCION**

El Trabajo presentado a continuación se desarrollo con la finalidad de ser expuesto como un tema de proyecto de grado para obtener el título de Administradoras de empresas. Las autoras de este son estudiantes de último semestre del programa de Administración de empresas, con las capacidades necesaria para llevar a cabo el desarrollo de este proyecto.

La elección del tema se hizo tomando en cuenta la necesidad de realizar un diagnostico global del funcionamiento de las empresas pertenecientes al sector de las MYPES en Bogotá, donde se pudiera demostrar la capacidad de gestión factible y útil a través de la creación de una herramienta de fácil comprensión para el empresario que hace parte de las micro y pequeñas<sup>1</sup>, empresas de la línea mi Negocio Bancolombia y la red de distribución de Cementos Argos.

Para ello se consideró no solo la disposición de los autores y sus aprendizajes obtenidos en el marco de conocimientos gerenciales, sino que además se tomo en cuenta la necesidad de Bancolombia y Argos por un producto que se pueda mantener en el tiempo, actualizándose fácilmente donde les permita evidenciar un análisis del micro y pequeño empresario que hace parte de su portafolio de clientes, para tener una máxima ganancia que es el valor agregado suministrado a diferentes empresarios de cada una de esta entidades, y facilitándoles a estas innovar en su cultura de fidelizacion de Cliente

Durante el desarrollo de este proyecto siempre se mantuvo como foco principal la perspectiva gerencial con la idea de presentar un trabajo que permita la interrelación del concepto que tiene el empresario empírico sobre la manera de gerenciar un negocio siendo el autor intelectual de la idea de negocio, pero a su vez necesita comprender y aplicar la dinámica actual de los negocios detectando así la importancia de implementar distinto procesos que lo lleve a crear una integralidad gerencial

---

<sup>1</sup> **Ley 905 2004 Artículo 2°.** Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas, Pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros: Microempresa: a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o, b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes o, Parágrafo. Los estímulos beneficios, planes y programas consagrados en la presente ley, se aplicarán igualmente a los artesanos colombianos, y favorecerán el cumplimiento de los preceptos del plan nacional de igualdad de oportunidades para la mujer.”

# **CAPITULO 1**

## **MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACION**

### **3. DEFINICION DEL PROBLEMA**

Cuando se realizo el análisis de la micro y pequeña empresa en Bogotá en el marco del programa de fortalecimiento a empresarios vinculados a la línea mi negocio, se identificaron factores críticos para su desarrollo, se detecto que varias implementaciones de instrumentos gerenciales para el desarrollo de las MYPES no han sido las adecuadas debido a que están estructuradas más hacia la estrategia gerencial de las grandes empresas lo cual hace que sea demasiado compleja para poner en práctica en el sector de MYPES. A pesar de los estudios existentes, se ha podido evidenciar que persisten vacíos en el conocimiento acerca de la dinámica de las micro y pequeñas empresas y el perfil de los microempresarios, es por esto que este proyecto pretende crear herramientas de instrumentos gerenciales para que se contribuya al mejor funcionamiento del las MYPES a nivel de Bogotá.

### **4. POBLACIÓN DE ESTUDIO**

- Población: las ferreterías y Depósitos que hacen parte de la red distribución cementos Argos en la ciudad de Bogotá.
- Muestra 10 ferredepositos que hacen parte de la red de distribución de cementos Argos.

### **5. JUSTIFICACION**

Basadas en estudios anteriores<sup>2</sup> identificamos las limitaciones que tienen las pequeñas y medianas empresas por la carencia de un instrumento de carácter gerencial de fácil Implementación que potencie su capacidad de financiación y planeación de su negocio. El desarrollo de la empresas pequeñas y medianas aunque es una preocupación constante en el escenario nacional y es evidente que en el andamiaje tanto público como privado se adelantan múltiples ejercicios que apuntan a crear un mejor desempeño de estas unidades

---

<sup>2</sup> Agudelo Johana, Grimaldo Janeht, Luz Hernández, 2011 Análisis Estructural de la Micro y Pequeña Empresa en Bogotá D.C., “Factores Críticos de Desarrollo” Proyecto de grado, Corporación Universitaria Minuto de Dios.

empresariales permitiéndoles adoptar medidas que les posibiliten una inserción competitiva en los distintos sectores de la economía nacional.

Uno de los principales inconvenientes de este tipo de ejercicios es la disponibilidad de herramientas técnicas de fácil aplicación y comprensión por parte de los empresarios pertenecientes a este sector, por tanto cualquier aporte en este sentido es de una relevancia absoluta, dado que la teoría empresarial cuenta con un inmenso andamiaje en función de la gran empresa, con menos prevalencia hacia la media y en la pequeña es completamente escasa. Así entonces el diseño de herramientas de diagnóstico y gestión, con características como la antes mencionadas le otorgan el presente ejercicio académico su pertinencia y relevancia con los escenarios empresariales de Colombia.

## **6. OBJETIVOS**

### **6.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar e implementar un instrumento de carácter gerencial que potencie la capacidad de planeación y financiación de las empresas micro y pequeñas.

### **6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- I. Establecer el estado del arte de los instrumentos gerenciales desarrollados en el marco de programas de fortalecimiento empresarial para la micro y pequeña empresa.

- II.** Identificar las variables de planeación y gerencia que de alguna manera (consciente o inconsciente) son utilizadas por los micro y pequeños empresarios, así como las que le sean necesarias en su proceso de fortalecimiento.
- III.** Diseñar un instrumento gerencial adecuado para este segmento empresarial y aplicarlo en al menos tres empresas del universo planteado
- IV.** Socializar el resultado con empresarios y los representantes de la universidad EAFIT.
- V.** Presentación y sustentación de los resultados obtenidos.

## **7. METODOLGIA**

### **7.1 DISEÑO DEL ESTUDIO**

El estudio se realizará tomando como base el resultado del Análisis Estructural de la Micro y pequeña empresa realizado 26 de Noviembre del 2011.

Se realizara una investigación del estado del arte sobre aplicación de instrumentos gerenciales que permita realizar una comparación de la misma y su efecto en estas.

Se harán varias pruebas de la implementación de las herramientas para lograr los resultados requeridos por el microempresario a través de esta herramienta.

## **8. HIPÓTESIS**

Teniendo como conocimiento previo diagnósticos de interpretación financiera del sector MYPES en Bogotá se puede establecer herramientas que permitan el crecimiento del sector desde el punto de vista Gerencial.

Las organizaciones micro y pequeñas pueden contar con herramientas idóneas que les permite adoptar mejores decisiones y establecer parámetros de aplicación conducentes a generar ventajas de permanencia en los distintos mercados

### **8.1 HIPÓTESIS SECUNDARIAS**

- I.** La Desactualización sobre desarrollo empresarial se evidencia en las barreras que cree tener el empresario para un crecimiento óptimo de su negocio.
- II.** El empresario siempre se ha preocupado por dale un manejo adecuado a la parte financiera de su negocio dejando de lado todo el esquema gerencial y organizacional de esté.
- III.** En el sector de las MYPES hay habilidades desarrolladas tácitamente, no vista como estrategias gerencial por el micro y pequeño empresario.

## **9. VARIABLES DE RESPUESTA**

La aceptación de implementar instrumentos de carácter gerencial por parte del microempresario para mejorar el funcionamiento de su negocio.

## **CAPITULO 2**

# **ESTADO DEL ARTE SECTOR MYPES**

## **10. ESTADO DEL ARTE SECTOR MYPE**

La recopilación de los instrumentos y herramientas de tipo gerencial puedan llegar a ser de mucha utilidad para el fortalecimiento empresarial y el apoyo a los emprendedores colombianos, que a su vez puedan utilizar fácilmente como guía en el momento que los empresarios la necesiten para el desarrollo de sus decisiones y planes productivos; y para otros un material de consulta y aprendizaje; por medio de mapas conceptuales las autoras de este texto van a explicar el estado del arte del sector MYPE desde el uso de instrumentos gerenciales que manejan distintas empresas que se dedican a los fortalecimientos del sector de la MYPES.

Tomaron como base ejemplos de ocho empresas como son Fundes, Bancoldex; Cámara de Comercio de Bogotá, el Sena, la Corporación para el desarrollo de la microempresa, finagro, findeter y Pavco, algunos de sus instrumentos que utilizan en la aplicabilidad del desarrollo gerencial a sus empresarios.

## MAPA CONCEPTUAL ESTADO DE ARTE

### SECTOR MYPE

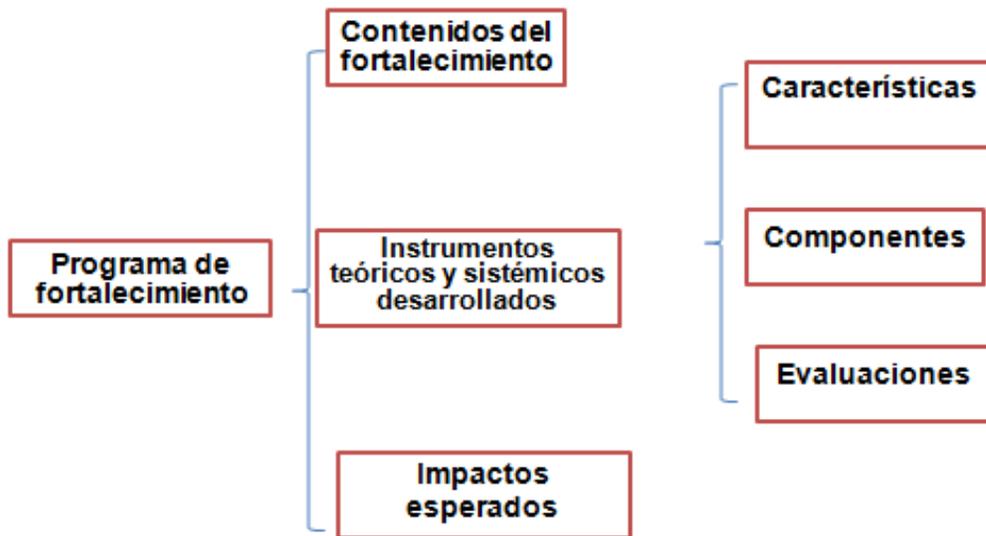


Grafico 1

## CONCEPTOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL



Grafico 2

### 10.1 CONCEPTO GENERAL DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

En la actualidad, la sociedad se transforma de modo dinámico lo que conlleva a que las MYPES, encuentren ante sí nuevas demandas y retos que exigen ágil y dinámico desarrollo organizacional, para afrontar con éxito la competitividad en su entorno.

Estos cambios acelerados han afectado profundamente a las MYPES, que se enfrentan no solo a las innovaciones en las ciencias y en la tecnología, sino también a las modificaciones de conceptos, de medios de ayuda y de procedimientos técnicos o herramientas

encaminados a perfeccionar la eficiencia de las organizaciones y su capacidad para enfrentarse a los cambios.

Estas condiciones caracterizan el mundo de hoy, surgiendo diferentes dimensiones en el análisis de aspectos económicos, políticos, culturales, sociales, psicológicos, etc. Que modifican principalmente el sistema de comunicaciones, los mecanismos de comercio, el sistema financiero internacional y el papel económico de las corporaciones transnacionales; apareciendo de forma creciente nuevas tecnologías, nuevos mercados, nuevos negocios.

Las MYPES deben desarrollar su capacidad de percepción, sensibilidad y adaptación, como condición básica a su supervivencia en este ambiente cambiante e impredecible como sistema dinámico y vivo que debe estar dispuesta a cambiar en pro de la adaptación y ajuste, que le permita afrontar estos cambios con éxito.

Al establecer el desarrollo organizacional ajustado a las necesidades de las MYPES permite una adecuada respuesta a los cambios y es a la vez, un proceso que estimula el cambio organizacional planificado, de largo alcance, y largo plazo donde permite que la empresa obtenga operaciones en forma sustentable en lo económico, social incorporando en los procesos habituales, dentro del trabajo de mejora continua.

### **10.1.1 FUNDES**

#### **I. CONCEPTO GENERAL**

FUNDES<sup>2</sup> promueve el desarrollo competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME). El mercado latinoamericano está compuesto por pequeñas unidades económicas con características que limitan fuertemente su potencial contribución al desarrollo. Se trata de negocios unipersonales, familiares, de empresas ubicadas principalmente en sectores tradicionales; que sobreviven desarticuladas de Cadenas de valor y con poco o nulo acceso a mercados internacionales, a recursos financieros y tecnológicos, así como a información y conocimientos. Buscando desplegar ese potencial de la MIPYME y en el entendido de que un esfuerzo aislado no es suficiente para enfrentar el reto, FUNDES trabaja con aliados estratégicos para promover el desarrollo competitivo de este segmento.

<sup>3</sup> Fundes. Recuperado 28 febrero de 2012 de <http://www.fundes.org/cnty=1005&lang>

De la mano de grandes trasnacionales FUNDES desarrolla cadenas virtuosas de micro, pequeñas y medianas empresas como proveedores o distribuidores confiables, en los que se busca el principio de rentabilidad y eficiencia, de manera que sea esta la base de una relación de negocios de largo plazo con la gran empresa. Así mismo, con el apoyo de organizaciones internacionales, multilaterales y fundaciones privadas, prueban que con proyectos de desarrollo empresarial se multiplican los ingresos de las MIPYMEs y aumentar su rentabilidad, y que es posible generar nuevos Emprendimientos y oportunidades de ingreso en localidades deprimidas.

## **II. HISTORIA Y DESARROLLO**

Es una organización que promueve el desarrollo competitivo de las pequeñas y medianas empresas (MIPYMEs) en América Latina, para lo cual pone a disposición de ellas todo el capital intelectual que ha generado desde su creación hace más de 20 años. A través del fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas, FUNDES contribuye a la conservación y generación de empleo y la distribución justa de la riqueza.

FUNDES es un permanente promotor de iniciativas innovadoras. Apoya al mejoramiento de las capacidades empresariales y su competitividad mediante programas de capacitación y consultoría, contribuye al mejoramiento del clima de negocios mediante el desarrollo de investigaciones y propuestas de reformas, y estimula las alianzas con socios institucionales y agencias de cooperación multilaterales.

### **Áreas de desarrollo.**

#### **Desarrollo a nivel empresarial**

Incluye desde la planificación inicial de un emprendimiento hasta procesos de certificación internacionales, que viabilizan nuevos mercados y mayor crecimiento a las empresas.

#### **Desarrollo de cadenas de valor**

Se busca una mejor integración de la MIPYME con los actores en su cadena de valor. En muchos casos, la asociación natural es con la gran empresa, a través de la cual la MIPYME encuentra una oportunidad para optimizar sus competencias empresariales y productivas, así como el aumento de su rentabilidad, al tiempo que se hace más eficiente y mejora su calidad, al estandarizar sus cadenas de suministro.

Estos esquemas buscan establecer relaciones estratégicas de largo plazo, en donde la gran empresa y la MIPYME encuentran incentivos y crean escenarios “ganar-ganar”. De igual manera, FUNDES promueve Programas de Desarrollo Asociativo, donde agrupa empresas de sectores, tamaño, localización o etapa del proceso productivo similares, con el objetivo de generar ventajas y atributos de valor difícilmente alcanzables en forma aislada.

### **Desarrollo Sectorial/Territorial**

Identifica y trabaja en sectores y regiones donde hay un consenso sobre su importancia para el desarrollo de los países en la región.

Junto con autoridades locales u organismos internacionales FUNDES diseña e implementa intervenciones orientadas a la transformación de sectores que garanticen su permanencia y con ella los empleos e ingresos que generan. Así mismo, cuando hay potenciales oportunidades de desarrollo, FUNDES, acompaña a los actores locales en la identificación de nuevas actividades económicas y empleos.

### **Mejora del entorno de negocios.**

FUNDES posee una metodología propia para simplificar trámites administrativos a nivel municipal y nacional, diagnosticando el entorno de negocios en la región y por ello trabaja en la regulación que enfrenta un emprendedor o empresario al abrir una empresa

## **III. EVOLUCIONES CONCEPTUALES E INSTRUMENTALES**

El enfoque de trabajo implica un abordaje conjunto. Una intervención de FUNDES siempre abarca a grupos de pequeños empresarios que tienen en común necesidades similares.

Al hacer un abordaje integral, FUNDES<sup>4</sup> puede diagnosticar a ese grupo de MIPYME y trabajar a su lado haciendo uso de diferentes herramientas que permitan su fortalecimiento. La capacitación, la consultoría empresarial o el desarrollo de emprendedores.

---

<sup>4</sup>FUNDES . Recuperado 28 febrero 2012 <http://www.fundes.org/?cat=1023&title=Entorno de Negocios&lang=es>

Las herramientas empleadas por fundes para el fortalecimiento del desarrollo organizacional de las MYPES comprenden:

- Programa de Formación Empresarial.
- Programa de Consultoría
- Programa Mejoramiento de las Condiciones de Entorno
- Proyectos especiales

Para asegurar una mayor competitividad de las pequeñas empresas, FUNDES promueve espacios de asociación, de tal manera que al sumar sus fortalezas se conviertan en negocios con mejores oportunidades en el mercado. Las empresas se agrupan por sectores, tamaño, localización o etapa del proceso Productivo similares, con el objetivo de generar ventajas y atributos de valor difícilmente alcanzables en forma aislada.

El modelo de negocios de FUNDES propone integrar a este grupo de empresas asociadas al mercado donde buscan establecer relaciones estratégicas de largo plazo, en donde la gran empresa y la MYPE encuentran incentivos y crean escenarios “ganar-ganar”.

