

1-1-2006

Diseño de una microempresa dedicada a la comercialización de equipos identificadores de llamadas marca Fantel en la ciudad de Mocoa Putumayo

Paola Alexandra Oviedo Castro
Universidad de La Salle, Bogotá

Angela Maria Ortiz Villalba
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Oviedo Castro, P. A., & Ortiz Villalba, A. M. (2006). Diseño de una microempresa dedicada a la comercialización de equipos identificadores de llamadas marca Fantel en la ciudad de Mocoa Putumayo. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/872

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**DISEÑO DE UNA MICROEMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE
EQUIPOS IDENTIFICADORES DE LLAMADAS MARCA FANTEL
EN LA CIUDAD DE MOCOA PUTUMAYO**

**PAOLA ALEXANDRA OVIEDO CASTRO
ANGELA MARIA ORTIZ VILLALBA**

**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD DE LA SALLE
BOGOTA 2007**

**DISEÑO DE UNA MICROEMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE
EQUIPOS IDENTIFICADORES DE LLAMADAS MARCA FANTEL
EN LA CIUDAD DE MOCOA PUTUMAYO**

**PAOLA ALEXANDRA OVIEDO CASTRO
ANGELA MARIA ORTIZ VILLALBA**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR POR EL TITULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD DE LA SALLE
BOGOTA 2006**

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá, 11 de Diciembre de 2006

Este trabajo es dedicado a Dios, a nuestras familias, a la sociedad y en ella a todas las personas que han contribuido directa e indirectamente en nuestro proceso de formación. Gracias por el constante apoyo.

AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan sus agradecimientos a las siguientes personas:

Dr. Luis Eduardo Mutis Álvarez, Director de la investigación, por su dedicación, acompañamiento, paciencia y valiosas orientaciones, que estarán presentes siempre en nuestra vida personal, profesional y laboral.

A los directivos, docentes y compañeros que nos aportaron sus conocimientos y una constante motivación, estímulo y calidad académica en este proceso de formación profesional.

En general agradecemos a toda la Comunidad Lasallista, pues siempre nos identificaremos con su le "Educar para pensar y servir".

RESUMEN EJECUTIVO

Siempre que se hace la justificación de un proyecto es importante tener en cuenta lo concerniente a un plan de negocio, tener en cuenta la oportunidad real que tiene éste a partir del contexto social y económico que permite considerar su oportunidad y viabilidad.

El Departamento del Putumayo adolece de desarrollo, además es epicentro de la guerra que desafortunadamente afronta nuestro país por causa de la guerrilla, los paramilitares, el narcotráfico, la delincuencia común, entre otros factores. Por lo tanto este estudio busca fomentar la inversión, la creación de empresa, elevar la competitividad, generar empleo y aportar al desarrollo de un departamento que paulatinamente ha estado arrinconado.

La oferta de un servicio de identificación de llamadas requiere del aparato receptor y decodificador que permita materialmente la realización del mismo, siendo un servicio de potencial demanda por la necesidad que tienen hoy los hogares en esta región de seguridad, precisamente la identificación de llamadas le permitiría a los usuarios de telefonía fija conocer desde que línea es que se comunican.

La creación de microempresas que aprovechen la creciente demanda de servicios relacionados con las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones puede ser una estrategia para crear nuevas fuentes de empleo.

Como resultado del estudio de factibilidad, se concluye que el proyecto es técnica y financieramente viable, bajo las premisas planteadas, y rentable desde el punto de vista del interés de cualquier inversionista que desee obtener utilidades mayores a las que ofrecen los diversos mecanismos de depósito de efectivo del sistema financiero.

El negocio de comercializar identificadores de llamada Marca Fantel, en Mocoa (Putumayo) podría ser mucho más rentable si se asumiera la oferta de otro tipo de marca y no de manera exclusiva ésta, con el propósito de poder ofrecer las marcas que hay en el mercado.

El negocio se plantea como viable y aunque puede no ser un negocio a largo plazo como inversión inicial aporta una utilidad importante y en un corto plazo, por lo que se podría aprovechar la oportunidad de contar con el medio familiar en Mocoa e iniciar este proceso de emprendimiento.

Se ha tenido en cuenta que este estudio plantea la relación que debe haber entre la academia y la creación de negocios, como un garante dinamizador de la economía en momentos donde se requiere socialmente atender el desempleo estructural que caracteriza a la sociedad colombiana desde las últimas dos décadas.

Una parte fundamental de la dinámica económica y social está puesta en las micro-organizaciones, tanto las que se dedican a la industria procesadora como las que prestan servicios o comercializan bienes.

Dicha dinámica se convierte en esencial para una sociedad como la colombiana que tiene un desempleo estructural, que en los últimos 20 años ha tenido una recesión económica y que a partir de la última reforma legal en materia laboral y seguridad social, Ley 789 de 2002, no ha logrado que en forma real y efectiva repunte el empleo.

Uno de los aspectos más sensibles para las micro-organizaciones es cómo llevar a cabo un plan de control en materia económica y financiera que permita al microempresario ser proactivo frente a los riesgos y amenazas que se le puedan presentar con el fin de tomar medidas preventivas y correctivas que eviten que su micro-organización se vea abocada a cerrar, causando traumatismo para él y para sus empleados, muchos de ellos de su propio núcleo familiar.

Es importante que la academia, los estudiantes de administración generen mecanismos de participación para que se pueda llegar a las PYMES con un plan técnico de contingencia de riesgos y amenazas en materia contable y financiera para que se apoye la micro-organización y se evite el cierre de las mismas, ya que es de vital importancia conservar el empleo actual y crear los medios de nuevas fuentes de trabajo y nuevas plazas de empleo.

En la interconexión macroeconómica cada organización micro, pequeña, mediana o grande que se cierra repercute directamente sobre quienes quedan cesantes pero a su vez de manera indirecta en todo el sistema, cuando las personas no tienen empleo y carecen de ingresos disminuyen su consumo, la caída en el consumo representa una caída en la demanda lo cual se ve reflejado en la productividad, los microempresarios que ven reducidos sus ingresos tienen la tendencia a cortar personal para bajar costos fijos, he ahí la dimensión real de porqué la sociedad debe establecer los medios suficientes para conservar el empleo.

Los cirujanos saben que los órganos vitales que se deben proteger para estabilizar un paciente son el riñón, el hígado y el corazón, todos tres son esenciales para conservar el cerebro que es el centro de todo. Así mismo el control sobre la economía, las finanzas y la información contable son primordiales para conservar la vida de una PYME.

Para la presentación formal de ésta tesis de grado se tuvo en cuenta la Norma técnica colombiana 1486 quinta actualización de ICONTEC, las recomendaciones de los asesores de la Facultad de ADMINISTRACION DE EMPRESAS de la UNIVERSIDAD DE LA SALLE y varios libros de metodología en los que se destaca el de Carlos Méndez¹.

¹ MENDEZ A., CARLOS E. Metodología. Bogotá. McGraw – Hill Interamericana S.A. , 1995.

INTRODUCCIÓN

Desde el principio de la humanidad el hombre ha tenido necesidad de comunicarse, creando múltiples medios acorde con el desarrollo tecnológico.

En el año de 1.876 se realizó la primera transmisión de voz mediante un aparato inventado por Alexander Graham Bell al cual se le dio el nombre de teléfono que se deriva del griego tèle, que significa lejos y phône que significa voz. Estos aparatos fueron perfeccionados posteriormente por Hughes, Bert, D'Arsonval, entre otros inventores.

Los dispositivos telefónicos comprenden esencialmente un transmisor, ante el cual se habla, un receptor, que sirve para escuchar, y el hilo o alambre que los reúne. De esta forma hemos podido comunicarnos gracias al teléfono, el cual nos permite crear comunicación directa con cualquier parte del planeta en solo unos segundos superando las barreras comunicativas entre una persona y otra.

Con el paso de los años y hasta la fecha el teléfono sigue teniendo la misma función y el mismo principio, el cual ha dado origen a la telefonía moderna como lo son los teléfonos celulares, los PCs y los teléfonos satelitales que son tecnología de última generación.

Las líneas telefónicas, por cableado, fibra óptica, satélite que dan origen al servicio de teléfono nos permiten hoy en día disponer de servicios suplementarios como son: llamada en espera, contestador virtual, código secreto, identificador de llamadas, acceso a Internet entre otros. Por tal motivo las empresas de telecomunicaciones han tenido que cambiar las líneas antiguas por líneas digitales para poder prestar estos servicios a sus usuarios.

El contenido de este anteproyecto se presenta acorde a la Norma 1486 quinta actualización de ICONTEC. Para su realización se han surtido las siguientes etapas:

1. Propuesta de trabajo de grado.
2. Revisión bibliográfica.
3. Visita a la ciudad de Mocoa Putumayo.
4. Desarrollo del anteproyecto acorde a los lineamientos técnicos de la norma citada anteriormente.
5. Correcciones del Anteproyecto.
6. Una vez ésta anteproyecto sea aprobado se pasará a la parte propiamente dicha del desarrollo de la investigación que consistirá en realizar el trabajo de campo.

TITULO DE LA PROPUESTA.

DISEÑO DE UNA MICROEMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE EQUIPOS IDENTIFICADORES DE LLAMADAS MARCA FANTEL EN LA CIUDAD DE MOCOA PUTUMAYO.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.

Corresponde a la línea de investigación Desarrollo Empresarial, área de Administración, sublínea de investigación Plan de Desarrollo Empresarial.

PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

3.1 PLANTEAMIENTO

La empresa Colombia Telecomunicaciones S.A. ESP (Telecom) Mocoa Putumayo ha entrado en la etapa de modernización y ha venido habilitando servicios de telefonía vanguardistas, de forma paulatina.

Por lo que se ha tomado la decisión de diseñar una microempresa que se dedique a comercializar el servicio de identificador de llamadas y que a su vez venda los diferentes equipos apropiados para la prestación del servicio de dicho servicio, éstos equipos estarán homologados por Telecom para garantizarle al usuario la calidad de los aparatos. Con este servicio los usuarios podrán conocer la identidad de quien llama a su casa, oficina o negocio, evitando así, confusiones engaños, amenazas, sobornos entre otros. Siendo su principal valor agregado la seguridad de los usuarios del servicio.

Debido a que la empresa COLOMBIA TELECOMUNICACIONES S.A. ESP (Telecom) Putumayo, no cuenta con un plan de mercadeo para promocionar los servicios suplementarios, como es el caso de identificador de llamadas, se hace necesario realizar el diseño de una microempresa que se dedique a promocionar el servicio de identificador de llamadas y a su vez obtenga como recompensa la venta de los equipos identificadores de llamadas marca FANTEL, apropiados para la ciudad de Mocoa Putumayo, estos equipos son de tecnología dual es decir están diseñados para que funcionen en plantas que operan bajo el sistema FSK o sistema DTM, que son los sistemas Europeo y Estadunidense respectivamente que se ajustan perfectamente a las plantas identificadoras de llamadas utilizadas por Telecom ESP .

3.2 FORMULACIÓN

¿Es posible un convenio estratégico con la empresa COLOMBIA TELECOMUNICACIONES S.A. ESP (Telecom) Mocoa-Putumayo y una microempresa que quiera incursionar en la comercialización de equipos identificadores de llamadas en la misma ciudad?

OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar el diseño de una empresa con base en el modelo del autor colombiano Rodrigo Varela². Empresa destinada a comercializar el servicio de identificador de llamadas que COLOMBIA TELECOMUNICACIONES S.A. ESP (Telecom) Putumayo, ofrecerá en la capital de éste departamento, Mocoa, y a su vez, vender los equipos identificadores de llamadas apropiados para la prestación del servicio aplicado a la telefonía fija.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos son planteados de acuerdo al modelo propuesto por el autor de referencia Rodrigo Varela. Tales objetivos permiten dar desarrollo al objetivo general y se fundamentan en el análisis de:

- La empresa y su entorno.
- El mercado.
- Lo técnico.
- El área administrativa.
- Lo económico.
- Los valores personales.
- Lo social.
- Lo financiero.
- Los riesgos.
- La evaluación.
- La sensibilidad del proyecto.

MARCO DE REFERENCIA

6.1 Antecedentes

Historia. Antes de la conquista el territorio estuvo habitado por diferentes grupos indígenas, de ellos subsisten los witotos, ingas, kamsás y sionas.

El primer conquistador en recorrer el territorio fue Hernán Pérez de Quesada en 1542, a él le siguieron Pedro de Agreda, Sebastián de Belalcázar, Francisco Pérez de Quesada y Díaz Pineda. Durante la colonia, el territorio hizo parte de la provincia de Popayán, en la Gran Colombia integró el departamento de Azuay; en 1831 hizo parte de la provincia de Popayán y del Caquetá, en 1857 fue anexado al estado federal del Cauca. En 1909 hizo parte de la intendencia del Caquetá y del departamento de Nariño. En 1957 se creó como comisaría especial y en 1968

² Varela, Rodrigo. Innovación empresarial, Arte y ciencia en la creación de empresas, (Modelo sugerido por la asesora de trabajo de grado).

como intendencia. En la constitución de 1991 fue elevado al rango de departamento con capital en Mocoa.

Localización. El departamento de Putumayo está localizado al sur occidente del país, entre los ríos Caquetá y Putumayo. Limita por el norte con los departamentos de Cauca y Caquetá, por el sur con la República del Ecuador, por el oriente con el Amazonas y por el occidente con Nariño, cread a partir de la reforma constitucional de 1991, por decreto presidencial el 8 de Agosto de 1992.

Geografía física. Más del 80% del departamento presenta un relieve plano o ligeramente ondulado, hace parte de la zona selvática de la Amazonia. El área montañosa limita un sector de la cordillera Centro-Occidental, las alturas máximas alcanzan los 3.500 metros, en los cerros de Patascoy y Putumayo, la temperatura promedio es de 26°C.

Población. La capital departamental es la ciudad de Mocoa, fundada en 1551 por Pedro de Agreda. El departamento esta conformado por 10 municipios, incluyendo a Mocoa.

De acuerdo con el último censo realizado por el DANE en el año 2005, el departamento alcanzó una población de 225.909 habitantes distribuidos así:

Población censada por área y sexo para 2005:

Municipio	Hombres	Mujeres	Total
Mocoa	15.226	16.510	31.736
Colón	1.567	1.435	3.002
Orito	14.795	12.352	27.147
Puerto Asís	23.245	18.765	42.010
Puerto Caicedo	5.939	5.075	11.014
Puerto Guzmán	11.268	7.502	18.770
Puerto Leguízamo	8.763	6.823	15.586
Sibundoy	4.282	4.622	8.904
San Francisco	2.412	2.489	4.901
Santiago	2.760	2.840	5.600
Valle Del Guamuez	22.087	17.832	39.919
Villa Garzón	9.107	8.213	17.320
Total	121.451	104458	225.909

(Para información por familias ver estudio de mercado, Cáp. 3)

Economía. La economía departamental se basa en la extracción de petróleo, la agricultura, la explotación forestal y la ganadería. En agricultura predominan los cultivos de plátano, maíz, arroz, yuca, hortalizas, papá y frijol. La ganadería es vacuna y porcina. La explotación forestal ofrece maderas para construcción, plantas medicinales, resinas y fibras. La explotación petrolera se localiza en la región de Orito.