Para cumplir con esto, FUNDES maneja un modelo de gestión donde involucra a la participación de la gran empresa, el gobierno, la cooperación internacional y la MYPE bajo un enfoque integral y sistémico. Integral, donde buscan soluciones que abarquen las diferentes áreas funcionales de una pequeña empresa proponiendo varias estrategias de mejora, y Sistémico, porque las empresas no son islas y por tanto buscan su integración con los actores de su cadena de valor.

FUNDES han implementado un nuevo programa que facilitará el intercambio de conocimiento y recursos disponibles para la MYPE y las ayudará a convertirse en empresas más eficientes y competitivas. Se busca que las MYPE tengan acceso a nuevos recursos de información e innovadoras soluciones tecnológicas, desarrolladas en una plataforma de Microsoft.

La herramienta SharePoint Server 2007<sup>2</sup> es una de las soluciones más importantes, ya que la misma permite a FUNDES desarrollar un portal inteligente que facilita la integración de documentos y de capital intelectual generado en diez países.

---

<sup>2</sup> Office SharePoint Server 2007 es un conjunto integrado de aplicaciones de servidor de fácil utilización que mejora la eficacia de las organizaciones, Recuperado 28 febrero del 2012  
[http://www.sperto.com.ar/fs\\_files/user\\_img/articulos/Office%20SharePoint%20Server%202007.pdf](http://www.sperto.com.ar/fs_files/user_img/articulos/Office%20SharePoint%20Server%202007.pdf)

El portal consiste en un sitio corporativo y un sub.-sitio en cada país. De esta manera, se visita una sola plataforma y ahí se escoge el país en el que se quiere navegar, dando así a las MYPE la oportunidad de encontrar información sobre avances realizados en otros países.

### **Programa de Fortalecimiento de las Competencias:**

Autogestión Empresarial, dirigida a capacitar e incentivar, personas emprendedoras a nivel nacional con el propósito de idear planes de negocio para convertirlos en empresas, mejorar sus ingresos, su calidad de vida y el desarrollo del país.

## **IV. APLICACIÓN DEL CONCEPTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL AL SECTOR MYPE**

A través de investigaciones y proyectos, FUNDES genera conocimiento para la toma de decisiones y la creación de oportunidades de negocio. Además procura la integración de las MYPES con los actores de su cadena de valor, en su mayoría con la gran empresa, para optimizar las competencias empresariales, productivas y la rentabilidad de los pequeños empresarios.

### **Programa de Formación Empresarial**

Este Programa tiene como objetivo crear y desarrollar habilidades, actitudes y conocimientos específicos que aporten al desarrollo competitivo de las pymes.

La metodología aplicada en FUNDES tiene como base la búsqueda de respuestas a las necesidades de los propietarios de pymes para mejorar su gestión y la detección de la forma en que mejor aprenden los empresarios.

Los afluentes principales para responder a este requerimiento han sido la educación de adultos y el enfoque constructivista (considerar la experiencia anterior y aprender haciendo). Así, pues la metodología FUNDES se hace cargo del carácter adulto de los participantes, donde son ellos mismos los principales responsables de su aprendizaje. Se basa en principios y métodos participativos (donde el entrenador es remplazado por un “facilitador”, con un atractivo y motivador material pedagógico, trabajando conceptos, en un ambiente de respeto, colaboración y apoyo mutuo.

Al mismo tiempo, la metodología se ocupa de rescatar la realidad cotidiana de los participantes, sus experiencias, conocimientos y puntos de vista, con refuerzos participativos para elaborar planes de acción que al ponerlos en práctica inmediatamente, les proporcionan una experiencia de aprendizaje significativa.

### **Programa de Consultoría**

Esta línea de servicio tiene como objetivo apoyar a las MYPES en el desarrollo y mejora de estrategias y procedimientos: Presenta dos elementos diferenciadores centrales, su carácter de consultoría integral y su orientación a resultados.

La integralidad implica no limitarse a un área específica, sino interpretar a la empresa desde una visión sistémica, detectando los ámbitos más críticos, para diseñar desde ellos las acciones de mejoramiento.

Orientada a resultados, implica el compromiso de fijar y desarrollar metas puntuales que constituyen una promesa verificable, a través de los planes de acción que se construyen sobre la base de diálogos empresariales de gestión entre empresarios y consultores, con criterios de impacto y factibilidad de realización, trascendiendo la consultoría de informes expertos.

Las soluciones de consultoría encontraron su primer sustento metodológico en Balanced Score Card<sup>3</sup>, la cual permite el diseño, ejecución y monitoreo de las actividades y la evaluación permanente de los resultados comprometidos, desde las perspectivas financiera, de clientes, de procesos, personas y tecnología.

---

<sup>3</sup> Balance Score Card Herramienta metodológica que refleja un conjunto de estrategias necesarias para un sistema de gestión y medición .Recuperado 28 de febrero del 2012. <http://www.slideshare.net/Diariopyme/planificacin-estrategica-balanced-scorecard-y-pymes-por-fundes>.

## **Programa Mejoramiento de las Condiciones de Entorno**

El ámbito de intervención de Entorno, se centra en los actores sociales relevantes que afectan directa o indirectamente el contexto, ambiente o entorno de las MYPES en cada país.

Sus objetivos son: contribuir a la generación de un entorno que promueva el desarrollo sostenible de las MYPES en América Latina y convertir a FUNDES en un referente de esas empresas en la Región.

Su trabajo se divide en tres etapas:

- **ETAPA I:** la investigación diagnóstica (sobre la base de estudios de fuentes secundarias, estudios de grupos focales, entrevistas en profundidad a líderes gremiales, políticos y otros que participen de las políticas hacia las pymes y la investigación cuantitativa, con base en encuestas representativas de la base empresarial de las pymes de cada país), que ha generado siete publicaciones en la red para igual número de países
- **ETAPA II:** el desarrollo de soluciones (que involucra cabildeo y alianzas con expertos y actores relevantes para la selección de los problemas relevantes y la construcción de propuestas preliminares que deben difundirse), y
- **ETAPA III:** la implementación de soluciones sobre las áreas más viables de impacto (según la coyuntura socioeconómica), basados en evidencia empírica contundente y con la cooperación de actores públicos relevantes.

A través de los diagnósticos generados por el programa, se han iniciado acciones directas e indirectas para eliminar o reducir algunas de estas trabas que el entorno impone a las empresas, particularmente las de menor tamaño. Entre ellas destacan el proceso de simplificación de trámites de registro de empresas a nivel municipal, el análisis de las condiciones que promueven la exportación de las MYPES, evaluación de programas y políticas de fomento públicas hacia estas empresas, estudios sectoriales, etc. Al mismo tiempo que la herramienta se desarrolla en cada uno de los países, desde la Gerencia Internacional se establecen relaciones de cooperación con instituciones de cooperación bilateral o multilateral, a objeto de investigar temáticas en profundidad y aplicar programas piloto que posibiliten un mejoramiento del ambiente de negocios para un país en particular, para un grupo

## **10.2 BANCOLDEX**

### **I. CONCEPTO GENERAL**

BANCOLDEX como banco de desarrollo, impulsa la productividad del sector empresarial colombiano a través de la innovación, modernización e internacionalización; con sostenibilidad financiera y compromiso del capital humano, en un marco de responsabilidad social. Presta soluciones integrales de multibanco de desarrollo para la modernización de las empresas de los sectores de comercio, industria y turismo, con énfasis en las mipymes

Brinda a las empresas de los sectores de comercio, industria y turismo soluciones financieras y servicios especializados que contribuyan a la modernización y competitividad de las mismas, a través del mejoramiento continuo de la eficacia, eficiencia efectividad de Bancóldex.<sup>5</sup>

Para ello el Banco propende por:

- Su plan estratégico sea coherente con el plan nacional de desarrollo.
- Los productos y servicios ofrecidos a los clientes satisfagan sus necesidades.
- El personal tenga las competencias necesarias para el desarrollo de sus actividades.
- Cuento con tecnología adecuada que facilite la eficiencia organizacional.

### **II. HISTORIA Y DESARROLLÓ**

El Banco de Comercio Exterior de Colombia - BANCOLDEX - es una entidad de economía mixta vinculada al Ministerio de Comercio Exterior, creada con el Decreto 2505 de 1991, cuya misión es la de impulsar el comercio exterior colombiano, en particular la expansión sostenida de las exportaciones, mediante el ofrecimiento de servicios financieros, que satisfagan oportunamente las necesidades del mercado. A mediados del año 2009, dada la coyuntura económica, **Bancóldex** aumentó sus metas de atención a micro empresarios y empresas Pymes tanto en monto total desembolsado como en número de créditos entregados. La meta de desembolsos totales del Banco en el cuatrienio, pasó de 9.0 billones a 11.8 billones. El SIGOB<sup>4</sup>, Sistema de Gestión para la Gobernabilidad, permite al Gobierno y a toda la ciudadanía realizar un seguimiento detallado a las políticas sociales y económicas, dentro del marco del Plan de Desarrollo.

<sup>5</sup> Bancoldex. Recuperado 28 febrero de 2012 <http://www.bancoldex.com/portal/default.aspx>

<sup>4</sup>SIGOB. **Sistema de Gestión y Seguimiento a las Metas del Gobierno**, es un sistema implementado por la Presidencia de la República que busca fortalecer las capacidades de gestión del gobierno central. Permite monitorear, gestionar y hacer seguimiento a los intereses prioritarios de la Presidencia. Recuperado 3 abril de 2012. <http://www.dnp.co/Portal/Transparencia/Control+y+Rendici%C3%B3n+de+Cuentas/SIGOB>

### **III. EVOLUCIONES CONCEPTUALES E INSTRUMENTALES**

La herramienta utilizada por Bancoldex para apoyar a los MYPES A través de la cartilla y multimedia “Finanzas la Clave para el Éxito Empresarial”, los empresarios conocen de manera gratuita diferentes alternativas financieras. Los empresarios cuentan con una nueva herramienta de apoyo para mejorar su gestión financiera, gracias a la cartilla que diseño Bancóldex, con el objetivo de fortalecer las actividades que viene desarrollando en materia de formación empresarial A través de la cartilla y multimedia “Finanzas la Clave para el Éxito Empresarial”, los empresarios conocerán diferentes alternativas para fijar de manera adecuada los costos y venta de sus productos, obtención de recursos, cómo formalizar una empresa, proyección de su negocio, crecimiento de la economía, entre otros. La cartilla está acompañada por un multimedia con videos que permiten al usuario conocer una gestión administrativa bien ejecutada y compararla con una gestión desarrollada sin elementos financieros estructurados. También explica el uso de diferentes simuladores y herramientas de auto diagnóstico, que permiten al empresario desarrollar actividades acorde con el objetivo del curso.

### **10.3 SENA**

#### **I. CONCEPTO GENERAL**

EL SENA trabaja con el fondo emprender que fue creado por el Gobierno Nacional para financiar proyectos empresariales provenientes de Aprendices, Practicantes Universitarios o Profesionales que no superen dos años de haber recibido su primer título profesional; también el Sena brinda acompañamiento y atención MYPES que tienen propuestas de negocio pero no están construidas./

## **II. HISTORIA Y DESARROLLO**

El Sena<sup>6</sup> con el Fondo Emprender y el Sistema Nacional de Creación e Incubación de Empresas, que están coadyuvando en la generación de un nuevo Tejido empresarial basado en la innovación, la formalidad, y la sostenibilidad en el mercado, lo cual de alguna manera blinda al sector financiero de los tradicionales riesgos que causa la informalidad y de las consabidas restricciones en la Aplicación de sus productos.

Con esta visión y los reconocidos esfuerzos del Gobierno Nacional por lograr en el País una mayor bancarización y acceso a los servicios financieros, de diferentes Grupos poblaciones entre ellos las micro, pequeñas y medianas empresas, el SENA por intermedio del Grupo de Iniciativa Empresarial de la Dirección General, con la autoría de los Asesores de Economía Solidaria, y de MIPYMES,

## **III. EVOLUCIONES CONCEPTUALES E INSTRUMENTALES**

El Fondo Emprender es una cuenta adscrita al SENA, implementada por el Gobierno Nacional con el objetivo de facilitar la creación de empresas, que surjan a partir de la asociación de aprendices, practicantes y profesionales recién egresados, con la entrega de recursos financieros (capital semilla). Este Fondo brinda a los jóvenes la oportunidad de realizar el montaje de su propia empresa, al facilitar el acceso a la financiación, generando empleo y bienestar socioeconómico.

Las prioridades del fondo es financiar proyectos provenientes de aprendices del Sena, dirigir recursos hacia Proyectos implementados en el sector rural, apoyar empresas en regiones con menor nivel de desarrollo y buscar, a través de convenios con gobiernos locales, Contribuciones para ampliar el impacto y cobertura de este Fondo.

Una Unidad de Emprendimiento está conformada por personal docente y de apoyo con dedicación total o parcial, encargado de desarrollar competencias emprendedoras entre los alumnos de las instituciones formadoras y fomentar así la creación de nuevas empresas.

---

<sup>6</sup> SENA. Recuperado 3 abril de 2012.

<http://www.sena.edu.co/Portal/Portafolio+de+Programas+de+Formación+y+Cursos/Formación+profesional+integra>

#### **IV. APLICACIÓN DEL CONCEPTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL AL SECTOR MYPE**

El Fondo Emprender ha establecido cinco etapas para su funcionamiento consistentes en: presentación de proyectos; evaluación; selección; financiación y, seguimiento y acompañamiento a las empresas.

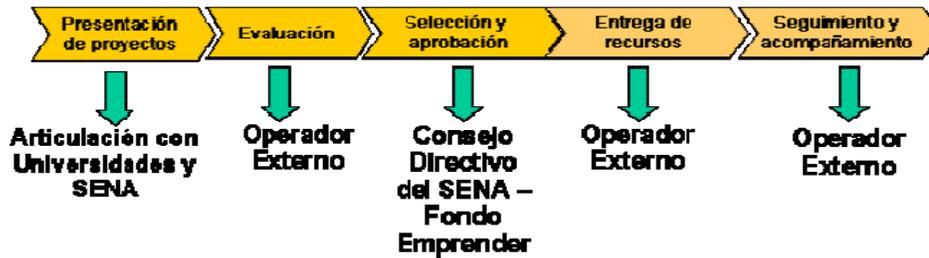


Grafico 3

#### **10.4 CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA**

**I. CONCEPTO GENERAL** Esta entidad Tiene como finalidad 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, proponiendo mecanismos de acción que permiten que los diferentes actos involucrados tengan un fortalecimiento o restablecimiento económico , para que participen de políticas y acciones de apoyo que posibiliten a las microempresas a expandir mercados y fortalecer su capacidad productiva y fomentar su cultura empresarial.

Trabajan con herramientas como El **SIEP<sup>5</sup> (Sistema Integrado para la Evaluación de Proyectos)**, se ha ido ajustando conforme a los requerimientos y necesidades de cada cliente. Este permite la evaluación de proyectos en temas como: Programas y proyectos de fortalecimiento empresarial.y propuestas de operadores y MYPES aspirantes al Premio Microempresa Colombiana.

7 Corporación para el Desarrollo de las Microempresas. Recuperado 3 Abril de 2012

<http://www.propais.org.co/newPortal/index.php.5SIEP>. Sistema Integrado para la Evaluación de Proyectos. Recuperado 3 de abril del 2012

[http://www.microempresas.com.co/newPortal/index.php?view=article&catid=15%3Aherramientas&id=25%3Asiep&format=pdf&option=com\\_content&Itemid=37](http://www.microempresas.com.co/newPortal/index.php?view=article&catid=15%3Aherramientas&id=25%3Asiep&format=pdf&option=com_content&Itemid=37)

## **II. HISTORIA Y DESARROLLO**

La Corporación para el Desarrollo de las Microempresas<sup>7</sup> - CDM\_ es una Entidad colombiana de carácter mixto, de derecho privado, creada en el año 1994 como instrumento para fortalecer la alianza público - privada a través de acciones conjuntas de apoyo a las microempresas.

La CDM es una organización de servicio que genera un espacio para la construcción, acumulación y transferencia de conocimiento y soluciones aplicables al desarrollo y crecimiento de las Microempresas.

Está compuesta por una red de entidades representadas en un 73% por Socios Institucionales, 15% Asociaciones Privadas y 12% Entidades Públicas.

## **III. EVOLUCIONES CONCEPTUALES E INSTRUMENTALES**

La Corporación para el Desarrollo de las Microempresas – CDM realiza la evaluación de proyectos a MYPES y a su vez las apoya con programas como:

<b>PROGRAMAS</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>
<b>FORTALECIMIENTO DE LAS REGIONES</b>	Contribuir con la región para la formulación de planes estratégicos de mipymes.	Plan estratégico
		Identificación de minicadenas productivas.
		Asesoría a los consejos locales de mipymes.
<b>ACOMPañAMIENTO A MINICADENAS</b>	Contribuir con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo a desarrollar la política de atención a	Promoción de la política de apoyo a mini cadenas productivas.
		Acompañamiento a proyectos en ejecución.
<b>EVALUACIÓN DE PROYECTOS</b>	Contribuir con el Estado y agencias de cooperación en la evaluación de proyectos de apoyo a mipymes	Proyectos evaluados para Fomipyme, subcuenta Micros y para el PNUD
<b>SISTEMA DE INFORMACIÓN</b>	Generar y sostener los servicios de información como apoyo al desarrollo de los microempresarios	Desarrollo de instrumentos de información tecnológica.
		Servicio de orientación tecnológica SOT. Sistema de información referenciada para población desplazada
<b>GERENCIA DE PROGRAMAS Y PROYECTOS</b>	Coordinar y dirigir programas de atención a subsectores de la microempresa apoyados desde diferentes programas institucionales.	Proyectos o programas ejecutados con apoyo de las instituciones de base de la Corporación.
<b>PROYECTOS ESPECIALES</b>	Eventos específicos de apoyo a la venta de productos de las microempresas	Feria del Niño 2004
		Impulso al corredor del cuero del sur occidente.
		Pasantías o misiones comerciales a otros países.

Tabla 1

## **10.5 CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ**

### **I. CONCEPTO GENERAL**

La Cámara de Comercio de Bogotá<sup>8</sup> (CCB) pone a disposición de los emprendedores y empresarios un amplio portafolio de servicios para fortalecer las capacidades de las empresas, incrementar la competitividad y generar valor compartido.

La cámara de comercio de Bogotá toma 6 frentes de acción para el apoyo a las MYPES:

Formalización, Emprendimiento y fortalecimiento empresarial, Internacionalización, Innovación , Apoyo al sector agrícola y agroindustrial, Formación e información empresarial

### **II. HISTORIA Y DESARROLLO**

Bogotá Emprende es el Centro de Emprendimiento creado por la Cámara de Comercio de Bogotá y la Alcaldía Mayor, que brinda a emprendedores y empresarios servicios calificados y soluciones efectivas para la creación, crecimiento y consolidación de sus unidades económicas, de forma que contribuyan al desarrollo económico y social de la Ciudad, así como a la calidad de vida de sus habitantes.

#### **Objetivos:**

- Apoyar la creación de empresas
- Acompañar la formalización de empresas informales
- Contribuir al crecimiento de empresas en etapa temprana
- Promover negocios y vinculación al mercado para la consolidación empresarial
- Impulsar la innovación como práctica permanente en las empresas
- Facilitar el acceso al financiamiento

---

<sup>8</sup>Camara de Comercio de Bogotá. Recuperado 3 de Abril de 2012 de <http://camara.ccb.org.co/contenido/categoria.aspx?catID=76>

### **III. EVOLUCIONES CONCEPTUALES E INSTRUMENTALES**

La Cámara de Comercio de Bogotá tiene en estos momentos la promoción de nuevos desarrollos, mejores productos, pero principalmente el incremento de la productividad a partir de una sistematización de procesos siendo este el objetivo central de diferentes programas, que realizan especialmente dirigido a pequeñas y medianas empresas, con mínimo 15 empleados, y con ventas anuales no inferiores a mil millones de pesos. Estas deben estar constituidas legalmente desde hace 5 años o más y deben contar con su matrícula renovada.

A través estos programas realizan talleres de entrenamiento, sesiones de retroalimentación y seguimiento dirigido a los empresarios y sus equipos de trabajo, en el desarrollo de la propuesta de proyecto, su presentación y puesta en marcha, que se desarrolla en tres etapas en donde en primera instancia proponen nivelar a los participantes en los aspectos básicos y las herramientas con que deben contar para gestar un proceso de innovación. Para esto se hace énfasis en planes de innovación, Design Thinking o Pensamiento en Diseño, propiedad intelectual, tendencias de consumo, gerencia de proyectos y uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – TIC<sup>6</sup>, luego buscan motivar a los empresarios a que formalicen su estrategia de innovación y propongan un proyecto en este ámbito a desarrollar en sus organizaciones. Para así capacitar al empresario en metodologías de innovación para alcanzar el objetivo, presentar un proyecto innovador a desarrollar en las organizaciones; entre las metodologías a presentar se encuentran Sistematic Inventive Thinking, prototipado de baja resolución, modelos de negocio, y finalmente, los proyectos se desarrollarán en las empresas y se pretende conocer resultados en un máximo de seis meses.

---

6 TICs. Las Tecnologías de la Información y de la Comunicación agrupan los elementos y las técnicas usados en el tratamiento y la transmisión de la información, principalmente la informática, Internet y las telecomunicaciones. recuperado 3 abril del 2012 de [http://es.wikipedia.org/wiki/Tecnolog%C3%ADas\\_de\\_la\\_informaci%C3%B3n\\_y\\_la\\_comunicaci%C3%B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Tecnolog%C3%ADas_de_la_informaci%C3%B3n_y_la_comunicaci%C3%B3n)

## **10.5 FINAGRO**

### **I. CONCEPTO GENERAL**

La misión de FINAGRO es financiar las actividades de producción y Comercialización del sector agropecuario, a través del redescuento de las Operaciones realizadas por las entidades pertenecientes al SNCA y las vigiladas por la Superintendencia Bancaria. Este Fondo cuenta con los recursos provenientes de la emisión de Títulos de Desarrollo Agropecuario (TDA) suscritos por las instituciones financieras en proporción a los diferentes tipos de sus exigibilidades en moneda legal.

### **II.HISTORIA Y DESARROLLÓ**

Como entidad bancaria de segundo piso, se crea el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (FINAGRO)<sup>9</sup>, como una sociedad de economía mixta del orden nacional, con patrimonio propio y autonomía administrativa, organizada como establecimiento de crédito y adscrita al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

### **III.EVOLUCIONES CONCEPTUALES E INSTRUMENTALES**

#### **Crédito de Fomento Agropecuario**

El crédito de fomento agropecuario es aquel que “se otorga a favor de personas naturales o jurídicas, para ser utilizado en las distintas fases del proceso de producción y/o comercialización de bienes originados directamente o en forma conexas o complementaria, en la explotación de actividades agropecuarias, piscícolas, apícolas, avícolas, forestales, afines o similares, y en la acuicultura”

El crédito de fomento se destinará primordialmente para impulsar la producción en sus distintas fases, capitalizar al sector agropecuario, incrementar el empleo, estimular la transferencia tecnológica, contribuir a la seguridad alimentaria de la población urbana y

---

9.FINAGRO. Recuperado 10 de abril del 2012 de [http://www.finagro.com.co/html/i\\_portals/index.php](http://www.finagro.com.co/html/i_portals/index.php)

rural, promover la distribución del ingreso, fortalecer el sector externo de la economía, mejorar las condiciones sociales y económicas del sector rural del País” (Art.2, Ley 16 de 1990).

Los productores del sector agropecuario podrán acceder a los recursos de crédito en condiciones FINAGRO para ser utilizados en los procesos de producción, transformación, comercialización de bienes de origen agropecuario y servicios de apoyo a través de intermediarios financieros vigilados por la Superintendencia Bancaria, tales como: bancos, corporaciones financieras, compañías de Financiamiento comercial y organismos cooperativos de primer grado de carácter Financiero.

Son beneficiarios de los recursos de FINAGRO las personas naturales o jurídicas, incluidos los entes territoriales, las cooperativas, asociaciones de productores, Fondos Ganaderos, industrias procesadoras y comercializadoras dedicadas al desarrollo de actividades en el sector agropecuario

#### **IV. APLICACIÓN DEL CONCEPTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL AL SECTOR MYPE**

##### **Instrumentos para la Inversión en el Sector Rural**

Con el fin de atraer la inversión en el campo, se han diseñado un conjunto de instrumentos a través de los cuales se busca aumentar la inversión en el sector, así como modernizar los canales, opciones y pautas institucionales para integrar las actividades productivas. En este sentido, los instrumentos para el financiamiento se encuentran estrechamente articulados con la política comercial.

##### **Incentivo a la Capitalización Rural - ICR**

FINAGRO, mediante un Convenio con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, administra recursos del Presupuesto Nacional destinados para el Incentivo a la Capitalización Rural (ICR). Este Incentivo es un aporte en dinero que abona FINAGRO al crédito suscrito entre FINAGRO y los productores. Se otorga a aquellos productores, que han financiado por lo menos con un 40% de recursos de FINAGRO, proyectos de inversión destinados a modernizar su actividad productiva. Su principal objetivo es promover la reconversión y modernización del sector rural y apoyar alianzas estratégicas entre productores.

### **Certificado de Incentivo Forestal – CIF**

FINAGRO administra los recursos del presupuesto nacional para apoyar los proyectos de reforestación, mediante el otorgamiento de un pago en dinero denominado Certificado de Incentivo Forestal – CIF.

### **Fondo Agropecuario de Garantías - FAG**

El FAG fue creado por la Ley 21 de 1985 con el objeto de respaldar los créditos nuevos otorgados, dentro del Sistema Nacional de Crédito Agropecuario, a los pequeños usuarios, empresas asociativas y comunitarias, que no pueden ofrecer las garantías exigidas ordinariamente por los intermediarios financieros.

A partir del Artículo 74 de la Ley 633 de Reforma Tributaria de 2000, la Comisión Nacional de Crédito Agropecuario reglamentó la cobertura del FAG para respaldar proyectos ejecutados por medianos y grandes productores y a través de alianzas de inversión conjunta entre pequeños y otros productores, cuando estén enmarcados en un programa general de reconversión y modernización tecnológica definidos por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

## **10.6 FINDETER**

### **I.CONCEPTO GENERAL**

Como empresa Industrial y Comercial del Estado, su objetivo es la financiación de Proyectos en infraestructura, enfocados a promover el progreso regional y urbano de beneficio común, mediante el otorgamiento de créditos tanto a entidades públicas como privadas. Dichos recursos son desembolsados a través de intermediarios financieros tales como bancos comerciales, compañías de financiamiento comercial y corporaciones financieras, mediante el sistema de redescuento.

---

<sup>10</sup> FINDETER. Recuperado 10 de abril de 2012 de <http://www.findeter.gov.co/aymsite/index.php?alr=&>

## **II. HISTORIA Y DESARROLLÓ**

La Financiera de Desarrollo Territorial S.A., FINDETER<sup>10</sup>, creada mediante Ley 57 de 1989, es una sociedad pública, anónima, del orden nacional, constituida con la participación exclusiva de entidades públicas de conformidad con lo dispuesto por los artículos 38 y 68 de la Ley 489 de 1998, dotada de personería jurídica, autonomía administrativa y financiera y capital independiente, sometida al régimen previsto para las empresas industriales y comerciales del Estado y vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

## **III. EVOLUCIONES CONCEPTUALES E INSTRUMENTALES**

El objetivo es la financiación del desarrollo territorial, a través del otorgamiento de crédito de redescuento para la ejecución de programas y proyectos de beneficio social o colectivo, enmarcados en los sectores autorizados por Ley.

## **IV. APLICACIÓN DEL CONCEPTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL AL SECTOR MYPE**

FINDETER busca Promover el desarrollo del país, incrementar la competitividad territorial y la calidad de vida, a través de la prestación de servicios financieros y técnicos a los sectores público y privado, dentro del marco de las políticas del Estado.

- Sus funciones son: Redescantar créditos a los Entes Territoriales, a sus entidades descentralizadas, a las áreas metropolitanas, a las asociaciones de municipios o a las entidades a que se refiere el artículo 375 del Código de Régimen Municipal, a las regiones y provincias previstas en los artículos 306 y 321 de la Constitución Política, para la realización de programas o proyectos de qué trata el artículo 5o de los estatutos de la Financiera; a las instituciones de Educación Superior Públicas o de Orden Nacional y a las regidas por las normas del derecho privado, para la financiación de las actividades previstas en el literal e) del artículo 5o de los mismos estatutos y, a las Organizaciones Regionales de Televisión, para las actividades previstas en el literal m) del artículo 5o de los estatutos.
- Captar ahorro interno mediante la emisión de títulos y la suscripción de otros documentos, así como celebrar contratos de crédito interno, los cuales sólo requerirán para su celebración y validez la autorización de la Junta Directiva de la Financiera, sin perjuicio de lo previsto en el literal c) del artículo 16 de la Ley 31 de 1.992.
- Recibir depósitos de las entidades públicas, a término fijo o de disponibilidad inmediata, y reconocer por ellos rendimientos o contraprestaciones especiales.

- Celebrar operaciones de crédito externo, con sujeción a los requisitos y procedimientos establecidos por la legislación vigente para el endeudamiento externo de las entidades descentralizadas del orden nacional.
- Administrar directamente las emisiones de títulos y celebrar los contratos de fideicomiso, garantía, agencia o pago a que hubiere lugar.
- Celebrar contratos de fiducia para administrar los recursos que le transfieran la Nación u otras entidades públicas para financiar la ejecución de programas especiales relacionados con las actividades de qué trata el artículo 5o de los estatutos de FINDETER.
- Adquirir, negociar o vender bienes muebles o inmuebles para asegurar la ejecución del objeto que le asigna la ley y los estatutos
- Girar, aceptar, endosar o negociar títulos valores.
- Cancelar pasivos laborales y los costos de ejecución de planes de retiro de personal empleado cuando formen parte de programas orientados a la reestructuración o transformación de entidades administradoras de servicios públicos, conducentes a mejoras en la eficiencia de la prestación del mismo.
- Otorgar financiamiento a los funcionarios y trabajadores, derivados de la ejecución ordinaria de sus relaciones laborales y de la política de bienestar social, con sujeción a las normas generales que dicte la Junta Directiva o como resultado de pactos o convenciones colectivas

## **10.7 PAVCO**

### **I CONCEPTO GENERAL**

Pavco a través de la **Escuela de Capacitación Ferreaula** busca la formación integral no sólo al dueño de la ferretería sino también a sus vendedores, en temas de crecimiento personal, conocimiento del producto, administración del punto de venta, logística, mercadeo, cultura del servicio y sostenimiento del negocio a largo plazo.

## **II. HISTORIA Y DESARROLLO**

Nació en 1962 con la producción y comercialización de baldosas de vinilo, cinco años más tarde introdujo al mercado las tuberías y accesorios en PVC. En la actualidad, Pavco ofrece soluciones integrales en el manejo y control de fluidos para los sectores: construcción, infraestructura, comunicaciones y agrícola

El compromiso de Pavco con la responsabilidad social empresarial le permitió en 2009 adherirse a Pacto Global y alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción. Adicionalmente Mexichem realiza reporte de sustentabilidad en el que las operaciones de Pavco en Colombia son parte activa

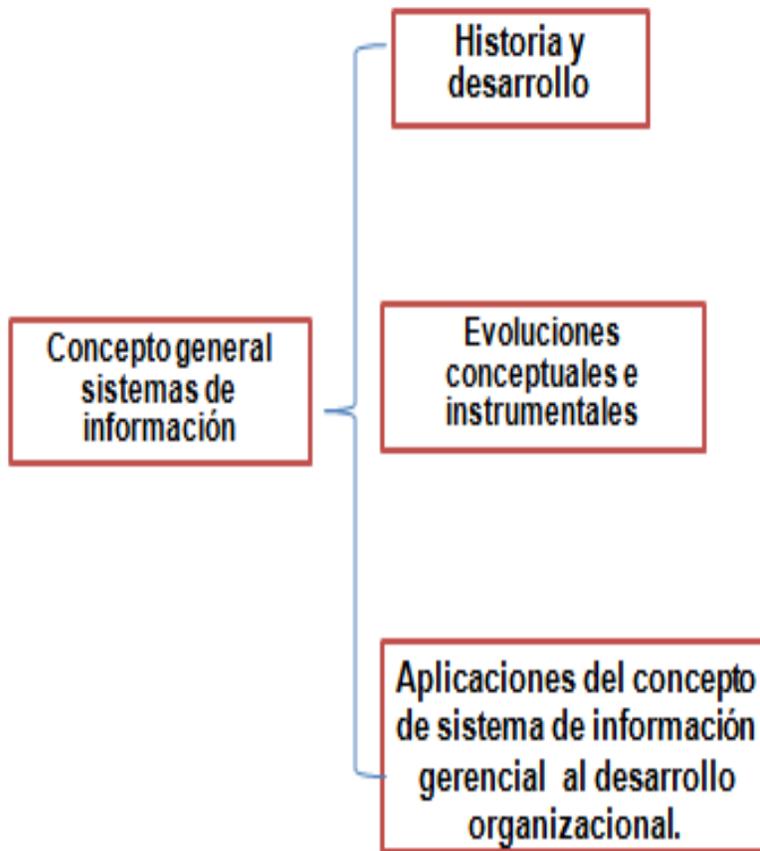
## **III. EVOLUCIONES CONCEPTUALES E INSTRUMENTALES**

Capacitación a clientes, uno de los pilares de la Responsabilidad Social Corporativa en la compañía, a través del desarrollo de diferentes programas de capacitación relacionados con el manejo eficiente de del agua, Mexichem Colombia y su marca PAVCO<sup>11</sup>, afianzan su compromiso con el triple resultado que implica un desarrollo rentable y ecoeficiente a la vez que contribuye a mejorar la calidad de vida de los colaboradores, sus familias y las comunidades vecinas.

---

<sup>11</sup>PAVCO. Recuperado 10 abril de 2012 de <http://pavco.com.co/>

## **CONCEPTOS GENERALES DE INSTRUMENTOS DE DESARROLLO GERENCIAL**



Grafica 4

### **10.2 CONCEPTO GENERAL DE SISTEMA DE INFORMACION**

Los Sistemas de Información Gerencial (SIG) están creando nuevos principios administrativos con el fin de obtener éxito en la nueva economía global, de tal manera que para lograrlo se requiere un modo diferente de dirección asociado a un cambio radical en las prácticas comunes de administración, a través de un ambiente de evolución tecnológica, donde el desafío es conseguir que un gran conjunto de los micro y pequeños empresarios aprovechen las opciones disponibles para producir

eficiencia e innovación en su trabajo cotidiano; por esta razón los sistemas de información en las MYPES son un agente concluyente, el cual será una especie de cúspide para su desarrollo, así como el progreso en los procesos de cambio de este sector; ahora bien el hecho de que la MYPE utiliza escasamente los sistemas de información gerencial, ha sido un punto de referencia para realizar automáticamente parte del proceso de toma de decisiones e indicar la acción a tomarse, para mantener su organización dentro de condiciones normales de funcionamiento.