DISEÑO METODOLÓGICO

Para el desarrollo metodológico de esta investigación ha sido importante tener en cuenta la oferta y competencia que podrá tener la microempresa comercializadora de equipos identificadores de llamadas en Mocoa (Putumayo), como el análisis de precios, se considera que es puntual y requisito hacer el análisis de la demanda, ya que mostrará la cantidad de usuarios del servicio de telefonía fija local que en el mercado de Mocoa requerirán satisfacer la necesidad creada para este tipo de servicio, si se considera que el volumen total que un grupo de usuarios definido compraría en una zona geográfica determinada, permitirá identificar las fuerzas que afectan los requerimientos del mercado y descubrir la posibilidad de participación en él, con el producto/servicio objeto de estudio.

Población objeto de estudio. La población objeto de estudio para determinar el potencial de la demanda del servicio que prestará Colombia Telecomunicaciones en materia de identificación de llamadas y que dará como resultado una demanda de equipos identificadores de llamadas que deberá cubrir la microempresa comercializadora de equipos identificadores de llamadas está conformada por los usuarios finales de dicho servicio. La población objetiva a la que se dirige el estudio de la demanda está conformada por la franja poblacional de estratos 2, 3 y 4, de la población de Mocoa Putumayo.

Instrumentos de recolección de información. Para la recolección de la información se diseñará una encuesta estructurada aplicada a la población objeto de estudio (usuarios finales).

Tamaño de la población y la muestra. De acuerdo con el último estudio de proyección de la población, el Departamento del Putumayo cuenta con 350.705 habitantes y la ciudad de Mocoa 31.736, que integran aproximadamente 6.876 hogares. Considerando que el número de integrantes sea de (5) en promedio, hogares que pertenecen a los estratos 2, 3 y 4. De los 6.876 hogares según datos de Colombia Telecomunicaciones hay seis mil abonados al servicio de telefonía fija en Mocoa-Putumayo, siendo este el tamaño poblacional de usuarios potenciales del servicio de identificación de llamadas.

En necesario aplicar un *muestreo aleatorio estratificado* para el cual el tamaño muestral se calcula mediante la fórmula³:

$$n = \frac{S^2}{(\varepsilon^2 / Z^2) + (S^2 / N)}$$

Donde:

n = Tamaño necesario de la muestra.

N = Tamaño total de la población.

S = Desviación estándar de la población.

Z = Margen de confiabilidad.

ε = Margen de error.

Ahora bien, la desviación estándar dentro de la población de Mocoa-Putumayo para el estudio de variables de tipo económico como lo es el nivel de aceptación de un servicio, tiene un valor de 0,0391⁴; la desviación estándar para los intermediarios de comercialización, caso de la microempresa objeto de diseño, para la misma variable es de 0,0234⁵; y la desviación estándar para otros competidores posibles de la zona es de 0,0043⁶. Tomando un margen de error del 5% y un margen de confiabilidad del 95% (para el cual Z=1,96), el tamaño muestral es de 100 para los usuarios finales y 3 para los posibles intermediarios de comercialización. En otras palabras, las encuestas se deberán aplicar a 100 hogares de estrato 2, 3 y 4 de Mocoa-Putumayo; y 3 posibles empresas competidoras.

De esta investigación se espera determinar la viabilidad del plan de negocio en términos integrales, acorde con el modelo suscrito en los objetivos, para la creación de una empresa comercializadora de identificadores de llamadas en Mocoa Putumayo.

El medio idóneo para la comunicación de este trabajo de grado es este documento escrito el cual quedará en la hemeroteca de la Universidad y una copia en la facultad de Administración de empresas, es posible la publicación de una síntesis en la revista de la facultad. A lo anterior se suma la sustentación pública del proyecto por parte de sus autoras.

Lo cual servirá para que estudiantes de administración de empresas mejoren sus propios proyectos al comprender los aciertos y errores que tendrá esta propuesta.

³ BERNAL T., César Augusto. *Metodología de la investigación para Administración y Economía*. Bogotá: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 2000, p. 164.

⁴ Fuente: SUPERINTENDENCIA de INDUSTRIA Y COMERCIO.

⁵ *Ibíd.*

⁶ Fuente: DANE.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	9
1. MARCO TEÓRICO	17
1.1 DEFINICIÓN DE PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	17
1.2 CARACTERÍSTICAS PREDOMINANTES EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.....	17
1.3 ALGUNOS PROBLEMAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.....	18
1.4 ESTRUCTURA FORMAL DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	20
1.5 VENTAJAS DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.	20
1.6 PERFIL DEL PEQUEÑO Y MEDIANO EMPRESARIO.....	21
1.7 TEORÍA ADMINISTRATIVA.....	22
1.8 DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO DE PERSONAL.....	25
1.9 ACUERDO SEMANTICO	30
2. MARCO REFERENCIAL PARA EL DESARROLLO DE EMPRESA EN COLOMBIA.....	37
2.1 LEY MIPYMES.....	37
2.2 MANEJO DE LA INFORMACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA DE LAS EMPRESAS	38
2.3 MARCO CONCEPTUAL.....	40
3. ESTUDIO DE MERCADO.....	43
3.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO	43
3.2 FUENTES E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN ..	43
3.3 ANÁLISIS DE LA OFERTA	44
3.4 ANÁLISIS DE LA DEMANDA	45
3.5 COMPORTAMIENTO DE LOS PRECIOS.....	51
3.6 DEMANDA INICIAL DE LA EMPRESA, PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO Y PROYECCIÓN DE LA DEMANDA.....	52
4. ESTUDIO TÉCNICO.....	54
4.1 REQUERIMIENTOS DE PERSONAL Y EQUIPOS OPERATIVOS.....	56
4.2 REQUERIMIENTOS DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS	57
5. ESTUDIO ADMINISTRATIVO.....	58
5.1 ELEMENTOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA COMUNICACIONES MOCOA.....	58
PRINCIPIOS.....	58
VALORES	59
POLÍTICAS.....	60
OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.....	65
ESTRATEGIAS	66
5.2 PROCESO ADMINISTRATIVO	66

5.2 ORGANIZACIÓN.....	75
6. ANALISIS FINANCIERO DEL PROYECTO	95
6.1 INVERSIÓN INICIAL	95
6.2 INGRESOS	97
6.3 COSTOS	98
6.4 GASTOS	102
6.5 EVALUACIÓN FINANCIERA.....	104
CONCLUSIONES	113
BIBLIOGRAFÍA.....	117

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1 DEFINICIÓN DE PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Son empresas que se caracterizan por poseer una organización elemental, las funciones se encuentran concentradas, tienen uno, dos o tres niveles de mando, el capital y sus activos son variables y en la gran mayoría de los casos están agobiadas por problemas que surgen de su propio tipo de organización.

Están dedicadas a la comercialización o a la transformación; éstas últimas son comercializadoras de sus propios productos o servicios, procurando el mínimo de intermediarios, para lograr una relación más directa entre productor y consumidor y obtener mejores beneficios.

Muchas de ellas se dedican a la venta al detal, aún siendo un sector muy competido y que deja menores utilidades, pero pese a esto; es atractivo porque se hace relativamente fácil y los riesgos de sus operaciones son menores.

1.2 CARACTERÍSTICAS PREDOMINANTES EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Son generalmente de tipo familiar y el dueño aporta el capital necesario para las operaciones normales de la empresa.

La mayoría tienden a no cambiar su lugar de operaciones, se mantienen donde iniciaron.

Tratan de conservar su mercado y desean una estrecha relación con el cliente, porque el dueño cree en la fidelidad de éstos por mucho tiempo.

Crece principalmente a través de la reinversión de las utilidades.

La dirección y el control son llevadas a cabo por un Gerente que generalmente es el propietario de la empresa, comenzó con un negocio pequeño y su progreso se debe a un mejoramiento económico generalizado, más que a una planeación deliberada para sacar adelante la organización que gerencia. Concibe el proyecto y alimenta sus ilusiones con un futuro promisorio, moviliza los recursos necesarios para ponerlo en marcha y sobre una visión todavía incompleta toma la decisión de crear una empresa. Rara vez conduce su negocio con genuina visión de empresa y tiende a confundir los propósitos de la organización con los personales.

Características sociolaborales: la explotación relativamente amplia de la fuerza de trabajo, dentro de límites legales.

Características económicas: no es posible abstraer el análisis de la situación del sector dentro del conjunto de la economía; forma parte del modo de producción dominante en el país y ocupa un importante lugar dentro de la economía a través de los mercados de bienes y servicios de capital y de fuerza de trabajo.

1.3 ALGUNOS PROBLEMAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Entre los problemas se pueden mencionar:

Los Gerentes se caracterizan por un olfato y un instinto de empresarios y han sido motivados a crear su negocio por factores económicos como la necesidad de generar mayores ingresos y buscar una mayor independencia en cuanto al trabajo y no desean sentirse subordinados; pero los caracteriza una carencia de destreza directiva como por ejemplo técnicas de diagnóstico para mejorar algunas áreas y aplicación de métodos apropiados como es el caso de controles de producción, costos, presupuestación, estudio del trabajo, entre otros.

Uno de los factores que hacen óptimo el funcionamiento de una empresa es la magnitud del mercado; en el caso colombiano las pequeñas y medianas empresas nacen y mantienen su supervivencia con deficientes medios de comunicación y no poseen la publicidad adecuada para difundir los productos o servicios que prestan. Entonces, no pueden extender sus ventas o prestar sus servicios más allá de limitadas distancias y terminan satisfaciendo necesidades de un segmento y target de mercado reducido y local.

La información que se maneja en estas empresas sufre atraso y deterioro por utilizar deficientes sistemas de información, llegando así a desconocer oportunidades o limitantes y a no poder llevar a cabo análisis posteriores.

No cuenta con procedimientos formales y conocidos por todos los miembros de la organización, y es el gerente - empresario – propietario quien maneja y almacena todos los movimientos en su cabeza.

La contabilidad se lleva como una obligación tributaria y no como una herramienta para dilucidar soluciones u oportunidades, sin tener en cuenta los beneficios que se pueden obtener del análisis de los resultados de la misma. La contabilidad es una de las áreas subdesarrolladas de la organización. Debido a que el pequeño empresario suele hacer apuntes sin estructuración que sirven para no olvidar ciertos datos importantes, pero son insuficientes para tomar decisiones.

El sistema de control de materias primas y productos terminados es el Kárdex, y por medio de éste se registran datos de entradas y salidas que son imprecisos y que no se refleja el movimiento diario correcto de cada Ítem. Sistema que cumple en el medio más de medio siglo.

La información que llega acerca de un período contable no es comprensible, pues el empresario tiene pocos conocimientos con respecto al tema, lo que se hace notorio en la asignación de recursos deficientes, pues se toman generalmente para cubrir gastos personales, ocasionando un desajuste en el resultado de las operaciones y en la liquidez de la organización.

Para conocer las ventas se utiliza la relación de facturas que registra número y valor, sin discriminar volúmenes por zonas o sectores. Como no existe proyección sobre las ventas, no existen planes de mercadeo.

En la mayoría de los casos, es personal ajeno el que realiza la contabilidad o asesora en su elaboración.

No existe administración de la producción por falta de planeación, dado que se trabaja por pedidos. Se da una marcada tendencia a sub-utilizar la capacidad instalada y existe dificultad en cuanto a controles de producción y calidad.

El manejo financiero se realiza a través del registro de cheques y consignaciones. Las cuentas por cobrar y pagar son tomadas de contabilidad, ventas o según cheques post-fechados y no se llevan políticas de cobro. Tampoco se llevan controles que puedan dar al gerente información sólida, base para la toma de decisiones. La reinversión de las utilidades es difícil e insuficiente. La falta de contactos personales y el carácter engorroso de los trámites impiden el acceso de muchas empresas pequeñas al mercado financiero institucional. Es frecuente recurrir al crédito de proveedores, a la postergación en los pagos para satisfacer exigencias de capital de trabajo.

No existen sistemas formales de valoración de costos y solo se registran los datos de algunos de los materiales y materia prima incluidos en el proceso productivo.

En cuanto al mercadeo, los esfuerzos de comercialización se caracterizan por ser esporádicos y desordenados, sin estrategias de mercadeo y publicidad a corto, mediano y largo plazo, y sin proyección de su influencia en los costos fijos.

1.4 ESTRUCTURA FORMAL DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Las pequeñas y medianas empresas carecen de una estructura formal en todas las áreas; son organizaciones en donde el dueño realiza gran cantidad de funciones, lo que hace que adquiera habilidad para manejar su empresa, al no tener la posibilidad de contratar personas capacitadas para darle apoyo en sus decisiones, dada la limitación de recursos. Así mismo, el Gerente - Dueño desconoce la función de control; no existen normas o procedimientos algunos para llevarla a cabo.

En la mayoría de los casos, se recurre a la asesoría financiera externa, dejando todo este manejo a personas ajenas que se encargan de los aspectos tributarios y legales.

Las áreas con mayor fuerza son las de producción y ventas, en éstas encuentran el contacto con el cliente que es el medio más importante para conocer el mercado y el producto que vende.

1.5 VENTAJAS DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.

La ventaja de las pequeñas y medianas empresas es que ofrecen diversidad de bienes de consumo y prestan variedad de servicios industriales, se aproximan a la satisfacción de una demanda informal que genera medios de pago y oportunidades de negocio, opcionales a las formales-tradicionales.

Es un sector que contribuye al progreso de la economía con sus innovaciones y nuevas formas de producción, que además favorecen el nacimiento de otros sectores, generando posibilidades de empleo.

Sumado a ello, puede responder a las necesidades de una clientela en particular con productos a la medida, en donde la mano de obra es lo más importante, aunque se descuide su educación y preparación técnica.

Además, permiten que organizaciones de mayor tamaño disminuyan los costos de producción, en razón a que estas empresas no pueden fabricar todos los elementos que participan en sus productos, convirtiendo así a la empresa pequeña en proveedora o subcontratista; representando un soporte fundamental para que las grandes empresas se desarrollen, sirviendo como enlace para las actividades que estas no pueden desarrollar dada su compleja estructura.

De otra parte; la pequeña y mediana industria aprovecha ciertos factores que podrían en algún momento ser sub.-utilizados o no utilizados. Tal es el caso de

mano de obra no calificada, pequeños capitales, espíritu empresarial, capacidad de innovación, liderazgo y aprovechamiento de los recursos naturales.

“Las grandes industrias necesitan de una gran cantidad de administradores y supervisores hábiles y capacitados. Este recurso es escaso en los países en vía de desarrollo, por lo que la pequeña industria es capaz de proveer experiencia industrial, y sirve como entrenamiento para desarrollar las capacidades.”¹

De otro lado, las pequeñas empresas pueden atraer capitales que de otra forma no se involucrarían en forma directa al proceso productivo.

Las pequeñas y medianas empresas contribuyen a la economía y al bienestar del país brindando un volumen grande de empleo sobretodo en las ciudades principales del país que es donde está concentrada la actividad económica.

1.6 PERFIL DEL PEQUEÑO Y MEDIANO EMPRESARIO

El pequeño o mediano empresario es la persona que tiene un negocio, y pretende poseer el control sobre la totalidad de éste. Muchos de los gerentes de este tipo de empresas, fueron empleados asalariados que deseaban su independencia y un trabajo menos rutinario, además de poder ejercitar un control sobre una empresa propia. Esto da una mayor libertad al pensar y tomar decisiones y trata de ofrecer a la sociedad lo que cree que ella necesita para vivir mejor, supliendo así su necesidad de subsistencia y de servicio. Además, logra aprovechar su experiencia aportando los conocimientos adquiridos en un proceso de retroalimentación, en beneficio del sector, la pequeña o mediana empresa.

Por lo general, sus conocimientos administrativos son limitados, porque son incipientes, fruto de la experiencia teórica o referida, subsidiaria de marcos conceptuales anacrónicos y foráneos; es importante que siempre esté presente en toda actividad, la experiencia desarrollada por la empresa y su capacidad de innovación.

No sabe delegar funciones, y prefiere hacer las cosas por sí mismo, logrando mantener un mayor esfuerzo en el trabajo, sin posibilidad de asignar su tiempo a planear o asignar recursos, que contribuyan al crecimiento y supervivencia del negocio.

Es consciente de que su negocio es bueno, porque le genera utilidades y tiene un considerable volumen de ventas; sin embargo, no le da importancia a la toma de decisiones y actúa generalmente por la intuición y la experiencia en situaciones anteriores.

¹ Internacional Labor Office.1 Internacional Labor Office.vice

Mide el éxito de su negocio en términos de la utilidad, que termina convirtiéndose en el objetivo tanto del empresario como de la empresa. Lo único que tiene seguro, es que debe mantenerse dentro del mercado, por lo que no proyecta ni hace estudios previos, y usualmente toma decisiones apresuradas sin tener en cuenta todos los factores que le afectan; esto debido a que no parte de un análisis racional-diagnóstico que involucra otros aspectos y que no considera las posibles alternativas, ni evalúa las consecuencias en el negocio.

No obstante las dificultades, el gerente y dueño de la empresa se caracteriza por un espíritu emprendedor, motivado por el deseo de evitar la subordinación personal que encontraría si se dedicara a otras actividades más formales. Es una persona innovadora que día a día trata que su empresa se posea mejor en el mercado.

Cada día se encuentran empresarios más preocupados por la situación económica y por su formación administrativa, ellos se dirigen a seminarios ofrecidos por las fundaciones que apoyan a la pequeña y mediana empresa; además, se están convenciendo de que si la empresa marcha a buen ritmo, los empleados están satisfechos y por ende la industria y la economía se desarrollan y preparan mejor.

Como conclusión, se puede deducir que son empresas que tienen como principal problema el factor humano responsable de la administración y que es él que las dirige hacia determinado punto.

Así, la adecuada organización y la orientación por medio de diagnósticos y apropiadas formulaciones estratégicas, es la manera como el empresario - gerente de hoy, puede afrontar los problemas de su empresa, aprovechar las ventajas y sobrevivir para contribuir al desarrollo.

1.7 TEORÍA ADMINISTRATIVA

Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. En tal sentido la competitividad interesa a las personas, los grupos sociales, las familias y las empresas, bien sean privadas o de tipo gubernamental, en este desarrollo la competitividad se convierte también en un campo de interés importante para los estados en el mundo y las asociaciones de estados o regiones, casos de la UE o el MERCOSUR.

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general⁶. A ello se debe la ampliación del marco de referencia

de nuestros agentes económicos⁷ que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo. La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

La ventaja comparativa de una empresa está en la habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad hace pensar en la idea de "excelencia", o sea, en las características de eficiencia y eficacia de la organización⁸. A continuación se tratará la relación que puede ser establecida entre la competitividad y la estrategia empresarial contemporánea.

La competitividad y la estrategia empresarial. La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor dicha eficiencia, se consideran los niveles de competitividad, entendiéndose que aunque exista una competitividad interna, lo que interesa al desarrollo de este trabajo es la competitividad externa. La competitividad en general se refiere a la capacidad de una organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad externa

⁸ Este enfoque corresponde a la planeación estratégica que ha revolucionado el concepto de administración.

surge la idea de que la empresa ha de competir contra con otras empresas similares, como expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa está orientada a la formulación de los logros de la organización en el contexto de la productividad, la comunicación y el mercado, dentro del sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado⁷.

Refuerzo Competitivo. La Competitividad significa un beneficio sostenible para un negocio. Es el resultado de una mejora de calidad constante y de innovación.

La Competitividad está relacionada fuertemente a productividad: Para ser productivo, las innovaciones técnicas y tecnológicas, las inversiones en capital y los recursos humanos tienen que estar completamente integrados, ya que son de igual importancia.

Dentro de los procesos de competitividad se deben dar actividades que desarrollen el proceso, este tipo de acciones se denominan acciones de refuerzo competitivo, tanto para las empresas como para los estados deben ser llevadas a cabo para la mejora de:

La actualización de la estructura productiva, industrial y de servicios.

Las estrategias de las instituciones públicas.

La competencia entre empresas.

Las condiciones y los factores de la demanda.

Los servicios de apoyo asociados.

Le educación técnica y profesional.

Los niveles de participación política.

El acceso a la información y al conocimiento como baluartes de la toma de decisiones.

La Calidad total como estrategia clave de la competitividad. El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones. En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar los índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un producto o

⁷ MAGGI, C. y MEYER-STAMMER, J. *Oportunidades y Amenazas para la Pyme en los países del Mercosur. Hacia una Estrategia de Fomento basada en la creación de competitividad sistémica a través de políticas localizadas*. Informe para la GTZ, 1998, pp. 23-27.

servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea a la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, de forma más eficiente, rápida y con mejor calidad.

Para comprender el concepto de calidad total, es útil hacerlo a través del concepto denominado paradigmas. Un paradigma se entiende como modelo, teoría, percepción, presunción o marco de referencia que incluye un conjunto de normas y reglas que establecen parámetros y sugieren como resolver problemas exitosamente dentro de esos parámetros. Un paradigma viene a ser, un filtro o un lente a través del cual se percibe el mundo; no tanto en un plano sensorial propiamente, sino más bien conceptual, comprensivo e interpretativo⁷.

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está enfocado hacia el cliente. La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejora permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico, está comprometido con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de identificar y solucionar los problemas que se relacionan con la calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

1.8 DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO DE PERSONAL

Según Richard Jonson, en una organización la importancia que tienen algunos procedimientos o la actividad de entrenamiento de personal, viene dada por varias razones, de las cuales encontramos las siguientes⁸:

⁷ GARAY, Luis Jorge. *La Industria de América Latina ante la Globalización Económica*. Programa de Estudio. Tomo I. En: *Estructura Industrial e Internacionalización 1967 -1996*. Bogotá: DNP, COLCIENCIAS, 1998, p. 560. Citado en: www.dnp.gov.co.

⁸ Citado en: GRAIG, Robert. *Auditoría de gestión. Como conseguir una estructura directiva eficaz*. Barcelona: Editorial Folio, 1979, p. 78

Es de interés para que la gente a parte de ser más productiva en su trabajo actual, esté lista para progresar, como parte de la profesión.

Porque el éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo de la labor individual, resolviéndose las necesidades de crecimiento de cada empleado.

Porque todos los trabajadores, independientemente de su lugar de jerarquía, pueden hacer un buen trabajo, quieren hacer un buen trabajo y lo harán si tiene oportunidad. Esa oportunidad se da, no totalmente, cuando la empresa busca mejorar, sus actitudes y aptitudes de la persona que presta sus servicios laborales a la misma.

Porque se pueden desperdiciar, recursos, tiempo, dinero y esfuerzo cuando esas necesidades de entrenamiento no son determinadas de una manera competente y las actividades que se realicen para su desarrollo estén basados en las necesidades que anteriormente no se detectaron con exactitud en el trabajador o miembro de la organización.

Una de la razones por las que el entrenamiento, actualmente en organizaciones, es considerado un gasto mas no una inversión, está en parte relacionada con la última razón, pues de alguna manera uno de los factores que influyen en esa actitud organizacional se puede alegar a los métodos o procesos utilizados para la identificación de necesidades de entrenamiento, quizás estos nos sean aplicados de una manera efectiva , que permita determinar con exactitud aquellas verdaderas carencias del empleado con respecto a su cargo.

Una de las actividades necesarias en la organización, antes de desarrollar un inventario que por ende llevará a la determinación de necesidades de entrenamiento, es el análisis de la misma, y casi siempre viene a ser el primer paso para la planeación del entrenamiento de personal, y cabe destacar que hay numerosas fuentes de información para el proceso de planeación. Una de esas fuentes viene determinada por el organigrama de la organización, pues permite verificar si la forma actual y el personal son suficientemente adaptables para las necesidades futuras.

Graig señala que los datos personales del empleado, como edad, salud, experiencia, educación, son valiosos a futuro para incrementar el desarrollo personal. Menciona las descripciones de puestos , pues estas ayudan a determinar las posiciones obsoletas y cómo se combinarán elementos del trabajo para cargos futuros en la organización, otros factores considerados bastante importantes dentro de la investigación, es la información comercial y de trabajo o aquellos que se perciben en el ambiente donde se desarrolla la organización, estos aumentan las ideas que tienen sobre, expansión desarrollo e investigación de nuevos productos, por ende, esto lleva a una revolución empresarial donde se

podrán aumentar procedimientos o reducir operaciones que conlleva a una actividad de entrenamiento⁸.

Después del análisis organizacional se procede al inventario de detección de las necesidades de entrenamiento para este autor. Sin embargo, Chiavenato dice: " el inventario de necesidades de entrenamiento es un diagnóstico que debe basarse en información pertinente, gran parte de la cual debe ser agrupada de modo sistemático, en tanto que otra reposa de forma disponible en manos de ciertos administradores de línea"⁹.

En este caso, los autores se diferencian en procedimientos pues Chiavenato, a diferencia de Graig, incluye en análisis de la organización dentro del inventario de necesidades de entrenamiento, y determina tres niveles de análisis incluidos en el inventario, estos son¹⁰:

Análisis de la Organización Total.

El Análisis de los Recursos Humanos Como Inventario de Necesidades de Entrenamiento.

Análisis de las Operaciones y Tareas.

Análisis de la Organización Total: sistema organizacional.

En coincidencia con Graig, esta etapa implica el estudio de la organización como un todo donde están inmersos; la misión, los objetivos, los recursos y la distribución de esos recursos para el logro o consecución de los objetivos de la empresa. A medida que la organización crece, sus necesidades de entrenamiento cambian, y por ende, este debe responder a esas nuevas necesidades detectadas, de allí el establecimiento as programas de capacitación adecuados para satisfacer esas necesidades de capacitación adecuados para satisfacer esas necesidades de manera conveniente y efectiva.

El Análisis de los Recursos Humanos Como Inventario de Necesidades de Entrenamiento: Sistema de entrenamiento

Graig señala, la importancia de la descripción de puesto dentro del análisis de los recursos humanos de la organización:

"...la descripción de puestos es esencial para crear estándares de desempeño contar las cuales podamos realizar estimaciones periódicas". Las estimaciones anuales o semianuales son útiles para establecer el desempeño y también el

⁸ *Ibíd.*, p. 89.

⁹ CHIAVENATO, Adalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá: Editorial McGraw Hill, 2001, p. 567.

¹⁰ *Ibíd.*, pp. 566 ss.

potencial del individuo. Este potencial no se puede pronosticar para un tiempo ilimitado. Son mucho más útiles para determinar si existe o no potencial para alcanzar el siguiente nivel. Al hacerlo averiguamos si el programa de desarrollo debe incluir conocimientos para el puesto futuro o limitarse al presente¹⁰.

Puntual recomienda analizar los recursos humanos mediante el examen de los siguientes datos¹¹:

- Número de empleados en la clasificación de casos.
- Número de empleados necesarios en la clasificación de cargos.
- Edad de cada empleado.
- Nivel de calificación.
- Nivel de conocimiento exigido por el trabajo.
- Actitud de cada empleado con relación al trabajo y empresa.
- Nivel de desempeño cualitativo y cuantitativo.
- Nivel de habilidad de conocimientos de cada empleado para otros trabajos.
- Potencialidades de reclutamiento interno.
- Potencialidades de reclutamiento externo.
- Tiempo de entrenamiento necesario para la fuerza laboral reclutable.
- Tiempo de entrenamiento para los nuevos empleados.
- Índice de ausentismo.
- Índice de rotación de la fuerza laboral.
- Descripción de cargo.

Estos datos analizados continuamente permitirán detectar o evaluar los requerimientos actuales y previstos dentro de ciertos plazos, del personal, y de la organización, de igual forma contribuirán al buen proceso de capacitación y planes de expansión de la propia organización.

Análisis de las Operaciones y Tareas: sistema de adquisición de habilidades

Cuando un individuo regresa a una organización, está dotado de ciertas habilidades que estaban expresadas en el perfil del cargo a ocupar.

El análisis de operaciones, según Chiavenato, está constituido por “estudios definidos para determinar que tipo de comportamiento deben adoptar los empleados para desempeñar con eficacia las funciones de sus cargos”¹². Esta etapa permite la preparación de entrenamiento para cada cargo por separado, con el fin de que el ocupante adquiriera aquellas habilidades no existentes en su momento de ingreso para desempeñar el cargo. En cualquiera de las etapas del

¹⁰ GRAIG, Robert. Op. Cit., p. 95.

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit., p. 568.

¹² *Ibíd.*, p. 566.

inventario de entrenamiento las necesidades investigadas deben situarse en orden de prioridad o de urgencia para satisfacerlas o solucionarlas.

En resumen, el inventario de necesidades de entrenamiento tiene como características la responsabilidad de línea y la función de staff, lo que quiere decir que es responsabilidad de un administrador de línea detectar los problemas de capacitación en determinado departamento para luego ser asesorado por los especialistas de capacitación. El objetivo principal del inventario de necesidades de capacitación, es diagnosticar basado en información adecuada a las necesidades de capacitación de un área determinada de la organización.