A partir de esto analizamos y estudiamos la historia, evoluciones conceptuales e instrumentales y aplicaciones del concepto de sistema de información gerencial que trabajan las diferentes entidades que hemos mencionado anteriormente.

### **10.2.1 FUNDES**

#### **I. HISTORIA Y DESARROLLO:**

El trabajo de sus instrumentos de desarrollo gerencial actúan como una nueva adaptación al sistema de información se centra en el fortalecimiento de capacidades empresariales de una amplia base de micro, pequeñas y medianas empresas para mejorar su inserción a los mercados y buscar la transformación de sectores, regiones y del clima de negocios.

FUNDES a implementado en la región de América latina sus diferentes instrumentos donde ha evidenciando resultados importantes, por ejemplo en Colombia a la fecha ha creado redes que agrupan a empresas de distintos sectores donde fortalecen con apoyo mutuo la gestión para la exportación, las MYPES lograron acceso a nuevos mercados, han creado nuevos productos.

En general, este fortalecimiento de las empresas en su capacidad exportadora está mejorando su desempeño general, incide en su crecimiento y promueve la creación de más empleos en el país.

## **II. EVOLUCIONES CONCEPTUALES**

A través de la integración de sus instrumentos aplicados a los diferentes participantes de la cadena productiva para fortalecer los negocios de las MYPES, esta empresa desarrolla metodologías propia que permite la simplificación de trámites administrativos a nivel municipal y nacional, determinando el entorno de negocios en las distintas regiones donde trabaja en la regulación que enfrenta un emprendedor o empresario al abrir una empresa y así contribuye a generar economías más sólidas

Partiendo de esa realidad FUNDES ha impulsado más de 80 proyectos de simplificación de trámites en siete países para mejorar el clima de negocios para las pequeñas y medianas empresas. El programa redujo hasta un 88% el promedio de tiempo invertido en la realización de trámites para la creación, mantenimiento o cierre de la MYPE.

En evaluaciones que se han realizado a sus distintas herramientas de aplicación como por ejemplo el instrumento de Consultoría, se desarrollaron áreas muy importantes como el “Incrementar las ventas” de la empresa, y los aspectos estratégicos; en términos de impacto, los aspectos que tuvieron un efecto relativamente importante fueron “Mayor claridad de objetivos y estrategia de la empresa”, “Mejor control de gestión” y “Mejoramiento de servicios de atención a clientes”; al mismo tiempo que FUNDES desarrolla el Programa en cada uno de los países de América Latina donde tiene presencia, desde la Gerencia Internacional se establecen relaciones de cooperación con instituciones que viabilicen un ventaja del ambiente de negocios para un país en particular, para un grupo de países o para toda la Región.

Entre otros de sus instrumentos como es el “Cambio y oportunidad: la responsabilidad social corporativa como ramo de capacidad en pequeñas y medianas empresas en América Latina y El Caribe”, hacen un aporte al proponer herramientas para valorar la habilidad de cambio de las MYPE y los indicadores clave para medir los resultados del negocio con oportunidades en los nuevos mercados sociales y ambientales; FUNDES afirma que hay razones de negocio con resultados económicos positivos para que las MYPE se comprometan en RSE donde la empresa se encarga de ordenamiento de forma sustentable en lo económico, social y ambiental, examinando los intereses de distintos escenarios con los que se relaciona, como los accionistas, los empleados, la comunidad, los proveedores, los clientes, considerando el medio ambiente y las generaciones futuras.

### **III. APLICACIÓN**

La aplicación del concepto del sistema de información gerencial en el desarrollo organizacional que maneja FUNDES fortalece las capacidades empresariales pero apunta al nivel de conocimiento que manejan, incluyendo su planteamiento sobre las MYPE, los estudios y las actividades, se centran en aplicaciones de gran utilidad para el análisis como son la formación y socialización de un contenido para la acción que apunta a generar una nueva sensibilidad e interés de los actores locales para la mejora de las condiciones del entorno, actividades que apuntan a mejorar las condiciones del entorno, y un cambio en el entorno de las MYPES.

Se centra mucho en el área de Gestión comercial, organización de las empresas, y dirección estratégica donde muestran veracidad entre los objetivos de inicio del Programa y los resultados obtenidos.

#### **10.2.2 BANCOLDEX**

##### **I. HISTORIA Y DESARROLLO**

Bancondelx ha realizado varios instrumentos que influyen en el desarrollo empresarial de las MYPES, para lo cual ha elaborado diferentes herramientas de aplicación económica y financiera que pone a disposición del usuario, como lo es el asesor gerencial en negocio internacional y la herramienta de los CIE (Centro de Información Empresarial) que enmarca dentro de la política de ampliación y apoyo al desarrollo de mercados regionales del sector comercio exterior y, en especial, orientación sobre las soluciones con programas de capacitación y desarrollo empresarial

##### **II. EVOLUCIONES CONCEPTUALES**

Las herramientas que ha desarrollado Bancoldex se han concentrado en aspectos con énfasis en atención a las MIPYMES, transformación para promover la modernización empresarial y la reconversión para mejorar la productividad y competitividad de la oferta del país. A través de estas herramientas el banco entregarle recursos a las entidades del sistema recursos a los empresarios interesados en beneficiarse con los créditos de BANCOLDEX, adicional a esto asesor gerencial en negocio internacional, ha permitido que el empresario se enfrente a determinadas preguntas que ha facilitado la ubicación del nivel de conocimiento acerca del tema, al obtener los resultados.

### **III. APLICACIÓN**

A través de esta herramienta han logrado sensibilizar al empresario en la aplicación de riesgos inherentes en el flujo de pagos haciendo un recorrido por los riesgos más relevantes desde el comercial hasta el político, exponiendo las otras vías de pago haciendo énfasis en aquellas con respaldo bancario.

Con esta herramienta se realizan aplicaciones de Mitigación de Riesgo donde se explican las otras formas y tácticas de mitigar los riesgos con un enfoque hacia el mercado con el objeto de enseñarle al empresario una accesibilidad comercial; asimismo se ocupa en el perfeccionamiento Cambiario de la guía principal sobre el régimen cambiario en Colombia y la manera de perfilar los procesamiento de datos que se ejecuten con empresas o entidades del exterior.

Mediante dos casos prácticos el empresario comprende lo que afronta cuando hace operaciones internacionales y está distribuyendo su pago, en el primer caso el asesor orienta, pero en el segundo el empresario será el responsable de las acciones que se tomen. Esencialmente la herramienta ofrece y aplica modelos de los instrumentos usualmente utilizados en una negociación internacional.

#### **10.2.3 SENA**

### **I. HISTORIA Y DESARROLLO**

La Ley 789 de 2002<sup>12</sup> creó el Fondo Emprender “como una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, el cual será administrado por esta entidad y cuyo objeto exclusivo será financiar iniciativas empresariales que provengan y sean desarrolladas por aprendices o asociaciones entre aprendices, practicantes universitarios o profesionales que su formación se esté desarrollando o se haya desarrollado en instituciones que para los efectos legales, sean reconocidas por el Estado de conformidad con las Leyes 30 de 1992<sup>13</sup> y 115 de 1994<sup>14</sup> y demás que las complementen, modifiquen o adicionen”.

---

<sup>12</sup>Ley 789 de 2002 artículo 40. Constitución Política de Colombia.

<sup>13</sup>Ley 30 de 1992 *Fundamentos de la educación superior*

<sup>14</sup>Ley 115 de 1994 Ley general de la educación

## **II. EVOLUCIONES CONCEPTUALES**

Durante el primer semestre de 2006, dando prolongación al proceso de capacitación y formación en emprendimiento y en el marco de la III Convocatoria Pública de Fondo Emprender, fueron presentados diez planes de negocio, siendo aprobados cinco de ellos

En la actualidad, la Unidad de Emprendimiento ha logrado la financiación de proyectos empresariales y ha acompañado en el proceso de implementación de varias empresas.

Esta herramienta a creado un proceso de mejora continua, creando nuevos contactos y oportunidades para el crecimiento de sus emprendedores y sus proyectos; el fondo emprender cada vez más ayuda al surgimiento de nuevas empresas y mantiene el compromiso de emprendedores, con la Nación, como gestores de desarrollo mediante la creación de empresas social, económica y ambientalmente sostenibles.

## **III. APLICACIÓN**

Este instrumento que ofrece el SENA se puede aplicar en inversión de capital de trabajo del plan de negocio, que contribuyen directamente o que forman parte del proceso de producción; adquisición de maquinaria y equipo, costos que se generen por concepto de constitución legal y licencias requeridas por ley para el normal funcionamiento del proyecto, adecuaciones o remodelaciones de los bienes que conforman el proceso para el desarrollo del plan de negocios.

Con esta aplicación el fondo emprender actúa como instrumento de información gerencial contribuyendo al desarrollo organizacional de manera inicial debido a que se concentra en emprendimientos, lo cual va a hacer más fácil para ellos tener una orientación, con la creación primaria del negocio que va a entrar a formar parte del sector de las MYPES a nivel nacional.

## **10.2.4 CORPORACION PARA EL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA (CDM)**

### **I.HISTORIA Y DESARROLLO**

Una de las miles de herramientas que implementa la CDM es “Microfinanzas<sup>7</sup> para el Desarrollo: Fortalecimiento de las Microfinanzas con Población Rural, Pobre y Vulnerable de Colombia” que ha sido una alianza entre la CDM y la Fundación Ford, y tiene como objetivo contribuir para que el País disponga de un sistema financiero diverso, incluyente y sostenible que permita la generación de activos y la reducción de la pobreza.

MPD basa su estrategia en innovación en la oferta de productos de microfinanzas y en el mejoramiento de la gestión del desempeño social de las Instituciones.

### **II.EVOLUCIONES CONCEPTUALES**

Durante el año 2008, realizó actividades de capacitación en microfinanzas con varios participantes impulsó el mejoramiento de la Gestión de Desempeño Social creando Fondos de Capital de Riesgo un estudio de mercado y perspectiva, y con base en los resultados se inició el bosquejo de un fondo de capital semilla para Micro y Pequeñas Empresas - MYPES.

## **10.2.5 CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA**

### **I. HISTORIA Y DESARROLLO**

En julio del año 2011, la Cámara de Comercio de Bogotá dio inicio al programa “Gestión de la innovación”, encaminado únicamente a los empresarios de Bogotá y de otros municipios de Cundinamarca sobre los que tiene jurisdicción la Cámara.

---

7 Cuando se habla de microfinanzas, indirectamente se está haciendo referencia al sector informal. **Microfinanza** es la provisión de servicios financieros para personas en situación de pobreza, microempresas o clientes de bajos ingresos, incluyendo consumidores y autoempleados. [http://www.portalmicrofinanzas.org/p/site/s/template.rc/Colombia\\_perfil/](http://www.portalmicrofinanzas.org/p/site/s/template.rc/Colombia_perfil/)

La cámara de comercio ofreció apoyo a la incorporación de procesos sistemáticos, y sostenibles en sus organizaciones gracias a herramientas innovadoras, con el apoyo del Incontec y Colciencias.

El desarrollo de esta herramienta, la cámara de comercio lo focaliza en la capacitación al empresario en diferentes sistemas de innovación para lograr el que las MYPES presenten un plan innovador a desplegar en las organizaciones.

### **II. EVOLUCIONES CONCEPTUALES**

La evolución de esta herramienta en el concepto gerencial permitió que los empresarios pertenecientes a las MYPES nivelaran varios procesos innovadores a través de herramientas que le ha permitido hacer énfasis en los planes de innovación.

A través de la motivación que le dieron a las MYPES lograron que el empresario formalizara su estrategia llevándola a que genere un nuevo proyecto para que desarrolle en sus organizaciones

### **III. APLICACION**

La Cámara de Comercio realiza la aplicación de esta herramienta en las empresas de prueba donde conocer los resultados de este se tiene que hacer en seis meses. Mostrándose como una oportunidad de formación y cofinanciación.

#### **10.2.6 PAVCO**

### **I. HISTORIA Y DESARROLLO**

PAVCO maneja una herramienta que actúa como instrumento de desarrollo gerencial llamada Ferreaula, en el cual el tema del crecimiento personal es fundamental.

PAVCO a través de esta herramienta busca que los propietarios de las MYPES ferreteras, que en su mayoría están acompañados de sus familias, reciban formación educativa en administración, atención al cliente y contabilidad de su negocio; con esto PAVCO quiere garantizar la sostenibilidad de las ferreterías, para que se mantengan en el tiempo.

El programa lo han desarrollado mediante pequeñas consultorías a las cuales han asistido cerca de 1.000 personas de todo el país en los últimos tres años.

## **II. EVOLUCIONES CONCEPTUALES**

A través de Ferreaula PAVCO ha realizado la formación integral no sólo al dueño de la ferretería sino también a sus vendedores, de manera conceptual del instrumento en temas de crecimiento personal, conocimiento del producto, administración del punto de venta, logística, mercadeo, cultura del servicio y sostenimiento del negocio a largo plazo.

Ferreaula es un concepto nuevo de instrumento de desarrollo gerencial donde fortalece las distintas áreas de los ferreteros y sus clientes, y así influyen en el desarrollo de tipo gerencial para cada una de estas.

## **III. APLICACIÓN**

La aplicación de esta herramienta se realiza a todos los ferreteros que estén inscritos en el programa Solopavco<sup>8</sup>, al aplicar el ferreaula el empresario adquiere nuevos conocimientos para la mejorar los sistemas de información existentes en su negocio.

---

<sup>8</sup> El programa Solo PAVCO, tiene como objetivo entregarles mayores herramientas a los ferreteros para mejorar su negocio, de acuerdo a las necesidades del mismo, <http://www.pavco.com.co/>

## **CAPITULO 3**

# **CONSTRUCCION DE LA HERRAMIENTA**

## **11. CONSTRUCCION DE LA HERRAMIENTA**

Después de realizar el estado del arte, donde se conocieron diferentes modelos de diagnóstico empresarial para el sector de las MYPES, manejados por distintos entes del sector a los cuales ya hemos hecho mención anteriormente, se empieza a construir una herramienta de fácil entendimiento y manejo para todo tipo de micro y pequeño empresario aplicable a cualquier tipo de empresa que conforme el grupo de las MYPES; donde evaluamos los resultados a través de indicadores que permiten mirar el tipo de decisión gerencial que aplica cada empresario, y donde se muestra un resumen final de la información en un perfil de Balance Scored Card que muestra la situación en que se encuentran las MYPES, para esto se tuvo en cuenta los siguientes criterios:

### **11.1 PUNTO DE PARTIDA**

Tomando como punto de referencia el resultado del diagnóstico financiero del proyecto de grado “Análisis estructural de la micro y pequeña empresa Bogotá D.C” “factores críticos de desarrollo” se realizó el siguiente análisis que fue la base para empezar a construir una herramienta donde también se dé importancia a otros aspectos que son relevantes en el desarrollo de cualquier organización.

No solo se realizó énfasis en la parte financiera, si no también se detectó ausencia de planeación estratégica dentro de los empresarios perteneciente al sector de las MYPES

<b>IMPACTO DE LA FINANCIACION BUSCADA</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>ANALISIS</b>
<b>CANTIDAD DE INGRESOS RECIBIDOS Vs METAS ESTIMADAS DE INGRESOS</b>	<b>NO SE HA TRABAJADO</b>	<b>SE ENCUENTRA APROXIMADAMENTE QUE UN 80% DE LAS MYPES SE UBICARON EN ESTE NIVEL</b>
<b>VALOR DE LOS COSTO Y GASTOS REALIZADOS Vs VALOR METAS ESTIMADAS DE COSTOS Y GASTOS</b>	<b>NO SE HA TRABAJADO</b>	<b>SE ENCUENTRA APROXIMADAMENTE QUE UN 80% DE LAS MYPES SE UBICARON EN ESTE NIVEL</b>

Tabla 2

<b>NECESIDADES DE FINANCIACION</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>ANALISIS</b>
<b>INVERSION REALIZADA Vs INVERSION PLANEADA</b>	<b>NO SE HA TRABAJADO</b>	<b>SE ENCUENTRA APROXIMADAMENTE QUE UN 80% DE LAS MYPES SE UBICARON EN ESTE NIVEL</b>
<b>DEUDA OBTENIDA Vs PROYECCION DE PAGOS ESTIMADA</b>	<b>NO SE HA TRABAJADO</b>	<b>SE ENCUENTRA APROXIMADAMENTE QUE UN 80% DE LAS MYPES SE UBICARON EN ESTE NIVEL</b>

Tabla 3

## 11.2 HOJA DE VIDA DE LA EMPRESA

La parte inicial de la herramienta tiene como nombre MI EMPRESA, donde el empresario suministra datos generales, que son relevantes para empezar el proceso de aplicación de la herramienta, en esta se observa la razón social de la empresa, el nombre del representante legal, los años de funcionamiento, la ubicación, la cantidad de empleados que tiene, los productos y servicios que maneja, y si tiene sucursales o no, esto da una pauta para saber inicialmente en qué situación se encuentra el empresario.