Además del inventario, existen algunos indicadores de necesidades de entrenamiento, estos sirven para identificar eventos que provocan futuras necesidades de capacitación (indicadores a priori) o problemas comunes de entrenamiento ya existentes (indicadores a posteriori).

Los indicadores a priori "son los eventos, que si ocurrieran, proporcionarían necesidades futuras de capacitación, fácilmente previsibles"¹³. Estos indicadores son los siguientes:

- Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
- Reducción del número de empleados.
- Cambio de métodos y procesos de trabajo.
- Sustituciones o movimientos de personal.
- Faltas, licencias y vacaciones del personal.
- Expansión de los servicios.
- Modernización de maquinarias y equipos(nueva tecnología)
- Comercialización y producción de nuevos productos o servicios.

Los Indicadores a posteriori surgen como producto de las necesidades de capacitación no atendidas y sirven como diagnóstico de capacitación. Éstos son:

- Problemas de producción.
- Calidad inadecuada de la producción.
- Baja productividad.
- Averías frecuentes en equipos e instalaciones.
- Comunicaciones defectuosas.
- Prolongado tiempo de aprendizaje e integración en el campo.
- Gastos excesivos en el mantenimiento de las máquinas.
- Exceso de errores y desperdicios.
- Problemas de personal.
- Relaciones deficientes entre el personal de la organización.
- Número excesivo de quejas.

¹³ *Ibíd.*, p. 563.

Poco, o ningún interés por el trabajo.
Falta de cooperación.
Faltas y destituciones en demasía.
Errores en la ejecución de órdenes.
Dificultades en la obtención de buenos elementos.

1.9 ACUERDO SEMANTICO¹⁴

Aptitud: Característica biológica o aprendida que permite a una persona hacer algo Mental o físico.

Activo fijo. Bajo esta denominación se agrupan todos los bienes de carácter permanente de propiedad de la nación, utilizados en el cumplimiento de las funciones propias de la administración nacional. Ver también: activo fijo intangible; activo fijo tangible; amortización de activos; bienes financieros; derecho a cobrar; inversiones destinadas al uso general; inversiones en bienes comunales; inversiones en gestión; provisión por depreciación.

Activo circulante (activo corriente). Comprende los bienes y derechos que razonablemente puede ser convertible en efectivo o que por su naturaleza pueden estar disponibles en un período no superior a un año. Bajo esta denominación se agrupan todos los bienes de carácter permanente de propiedad de la nación, utilizados en el cumplimiento de las funciones propias de la administración nacional.

Ajustes - Asiento para cancelar las cuentas de ingresos - la utilidad o pérdida se determina con el saldo de la cuenta ganancias y pérdidas, así:

- Impuestos y reservas. Una vez determinada la utilidad del periodo, se calculan los impuestos y las reservas de acuerdo con la legislación y con los estatutos de la organización. Si hay pérdida no se liquidan impuestos ni reservas, ya que éstos se calculan sobre la utilidad líquida anual.
- Cancelación de ganancias y pérdidas después de calcular los impuestos y reservas, deducidos de la utilidad neta, se obtienen las utilidades por distribuir finalmente se cancela el saldo de la cuenta ganancias y pérdidas, acreditando la cuenta utilidad del ejercicio, cuando haya utilidad; o debitando la cuenta pérdida del ejercicio, cuando haya pérdida.

Análisis financiero - El análisis financiero consiste en recopilar los estados financieros estáticos, como el balance general, y dinámicos, como el estado de ganancias y pérdidas, para comparar y estudiar las relaciones existentes entre los

¹⁴ Glosario basado en el DVD de soporte del Libro de Contabilidad Universitaria de McGraw-Hill, Quinta edición.

diferentes grupos de cada uno y observar los cambios presentados por las distintas operaciones de la organización. El análisis financiero permite determinar la conveniencia de invertir o conceder créditos al negocio; así mismo, determinar la eficiencia de la administración de una organización. La interpretación de los datos obtenidos, mediante el análisis financiero, permite a la gerencia medir el progreso al comparar los resultados alcanzados con las operaciones planeadas y los controles aplicados; además informa sobre la capacidad de endeudamiento, su rentabilidad, y su fortaleza o debilidad financiera; esto facilita el análisis de la situación económica de la organización para la toma de decisiones.

Análisis financiero -método de análisis horizontal - Es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro. Este análisis es de gran importancia para la organización, porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y resultados. Se toman dos estados financieros de la misma organización, de dos periodos consecutivos, balance general o estado de ganancias y pérdidas, preparados en la misma forma. Bajo la razón social, se presenta el análisis horizontal en las siguientes columnas:

Nombres de las cuentas correspondientes al estado financiero que se analiza, ordenados según el catálogo de cuentas de la organización, sin incluir las cuentas de valorización, cuando se trate de balance. Frente a cada nombre, en dos columnas, se registran los valores de cada cuenta en las dos fechas que se van a comparar. Una columna para aumentos o disminuciones, que indica la diferencia entre las cifras registradas en los dos periodos.

Una columna adicional para registrar los aumentos y disminuciones en porcentajes, una columna para registrar las variaciones en términos de razones, para lo cual se toman los datos absolutos de los estados financieros comparados y se dividen los valores del año más reciente entre los valores del año anterior.

Al observar los datos obtenidos, se deduce que cuando la razón es inferior a 1: hubo disminución cuando es superior, hubo aumento. Han sido positivos o desfavorables; así mismo, permite definir cuáles merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha del negocio. A diferencia del análisis vertical que es estático, porque analiza y compara datos de un solo periodo, este procedimiento es dinámico, porque relaciona los cambios financieros presentados en aumentos y disminuciones, de un periodo a otro. Este procedimiento tiene la ventaja de mostrar las variaciones en cifras absolutas, en porcentajes o en razones, lo cual permite observar ampliamente los cambios presentados para su estudio, interpretación y toma de decisiones.

Análisis financiero -Método de análisis vertical - se emplea para analizar estados financieros como el balance general y el estado de resultados o de ganancias y

pérdidas o estado de ingresos y egresos, al comparar cifras en forma vertical. Para efectuar el análisis vertical hay dos procedimientos: Procedimiento de porcentajes integrales y Razones financieras.

Balance general - Es un estado financiero básico que informa en una fecha determinada la situación financiera de la organización, al presentar en forma clara el valor de sus propiedades y derechos, sus obligaciones y su patrimonio, valuados y elaborados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados. En el balance sólo aparecen las cuentas reales y sus valores deben corresponder exactamente a los saldos ajustados del libro mayor y libros auxiliares los datos pueden trasladarse directamente de la columna balance general de la hoja de trabajo. El balance general debe elaborarse por lo menos una vez al año y con fecha 31 de diciembre, firmado por los responsables: contador, revisor y representante legal. Cuando se trate de sociedades, debe ser aprobado por la asamblea general.

Ciclo contable - Es el proceso ordenado y sistemático de registros contables, desde la elaboración de comprobantes de contabilidad y el registro en libros hasta la preparación de estados financieros. Consta de las siguientes partes:

- **Apertura:** al constituirse la organización, se inicia el proceso contable con los aportes del dueño o socios registrados en el inventario general inicial, con el cual se elaboran el balance general inicial y el comprobante de apertura, que sirve para abrir los libros principales y auxiliares.
- **Movimiento:** las transacciones comerciales que diariamente realiza una organización deben estar respaldadas por un soporte, que permite su registro en el comprobante diario y traslado a los libros principales y auxiliares de contabilidad. El registro del movimiento operativo de la organización, de acuerdo con sus necesidades, se puede realizar en forma diaria, semanal, quincenal o mensual, en comprobante diario y libros. Al final se elabora el balance de prueba.
- **Cierre:** en esta etapa se elabora lo siguiente:
- **Asiento de ajuste:** registrado en el comprobante diario de contabilidad, denominado comprobante de ajustes, el cual se traslada a los libros principales y auxiliares.
- **Hoja de trabajo:** se realiza opcionalmente cada mes y sirve de base para preparar los estados financieros: balance general y estado de resultado o de ganancias y pérdidas.

Capital: Cantidad de dinero o valor que produce interés o utilidad. Elemento o factor de la producción formado por la riqueza acumulada que en cualquier aspecto se destina de nuevo a aquella unión del trabajo y de los agentes naturales.

Conocimiento: Es el componente cognitivo que sustenta una competencia laboral y que se expresa en el saber cómo ejecutar una actividad productiva. Incluye el conjunto de teorías, principios y datos asociados al desempeño de la competencia laboral de que se trate.

Competitividad: Habilidad de una organización para proveer un entorno interno que sustente su participación en el mercado. La competitividad de una nación es el conjunto de políticas, procesos, instituciones y actitudes que aseguren acelerado y sostenido crecimiento de producto/habitante. Es la capacidad de un país, un sector, o una organización particular, de participar en los mercados externos.

Competencia: Aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño.

Competencia laboral: Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el caber-hacer.

Competente: Persona que posee un repertorio de habilidades, conocimientos y destrezas, y la capacidad para aplicarlos en una variedad de contextos y organizaciones laborales.

Estrategia: Es la creación de una posición singular y valiosa, competitiva y sostenible; eligiendo deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor.

Gestión: Efectuar acciones para el logro de objetivos.

Gestión Por Competencia: Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

Habilidad: Destreza y precisión necesaria para ejecutar las tareas propias de una ocupación, de acuerdo con el grado de exactitud requerido.

Humano: Relativo al hombre o propio de él.

Nivel de competencia: Grado de autonomía y complejidad de conocimientos, habilidades y destrezas que son aplicados en el desempeño de una función productiva.

Procedimiento contable - El siguiente es el proceso contable para una organización:

1 clasificación, análisis y codificación de los soportes:

- Elaboración de asientos en borrador.
- Preparación del comprobante diario de contabilidad, teniendo en cuenta los siguientes pasos:
- Traslado a libros mayores y auxiliares:
- la columna de parciales se traslada a los libros auxiliares.
- las columnas debe y haber se trasladan al libro diario columnario. Nota. Cuando la organización maneja un programa de contabilidad para computador los asientos contables se introducen directamente al programa por medio de los soportes codificados y no requiere hacer libros ni comprobantes de contabilidad5 manualmente pues éstos los realiza el programa.
- Procedimiento para registrar las operaciones.

2. Identificarlas cuentas que se afectan según el tipo de transacción: para ello se plantean dos interrogantes. Ejemplos:

- Al comprar: ¿qué se compra?, ¿cómo se cancela?
- Al vender: ¿qué se vende?, ¿cómo se cobra su valor?
- Al cancelar una deuda: ¿qué tipo de deuda se paga?, ¿cómo se cancela su valor?
- Al comprar mercancías a crédito se debe preguntar:
- ¿Qué se compra? : Mercancías
- ¿Cómo se cancela? : Crédito
- De mercancías: cuenta de costo de ventas; aumenta el débito
- Nacionales: cuenta de pasivo; aumenta el crédito.

3. Determinar la cuenta que se debita y la cuenta que se acredita: para ello, primero debe identificarse el grupo de cuentas a que pertenece y recordar su movimiento, teniendo presente sus aumentos o disminuciones; luego se procede a debitar o acreditar cada una.

Puesto de trabajo: Conjunto de funciones desempeñadas por un individuo en el lugar de trabajo.

PUC.-Clasificación, Nomenclatura y Movimiento - Las cuentas representan las propiedades, derechos y deudas de una organización en una fecha determinada, así mismo, los costos, los gastos y las utilidades en un periodo determinado.

De acuerdo con su naturaleza, las cuentas se clasifican en reales o de balance, nominales o de ganancias y pérdidas y de orden.

PUC -Plan Único de Cuentas - El plan único de cuentas busca la uniformidad en el registro de las operaciones económicas realizadas por los comerciantes, con el fin de permitir la transparencia de la información contable y, por consiguiente, su claridad, confiabilidad y comparabilidad.

PUC –contenido - Está compuesto por un catálogo de cuentas y la descripción y dinámica para su aplicación, las cuales deben observarse en el registro contable de las operaciones o transacciones económicas.

Punto de equilibrio -Análisis - Este procedimiento sirve para determinar el volumen mínimo de ventas que la organización debe realizar para no perder ni ganar en el punto de equilibrio de un negocio las ventas son iguales a los costos y gastos; al aumentar el nivel de ventas se obtiene utilidad, y al bajar, se produce pérdida. Para aplicar este procedimiento es necesario reclasificar los costos y gastos del estado de ganancias y pérdidas de la organización en dos grupos:

Costos fijos: son los que se causan invariablemente con cualquier nivel de ventas. Por ejemplo, el seguro contra incendio de propiedades, planta y equipo, la depreciación por línea recta, sueldos y prestaciones del personal administrativo.

Costos variables: son los que se realizan proporcionalmente con el nivel de ventas de una organización. Por ejemplo, comisión de vendedores y, en general, los gastos relacionados directamente con las ventas.

Punto de equilibrio -Aplicación- En la práctica, el punto de equilibrio sirve para calcular el volumen de las ventas que debe realizar una organización para obtener un porcentaje de utilidad determinado. La fórmula es la siguiente:

Ventas = ventas en punto de equilibrio + porcentaje de utilidad deseada + % de costo variable.

Punto de equilibrio -Fórmula - La fórmula que la organización debe utilizar para establecer su punto de equilibrio es la siguiente: el costo fijo permanece invariable, independientemente del volumen de ventas, mientras que el costo variable está relacionado directamente con el volumen de ingresos o ventas. El porcentaje del costo variable en el punto de equilibrio está dado por la relación costos variables sobre ventas. $\text{Porcentaje de costo variable} = \frac{\text{costo variable}}{\text{ventas}} \times 100$

Punto de Equilibrio es aquel nivel en el cual los ingresos son iguales a los costos y gastos, es el nivel en el que desaparecen las pérdidas y comienzan las utilidades.

CAPITULO II

2. MARCO REFERENCIAL PARA EL DESARROLLO DE EMPRESA EN COLOMBIA

2.1 LEY MIPYMES

La Ley 590 10 de julio de 2000, conocida como LEY MIPYME, creó importantes espacios de concertación:

- Consejo Superior de la Microempresa
- Consejo Superior de la Pequeña y la Mediana empresa
- El Fondo FOMIPYME, un importante instrumento de cofinanciación del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa en el país.
- Estableció incentivos fiscales para la creación de Mipymes, al facultar a los entes territoriales para establecer regímenes impositivos especiales (períodos de exclusión, tarifas inferiores, etc.).
- Estableció incentivos parafiscales para la creación de Mipymes. Redujo los aportes (SENA, ICBF y Cajas de Compensación) durante los tres primeros años de operación de estas empresas.
- La Ley Mipyme creó el ámbito para que las entidades financieras y las ONG's especializadas en crédito microempresarial dirijan sus recursos a este segmento.
- La Superintendencia Bancaria a través de las Circulares Externas No. 50 de 2001 y 11 de 2002 estableció la modalidad de microcrédito¹⁵.