<b>MI EMPRESA</b>			
<b>RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA</b>			
<b>AÑOS DE FUNCIONAMIENTO</b>			
<b>FORMAL</b>		<b>INFORMAL</b>	
<b>NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL</b>		<b>UBICACIÓN</b>	
<b>TELEFONO</b>		<b>CORREO ELECTRONICO Y/O PAGINA WEB</b>	
<b>CANTIDAD DE EMPELADOS VINCULADOS DIRECTAMENTE CON LA EMPRESA</b>			
<b>CANTIDAD DE EMPELADOS VINCULADOS INDIRECTAMENTE CON LA EMPRESA</b>			
<b>PRODUCTOS O SERVICIOS</b>			
<b>MANEJA SUCURSALES</b>			
<b>SI</b>	<b>CANT</b>	<b>NO</b>	

Tabla 4

## 11.3 FORMALIZACION

En la segunda parte de la herramienta se observa un formato que permite indagar más sobre la constitución que tiene la empresa, indica el valor de los activos totales, y toda su constitución legal, lo cual es un punto de partida bastante relevante para la aplicación de la herramienta.

<b>MI EMPRESA Y SU CAPACIDAD PARA EJERCER DERECHOS Y DEBERES</b>			
Número de personas que trabajen en su empresa			
Cuanto suman los activos totales de la empresa			
Constituido como persona natural		SI	NO
Constituido como persona jurídica		SI	NO
Constituido como Establecimiento de comercio		SI	NO
Actividad económica de la empresa CIIU			
Posee RUT	SI	NO	
Inscrito en cámara y comercio		SI	NO
Contratación		Directa	Indirecta
Tipos de Contratos que Maneja			

Tabla 5

## **12. CONTENIDO DEL LA HERRAMIENTA AUTODIAGNOSTICO GERENCIAL**

### **12.1 EVALUACION ORGANIZACIONAL**

Para esta evaluación se aplicó un auto diagnóstico organizacional, el cual su enfoque se realizó en aspectos específicos como, planeación y organización, misión, visión y objetivos, valores empresariales, y estrategias, midiéndolo cada uno desde la perspectiva gerencial y la perspectiva de sus colaboradores, utilizando un lenguaje de fácil entendimiento para el empresario.

#### **I. Planeación y organización.**

Se indaga sobre la perspectiva que tenía el gerente y sus colaboradores sobre la importancia de los procesos de planeación y su aplicabilidad dentro de la empresa, el establecimiento de metas de corto, mediano y largo plazo, si utiliza los sistemas de información para la toma de decisiones, o requiere la opinión de un tercero para esto.

**II. En la misión, visión y objetivos,** se indaga si están establecidas para la empresa, si eran conocidas por el personal, y si afianzaban el compromiso con esta.

#### **III. Valores Empresariales**

Se observa como la empresa fomenta sus valores a los empleados, si le da prelación a los valores de las personas, si estos influyen en el direccionamiento de la empresa y se crea un ambiente de trabajo en equipo.

#### **IV. Estrategias**

Se indaga sobre las posibles estrategias con las que cuenta la gerencia para el funcionamiento de la empresa, si mide sus resultados y los tiene en cuenta para la toma de decisiones.

<b>MI COMPETENCIA COMO EMPRESARIO PLANEAO Y ORGANIZO</b>			<b>0</b>
<b>LA GERENCIA</b>	<b>BAJO 0-1</b>	<b>MEDIO 2-3</b>	<b>ALTO 4- 5</b>
Tiene conocimientos y capacidades técnicas para establecer el futuro de la empresa			
Establece metas de corto, mediano, y largo plazo			
Se basa en datos históricos que le permitan planear			
Cuenta con algún tipo de Software para manejar su información			
Cuenta con un sistema de información			
Utiliza los sistemas de información para tomar decisiones			
Tiene algún tipo de registro que evidencia el desempeño de su empresa y sus empleados			
Utiliza la opinión de terceros para la toma de decisiones			
<b>TOTALES OBTENIDOS</b>	0	0	0
<b>MISION,VISION Y OBJETIVOS</b>			<b>0</b>
<b>LA GERENCIA</b>	<b>BAJO 0-1</b>	<b>MEDIO 2-3</b>	<b>ALTO 4- 5</b>
Tiene Misión, visión y objetivos establecidos para su empresa			
la misión, visión y objetivos son conocidas por la planta de personal y personas externas			
La misión, visión, y objetivos , son compartidas en la empresa haciendo que represente un instrumento de trabajo para todos los empleados			

la misión, la visión y objetivos demuestran cual es la ventaja competitiva de la empresa			
La misión, visión y objetivos Crean confianza, afianza el compromiso y promueve conductas.			
<b>TOTALES OBTENIDOS</b>		0	0
<b>VALORES EMPRESARIALES</b>			
<b>LA GERENCIA</b>	<b>BAJO 0-1</b>	<b>MEDIO 2-3</b>	<b>ALTO 4- 5</b>
Fomenta valores entre sus empleados			
Considera importante promover y difundir los valores de la empresa poniéndolos en practica			
Tiene documentados sus valores empresariales			
En el momento de contratación le da prelación a los valores de las personas			
Posee Actitud de Liderazgo para el direccionamiento de la empresa			
Promueve el trabajo en equipo para su empresa			
Da respuesta rápida a las inquietudes que puedan tener los trabajadores			
<b>TOTALES OBTENIDOS</b>		0	0
<b>ESTRATEGIAS</b>			<b>0</b>
<b>LA GERENCIA</b>	<b>BAJO 0-1</b>	<b>MEDIO 2-3</b>	<b>ALTO 4- 5</b>
La gerencia Tiene Estrategias para el funcionamiento de su empresa			
La Gerencia Implementa estrategias que permita su diferenciación en el sector			
La Gerencia Mide los resultados de sus estrategias			
La Gerencia tiene en cuenta estos resultados para la toma de decisiones			
<b>TOTALES OBTENIDOS</b>	0	0	0

Tabla 6

## **12.2 EVALUACION DEL ENTORNO**

Para esta evaluación tuvimos en cuenta el entorno en el que se encuentra la empresa en el cual nos enfocamos aspectos como, segmentación del mercado, consumidor, estrategias, de precio, producto, venta, cliente y servicio al cliente, de fácil comprensión para el empresario.

### **I.Segmentación del Mercado**

Con esta se identifica si el empresario tiene claridad sobre el concepto de mercado, si cuenta con estrategia para segmentar su mercado, y si realiza posibles estimaciones de la demanda para su negocio.

### **II.Consumidor**

Indagamos en el conocimiento que tiene el empresario sobre los posibles consumidores de su negocio, y la preferencia de estos al momento de realizar la compra.

### **III. Estrategia de Precio**

Aquí se puede evidenciar si el empresario tiene claridad de los costos de sus productos, rentabilidad, si maneja flexibilidad en los precios que faciliten las ventas y si implemente algún tipo de estrategia evaluar el precio teniendo en cuenta los costos y utilidades de los productos.

### **IV. Estrategias de producto**

En esta se identifica si el empresario tiene creado un portafolio de productos, si crea e implementa estrategias para la comercialización de sus productos.

### **V.Estrategia de Ventas**

En esta parte de la herramienta se evidencia la fuerza de ventas del empresario, las estrategias que aplica a estas, y si realiza medición de resultados de esta.

**VI.Estrategia Cliente** Esta la estructuramos para conocer que tan importante es para el empresario, tener conocimiento de su cliente, y plantear estrategias para este.

**VII.Servicio al cliente** Aquí se evidencia la capacidad que tiene el empresario, en dar respuesta rápida a las solicitudes de sus clientes, y cómo influyen en el desarrollo de su negocio.

<b>DIAGNOSTICO DEL ENTORNO</b>			
<b>MI EMPRESA Y SU RELACIÓN CON MIS CLIENTES</b>			<b>0</b>
<b>LA GERENCIA</b>	<b>BAJO 0-1</b>	<b>MEDIO 2-3</b>	<b>ALTO 4-5</b>
Tiene identificado el sector en el que esta trabajando			
Se preocupa por la investigación del mercado para saber en que otro campo puede actuar o mejorar			
Tiene un plan de ventas para cada tipo de producto			
Realiza un estimación de la demanda de acuerdo al tipo de cliente que maneja			
<b>TOTALES OBTENIDOS</b>	0	0	0
<b>CONSUMIDOR</b>			<b>0</b>
<b>LA GERENCIA</b>	<b>BAJO 0-1</b>	<b>MEDIO 2-3</b>	<b>ALTO 4-5</b>
Reconoce el tipo de consumidor al que se dirige			
Tiene bases de datos de sus consumidores diferenciando su preferencia de compra			
Tiene Claro la evolución del consumidor			
Reconoce la importancia que tiene para su consumidor trabajar con marcas reconocidas			
Plantea acciones de mercadeo para fidelizar al consumidor			
<b>TOTALES OBTENIDOS</b>	0	0	0
			<b>0</b>

<b>ESTRATEGIAS PRECIO</b>			
LA GERENCIA	BAJO 0-1	MEDIO 2-3	ALTO 4-5
Tiene Conocimiento absoluto de los costos de su producto y/o servicio			
Establece la rentabilidad para mantener el funcionamiento deseado de la empresa			
Posee estrategias de precios teniendo en cuenta los costos, ventas y utilidades			
Establece precios flexibles de acuerdo al comportamiento del mercado			
<b>TOTALES OBTENIDOS</b>	0	0	0
<b>ESTRATEGIAS PRODUCTO</b>			
LA GERENCIA	BAJO 0-1	MEDIO 2-3	ALTO 4-5
Tiene establecido un portafolio de los diferentes productos que maneja			
Crea estrategias de promoción y distribución de acuerdo a los diferentes tipos de cliente que maneja			
Implementa estrategias Publicitarias para la comercialización de su producto			
<b>TOTALES OBTENIDOS</b>	0	0	0
<b>ESTRATEGIAS VENTA</b>			
LA GERENCIA	BAJO 0-1	MEDIO 2-3	ALTO 4-5
Tiene Una fuerza de Ventas capacitada, calificada y motivada			
implementa estrategias que llevan aun incremente efectico en las ventas			
Entrena a la fuerza de ventas de acuerdo a los objetivos y metas planteadas por la empresa			
Mide los resultados del desempeño de la fuerza de ventas			
<b>TOTALES OBTENIDOS</b>	0	0	0
<b>ESTRATEGIAS CLIENTE</b>			
LA GERENCIA	BAJO 0-1	MEDIO 2-3	ALTO 4-5
Conoce el perfil de cliente que maneja la empresa			
plantea Estrategias para fidelizar los clientes			
Crea diferentes modalidades de pago para sus clientes			
Clasifica sus clientes según la importancia			
<b>TOTALES OBTENIDOS</b>	0	0	0

<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>			<b>0</b>
<b>LA GERENCIA</b>	<b>BAJO 0-</b>	<b>MEDIO 2-</b>	<b>ALTO 4-5</b>
Tiene un procedimiento establecido para evaluar la calidad del servicio al cliente			
Cuenta con servicio post venta			
Cuenta con un sistema de Quejas y reclamos			
Crea actividades que ayuden al fortalecimiento de orientación al cliente			
<b>TOTALES OBTENIDOS</b>	0	0	0

Tabla 7

### 12.3 EVALUACION DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

En esta se realizaron criterios que permiten evaluar la estandarización de los procesos que maneja los empresarios en sus negocios y el recurso humano, determinando así si había presencia de algún tipo de estructura dentro de la organización.

#### I. Estandarización de procesos

Permite detectar si le empresario tiene procesos establecidos para su negocio, lo cual dará un visión para fortalecer la habilidad de organización del empresario generándole un valor agregado a su negocio.

#### II. Recurso Humano:

Aquí se detecto, la forma de contratación que maneja el empresario en su negocio, si tiene algún perfil prioritario a la hora de contratar el personal, y también deja ver un análisis de la importancia que tiene el factor de recurso humano en la organización.

<b>MI EMPRESA Y SU CAPACIDAD PARA CREAR RIQUEZA</b>			
<b>LA GERENCIA</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO 4-5</b>

	<b>0-1</b>	<b>2-3</b>	
Cuenta la con un organigrama			
La estructura organizacional esta ajustada para garantizar el éxito de las estrategias planteadas.			
Promueve el trabajo en equipo y se motiva la productividad de los empleados.			
La gerencia desarrolla un papel de liderazgo			
Las decisiones son tomadas con las estrategias inicialmente planteadas			
<b>TOTALES OBTENIDOS</b>	0	0	0
<b>ESTANDARIZACION DE PROCESOS</b>			<b>0</b>
<b>LA GERENCIA</b>	<b>BAJO 0-1</b>	<b>MEDIO 2-3</b>	<b>ALTO 4-5</b>
Se cuenta con procesos que interactúen con las estrategias inicialmente planteadas			
Cuenta con un manual de Funciones			
la gerencia tiene establecido un responsable por cada proceso			
<b>TOTALES OBTENIDOS</b>	0	0	0
<b>RECURSO HUMANO</b>			<b>0</b>
<b>LA GERENCIA</b>	<b>BAJO 0-1</b>	<b>MEDIO 2-3</b>	<b>ALTO 4-5</b>
Maneja políticas y criterios de selección para la contratación del personal.			
Tiene establecido perfiles de cargos .			
Cuenta con mecanismos de evaluación y mejoramiento del proceso de contratación			
Tiene en cuenta siempre las prioridades de la empresa con respecto a las habilidades, aptitudes, conocimientos y valores de los aspirantes.			
Tiene un proceso que identifique las necesidades de capacitación de los empleados.			
<b>TOTALES OBTENIDOS</b>	0	0	0

Tabla8

## 12.4 EVALUACION FINANCIERA

Para esta evaluación se tuvo en cuenta el diagnóstico financiero trabajado en el proyecto de grado “Análisis estructural de la micro y pequeña empresa Bogotá D.C” “factores críticos de desarrollo”, la cual suministra un claro diagnóstico de la situación financiera en la que se encuentran las MYPES actualmente, evaluándolo desde las necesidades de financiación, las entidades y productos de financiación que utilizan, el impacto de esta financiación, la cobertura de riesgo y el nivel de cultura financiera que manejan.

### **I.Necesidades De Financiación**

Evidencia, la inversión fija, de capital de trabajo y el servicio de deuda que maneja el empresario.

### **II.Entidades y producto de financiación**

Indaga en que medios se apoya el empresario para suplir sus pequeñas necesidades de financiación.

### **II.Impacto en la financiación Buscada**

Le permite el empresario evaluar si la financiación que adquirió, cumplió con las expectativas que buscaba con esta.

### **IV.Cultura Financiera Y cobertura de Riesgo**

Permite evidenciar la conciencia que tiene el empresario respecto a sus obligaciones financieras adquiridas, y el impacto que generan estas en el desarrollo de su negocio.

<b>DIAGNOSTICO FINANCIERO</b>	
<b>MI EMPRESA Y SUS HABILIDADES EN EL MANEJO DEL RECURSO</b>	<b>0</b>

<b>FINANCIERO</b>			
<b>LA GERENCIA</b>	<b>BAJO 0-1</b>	<b>MEDIO 2-3</b>	<b>ALTO 4-5</b>
<p><b>INVERSIÓN FIJA</b> Usted ha establecido el cronograma de adquisición y ha cuantificado el dinero que requiere para compra de los muebles, maquinaria, computadores, vehículos y otros equipos que requiere para el normal funcionamiento de su negocio.</p>			
<p><b>INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO</b> Usted ha establecido la cantidad de dinero que necesita su negocio para comprar los elementos necesarios para la elaboración de su producto o servicio, tales como insumos, materias primas, etc., así como la cantidad de dinero que requiere para dar plazo de pago a sus clientes, así como también el dinero que necesita para el pago de arrendamientos, servicios públicos, nominas y otros gastos necesarios para el funcionamiento</p>			
<p><b>INVERSIÓN DIFERIDA</b> Usted tiene establecido el valor de las inversiones que su negocio requiere en los próximos meses para desarrollar y ofrecer a sus clientes nuevos servicios y productos.</p>			
<p><b>SERVICIO DE DEUDA</b> Usted conoce el valor de los pagos que debe realizar mensualmente su negocio para atender oportunamente los abonos a intereses y capital sobre las deudas adquiridas y su negocio genera los fondos para atender estas obligaciones oportunamente.</p>			
<b>TOTALES OBTENIDOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>ENTIDADES Y PRODUCTOS DE FINANCIACION</b>			<b>0</b>
<b>LA GERENCIA</b>	<b>BAJO 0-1</b>	<b>MEDIO 2-3</b>	<b>ALTO 4-5</b>
Usted conoce los diferentes tipos de entidades que ofrecen financiación a la microempresa y a la pequeña empresa colombiana.			
Usted conoce los criterios de administración riesgo y aprobación de crédito que manejan las entidades que ofrecen financiación a la microempresa y a la pequeña empresa colombiana.			
Su empresa ha realizado aproximaciones a entidades de financiación distintas a los bancos tradicionales, tales como Cooperativas, Fundaciones, Compañías de Financiamiento Comercial.			
Su empresa ha explorado la posibilidad de atender las necesidades de financiación con productos distintos al crédito, tales como leasing o factoring.			
En su empresa se realiza periódicamente el análisis del costo de las deudas y se establecen acciones para reducirlo.			