Así mismo la Ley 905 de Agosto 02 de 2004 “Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones”.

Esta Ley guarda relación con la Ley 789 de 2002 por la cual se hizo la reforma laboral, entre otras, se creó el subsidio al desempleo, se creó la Superintendencia de Subsidio Familiar, el Fondo Emprender para financiar nuevas micro-organizaciones y se reguló sobre la jornada laboral y la flexibilización laboral como medios de incentivar la creación de nuevas organizaciones y fortalecer el empleo, a la par que se creaban nuevas plazas de trabajo.

¹⁵ Ministerio de Comercio, Industria y turismo, página consultada el 30 de octubre de 2006: <http://www.mincomercio.gov.co/VBeContent/NewsDetail.asp?ID=4209&IDCompany=2>

2.2 MANEJO DE LA INFORMACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA DE LAS EMPRESAS

Mediante el Decreto 2649 de diciembre 29 de 1993, por el cual se reglamenta la contabilidad en general y se expiden los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia se establecen los Objetivos y cualidades de la información contable:

ARTICULO 3o. OBJETIVOS BÁSICOS. La información contable debe servir fundamentalmente para:

1. Conocer y demostrar los recursos controlados por un ente económico, las obligaciones que tenga de transferir recursos a otros entes, los cambios que hubieren experimentado tales recursos y el resultado obtenido en el período.
2. Predecir flujos de efectivo.
3. Apoyar a los administradores en la planeación, organización y dirección de los negocios.
4. Tomar decisiones en materia de inversiones y crédito.
5. Evaluar la gestión de los administradores del ente económico.
6. Ejercer control sobre las operaciones del ente económico.
7. Fundamentar la determinación de cargas tributarias, precios y tarifas.
8. Ayudar a la conformación de la información estadística nacional, y
9. Contribuir a la evaluación del beneficio o impacto social que la actividad económica de un ente represente para la comunidad.

ARTICULO 4O. CUALIDADES DE LA INFORMACIÓN CONTABLE. Para poder satisfacer adecuadamente sus objetivos, la información contable debe ser comprensible y útil. En ciertos casos se requiere, además, que la información sea comparable.

La información es comprensible cuando es clara y fácil de entender.

La información es útil cuando es pertinente y confiable.

La información es pertinente cuando posee valor de realimentación, valor de predicción y es oportuna.

La información es confiable cuando es neutral, verificable y en la medida en la cual represente fielmente los hechos económicos.

La información es comparable cuando ha sido preparada sobre bases uniformes.

Sin embargo, como se aprecia en el Código de Comercio, Art.210 “El revisor fiscal solamente estará bajo la dependencia de la Asamblea o de la Junta de Socios”. El revisor fiscal en Colombia depende la Junta Directiva y está silenciado para publicar información que lesione los intereses de la empresa que le contrata, lo cual está contemplado en la anterior sujeción y en el Artículo 214 “El revisor fiscal deberá guardar completa reserva sobre los actos o hechos de que tenga conocimiento en ejercicio de su cargo y solamente podrá comunicarlos o denunciarlos en la forma y casos previstos expresamente en las Leyes”. Por lo tanto este es un caso de marco legal en que la Ley colombiana está en contradicción con la Ley Sarbanes-OxLey.

En lo que corresponde a la posibilidad de aplicación de gestión de calidad el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, Decreto 663 de Abril 2 de 1993, establece en el Capítulo XIII, sobre el Régimen de la Información Financiera y

Comercial pautas legales y técnicas relacionadas con la idoneidad de la información contable y financiera y la manera correcta como el buen resguardo de los documentos que la sustentan.

ARTICULO 95. CONTABILIDAD.

1o. Régimen general. La Superintendencia Bancaria se encuentra facultada para dictar las normas generales que en materia contable deban observar las entidades vigiladas, sin perjuicio de la autonomía de estas últimas para escoger y utilizar métodos accesorios, de conformidad con la Ley.

2. Régimen de las agencias colocadoras de seguros y de títulos de capitalización. Toda agencia deberá tener una organización técnica y contable con sujeción a las normas que dicte al efecto la Superintendencia Bancaria. (Modifica Ley 510/99, art. 38)

ARTICULO 96. CONSERVACIÓN DE ARCHIVOS Y DOCUMENTOS. Los libros y papeles de las instituciones vigiladas por la Superintendencia Bancaria deberán conservarse por un período no menor de cinco años (5) años, desde la fecha del respectivo asiento, sin perjuicio de los términos establecidos en normas especiales. Vencido este lapso, podrán ser destruidos siempre que, por cualquier medio técnico adecuado, se garantice su reproducción exacta.

Parágrafo. La administración y conservación de los archivos de las entidades financieras públicas en liquidación, se someterá a lo previsto para las entidades financieras en liquidación por el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y demás normas que lo modifiquen o adicionen. Una vez transcurridos cinco años se deberá realizar la reproducción correspondiente, a través de cualquier medio técnico adecuado y transferirse al Archivo General de la Nación.

Las historias laborales de los ex funcionarios de las entidades financieras públicas en liquidación, deberán ser transferidas a la entidad a la cual estaban vinculadas o adscritas una vez finalice el proceso de liquidación correspondiente (Modifica Ley 795/03, art. 22)

ARTICULO 97. INFORMACIÓN.

1. Información a los usuarios. Las entidades vigiladas deben suministrar a los usuarios de los servicios que prestan la información necesaria para lograr la mayor transparencia en las operaciones que realicen, de suerte que les permita, a través de elementos de juicio claros y objetivos, escoger las mejores opciones del mercado y poder tomar decisiones informadas.

En tal sentido, no está sujeta a reserva la información correspondiente a los activos y al patrimonio de las entidades vigiladas, sin perjuicio del deber de sigilo que estas tienen sobre la información recibida de sus clientes y usuarios.

Numeral modificado por el Artículo 23 de la Ley 795 de 2003

2. Información financiera. Con excepción de los intermediarios de seguros, las entidades sometidas al control y vigilancia de la Superintendencia Bancaria, de acuerdo con el artículo 97 de la Ley 45 de 1990, expresarán obligatoriamente el resultado económico de sus empresas y de una vigencia determinada en términos de utilidad o pérdida que reciba cada una de las acciones suscritas. Lo anterior no prohíbe que adicionalmente este resultado sea expresado en términos absolutos, si así lo acepta la asamblea de accionistas.

3. Publicidad de la situación financiera. La Superintendencia Bancaria debe publicar u ordenar la publicación de los estados financieros e indicadores de las entidades sometidas a su control y vigilancia, en los que se muestre la situación de cada una de éstas y la del sector en su conjunto.

Tratándose de las entidades aseguradoras, publicará, además, en forma periódica, la situación del margen de solvencia. La información relativa a estas entidades estará a disposición de los interesados y se publicará cuando menos en tres (3) diarios de amplia circulación nacional.

4. Publicidad de las inversiones. Las entidades aseguradoras deberán llevar un libro en el cual se anotarán los títulos, documentos y activos representativos de las inversiones. Dicha información deberá publicarse conjuntamente con el balance general y el estado de resultados.

5. Informes a la Superintendencia Bancaria. Las entidades vigiladas deberán presentar informes respecto de su situación, de tiempo en tiempo, en las fechas que el Superintendente Bancario determine y en la forma y con el contenido que para el efecto prescriba.

6. Informes sobre operaciones. Para los efectos del impuesto de industria y comercio, las entidades financieras a que se refiere el artículo 206 del Decreto Ley 1333 de 1986 deberán comunicar a la Superintendencia Bancaria el movimiento de sus operaciones discriminadas por las principales, sucursales, agencias u oficinas abiertas al público, que operen en los municipios o en el Distrito Capital de Santa fe de Bogotá. (Ver Ley 510/99, art. 48, 80, Ley 546, art. 21, Modifica Ley 795/03, art. 23).

Dentro del ambiente legislativo colombiano se ha dado un proceso de elaboración de Leyes y reformas en materia de Contabilidad, revisoría Fiscal, Auditoria y Control interno que se constituye en un marco legal extenso que necesariamente debe ser tenido en cuenta tanto por los administradores de las empresas como por los profesionales de la contaduría que se apliquen a la labor de auditoria, revisoría fiscal y control interno.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Para los propósitos de este trabajo de grado se tomaron como eje de referencia las siguientes definiciones:

Administrador de Empresas: Orienta la política y toma decisiones de la productividad, comercialización e imagen con fundamento en la empresa u organización, para que se mantenga y sea cada vez más rendidora.

Productividad: Es la relación entre producción final y factores productivos (tierra, capital y trabajo) utilizados en la producción de bienes y servicios. De un modo general, la productividad se refiere a lo que genera el trabajo: la producción por cada trabajador, la producción por cada hora trabajada, o cualquier otro tipo de indicador de la producción en función del factor trabajo. Lo habitual es que la producción se calcule utilizando números índices (relacionados, por ejemplo, con la producción y las horas trabajadas), y ello permite averiguar la tasa en que varía la productividad.

Competitividad: La competitividad es la capacidad de respuesta o de acción de un país, una empresa o un individuo, para afrontar la competencia abierta ya sea entre naciones, empresas o individuos, la competitividad siempre será un concepto relativo a otros elementos; por ejemplo, Colombia es más competitivo en

la producción de café que Ecuador. Y Estados Unidos es más competitivo en productos transgénicos que Colombia.

Tanto la productividad como la competitividad requieren gestión y direccionamiento, en tal sentido se considera que la gerencia es parte básica de toda gestión social en materia de política productiva y comercial.

Gerencia: Al interior de esta investigación se considera que la gerencia tiene que ver con la toma de decisiones, con la capacidad de maniobra de un individuo o una organización para tomar las decisiones adecuadas para el buen funcionamiento de sus negocios o actividades, además se puede asociar con el problema del manejo de recursos escasos, los cuales deben ser utilizados eficientemente con el fin de lograr los objetivos propuestos.

Los dos primeros conceptos, competitividad y productividad están ligados, más no son iguales; la productividad, no puede asociarse inmediatamente con la competitividad; si una empresa mejora su productividad en la elaboración de algún producto, no necesariamente será más competitiva en los mercados internacionales, ya que la competitividad es un concepto más comparativo, mientras que la productividad se podría considerar como un factor más interno y propio.

El desarrollo industrial de las dos últimas décadas se ha conformado teniendo como epicentro un nuevo sistema técnico, que gira en torno a la información; cuatro pilares sostienen dicho sistema: la electrónica, la informática, las telecomunicaciones y la robótica. La introducción de dichos factores, hizo que se llegara al fin de la era de las ventajas adquiridas y se inició una nueva era: el de las ventajas construidas; en esta nueva fase el eje se desplaza de la "existencia de abundantes recursos naturales y mano de obra hacia la posesión del dominio científico y tecnológico y la capacidad de innovación¹⁶.

Las nuevas condiciones de producción conllevan, a cambios en la división del trabajo, tanto en su organización al interior de las unidades de producción, como en lo que atañe a su distribución entre trabajo directo e indirecto y los niveles de calificación requeridos para manipular las nuevas tecnologías implicando una reducción de la cantidad de trabajo requerido por unidad de producto, consecuencia del incremento de la productividad por el uso de nuevas tecnologías¹⁷.

¹⁶ CURBELO, J. L.; ALBURQUERQUE, F.; DE MATOS, C. y CUADRADO, J. R. *Territorios en transformación. Análisis y propuestas*. Madrid: Consejo Superior de Investigaciones Científicas, 1994, p. 123.

¹⁷ GATTO, F. *Cambio tecnológico neofordista y reorganización productiva. Primeras reflexiones sobre sus implicaciones territoriales*. En: Revista *EURE*, Vol. XVI, N° 47. Santiago de Chile, 1989, pp.7-34.

De ahí que cualquier empresa en el mundo que desee incrementar su productividad y ser competitiva en el mercado en el que ejerce deba tener en cuenta esta realidad y revisar de manera autocrítica sus niveles objetivos de participación ante el reto de las nuevas tecnologías.

La competitividad y la productividad no son conceptos abstractos sino aspectos de la realidad mundial actual.

Ingeniero Industrial: Es el profesional que tiene ingerencia en todas las áreas y departamentos de la empresa con énfasis en el desarrollo del producto o servicio.

Mercado local, regional, nacional e internacional: Es una progresión a escala, en donde se conquista primero lo local y se va ascendiendo paulatinamente hasta llegar al mercado de las exportaciones. El mercado es el escenario en que se llega al cliente o usuario, bien se trate de un producto o de un servicio.

Trabajo en equipo: Si bien puede ser la interdisciplinariedad o la multidisciplinariedad en la que se debe trabajar en los ambientes contemporáneos, significa que para sacar adelante un producto o un proyecto empresarial se requiere de la participación de todos los departamentos o profesionales que puedan aportarle al proceso.

Ventajas competitivas de un producto o servicio: Son aquellas características del producto o servicio que sobresalen al compararlas con el producto o servicio de las otras empresas que pueden considerarse competencia.

CAPITULO III

3. ESTUDIO DE MERCADO

En el presente capítulo se presenta el diseño del estudio de mercado y se exponen los resultados obtenidos en el mismo. Se analiza la cuantificación de la demanda de identificadores de llamadas entre la población de Mocoa, con el fin de determinar cuál es el nivel de aceptación. El estudio contempla por un lado el nivel de demanda del producto y por otro, la competencia a la que se va a enfrentar. Con base en estos dos parámetros se podrá determinar la franja inicial a la que se puede acceder en el mercado, el tamaño que está dado por el nivel de aceptación.

3.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

El objetivo general del estudio de mercado es determinar la estructura general del mercado objetivo para los identificadores de llamadas, en la ciudad de Mocoa.

Los objetivos específicos del estudio de mercado son:

- ⇒ Identificar las condiciones y las tendencias actuales de la oferta de identificadores de llamadas en Mocoa.
- ⇒ Determinar la estructura de precios que existe sobre el producto y las condiciones de variación histórica que ha experimentado.
- ⇒ Establecer el grado de conocimiento que se tiene del producto, entre los potenciales consumidores del mismo.
- ⇒ Identificar las condiciones y tendencias de la demanda potencial del producto.
- ⇒ Determinar el grado de aceptación que posee el producto entre la población de Mocoa.
- ⇒ Determinar el nivel potencial de participación de la empresa en el mercado y el nivel de demanda que ésta tendría que atender.

3.2 FUENTES E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La obtención de la información a partir de la cual se realiza el análisis sobre las características de la demanda, la oferta y los precios, se ha llevado a cabo a partir de dos fuentes principales: los datos estadísticos disponibles en los estudios y las

bases de datos de las instituciones relacionadas con el sector de comercio en la ciudad y los datos proporcionados directamente por la población objeto de estudio, mediante la aplicación de instrumentos específicos diseñados para tal efecto.

Para la recolección de la información necesaria para estructurar el estudio de mercado se han empleado tres instrumentos:

- Información estadística sobre la comercialización de identificadores de llamadas en Mocoa, la cual se orienta al análisis de datos relacionados con el volumen de comercio, el número de consumidores potenciales, identificación de la competencia y características del consumidor.
- Encuesta de recolección de información sobre las características de la demanda actual del producto, la cual está dirigida a los consumidores finales potenciales del producto, conformados por los habitantes de Mocoa, y va dirigida además a obtener información sobre el nivel de aceptación para productos de un nuevo proveedor.
- Encuesta de recolección de información sobre las características de la oferta y la provisión actual del producto, la cual está dirigida a los proveedores actuales de identificadores de llamadas en Mocoa, conformados por pequeños intermediarios de comercialización, y que tiene el objetivo de identificar las características de la oferta del producto, algunos elementos sobre la provisión de materia prima y corroborar información obtenida en la encuesta sobre la demanda.

En el anexo se presenta el formato diseñado para las dos encuestas empleadas en el estudio.

3.3 ANÁLISIS DE LA OFERTA

3.3.1 Tamaño de la población y de la muestra.

En la actualidad no existen en Mocoa empresas dedicadas de manera específica a la comercialización de identificadores de llamadas. Los aparatos existentes actualmente en el mercado son ofrecidos por Colombia Telecomunicaciones, sucursal Mocoa, los cuales son ofrecidos dentro de sus paquetes de servicio. Sin embargo, según Ignacio Fuentes, Gerente de la entidad en esa ciudad, solo el 5% de las líneas instaladas son adquiridas con dicho servicio¹⁸. Así las cosas, la única fuente de información primaria sobre la oferta de identificadores de llamadas en Mocoa es Colombia Telecomunicaciones y, por tanto, la única encuesta realizada se aplicó al mencionado Gerente de la entidad en la ciudad.

¹⁸ Entrevista realizada el día 2 de noviembre de 2006.

3.3.2 Descripción y análisis de resultados. De acuerdo con las respuestas obtenidas del funcionario en la encuesta, la demanda potencial actual de identificadores de llamadas en la ciudad de Mocoa es alta y está creciendo. Como se mencionó anteriormente, la única empresa que ofrece el producto actualmente en la ciudad es Colombia telecomunicaciones, por lo que no tiene competidores en el mercado.

El principal problema para la oferta del producto es que los usuarios potenciales no lo conocen o apenas están empezando a conocerlo, lo que explica en gran medida el hecho de que solo un reducido número de ellos haya accedido al mismo. Además, Fuentes considera que para alguna franja de la población el precio del producto no es atractivo a pesar de las facilidades que se dan para su pago, que consiste en la financiación del 65% del valor a seis meses.

En cuanto a la forma en que Colombia Telecomunicaciones paga a sus proveedores, el funcionario no proporcionó información sobre el tema pues manifestó que los identificadores de llamadas que venden en Mocoa provienen de Bogotá y es allí donde pactan la forma de pago con los proveedores. No existe estacionalidad en la venta del producto, es decir, no hay una época específica del año en la que las ventas varíen significativamente.

3.4 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

3.4.1 Distribución geográfica del mercado de consumo. El mercado objetivo al cual irá dirigida la oferta de identificadores de llamadas de la empresa propuesta está conformado por los habitantes de la ciudad de Mocoa que disponen de servicio telefónico. La localización geográfica de los habitantes con acceso a dicho servicio no está concentrada sino que, por el contrario, se encuentra dispersa de manera más o menos uniforme a través de toda la extensión de la ciudad.

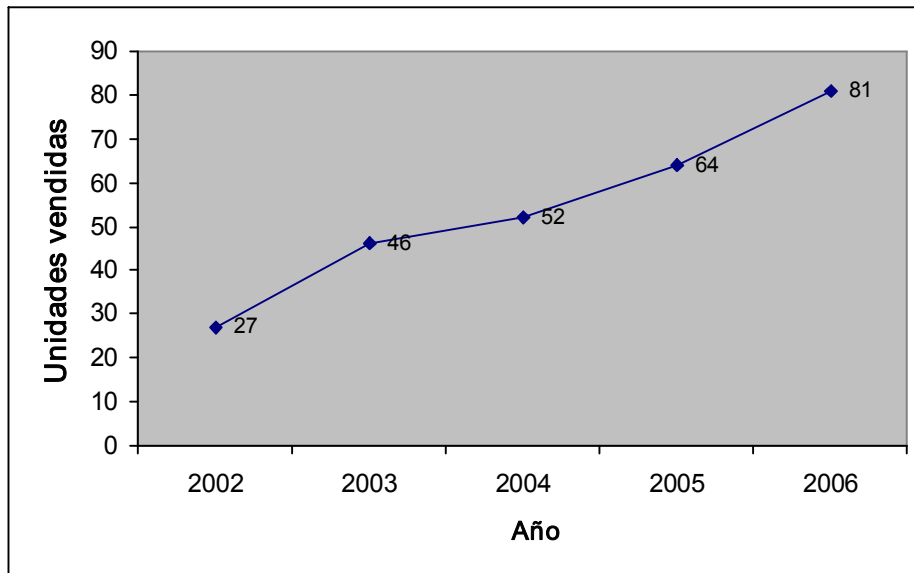
3.4.2 Tamaño de la población y del mercado actual. Según el último censo del DANE, la población actual de Mocoa asciende a 35.454 habitantes que conforman aproximadamente 9.400 hogares¹⁹. Puesto que la demanda de líneas telefónicas se encuentra determinada por el uso colectivo que de ellas hacen las unidades residenciales y no por su uso individual, se estima entonces que la población del mercado potencial total actual de identificadores de llamadas corresponde al número de hogares y no al número de habitantes, es decir, 9.400.

3.4.3 Evolución histórica y proyección de de la demanda total. De acuerdo con Ignacio Fuentes en la actualidad se encuentran instaladas en Mocoa cerca de

¹⁹ Fuente: DANE.

6.000 líneas telefónicas, que representan una cobertura del 63,83% y de las cuales solo cerca de 270 cuentan actualmente con identificador de llamadas, que han sido vendidos por Colombia Telecomunicaciones entre 2005 y 2006, aunque la oferta se está realizando desde 2002. En la gráfica 1. se aprecia la evolución que ha tenido la demanda real total entre ese año y lo que va corrido de 2006²⁰.

Gráfica 1. Evolución histórica de la demanda total



Fuente: Colombia Telecomunicaciones, sucursal Mocoa.

Para proyectar la demanda potencial total de los próximos años es necesario tener en cuenta, de un lado, el aumento en el nivel de cobertura del servicio telefónico y de otro lado, el crecimiento del número de hogares de la ciudad, el cual está determinado por el nivel de crecimiento de la población.

En cuanto a lo primero, Ignacio Fuentes afirma que el Plan de Desarrollo de Colombia Telecomunicaciones tiene estimado alcanzar una cobertura del 90% en 2010. En cuanto a lo segundo, el propio DANE ha realizado proyecciones de crecimiento de la población y los hogares con base en los resultados de 2005.

Teniendo estos dos aspectos, en la tabla 1 y la gráfica 2 se presenta la proyección de la demanda potencial total de identificadores de llamadas en la ciudad de Mocoa, para los próximos cinco años.

3.4.4 Características específicas de la demanda. A continuación se aborda la descripción de sus características específicas, a partir de la información obtenida

²⁰ La demanda total potencial está obviamente conformada por la totalidad de los hogares con línea telefónica de la ciudad.

con la encuesta aplicada a los habitantes de Mocoa, quienes constituyen la población potencial de la demanda.

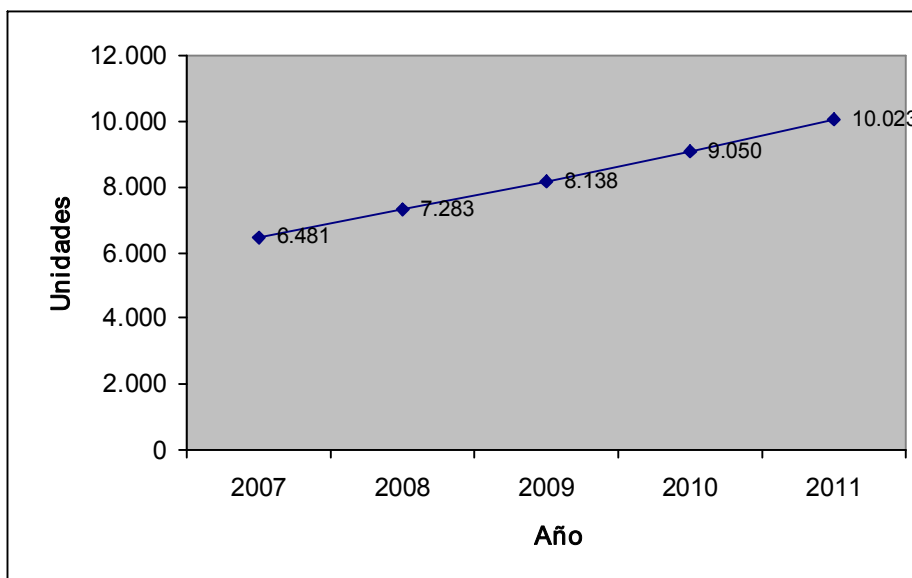
Tabla 1. Proyección de la demanda potencial total

PRODUCTO	AÑO				
	2007	2008	2009	2010	2011
Total hogares en Mocoa ¹	9.776	10.167	10.574	10.997	11.437
Cobertura servicio telefónico (%) ²	69,06	74,29	79,52	84,75	90
TOTAL DEMANDA POTENCIAL	6.481	7.283	8.138	9.050	10.023

¹ Fuente: DANE.

² Fuente: Colombia Telecomunicaciones, sucursal Mocoa.

Gráfica 2. Demanda potencial total proyectada



- **Tamaño de la población y de la muestra.** Como se mencionó con anterioridad, la población de la demanda está constituida por el número de hogares de Mocoa, la cual asciende a 9.400. Para determinar el tamaño de la muestra es necesario conocer previamente la desviación estándar de la población, para el cálculo de la cual se realizó una aplicación piloto del instrumento en 20 individuos.

La desviación estándar se calculó por medio de la función DESVEST del programa Excel de Microsoft y se tomó referencia el nivel de aceptación del producto entre la población, cuyo indicador es la información proporcionada por las respuestas a la pregunta 4. El valor de la desviación estándar obtenido fue de 0,3234. Una vez obtenida la desviación estándar se calculó el tamaño de la muestra por medio del programa de procesamiento de datos Process. Se

empleó un *muestreo aleatorio simple* con un margen de error del 5% y una confiabilidad del 95% y se determinó el valor del tamaño muestral en 158, es decir, el instrumento debería ser aplicado en 158 empresas (incluyendo las 20 ya aplicadas en el piloto).

- **Descripción de resultados.** En la tabla 2 se presentan los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los habitantes de Mocoa, los cuales conforman la población objetivo del estudio.

Tabla 2. Resultados de la encuesta a los habitantes de Mocoa

PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA DE RESPUESTA	EQUIVALENCIA PORCENTUAL (%)
1. Tiene identificador de llamadas	Si	4	2,53
	No	154	97,47
2. ¿Dónde compró el producto? ¹	Telecom (Colombia Telecomunicaciones)	4	100
3. ¿Qué problemas tuvo al adquirir el producto o con el producto? ¹	El cumplimiento en la entrega	0	0
	La calidad del producto	0	0
	El precio	3	75
	No ha tenido problemas	1	25
4. ¿Estaría interesado en adquirir un identificador de llamadas telefónicas? ²	Si	149	96,75
	No	5	3,25
5. ¿Por qué no le interesa adquirir un identificador de llamadas telefónicas? ³	No conoce el producto	1	20
	No necesita el producto	1	20
	Lo conoce y lo necesita pero el precio es alto	3	60
	Lo conoce y sería útil pero no le interesa	0	0
6. ¿En dónde podría adquirirlo? ⁴	Telecom	37	24,83
	No sabe	112	75,17
7. ¿Cuál de los siguientes aspectos sería el más importante a la hora de decidir comprar un identificador de llamadas?	El cumplimiento en la entrega	15	10,07
	La calidad del producto	149	100,00
	El precio	87	58,39

¹ La equivalencia porcentual en estas dos preguntas ha sido calculada con respecto a las 4 personas que respondieron "Si" en la pregunta 1 y que fue a las únicas a quienes se les realizó esas preguntas 2 y 3.

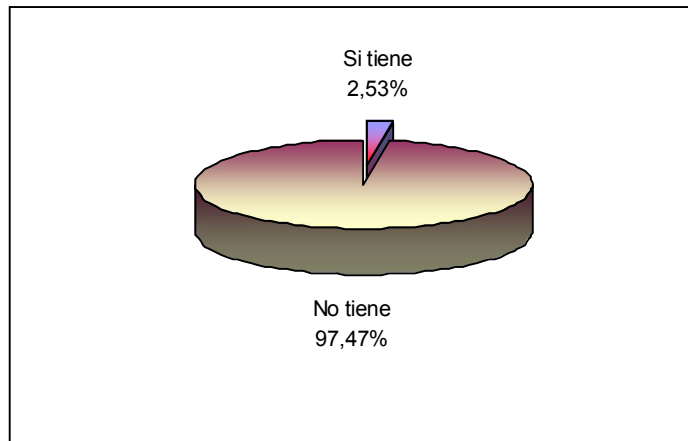
² La equivalencia porcentual en esta pregunta ha sido calculada con respecto a las 154 personas que respondieron "No" en la pregunta 1 y que fue a quienes se les realizó esa pregunta 4.

³ La equivalencia porcentual en esta pregunta ha sido calculada con respecto a las 5 personas que respondieron "No" en la pregunta 4 y que fue a las únicas a quienes se les realizó esa pregunta 5.