En su empresa se realiza periódicamente el análisis de las exigencias de caja derivadas de la atención del servicio de deuda de la obligaciones que actualmente tiene su negocio y se establecen acciones para aliviarlo.			
<b>TOTALES OBTENIDOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>IMPACTO EN LA FINANCIACION BUSCADA</b>			<b>0</b>
<b>LA GERENCIA</b>	<b>BAJO 0-1</b>	<b>MEDIO 2-3</b>	<b>ALTO 4-5</b>
Usted y sus colaboradores han establecido el incremento en ventas, tanto en unidades como en pesos, que su negocio obtendrá por la utilización del crédito buscado.			
Usted y sus colaboradores han cuantificado el incremento o la disminución en los costos de su negocio con la implementación de los cambios que se realizarán mediante la inversión de los recursos provenientes del crédito buscado.			
Usted y sus colaboradores han cuantificado el incremento o la disminución en los gastos de su negocio, como resultado de la implementación de los cambios que se realizarán con la inversión de los recursos provenientes del crédito buscado.			
Su empresa ha cuantificado la reducción o incremento en las necesidades de caja, resultante de la utilización del crédito buscado.			
En su empresa se ha evaluado la capacidad para generar ingresos futuros que le permitan pagar los compromisos adquiridos con el crédito a solicitar			
Usted y sus colaboradores han cuantificado el incremento que se logrará en las utilidades del negocio al realizar las actividades e inversiones propuestas con la utilización del crédito buscado.			
<b>TOTALES OBTENIDOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>CULTURA FINANCIERA</b>			<b>0</b>
<b>LA GERENCIA</b>	<b>BAJO 0-1</b>	<b>MEDIO 2-3</b>	<b>ALTO 4-5</b>
El plazo de los obligaciones contraídas con terceros, bancos y otras entidades guarda correspondencia con las características de las propiedades e inversiones del negocio, por lo que los activos fijos de su negocio han sido financiados con créditos a largo plazo y las inversiones en investigación y desarrollo de productos y servicios han sido financiadas con créditos a mediano plazo y con periodos de gracia.			

Usted ha cuantificado el tiempo que su negocio demora en recuperar cada peso que invierte para la prestación de sus servicios o la fabricación de sus productos (en honorarios o mano de obra, materias primas, insumos, etc.).			
<b>TOTALES OBTENIDOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>COBERTURA DE RIESGO</b>			<b>0</b>
<b>LA GERENCIA</b>	<b>BAJO 0-1</b>	<b>MEDIO 2-3</b>	<b>ALTO 4-5</b>
La empresa, usted y sus socios mantienen un historial crediticio intachable y cuando han tenido inconvenientes han solicitado los paz y salvos y certificaciones, los cuales pueden presentar en caso de ser requeridos por terceros.			
Usted y su empresa cuentan con un listado detallado de cada una de las obligaciones a su cargo, incluyendo acreedor, fecha de creación de la obligación, saldo de la obligación, tasa de interés pactada, plazo y forma de pago.			
Las proyecciones del flujo de caja de su empresa presentan claramente la capacidad de pago de las nuevas obligaciones financieras que contraiga. Si no cuenta con proyecciones de flujo de caja, califique con 1 esta afirmación.			
Usted está dispuesto a firmar como deudor solidario, o codeudor, de las obligaciones que su empresa contraiga. En caso de que sea requerido, usted y su empresa cuentan con personas de buena solvencia moral y económica que están dispuestas a firmar como deudores solidarios de las obligaciones que ustedes adquieran.			
Usted y sus colaboradores conocen los servicios de entidades especializadas en otorgamiento de garantías para facilitar el acceso de su empresa al crédito.			
La evolución de sus negocio y las características de sus clientes constituyen elementos que permiten anticipar favorablemente el desarrollo futuro de las ventas y recaudos de su empresa.			
<b>TOTALES OBTENIDOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Tabla 9

## 12.5 LA EVALUACIÓN INTEGRAL DE LA SITUACIÓN EMPRESARIAL Y SU UTILIDAD.

Una vez diligenciada la herramienta esta nos arroja el resultado de indicadores por cada área evaluada, un porcentaje de acuerdo a una escala de valores donde nos permite ir observando el parámetro de avance en el cumplimiento de objetivos y metas que proporciona un medio sencillo y fiable como es esta herramienta, para medir logros, reflejar los cambios vinculados con una intervención o ayudar a evaluar los resultados de cada uno de sus negocios.

<b>AUTODIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL</b>		
<b>CONTRIBUCION PLANEACION Y ORGANIZACIÓN</b>	TOTAL PLANEACION Y ORGANIZACION/TOTAL AUTODIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	0%
<b>CONTRUBUCION TOTAL MISION, VISION Y OBJETIVOS</b>	TOTAL MISION, VISION Y OBJETIVOS/TOTAL AUTODIAGRAMA ORGANIZACIONAL	0%
<b>CONTRIBUCION VALORES EMPRESARIALES</b>	TOTAL VALORES EMPRESARIALES/TOTAL AUTODIAGRAMA ORGANIZACIONAL	100%
<b>CONTIBUCION ESTRATEGIAS</b>	TOTAL ESTRATEGIAS/TOTAL AUTODIAGRAMA ORGANIZACIONAL	0%

## DIAGNOSTICO DEL ENTORNO

<b>CONTRIBUCION SEGMENTACION DE MERCADO</b>	TOTAL SEGMENTACION DE MERCADO / TOTAL MARKETING MIX	14%
<b>CONTRIBUCION CONSUMIDOR</b>	TOTAL CONSUMIDOR / TOTAL MARKETING MIX	14%
<b>CONTRIBUCION ESTRATEGIA DE PRECIO</b>	TOTAL ESTRATEGIA DE PRECIO / TOTAL MARKETING MIX	14%
<b>CONTRIBUCION ESTRATEGIA DE PRODUCTOS</b>	TOTAL ESTRATEGIA DE PRODUCTOS / TOTAL MARKETING MIX	14%
<b>CONTRIBUCION ESTRATEGIA DE VENTA</b>	TOTAL ESTRATEGIA DE VENTA / TOTAL MARKETING MIX	14%
<b>CONTRIBUCION DE ESTRATEGIAS DE CLIENTE</b>	TOTAL ESTRATEGIAS DE CLIENTE / TOTAL MARKETING MIX	14%
<b>CONTRIBUCION SERVICIO AL CLIENTE</b>	TOTAL SERVICIO AL CLIENTE / TOTAL MARKETING MIX	14%

<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>		
<b>CONTRIBUCION DEL DISEÑO</b>	TOTAL DISEÑO/TOTAL ESTRUCTURA ORG	33%
<b>CONTRIBUCION DE LOS PROCESOS</b>	TOTAL PROCESOS/ TOTAL ESTRUCTURA ORG	33%
<b>CONTRIBUCION DEL RECURSO HUMANO</b>	TOTAL RECURSO HUMANO/TOTAL ESTRUCTURA ORG	33%

Tabla 10

## 12.6 DECISIONES

El resultado de los anteriores indicadores nos permite automáticamente mirar a través de un porcentaje al grado de importancia de las decisiones respecto a la utilidad que está tomando el empresario, para el desarrollo de su negocio.

<b>DECISIONES DE UTILIDAD</b>	<b>FINANCIACION INICIO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>DECISIONES UTILIDAD</b>	<b>TOTAL</b>
<b>LA GERENCIA</b>	<b>RESULTADO DE LA GESTION</b>		<b>RESULTADO DE LA GESTION</b>	
La gerencia Invierte las Utilidades en el fortalecimiento de la estructura organizacional de la empresa	TOTAL ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL/ UTILIDAD		TOTAL ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL/FINANCIACION	
La gerencia destina Utilidades para la adquisición o promoción de sus productos	DISEÑO+PROCESOS+TOTAL MARKETING MIX/ UTILIDAD		TOTAL MARKETING MIX/FINANCIACION	
La gerencia destina Utilidades para actividades totalmente diferentes a las del objeto social de la empresa	GASTOS PERSONALES Y OTROS/UTILIDAD		GASTOS PERSONALES Y OTROS/FINANCIACION	
La gerencia destina utilidades para expandir su negocio	TOTAL MARKETING MIX+TOTAL ESTRUCTURA ORG+ESTRATEGIAS/UTILIDAD		TOTAL AUT. ORGNIZACIONAL+TOTAL MARKETING MIX+ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
la Gerencia destina utilidades para invertir en el recurso humano	RECURSO HUMANO/ UTILIDAD		RECURSO HUMANO/FINANCIACION	
<b>TOTAL OBTENIDO</b>				

Tabla 11

## **13. APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA**

### **13.1 PRIMERA APLICACION**

La aplicación de la herramienta<sup>12</sup> se realizó con 10 empresarios, de la red de distribución de Cementos Argos, de manera personalizada, en donde se interactúa con el empresario quien mostró bastante interés en los contenidos de la herramienta. Al momento de la aplicación de la herramienta se evidenció que cierto tipo de lenguaje empresarial no era comprendido por el empresario, en el momento de asignar una escala de valor al rubro que se estaba trabajando se evidenciaron algunos datos erróneos, fue necesaria una retroalimentación, donde el empresario entendió claramente a donde se quería llegar.

En estos empresarios se encontraron las siguientes características:

- La mayoría de los negocios son de origen familiar
- El que menos tiempo de funcionamiento tiene con su negocio es de 5 años y los demás alcanzan hasta 25 años de funcionamiento y sostenimiento en el mercado.
- Tienen ingresos mensuales por ventas el mínimo de 30.000.000 (treinta Millones) y el máximo haciéndolo a 85.000.000 (ochenta y cinco millones)
- Sus activos están entre 30 y 120 millones de pesos.
- Su nivel educativo, la mayoría está ubicado en Bachiller- Técnico, muy pocos son profesionales.
- A pesar de que no todos son profesionales, se destacan visiones de estrategia gerencial que tal vez el empresario no lo identifica como una innovación en su negocio, por ejemplo se encontró con un empresario que innovó en su forma de llevar los inventarios en la empresa, aunque tiene un factor de riesgo implícito, este empresario no mantiene un stock de inventario, directamente el proveedor le despacha el pedido al cliente, entonces el empresario lo ve como una facilidad para no tener inventario y cumplirle al cliente, sin embargo se analizó desde una perspectiva de integración gerencial y se encontró toda una serie de estrategias; de mercado, porque tiene una alianza estratégica con su proveedor donde la competencia es totalmente leal, con el riesgo que en algún momento pueda convertirse en desleal, pero está potenciando servicio efectivo al cliente, lo cual genera fidelización y lleva a un incremento en sus ventas, por ende su rentabilidad tiende a ser más amplia; de costos, por que se evita tener un conductor y carro destinado para entregar pedidos, y adicionalmente el costo de mantener inventarios.

Otro empresario ha innovado con sus clientes capacitándolos en temas referentes a las ferretería, es una innovación, pero detrás de ella también están implícitas, muchas estrategias, que llevan a futuro un crecimiento en el desarrollo de su negocio.

Después de este primer encuentro y obteniendo los datos porcentuales, detectamos cierta similitud por parte del empresario a conceptos que parecen ser iguales, pero su esencia es distinta, por ejemplo el empresario cuando se le habla de un sistema de información supone y asimila que es lo mismo que un Software contable, y así entre otros pequeños aspectos, entonces se realizaron algunos ajustes a la herramienta, con un lenguaje más claro para ellos pero sin perder la esencia del objetivo de esta y los resultados porcentuales fueron diferentes y cambiaron el diagnóstico general de cada uno de los empresarios. (Ver anexo 1)

### **13.2 SEGUNDA APLICACIÓN**

Con las nuevas modificaciones efectuadas en la herramienta, se realizó una segunda aplicación de esta y los hallazgos fueron los siguientes:

- Los empresarios se relacionaron más con la dinámica de la herramienta.
- Hubo un enfoque más real, de la interpretación de la herramienta.
- Se evidenciaron resultados acordes al tipo de empresario que se trabajó.
- Se evidenció que la herramienta es de fácil acceso y entendimiento para cualquier tipo de empresario.

## 14. ANALISIS DE LA HERAMIENTA

Con base en los resultados de las aplicaciones de la herramienta de diagnostico gerencial realizadas a:

Edgar Gómez:	Deposito y Ferretería San Bernardo
Henry Alfonso García:	Ferrelectricos la unión del sur
Henry Farfán:	Depósito y ferretería G-Far
Hernando Franco Archila:	Deposito y ferretería el Santandereano
José Walter Montenegro:	Ferretería y eléctricos José Montenegro
Lina Huertas Castelblanco:	Ferredepositos el Bodegón
Pilar Robles:	Deposito y ferretería proyectar sas
Wilson Díaz Prieto:	Comercializadora el nuevo porvenir.
Martha Jaime	Deposito Arte y Decoración

Se encontró lo siguiente:

<b>AUTODIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL</b>		
<b>CONTRIBUCION PLANEACION Y ORGANIZACIÓN</b>	TOTAL PLANEACION Y ORGANIZACION/TOTAL AUTODIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	34%
<b>CONTRUBUCION TOTAL MISION, VISION Y OBJETIVOS</b>	TOTAL MISION, VISION Y OBJETIVOS/TOTAL AUTODIAGRAMA ORGANIZACIONAL	17%
<b>CONTRIBUCION VALORES EMPRESARIALES</b>	TOTAL VALORES EMPRESARIALES/TOTAL AUTODIAGRAMA ORGANIZACIONAL	29%
<b>CONTIBUCION ESTRATEGIAS</b>	TOTAL ESTRATEGIAS/TOTAL AUTODIAGRAMA ORGANIZACIONAL	12%

Tabla 11

Con relación al diagnóstico organizacional encontramos que los empresarios se encuentran en los siguientes niveles:

### **PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN:**

- De un 100 % que se evaluó la planeación y organización, los empresario cumple con un 34%, por lo cual se concluye que están en un nivel Medio-Bajo con respecto al total de la organización y planeación, sin embargo se observó que los porcentajes más altos se evidencian en el establecimiento de metas, y en las estrategias para la toma de decisiones.
- Para el empresario no es relevante contar con un sistema de información, con algún tipo de software que le facilite realizar una planeación adecuada.

### **MISION, VISION Y OBJETIVOS**

- De un 100% que se evaluó la misión, visión, y objetivos, los empresarios cumplen en un 17%, por lo cual se concluye que no tienen documentada la misión, visión, y objetivos, ni son de conocimiento público.
- La misión, visión y objetivos están planteadas por la gerencia, pero no son desarrolladas para el funcionamiento del negocio, el empresario no tiene en cuenta que estas son características importantes en la planificación estratégica de su negocio ya que de ellas depende el éxito y la consecución de los objetivos en un tiempo determinado. Identificando que sean estas son la razón misma de ser de la empresa.

### **VALORES EMPRESARIALES**

- De un 100% de los valores empresariales; los empresario cumplen con un 29% , por lo cual se concluye que para el empresario es relevante fomentar los valores dentro del ambiente de trabajo, pero este no cuenta con esquema de comunicación interna que permita la adecuada difusión dentro del grupo de trabajo

## ESTRATEGIAS

- De un 100% de las estrategias los empresarios cumplen con un 12%, por lo cual se concluye que los empresarios buscan establecer estrategias para el fortalecimiento de la empresa, pero es un proceso que no se ha sido estructurado como parte fundamental para el crecimiento de la misma y su desarrollo es mínimo.
- El empresario no cuenta con un sistema de medición de para conocer el resultado de las estrategias planteadas, lo que dificulta la toma de decisiones basadas en estrategias.

<b>DIAGNOSTICO DEL ENTORNO</b>		
<b>CONTRIBUCION SEGMENTACION DE MERCADO</b>	TOTAL SEGMENTACION DE MERCADO / TOTAL MARKETING MIX	14%
<b>CONTRUBUCION CONSUMIDOR</b>	TOTAL CONSUMIDOR / TOTAL MARKETING MIX	20%
<b>CONTRIBUCION ESTRATEGIA DE PRECIO</b>	TOTAL ESTRATEGIA DE PRECIO / TOTAL MARKETING MIX	13%
<b>CONTIBUCION ESTRATEGIA DE PRODUCTOS</b>	TOTAL ESTRATEGIA DE PRODUCTOS / TOTAL MARKETING MIX	11%
<b>CONTRUBUCION ESTRATEGIA DE VENTA</b>	TOTAL ESTRATEGIA DE VENTA / TOTAL MARKETING MIX	11%
<b>CONTRIBUCION DE ESTRATEGIAS DE CLIENTE</b>	TOTAL ESTRATEGIAS DE CLIENTE / TOTAL MARKETING MIX	20%
<b>CONTRIBUCION SERVICIO AL CLIENTE</b>	TOTAL SERVICIO AL CLIENTE / TOTAL MARKETING MIX	10%

Con relación al diagnóstico del entorno el resultado de los empresarios fue el siguiente:

### **SEGMENTACION DEL MERCADO**

De un 100% del concepto de segmentación del mercado los empresarios cumplen con un 14%, por lo cual se concluye que:

- En su mayoría el empresario tiene plenamente identificado el sector del mercado que está trabajando.
- Los empresario se encuentra en un nivel bajo de investigación de mercado donde pueda visualizar que otro campo de acción puede ejecutar, ya que poseen dominio del trabajo que realizan actualmente y crean barrera para incursionar en nuevos mercados del mismo sector al que pertenecen y/u otro segmento complementario a la actividad que realizan.
- No poseen un plan de venta para cada tipo de producto que manejan, afectando así las posibilidades de expansión que llevarían a un mejor desempeño del negocio.
- El empresario realiza una estimación de la demanda existente, ubicándose en un nivel medio, pero no tiene en cuenta una proyección de la demanda que podría manejar en el desarrollo de su negocio, teniendo una visión de crecimiento que lo llevaría a una mayor captación del mercado.

### **CONSUMIDOR**

De un 100% de la evaluación del consumidor los empresarios desarrollan un 20% de lo cual se llegó a las siguientes conclusiones:

- Todos los empresarios identifican plenamente el consumidor al que se dirigen, por lo cual adquieren cierta ventaja competitiva referente al servicio que le presta al consumidor.