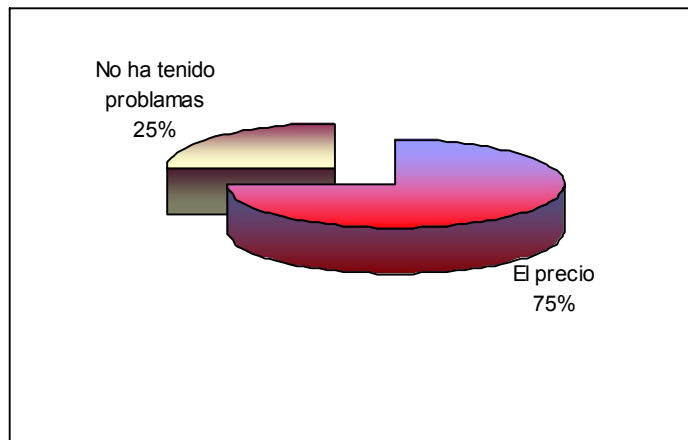
⁴ La equivalencia porcentual a partir de esta pregunta ha sido calculada con respecto a las 149 personas que respondieron "Si" en la pregunta 4 y que fue a quienes se les continuó la totalidad de la encuesta a partir de esa pregunta 6.

- Análisis de resultados.** De acuerdo con los resultados obtenidos, solo un 2,53% de los encuestados (y por ende de la población de Mocoa), manifestó tener actualmente identificador de llamadas, mientras que el 97,47% no lo tiene, tal como se aprecia en la gráfica 3. La totalidad de quienes ya tienen el producto lo adquirieron a través de Colombia Telecomunicaciones y el 75% de ellos dijo haber tenido problemas relacionados con el precio (gráfica 4). Tal como se aprecia en la gráfica 5, la mayoría (96,75%) de quienes no poseen el producto está interesado en adquirirlo y solo un 3,25% de ellos manifestó no estar interesado en él. La falta de interés en el 60% de esos casos se relaciona con la consideración del precio como demasiado alto, aunque reconocen su necesidad, mientras que el 20% dijo no conocer el producto y otro tanto afirmó conocerlo pero no necesitarlo (gráfica 6).

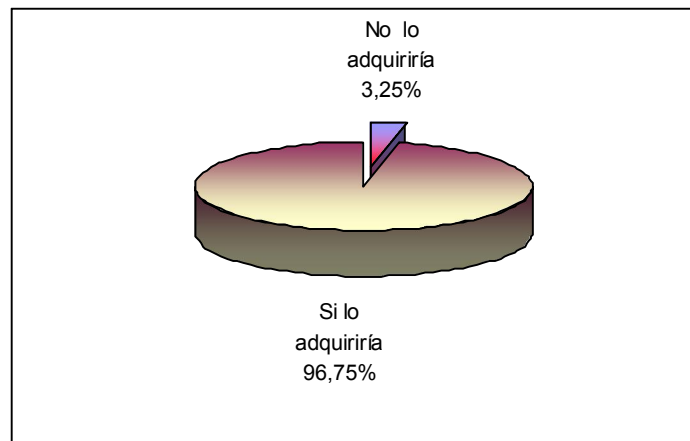
Gráfica 3. Distribución la población de Mocoa con respecto a la disponibilidad del identificador de llamadas



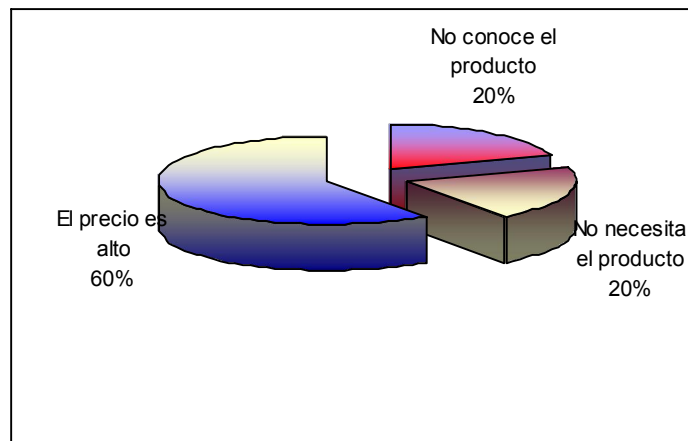
Gráfica 4. Distribución la población de Mocoa que dispone del identificador de llamadas con respecto al tipo de problema observado en el producto



Gráfica 5. Distribución la población de Mocoa que no tiene identificador de llamadas con respecto a su disposición de adquirirlo



Gráfica 6. Distribución la población de Mocoa que no está dispuesta a adquirir el producto con respecto a la razón para ello

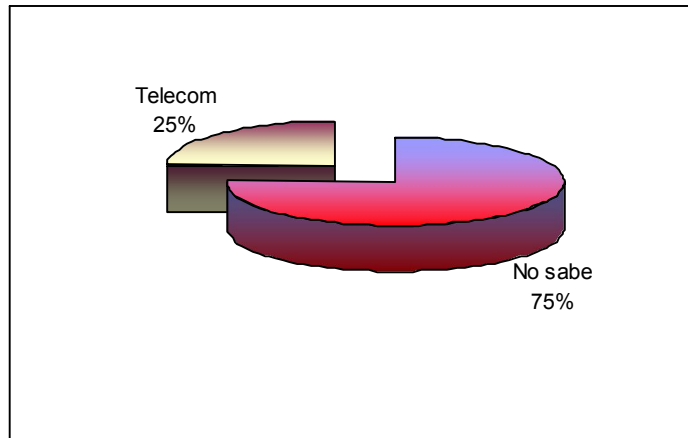


El 75,17% de quienes están interesados en adquirir el producto no saben dónde adquirirlo, tal como se muestra en la gráfica 7, constituyen la franja de población más propicia para la oferta del producto de la empresa propuesta, mientras que el restante 24,83% saben que Colombia Telecomunicaciones lo ofrece.

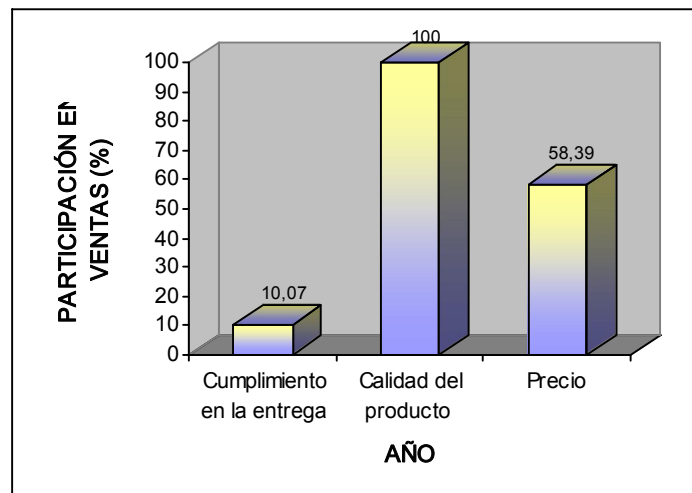
Hacia esta porción de la población se deberá enfocar la publicidad con el mensaje competitivo más fuerte. Finalmente, el aspecto más valorado por los potenciales compradores a la hora de adquirir el producto es su calidad, el cual fue reconocido como determinante por la totalidad de los interesados en comprar el identificador de llamadas (gráfica 8).

Le siguen en orden de reconocimiento como factor determinante para la compra el precio, reconocido como tal por el 58,39% de los encuestados, y el cumplimiento en la entrega (considerado así por el 10,07%).

Gráfica 7. Distribución la población de Mocoa dispuesta a adquirir el producto con respecto al reconocimiento de un el proveedor del mismo



Gráfica 8. Distribución la población de Mocoa dispuesta a adquirir el producto con respecto al factor considerado como relevante para ello



3.5 COMPORTAMIENTO DE LOS PRECIOS

De acuerdo con Ignacio Fuentes, el precio actual del identificador de llamadas en Mocoa es de \$105.000,00 y éste se ha incrementado en los años anteriores a un

promedio anual equivalente al IPC. Se espera que ese nivel de incremento se mantenga así en los próximos cinco años.

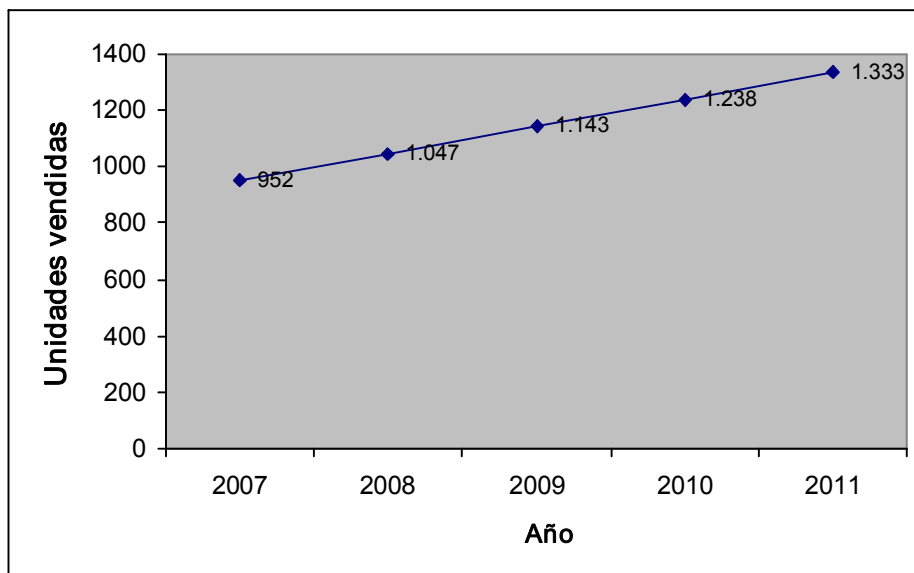
3.6 DEMANDA INICIAL DE LA EMPRESA, PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO Y PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

En la tabla 1 se presentó proyección de la demanda potencial total de los identificadores de llamadas en la ciudad de Mocoa. Adicionalmente a esta estimación, tal como se ha mencionado con anterioridad, en la actualidad solo el 5% de las líneas telefónicas que vende e instala Colombia Telecomunicaciones son adquiridas con identificador de llamadas.

Así, la demanda total que en teoría estaría disponible para la empresa propuesta sería la que se aprecia en la gráfica 9. Sin embargo, es claro que por los desafíos competitivos del mercado y por las propias limitaciones de infraestructura de la empresa, no es posible acceder a la totalidad de esa demanda desde el principio.

Por tal razón, la empresa intentará partir con una cobertura de la demanda del 10% anual, es decir, 952 identificadores de llamadas, y alcanzar una cobertura del 15% anual en el quinto año, alcanzando una cobertura consolidada del 60% en los primeros cinco años del proyecto, con respecto a la demanda total potencial disponible en ese período. En la gráfica 9 se presenta la demanda proyectada para la empresa propuesta.

Gráfica 9. Proyección de la demanda para la empresa propuesta



Esa cobertura significa una participación inicial en el mercado del 15,46% con respecto a la demanda potencial total disponible y del 90,51% con respecto a la demanda real disponible²¹.

²¹ La demanda real considera las ventas proyectadas para Colombia Telecomunicaciones. El alto nivel de participación se debe a que, en esencia, la empresa propuesta prácticamente va a abrir el mercado.

CAPITULO IV ELEMENTOS TECNICOS

4. ESTUDIO TÉCNICO

La telefonía es una de los medidos tecnológicos de mayor desarrollo e innovación a lo largo del tiempo desde su invención, no es necesario marcar una descripción pormenorizada de esta evolución, en este capítulo no se realiza un estudio técnico como tal de un identificador de llamadas en la medida en que la empresa va es a comercializar el artefacto pero no ha producirlo o mejorarlo, por esta razón se recurre a información técnica disponible en la ETB²², información que permite comparar las diferentes marcas disponibles en el mercado de Bogotá, en la que está presente la marca Fantel. Es de anotar que en la actualidad no hay oferta de este tipo de producto en Mocoa Putumayo porque hasta que no se habilite el servicio como tal, por Colombia Telecomunicaciones, no se genera necesidad del mismo y por ende demanda.

Beneficios

- Conocimiento del número de donde se originan las llamadas.
- Detalle de fecha y hora de las llamadas recibidas.
- Almacenamiento en memoria de números de las llamadas recibidas.
- Obtener un reporte detallado de las llamadas que entraron en su ausencia.

Requisitos

- Tener una línea telefónica digital.
- Encontrarse al día en el pago de la factura telefónica.
- No tener trámites pendientes con la empresa prestadora de servicio, cambios de números, traslados
- Sujeto a disponibilidad

Calidad y Soporte Técnico

- Los Proveedores de los equipos suministran el apoyo técnico a las inquietudes a través de sus líneas de servicio que son:
 - **Fantel Teléfonos** : 2364344 - 2485177, Calle 57 13-74 Local 104
 - **Oneplus Teléfonos** : 6106016 - 6106014, Carrera 20 # 84-57 piso 2
- En caso de problemas de funcionamiento del equipo, se debe dirigir al proveedor para aplicar la Garantía.

Tarifas

Cargo fijo mensual del servicio de **\$3,900 + IVA** (Según ETB)

²² Información consultada el día 3 de diciembre de 2006 en:
<https://www.etb.com.co/hogares/telocal/info.asp?prod=21>

Equipos identificadores

ETB no proporciona el equipo o teléfono identificador para utilizar el servicio de identificador de llamadas, pero si le ofrece una lista de aparatos identificadores los cuales han sido homologados y cuentan con el aval de compatibilidad para ser utilizados.

Consulta la lista de aparatos homologados y los puntos de venta donde se pueden conseguir:

Para compra directamente en el punto

1. DATECSA

Equipos

- Teléfono de mesa marca Bell Phone referencia 76510 (Teléfono Completo)
- Identificador Bell Phone referencia 77173 (Pantalla)
- Teléfono de mesa marca Bell Phone referencia 77519 (Teléfono Completo)

Puntos de venta

CARREFOUR	HEMOCENTER	ALKOSTO	KTRONIX	ALMACENES EXITO	HOME SENTRY
Calle 170 Carrera 30 Hayuelos Autosur 20 de julio	Autopista norte Av. Dorado Avenida 68 sur	Carrera 30 Venecia		Autopista Norte Av. Américas Colina Campestre Country Villa Mayor	Plaza Américas

2. PANASONIC

Equipos:

- Teléfono inalámbrico referencia KX-TC1485
- Teléfono inalámbrico referencia KX-TG2214
- Teléfono inalámbrico referencia KX-TG2216
- Teléfono inalámbrico referencia KX-TG2224
- Teléfono inalámbrico referencia KX-TG2226
- Teléfono inalámbrico referencia KX-TG2700

Puntos de venta

CARREFOUR	HOMECENTER	ALKOSTO	KTRONIX	ALMACENES EXITO
Calle 170 Carrera 30 Hayuelos Autosur 20 de julio	Autopista Norte Av. Dorado Avenida 68 sur	Carrera 30 Venecia		Autopista Norte Av. Américas Colina Campestre Country Villa Mayor

Para solicitarlo por teléfono ó acudir y comprarlo

1. ONEPLUS

Equipos:

- Teléfono de mesa marca Oneplus referencia 101B (Teléfono Completo)
- Teléfono de mesa marca Oneplus referencia 101B 101C
- Identificador marca Oneplus referencia 2881 (Pantalla)

Puntos de venta:

- Oficina Oneplus: Carrera 20 # 84-57 piso 2 Telf : 6106016
- Almacenes CARREFOUR

2. FANTEL

Equipos:

- Teléfono de mesa marca Fantel referencia F-103 (Teléfono Completo)
- Identificador marca Fantel referencia RH4000 (Pantalla)
- Teléfono de mesa Fantel referencia F202A (Teléfono Completo - SUPERTEL)
- Teléfono de mesa Fantel referencia F1000 (Teléfono Completo - SUPERTEL)

Puntos de venta:

Oficina Fantel: Calle 57 No 13 - 74 Local 104 Teléfono: 2485177

4.1 REQUERIMIENTOS DE PERSONAL Y EQUIPOS OPERATIVOS

La empresa requiere para el área operativa un vendedor de punto de venta y un vendedor puerta a puerta y en la tabla 3 se presentan los requerimientos de equipos para llevar a cabo el proceso de comercialización.