- La mayoría de los empresario tiene conocimiento de su consumidor pero no tiene un base de datos establecida y documentada de los mismos, lo cual los ubica en un nivel bajo y no perciben la importancia de aprovechar y potencializar el consumidor dentro de la puesta en marcha de su negocio.
- El empresario también tiene un nivel bajo del conocimiento de la evolución del consumidor, limitándose el acceso a interactuar en mas campos con este, donde le podría ser útil tanto para el negocio como para el consumidor.
- En nivel medio está ubicado el reconocimiento que hace el empresario a la importancia que le da el consumidor adquirir marcas reconocidas, permitiendo una mejor acogida del mismo, que mejora la imagen del negocio dentro del mercado competitivo.
- El empresario plantea acciones de mercado para fidelizar su consumidor, que se identifican en un nivel Medio-Alto<sup>18</sup> conociendo la importancia que tiene en el crecimiento de su negocio basándose en un buen servicio sin afectar el precio inicial de su producto.

## **ESTRATEGIAS DE PRECIO**

De un 100% de la evaluación de estrategia de precio, se encontró que los empresarios están ubicados en un nivel bajo que corresponde al 13% concluyendo lo siguiente:

- Algunos de los empresarios conocen el costo de sus productos lo cual posibilita establecer estrategias de mercado definidas, para adquirir ventaja competitiva dentro del mercado generando así aumento de sus ingresos; por el contrario de este 13% hay un 4% que no tiene conocimiento del costo de sus productos limitando la toma de decisiones y no permite tener una visión estratégica para alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado.
- Los empresarios estiman la rentabilidad de la empresa basado en los costos, las ventas, y utilidad, es decir las ganancias que desean obtener de la actividad comercial que desarrollan, sin estimar que estas ganancias pueden ser utilizadas en

inversiones futuras dentro del mismo negocio o promover el fortalecimiento empresarial, lo cual lo ubica en un nivel Medio-Alto.

- Los empresarios se ubican en un nivel bajo en el manejo de flexibilidad de precio, ya que no realizan un shopping de precios en el mercado, generando una desventaja competitiva en el desarrollo de su negocio.

## **ESTRATEGIA DE PRODUCTO**

De un 100% de la evaluación de estrategia de producto, se encontró que los empresarios están ubicados en un nivel bajo que corresponde al 11% concluyendo lo siguiente:

- Los empresarios no estiman necesarios hacer un portafolio de productos ya que según ellos tienen claro qué tipo de productos manejan sin necesidad de documentarlo, se sugiere al empresario establecer un portafolio de producto lo que fortalecería una buena estrategia de venta que le permitirá escalar en su posicionamiento de mercado.
- Los empresarios tienen pleno conocimiento del tipo de cliente que manejan pero establece que no es necesario realizar estrategias de promoción ya que los productos en sí manejan un margen de utilidad máximo y mínimo, estimando las promociones dentro de este mismo rango.
- Los empresarios no manejan estrategias publicitarias, limitándose a los clientes que llegan por sus propios medios o referidos por otros clientes, sin embargo, si se potencializan los clientes actuales se puede obtener una publicidad voz a voz y generar una cadena de clientes referidos importante para el negocio; sin dejar de lado la importancia que tiene otros canales publicitarios que ayudarían en el crecimiento del negocio y su reconocimiento en el mercado.

## **ESTRATEGIA DE VENTA**

De un 100% de la evaluación de estrategia de venta, se encontró que los empresarios están ubicados en un nivel bajo que corresponde al 11% concluyendo lo siguiente:

- Los empresarios cuenta con un nivel bajo en tener un fuerza de ventas capacitada, calificada y motivada, lo cual incide negativamente en el aumento de sus niveles de ventas; el empresario debe tener claridad en la importancia de poseer una fuerza de ventas con las características anteriormente mencionadas ya que estas son el motor principal del objeto social de estas empresas que en su mayoría son comercializadoras.
- En un nivel Medio- Alto se encontró que los empresarios tienen empíricamente establecidas estrategias que llevan a un aumento efectivo en sus ventas, pero no son desarrolladas como un procedimiento relevante, al cual se le debería realizar un seguimiento constante para comprobar su efectividad.
- Algunos empresarios entrenan a su fuerza de ventas de acuerdo a los objetivos y metas que se plantean para el funcionamiento de estas, pero de este 11% un 3% no le da la importancia a entrenar la fuerza de venta lo cual incidiría negativamente en el buen funcionamiento de estas.
- Los empresario cuentan con un nivel bajo en la medición de resultados del desempeño de la fuerza de ventas, no indagan ni hacen un seguimiento a este, se basan en la confianza que tiene hacia sus colaboradores, lo que lleva a que el empresario se desprenda del proceso de ventas y pierda propiedad sobre aspectos importantes de su negocio.

## **ESTRATEGIAS DE CLIENTE**

De un 100% de la evaluación de estrategia de cliente, se encontró que los empresarios están ubicados en un nivel medio que corresponde al 20 % concluyendo lo siguiente:

- La empresa tiene pleno conocimiento tácito del perfil del cliente que maneja generando un ventaja en cuanto a productos y servicios que debe ofrecer y promover a este, el empresario debería diseñar un sistema información que le permita medir de manera cuantitativa y cualitativa a sus clientes.
- La mayoría de las empresas plantean estrategias de fidelización de cliente; sin embargo al no tener dichas estrategias definidas y documentadas y ante la ausencia de base de datos de los clientes; se dificulta el proceso de fidelización y de conocimiento de los mismos, que lleva a que la empresa por exceso de confianza pierda clientes
- La creación de modalidades de pagos de los clientes se encuentra en un nivel medio alto, lo cual indica que los empresarios ven la importancia de dar a sus clientes diferentes alternativas a la hora de efectuar los pagos, haciendo que el cliente tenga como preferencia de compra su empresa.
- Las empresas tiene nivel medio de clasificación de importancia de sus clientes; los empresarios no estiman necesario generar un estatus a sus clientes por lo cual se sugiere estructurar un clasificación de los clientes, sin embargo los empresario reconocen quiénes son sus clientes importantes pero no lo tiene establecidos en ningún sistema de información, facilitando así la creación de estrategias de precios.

## **SERVICIO AL CLIENTE**

De un 100% de la evaluación de estrategia de cliente, se encontró que los empresarios están ubicados en un bajo que corresponde al 10 % concluyendo lo siguiente:

- Los empresarios cuentan con un promedio bajo en la evaluación del servicio al cliente ya que varios empresarios cuentan con el procedimientos pero hace falta la puesta en marcha, divulgación y documentación del mismo; el empresario debe

reconocer la importancia de brindar el mejor servicio al cliente ya que son la fuente principal de ingresos para su negocio.

- Los empresario tiene un nivel bajo de servicio postventa, todo esto se ve reflejado en la poca relevancia que le dan a la capacitación del personal, la ausencia de base de datos, y la satisfacción que se perciben del cliente, sin visualizar las ventajas que ofrece el servicio post venta para futuro crecimiento de la empresa.
  
- El nivel de quejas y reclamos de los empresarios es bastante bajo, debió a que no le dan la importancia ni cuentan con un sistema de servicio Postventa; la mentalidad del empresario en cuanto a quejas y reclamos no es crear un sistema de información que les permita medir la efectividad en la venta, si no dar solución inmediata en el momento que se presente, sin realizar un seguimiento adecuado a este proceso.

## **DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

<b>MI EMPRESA Y SU CAPACIDAD PARA GENERAR RIQUEZA</b>		
<b>CONTRIBUCION DEL DISEÑO</b>	TOTAL DISEÑO/TOTAL ESTRUCTURA ORG	55%
<b>CONTRIBUCION DE LOS PROCESOS</b>	TOTAL PROCESOS/ TOTAL ESTRUCTURA ORG	16%
<b>CONTRIBUCION DEL RECURSO HUMANO</b>	TOTAL RECURSO HUMANO/TOTAL ESTRUCTURA ORG	19%

De un 100% de la evaluación del diseño de la estructura organizacional, se encontró que los empresarios están ubicados en un medio- alto que corresponde al 55 % concluyendo lo siguiente:

- Los empresarios cuentan con un nivel medio- alto, ya que en su mayoría los empresarios cuentan con un organigrama que facilita la distribución de las labores dentro de la organización y promueve la creación de roles para cada empleado. Sin embargo esta estructura organizacional está planteada para efectos de distribución de funciones dentro de la organización; sería adecuado estructurar un organigrama que se ajuste a las estrategias empresariales y así mismo a la consecución de metas y objetivos comunes.
- Las empresas tienen un promedio medio-bajo con respecto al trabajo en equipo y a la motivación de empleados, ya que en las empresas los empleados son vistos como un medio para llegar a un fin, y no como un miembro fundamental dentro de un sistema integral como lo es la empresa.
- Los empresarios tienen claro que la gerencia debe ejercer un papel de liderazgo dentro de la organización, sin embargo el liderazgo es ejercido desde el punto de vista jefe – empleado, mas no desde el punto de vista empleador – colaborador, donde el personal puede interactuar con los empleadores y contribuir con trabajo y con ideas dentro del proceso de crecimiento empresarial.
- Los empresarios tienen un nivel medio en cuanto a las decisiones tomadas con las estrategias planteadas, ya que las decisiones se van tomando de acuerdo con las necesidades inmediatas de la empresa; ya que son muy pocas o casi nulas las estrategias planteadas inicialmente.

## **ESTANDARIZACION DE PROCESOS**

De un 100% de la evaluación del diseño de la estandarización de procesos, se encontró que los empresarios están ubicados en un medio que corresponde al 16 % concluyendo lo siguiente:

- Dada la ausencia de estrategias iniciales se encontró que las empresas tienen un promedio bajo en la procesos que interactúen con dichas estrategias.
- Las empresas a pesar de contar con organigrama, no cuentan con un manual de funciones que fortalezca y profundice cada uno de los roles de los miembros de dicho organigrama; adicionalmente la ausencia de manuales denota desconocimiento de las responsabilidades que tienen los colaboradores dentro de la empresa.
- Las empresas tienen un promedio medio- bajo en la asignación de responsabilidades ya que no existe una persona encargada de algo específico (manual de funciones) o porque no saben hasta dónde va la responsabilidad de cada colaborador.

## **RECURSO HUMANO**

De un 100% de la evaluación del diseño del proceso de contratación del recurso humano, se encontró que los empresarios están ubicados en un medio que corresponde al 19 % concluyendo lo siguiente:

- Las empresas tienen un promedio casi nulo con respecto a las políticas y criterios de contratación de personal, los empresarios tienen como única política contratar personas que ya hayan trabajado en el sector y que tengan conocimiento del mismo.
- Los empresarios no tienen un perfil establecido para el cargo, simplemente realizan una pequeña entrevista, donde le explican a los aspirantes las tareas a desempeñar y le hacen preguntas personales rutinarias.
- Las empresas en su mayoría no cuentan con un mecanismo de evaluación y mejoramiento del proceso de contratación, las empresas por lo general, dan un periodo de prueba inicial donde evalúan el trabajo de los empleados y si todo está dentro de los estándares normales de la empresa, el empleado continúa trabajando con la empresa de lo contrario se da por terminado el contrato.
- Los empresarios tienen un promedio alto en las prioridades de la empresa a la hora de contratar, con respecto a las habilidades y aptitudes de los aspirantes al cargo.

- Los empresarios tienen un promedio bajo a la hora de identificar las necesidades de capacitación de los empleados, los empresarios prefieren contratar personas que ya hayan trabajado en el sector y que lo conozcan, para evitar la capacitación de los mismos.

## **DIANGNOSTICO FINANCIERO**

De acuerdo al diagnostico financiero se encontró lo siguiente:

<b>DIAGNOSTICO FINANCIERO</b>		
<b>CONTRIBUCION CON LAS NECESIDADES DE FINANCIACION</b>	TOTAL NECESIDADES DE FINANCIACION/ TOTAL DIAGNOSTICO FINANCIERO	20%
<b>CONTRIBUCION CON LAS ENTIDADES Y PRODUCTOS DE FINANCIACION</b>	TOTAL ENTIDADES Y PRODUCTO DE FINANCIACION/ TOTAL DIAGNOSTICO FINANCIERO	26%
<b>CONTRIBUCIONN DEL IMPACTO DE LA FINANCIACION BUSCADA</b>	TOTAL IMPACTO FINANCIACION BUSCADA/ TOTAL DIAGNOSTICO FINANCIERO	22%
<b>CONTRIBUCION DE LA CULTURA FINANCIERA</b>	TOTAL CULTURA FINANCIERA/ TOTAL DIAGNOSTICO FINANCIERO	7%
<b>CONTRIBUCION EN LA COBERTURA DE RIESGO</b>	TOTAL COBERTURA DE RIESGO/ TOTAL DIAGNOSTICO FINANCIERO	25%

## **NECESIDADES DE FINANCIACION**

De un 100% de la evaluación de necesidades de financiación, se encontró que los empresarios están ubicados en un nivel medio tendiente a ser bajo que corresponde al 20 % concluyendo lo siguiente:

- En inversión fija los empresario muestran un nivel medio donde se evidencia que han estudiado la posibilidad de adquirir algunos activos fijos para incrementar el potencial de su desempeño empresarial.
- En inversión de capital de trabajo los empresarios se ubican en un nivel medio, estos presentan deficiencias en algunas de las percepciones evaluadas, donde debe enfatizar en ellas lo cual mejoraría su desempeño empresarial y su presentación ante las entidades de financiación.
- En la inversión diferida los empresarios muestran un nivel bajo, se puede inferir que el empresario ha enfrentado dificultades para comprender la importancia de ofrecer nuevos productos y/o servicios a sus clientes y no ve viable realizar un inversión sobre estos.
- Cuando se evaluó la parte de Servicio de Deuda se encontró que la mayoría de los empresario se encuentra un nivel bajo, como tal el empresario tiene claridad de los pagos que debe realizar mensualmente en su negocio, pero no realiza un análisis donde perciba la importancia de realizar un provisión para estas como prevención en caso total que los ingresos que genera la empresa no alcancen a cubrir la totalidad de estas.

## **PRODUCTOS Y ENTIDADES DE FINANCIACION**

- Algunos de los empresarios conocen las entidades financieras que prestan apoyo al desarrollo de la microempresa, pero también desconocen programas como los que ofrecen otro tipo de entidades como cooperativas, fundaciones y compañías de financiamiento comercial.

- En la percepción del conocimiento de administración de riesgo los empresarios se ubica en bajo nivel, ya el empresario percibe el riesgo como la cantidad en valor que debe pagar mensualmente para cubrir su obligación, pero los criterios de administración de riesgo y aprobaciones de crédito tienen otras determinantes vitales que el empresario debería tener en cuenta para mitigar el mismo.
- Los empresarios no han explorado otras opciones de financiación diferentes al crédito convencional ofrecido por las entidades financieras; esto crea desventajas para el empresario ya que limita su capacidad de expandir su negocio con otras modalidades de financiación, por desconocimiento de esta y riesgo financiero.

## **IMPACTO DE LA FINANCIACION BUSCADA**

De un 100% de la evaluación de impacto de la financiación buscada, se encontró que los empresarios están ubicados en un nivel medio que podría llegar a ser bajo en algún momento que corresponde al 22 % del total general concluyendo lo siguiente:

- El empresario como tal realiza la adquisición de un crédito para cubrir una necesidad que presente en su negocio, pero no realiza un análisis a fondo de los impactos que puede tener esta financiación.
- De este 22% un 19 % de los empresarios no analizan ni cuantifican un incremento de ventas que puedan obtener por la financiación adquirida, tampoco analizan si han tenido una disminución de costos y de gastos en su negocio mediante los recursos del crédito adquirido, tampoco han analizado la capacidad de generar ingresos futuros que lleven a un aumento de las utilidades del negocio al implementar determinado tipo de inversión que evidencia resultados positivos de la financiación buscada.

## **CULTURA FINANCIERA**

De un 100% del diagnóstico acerca de la cultura financiera, se encontró que los empresarios están ubicados en un nivel bajo que corresponde al 7 % del total general concluyendo lo siguiente:

- La mayoría de los empresarios asocian el término de cultura financiera a la posibilidad de adquirir un producto a una tasa baja de interés pero no realiza un análisis de su capacidad para identificar el límite y posibilidades de las obligaciones contraídas con terceros que han adquirido a largo plazo.
- El empresario conoce importancia de llevar un registro de ingresos y gastos para tener claridad sobre sus rentabilidades, pero también debe asociar este concepto como base de cuantificación de los posibles tiempos que se demora su negocio en recuperar los valores que invierte en los diferentes tipos de inversiones.

## **COBERTURA DE RIESGO**

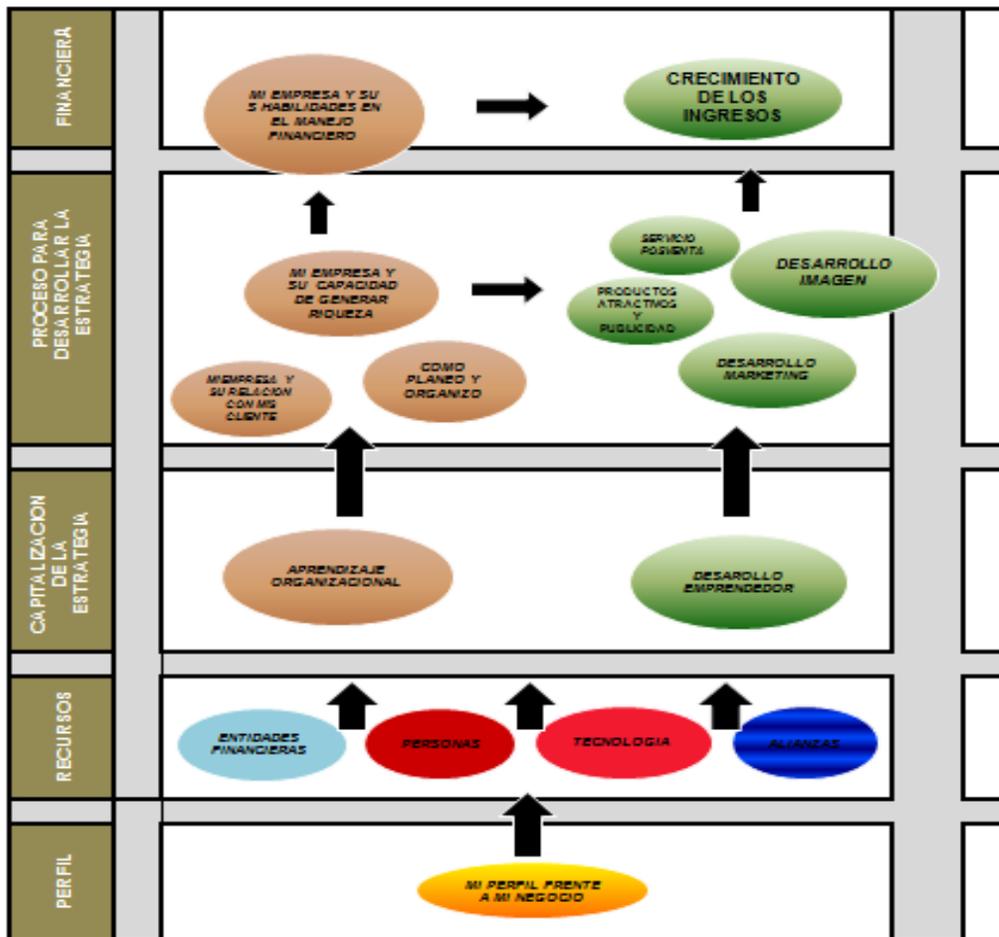
De un 100% de la cobertura de riesgo evaluada a los empresarios, se encontró que están ubicados en un nivel medio que corresponde al 25 % del total general concluyendo lo siguiente:

- A pesar de que los empresarios se ubican un nivel medio de cobertura de riesgo se encuentran falencias en la ausencia de la elaboración de un flujo de caja donde evidencien la capacidad de pago nuevas obligaciones financieras adquiridas.
- Se encuentra otro tipo de riesgo que está enfocado en realizar una caracterización de sus clientes que permita al empresario tener una visión futura de sus ventas y así mismo establezca una proyección de recaudo sobre estas; el empresario debe tener claridad que en el desarrollo de una empresa no solo existe riesgo crediticio.

## PERFIL DE LAS MYPES PLASMADO EN EL MAPA ESTRATEGICO

Tomando como punto de partida todos los resultados y análisis provenientes de la herramienta que se creó y se aplico a una muestra de 10 empresarios, y teniendo en cuenta que todas la empresas no son iguales, pero que para el caso muestran un perfil muy similar, se decide plasmar este en el siguiente mapa estratégico.

MAPA ESTRATEGICO MYPES



Fuente: Creación Propia

La creación de este mapa estratégico facilitó una simplificación de gestión de las MYPES donde se desarrolló de la siguiente manera.

Cuando se hace referencia a los recursos se tienen en cuenta cuatro elementos como son, las entidades financieras, las personas, la tecnología, y las alianzas cada uno de estos juega un papel importante en el funcionamiento de las MYPES.

Las entidades financieras para las MYPES son un recurso que le permite adquirir opciones crediticias, con las cuales suplir necesidades de financiación, que permite un avance hacia el crecimiento de la misma.

Cuando se establecen las personas como recursos para las MYPES es porque se hace necesario crear responsables para el desarrollo de varias estrategias, que requiera la empresa.

Es necesario que las MYPES vean en el aspecto tecnológico un recurso importante que le va a ayudar en el desarrollo de iniciativas estratégicas que se plantea el microempresarios, en este punto las MYPES tienen bastantes falencias ya crean barreras que no permiten implementar el uso de las TICs en alcanzar la consecución de sus objetivos. Un recurso que tienen muy bien utilizado ha sido las alianzas que crean con los proveedores que ha permitido que desarrollen un mejor servicio al cliente aunque necesita realizar mejoras en algunos de los pasos de este proceso.

En los procesos el mapa nos muestra claramente que hay dos falencias importantes que son la adquisición de productos financieros diferentes al crédito convencional y el manejo del servicio postventa, como se ha reflejado en el análisis de la herramienta el nivel más bajo que se presenta en las MYPES es la ausencia de un servicio postventa debido a que el microempresario no le da relevancia a este proceso y no tiene claro todos los beneficios que este le puede llegar a ofrecer.

## **CONCLUSIONES**

Tanto el diseño como la prueba de la herramienta, permito diagnosticar el estado de la MYPE, así como la aglomeración en criterios de gestión, del conocimiento acumulado por los empresarios de las MYPES, lo que implico un acercamiento profundo con los objetivos del trabajo y en la aplicación conjunta se evidencio un aumento en la conceptualización del los diversos intereses del negocio por parte del empresario lo que implica un impacto positivo con miras al desarrollo de planes de gestión tendientes a generar el crecimiento y sostenibilidad.

Como resultado de la investigación sobre los diversos ejercicios desarrollados para el fortalecimiento del sector empresarial de la micro y pequeñas empresas, está fuertemente determinado por herramientas que son de fácil utilización por consultores y personas de apoyo, pero no le generan mayor conocimiento al empresario en su utilización, razón está por la cual la herramienta se concentro en el desarrollo de esta cualidad, teniendo en cuenta la cultura, el nivel de experiencia de empresario y la relación directa con el nivel de organización del negocio.

Se evidencio en la aplicación del instrumento que la brecha entre el conocimiento empírico del emprendedor y el desarrollo conceptual de las ciencias aplicadas a la empresa, es posible mejorarlo si el primero es utilizado de forma positiva, no acercando de forma irremediable al empresario a la teoría, sino como ejercicio dialectico orientado a la comprensión de los conceptos a partir de la experiencia, incluso superando barreras de carácter académico y cultural, las cuales son siempre puestas como primer elemento que impide un desarrollo asertivo de este tipo de empresas.

Oro de los elemento conclusivos es la de la urgente necesidad de los emprendedores de ajustar sus procesos de fortalecimiento individual, vinculados con la creación de valor por parte de empresas de mayor tamaño, para el caso de argos se evidencia el impacto positivo de la política de posicionamiento de marca, con todos los elementos culturales que esta trae

consigo, implicándose en la forma de pensar y de actuar de la unidad de producto, esta relación en positivo genera a las dos partes un mayor nivel de conciencia y compromiso con la superación de barreras de tipo económico, de mercado e incluso humano, potenciando la actividad empresarial y superando las expectativas simples de la aplicación de una responsabilidad social empresarial, como en un primer momento se podría advertir de este tipo de intervención. O en su defecto de una utilización manipuladora del poder de la empresa más grande sobre su red de distribución.

El concepto de negocios inclusivos, aunque nace con la sensación de que el beneficios inmediato y superior es para la empresa más pequeña, es indudable que en el largo plazo beneficia con mayor impacto a la gran empresa, dado que se concentra en el desarrollo de una plataforma que soporta sus estrategias de sostenibilidad básicamente en tres aspectos: la difusión y asimilación de la cultura empresarial por parte de los miembros de la red de distribución; en segundo lugar la ampliación de las herramientas de desarrollo empresarial propias de la gran empresa, en el caso de ARGOS, productos de apoyo crediticio, manejo de inventarios, uso racional de los recursos, mejoras significativas en los tiempos y costos de la cadena de producción al vincular la dinámica del ferretero y la política de inventarios de la compañía. Y en tercer lugar la confianza, representada en un esquema cada vez más creciente de creación de riqueza compartida es quizá este el punto menos analizado pero tal vez el más relevante, en términos de sostenibilidad. En todo ello la herramienta en su versión actual y las que se creen resulta ser clave dado la mejora en el entendimiento que esta produce.

## **GLOSARIO**

**ANDAMIAJE:** mediación al proceso desarrollado durante la interacción en el que un aprendiente es guiado en su aprendizaje por su interlocutor

**BALANCED SCORE CARD:** Herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores. Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

**CIU:** Es una clasificación uniforme de las actividades económicas por procesos productivos. Su objetivo principal es proporcionar un conjunto de categorías de actividades que se pueda utilizar al elaborar estadísticas sobre ellas. Tiene por objeto satisfacer las necesidades de los que buscan datos clasificados referentes a categorías comparables internacionalmente de tipos específicos de actividades económicas.

**DANE:** El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), es la entidad responsable de la planeación, levantamiento, procesamiento, análisis y difusión de las estadísticas oficiales de Colombia.

**DIAGNOSTICO:** Herramienta sencilla de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo con este tipo de diagnóstico se pueden detectar las causas principales de los problemas "raíces", de manera de poder enfocar los esfuerzos futuros en buscar las medidas más efectivas y evitar el desperdicio de energías.

**EMPIRICO:** Conocimiento basado en la experiencia, experimentación e investigación, y en último término, en la percepción, pues nos dice qué es lo que existe y cuáles son sus características, pero no nos dice que algo deba ser necesariamente así y no de otra forma; tampoco nos da verdadera universalidad. Consiste en todo lo que se sabe y que es repetido continuamente teniendo o sin tener un conocimiento científico.

**EMPRESARIALIDAD:** es la que califica las características de las organizaciones y los emprendedores de una economía mediante sus diferentes procesos productivos en todos los niveles; a la cultura de empresariedad y la inclinación a apoyar una actividad emprendedora.

**ESTADO DEL ARTE:** Es una de las primeras etapas que debe desarrollarse dentro de una investigación, puesto que su elaboración, que consiste en “ir tras las huellas” del tema que se pretende investigar, permite determinar cómo ha sido tratado el tema, cómo se encuentra en el momento de realizar la propuesta de investigación y cuáles son las tendencias.

**FIDELIZACION:** Proceso mediante el cual una empresa logra la lealtad de sus clientes.

**FUNDES:** Promueve e impulsa el desarrollo competitivo de las micro, pequeña y mediana empresa en América Latina (MIPYME). con un equipo talentoso, comprometido con la misión y la sostenibilidad, es el referente de la MIPYME en América Latina, que impulsa la competitividad y el desarrollo sostenible, con soluciones innovadoras y a la medida, tecnología de punta, y una Red de oficinas y aliados de clase mundial.

**FLUJO DE EFECTIVO:** es un estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. Para el efecto debe determinarse el cambio en las diferentes partidas del balance general que inciden en el efectivo.

**LEY 905 DE 2004:** Ley por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre la promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana.

**MICROFINANZAS:** Es la provisión de servicios financieros para personas en situación de pobreza, microempresas o clientes de bajos ingresos, incluyendo consumidores y auto

empleados. El término también se refiere a la práctica de proveer estos servicios de manera sostenible.

**SEGMENTACIÓN:** La segmentación de mercado es el proceso de dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes.

**TÁCITO:** Que no se expresa o no se dice pero se supone o se sobreentiende: acuerdo tácito.

**OFFICE SHAREPOINT SERVER 2007:** es un conjunto integrado de aplicaciones de servidor de fácil utilización que mejora la eficacia de las organizaciones.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Arango, C., López, E. & Misas, M. (2005) Economía subterránea en Colombia 1976-2003: Una medición a partir de la demanda de efectivo. *Borradores de Economía, Banco de la República*. Colombia.
- Directorio 2004 principales entidades de apoyo a las Pymes en el distrito capital (2004) Secretaría de hacienda Distrital.
- Hernández Sampieri, Roberto (2001); et al. Metodología de la Investigación. 2ª. ed. McGraw-Hill. México, D.F., Pág. 52 - 134.
- Peres, W. & Stumbo, G. (2002) Situación actual y política para las pequeñas y medianas empresas industriales en Colombia. En J.A. Villamil & J.A. Tovar (Eds). *Pequeñas y Medianas Empresas Industriales en América Latina y el Caribe* (pp. 184 -188). Buenos Aires, Argentina: Siglo XXI editores S.A.
- Rodríguez, A.(2003). La realidad de la PYME Colombiana. (pp 104). México: Prentice Hall.

### **Páginas en Internet**

- <http://www.fundes.org/cnty=1005&lang> FUNDES. Recuperado 28 febrero de 2012.
- <http://www.fundes.org/?cat=1023&title=EntornodeNegocios&lang> FUNDES  
Recuperado 28 febrero 2012.
- [http://www.sperto.com.ar/fs\\_files/user\\_img/articulos/Office%20SharePoint%20Server%202007.pdf](http://www.sperto.com.ar/fs_files/user_img/articulos/Office%20SharePoint%20Server%202007.pdf) Office SharePoint Server 2007 Recuperado 28 febrero del 2012
- <http://www.slideshare.net/Diariopyme/planificacin-estratgica-balanced-scorecard-y-pymes-por-fundes>. Recuperado 28 de febrero del 2012.

- <http://www.bancoldex.com/portal/default.aspx> Bancoldex. Recuperado 28 febrero de 2012
- <http://www.dnp.co/Portal/Transparencia/Control+y+Rendici%C3%B3n+de+Cuentas/SIGOB/> SIGOB. Recuperado 3 abril de 2012.
- <http://www.sena.edu.co/Portal/Portafolio+de+Programas+de+Formaci3n+y+Cursos/Formaci3n+profesional+integral/> SENA. Recuperado 3 abril de 2012.
- <http://www.propais.org.co/newPortal/index.php>. Corporación para el Desarrollo de las Microempresas. Recuperado 3 Abril de 2012
- [http://www.microempresas.com.co/newPortal/index.php?view=article&catid=15%3Aherramientas&id=25%3Asiep&format=pdf&option=com\\_content&Itemid=37](http://www.microempresas.com.co/newPortal/index.php?view=article&catid=15%3Aherramientas&id=25%3Asiep&format=pdf&option=com_content&Itemid=37) SIEP. Sistema Integrado para la Evaluación de Proyectos. Recuperado 3 de abril del 2012
- <http://camara.ccb.org.co/contenido/categoria.aspx?catID=76> Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado 3 de Abril de 2012.
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Tecnolog%C3%ADas\\_de\\_la\\_informaci%C3%B3n\\_y\\_la\\_comunicaci%C3%B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Tecnolog%C3%ADas_de_la_informaci%C3%B3n_y_la_comunicaci%C3%B3n) TICs Recuperado 3 abril del 2012
- [http://www.finagro.com.co/html/i\\_portals/index.php](http://www.finagro.com.co/html/i_portals/index.php) FINAGRO. Recuperado 10 de abril del 2012
- <http://www.findeter.gov.co/aymsite/index.php?alr=&> FINDETER. Recuperado 10 de abril de 2012.
- <http://pavco.com.co/> PAVCO. Recuperado 10 abril de 2012.
- [http://www.portalmicrofinanzas.org/p/site/s/template.rc/Colombia\\_perfil/Microfinanzas](http://www.portalmicrofinanzas.org/p/site/s/template.rc/Colombia_perfil/Microfinanzas) Recuperado 10 abril de 2012.
- <http://www.pavco.com.co/> PAVCO. Recuperado 10 abril de 2012.
- <http://mipymes.gov.co> Mipymes. Recuperado el 08 de Mayo de 2012.
- <http://www.promonegocios.net/empresa/pequena-empresa.html> La Pequeña Empresa - promonegocios.net . Recuperado el 08 de Mayo de 2012.

- <http://www.misionMYPES.com/cms/content/view/107/41/> MisiónMYPES - MYPES en cifra. Recuperado el 08 de Mayo de 2012.
- <http://latinpymes.com/site/2011/04/bogota-estrena-su-politica-de-desarrolloeconomico/> Recuperado el 08 de Mayo de 2012.
- <http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/financiacion.htm> Fuentes de financiación de PYMES en Colombia Fondo Nacional. Recuperado el 08 de Mayo de 2012.
- <http://camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?catID=90&conID=152> Cámara de Comercio de Bogotá: Recuperado el 08 de Mayo de 2012.
- <http://www.bancoldex.com/contenido/contenido.aspx?conID=315&catID=112> Recuperado el 08 de Mayo de 2012.
- [http://www.incubarcolombia.org.co/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=35&Itemid=27](http://www.incubarcolombia.org.co/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=35&Itemid=27) Recuperado el 08 de Mayo de 2012.
- [http://www.fondoemprender.com/BancoConocimiento/F/Fondo\\_Emprender/Fondo\\_Emprender.ASP](http://www.fondoemprender.com/BancoConocimiento/F/Fondo_Emprender/Fondo_Emprender.ASP) Recuperado el 08 de Mayo de 2012.
- [http://www.fenalcobogota.com.co/index.php?option=com\\_content&task=blogcategory&id=14&Itemid=28](http://www.fenalcobogota.com.co/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=14&Itemid=28) Fenalco Recuperado el 08 de Mayo de 2012.
- <http://administracion.uexternado.edu.co/Centros/desempre/desempre.asp> Recuperado el 08 de Mayo de 2012.
- <http://www.fng.gov.co/fng/portal/apps/php/index.get> Fondo nacional de garantías Recuperado el 08 de Mayo de 2012.