Tabla 3. Requerimientos de equipos e implementos operativos

EQUIPOS E IMPLEMENTOS	CANTIDAD
Sillas de trabajo	2
Mesa de trabajo	1
Cesto basura	1
Estantería	1
Teléfonos	1
Vitrinas	2
Kit de herramientas	1
Extintor	1
Botiquín	1

4.2 REQUERIMIENTOS DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS

La materia prima de la empresa propuesta está conformada por los propios identificadores de llamadas que la empresa adquirirá para su posterior comercialización. Puesto que éstos serán adquiridos con su respectiva garantía, se debería suponer que no existe ningún tipo de pérdida de materia prima.

Sin embargo, es posible que por algún tipo de imprevisión un número reducido de materia prima se deteriore y como el riesgo en tal caso le corresponde ya a la empresa, se ha considerado pertinente fijar un 0,5% de pérdida por este concepto.

Adicionalmente, los productos deberán ser reempacados en bolsas plásticas para su entrega al comprador final. Si se tiene en cuenta un nivel de pérdida del 5% en el material de empaque, en la tabla 4 se presentan los requerimientos de materia prima e insumos.

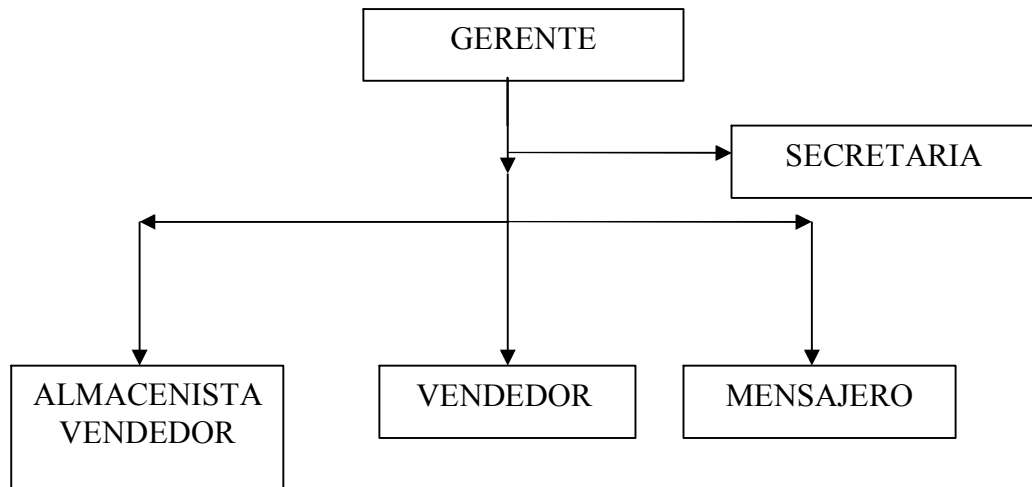
Tabla 4. Requerimientos de materia prima e insumos

PRODUCTO	AÑO				
	2007	2008	2009	2010	2011
Identificadores de llamadas	957	1.053	1.148	1.244	1.340
Bolsas plásticas	1.000	1.100	1.200	1.300	1.400

CAPITULO V

5. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

El siguiente organigrama es solamente una proyección de cual sería la nómina mínima para entrar a operar la empresa propuesta en Mocoa (Putumayo). Un primer paso sería el de poner un nombre tentativo al proyecto de negocio, que se denomine Comunicaciones Mocoa



5.1 ELEMENTOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA COMUNICACIONES MOCOA

MISIÓN

La EMPRESA COMUNICACIONES MOCOA a través del desarrollo de la actividad comercializadora de equipos de identificador de llamadas, llevará un cubrimiento total de la demanda en el casco urbano y rural de Mocoa Putumayo.

VISIÓN

Ser una organización capaz de satisfacer las necesidades de su entorno y ser la mejor organización humana y técnica en la oferta de equipos avanzados para la telefonía fija, iniciando por los identificadores de llamadas marca Fantel a nivel local, regional con proyección a nivel nacional e internacional.

PRINCIPIOS

La EMPRESA COMUNICACIONES MOCOA desarrollará sus actividades fundamentada en los siguientes principios:

- ***Productividad***

La productividad será para la EMPRESA COMUNICACIONES MOCOA la generación constante de ideas, proyectos, soluciones que se orienten a que la organización obtenga de manera permanente la satisfacción de los requerimientos que le permiten existir y cumplir con su misión y visión; entendiendo el recurso humano, como un recurso educable y en crecimiento. Para el desarrollo de la productividad la organización deberá establecer claramente el enfoque desarrollado a través de un Plan de gestión general, el cual será desarrollado de acuerdo a la realidad de la organización y según su futuro, partiendo de la base fundamental de su misión y su visión, que serán ejecutados por las distintas áreas y divisiones de la organización.

La productividad en la organización deberá ser medida a través de tablas de gestión que serán acompañadas de los Indicadores de Gestión con el fin de convertirse en herramienta fundamental en la generación de compromiso pero a su vez un incentivo real para los empleados, que se puede convertir en incentivo de carrera o de proyección al interior de la organización.

- ***Reducción***

La reducción se debe interpretar en un sentido amplio en el cual se debe hacer reducción en costos excesivos y no acordes con la organización, en generar ahorro permanente en gastos de operación, administración, comerciales y de transporte que no sean necesarios o que simplemente no tengan justificación financiera para hacerse. La filosofía de la reducción no debe llegar a afectar la función ni el buen desarrollo de la organización.

- ***Organización***

Base fundamental de la EMPRESA COMUNICACIONES MOCOA, consiste en que la organización esté precedida por un orden lógico en cuanto a jerarquías, organigramas, perfiles de los cargos, funciones y responsabilidades, flujogramas de funciones, y responsables de los cargos claramente definidos y de conocimiento general.

VALORES

La organización EMPRESA COMUNICACIONES MOCOA orientará el desarrollo de sus actividades dentro de los siguientes valores:

- ✓ *Igualdad*: igual trato para todas las personas en el ejercicio de las actividades de la organización sin distinción de raza, religión, sexo, etc.
- ✓ *Moralidad*: el ejercicio de todas las funciones debe consultar principios éticos y morales sin buscar ningún tipo de lucro personal o prebenda particular.

- ✓ *Eficiencia:* los empleados de la organización deben procurar el mejor uso que se le pueda dar a los recursos disponibles para lograr los mejores resultados.
- ✓ *Celeridad:* los empleados de la organización deberán realizar el procedimiento bien hecho en el menor tiempo y lo mejor posible evitando tramites innecesarios.
- ✓ *Economía:* el ejercicio de todas las actividades de la organización debe estar orientado a realizar la función con los menores costos operativos posibles, evitando trámites innecesarios y al mismo tiempo gastos innecesarios.
- ✓ *Imparcialidad:* todas las personas reciben el mismo trato en el ejercicio de la operación de la organización, sin ningún tipo de preferencias.
- ✓ *Legalidad:* los empleados de la organización deberán cumplir con las Leyes, normas, decretos, resoluciones, políticas, manuales, reglamentos, acuerdos, etc.
- ✓ *Publicidad:* todas las acciones de la organización serán de conocimiento general, serán transparentes, publicas.
- ✓ *Transparencia:* Las actividades de la organización serán de conocimiento público y no tendrán en ningún caso elementos que puedan oscurecer su rectitud.
- ✓ *Valoración de los costos ambientales:* El cuidar los recursos naturales es algo muy importante dentro del desempeño de la organización, se deberá evitar el daño al medio ambiente.

POLÍTICAS

Las políticas de la organización EMPRESA COMUNICACIONES MOCOA se ha diseñado por áreas y se exponen a continuación:

Políticas administrativas y financieras

Son políticas administrativas y financieras de la organización:

- Asesorar en la formulación de políticas, normas y procedimientos para la administración del recurso humano, y recursos físicos, económicos y financieros de la organización.
- Asesorar y proponer las actividades de administración de personal, seguridad ocupacional y relaciones laborales del personal, de acuerdo con las políticas fijadas por la institución.

- Asesorar para lograr una adecuada prestación de los servicios requeridos para el eficiente funcionamiento de la organización.
- Asesorar y proponer los programas de selección, capacitación, inducción y desvinculación y bienestar de los empleados de la organización de acuerdo a las normas que rigen la materia.
- Coordinar y asesorar a las áreas de la organización, en la elaboración de manuales de procedimientos para apoyar la gestión en procura de cumplir con la misión.
- Colaborar y asesorar en la realización de proyecciones, análisis y evaluaciones de la situación financiera de la organización.
- Coordinar y proponer el proceso de seguimiento en actividades relacionadas con políticas de administración de personal.
- Proponer y trabajar coordinadamente en la implementación de instrumentos y mecanismos para controlar los inventarios de elementos devolutivos y de consumo.
- Diseñar, proponer y asesorar en la elaboración del plan anual de compras al final del año.
- Asesorar y colaborar hasta donde sea posible, en la realización de estudios sobre planta de personal y en la actualización del manual de funciones de la organización.
- Preparar y proyectar, en coordinación con el área contable, la elaboración del proyecto de presupuesto de funcionamiento e inversión.

Políticas contables

La actitud de control responsable de la organización en el campo contable va más allá que la simple función de auditoria de todas sus operaciones. Cuando se enfrenta a una situación inédita, la actitud no se limita a reflexionar sobre la base de los análisis y antecedentes existentes. Es compromiso ineludible de la gerencia analizar y desarrollar una solución y es menester lograr un consenso sobre la misma, con el apoyo el área contable. Así mismo para satisfacer dicho compromiso se desarrolla un programa de auditoria que comprende todas las fases del proceso (planeamiento, ejecución, informes, comunicación, revisión y presentación de los resultados).

Cuando se trate de áreas que no poseen empleados para registrar operaciones y/o contabilizar los movimientos habituales, el departamento de contabilidad le brindará el servicio ya que posee personal altamente capacitado para brindarlo. Cuando se generen problemas laborales que exceden el marco de la actuación propia del contador, se contará con la colaboración de abogados expertos en la materia que podrán dar un rápido diagnóstico y dar solución al problema.

Políticas laborales

La organización realizará y aplicará los siguientes elementos de gestión del recurso humano:

- ⇒ Capacitación.
- ⇒ Gestión del desempeño.
- ⇒ Modificaciones contractuales.
- ⇒ Reconocimiento bonificaciones.
- ⇒ Selección de personal.
- ⇒ Actividades extralaborales para afirmar el clima comunicacional.

Políticas de capacitación

La capacitación se centra en el mejoramiento de desempeño de la persona en su labor actual y en lo que se necesita para su crecimiento y desarrollo. La capacitación está directamente relacionada con el trabajo, los planes de desarrollo personal y los objetivos anuales de cada empleado. Toda capacitación debe ser aprobada por el jefe y director del área. La capacitación constituye una "asignación de trabajo". Los cursos, módulos o talleres serán programados, en su mayoría, en tiempo no- laboral. La capacitación es una respuesta a necesidades de desempeño y desarrollo y a objetivos de la organización; por lo tanto, no es un beneficio, reconocimiento o incentivo.

Esta capacitación es parte de un plan de desarrollo integral que tiene como meta contribuir al desarrollo laboral según sus capacidades individuales y las necesidades propias de la organización. La capacitación busca:

- Establecer un perfil de cualidades profesionales y personales de cada empleado.
- Seleccionar elementos de reserva con vista a esquemas de desarrollo.
- Conocer el potencial humano de las diferentes áreas de la organización.
- Desarrollar una carrera dentro de la organización.

Políticas de selección

La Dirección de Recursos Humanos apoyará a las distintas Unidades en la selección y vinculación del personal de apoyo, para ello realizará procesos de selección de personal los cuales serán prerrequisito en cualquier vinculación para los diferentes cargos hasta los niveles de jefes y directores de área, Los procesos de selección se inician con la definición de necesidades y planes de personal a corto y largo plazo de la unidad correspondiente, así como de la disponibilidad de recursos presupuestales y los planes de desarrollo.

La división de personal debe definir los siguientes parámetros para iniciar proceso de selección: Tipo de contratación (planta o temporal), tiempo de duración del contrato, perfil del cargo y de la persona, competencias requeridas (habilidades, conocimientos y aptitudes). Recursos Humanos apoyará y asesorará a las Unidades en la definición de la denominación del cargo, el grado y la compensación. Para la selección final las calificaciones del candidato deberán ajustarse al perfil del cargo. De igual manera deberá preverse que el candidato pueda desarrollar sus intereses profesionales y personales.

Políticas de remuneración

En la organización se encara el tema de las remuneraciones con criterio moderno, mediante la aplicación de distintas técnicas que le permiten analizar la relación entre la importancia de su tarea, la forma en que la realiza y el sueldo resultante de esas circunstancias. La política de remuneraciones de la organización tiene como prioridad:

- Atraer y retener a los empleados para el desarrollo de la organización.
- Promover en el personal una actitud positiva hacia la organización de modo que cada empleado se desempeñe con la máxima eficiencia.
- Fomentar el deseo de progreso.

Políticas de igualdad de oportunidad laboral

La organización defiende la igualdad de oportunidades. Por lo tanto recluta, selecciona y contrata sobre la base de las calificaciones individuales. La política de la organización prohíbe la discriminación ilegal basada en raza, color, religión, sexo, nacionalidad, condición de incapacitado, edad o cualquier otra consideración que las Leyes nacionales consideren ilegal.

Una vez contratados, el progreso y la retribución de los empleados se relacionarán con sus calificaciones y desempeño laboral. En particular, nos aseguraremos de que las decisiones sobre promoción se basen en requerimientos válidos tales como calificaciones y desempeño laboral. Además, nos aseguraremos de que todas las acciones sobre el personal, tales como sueldo, beneficios, transferencia, despido, regreso después de despido, capacitación brindada por la organización, educación, asistencia educativa, programas sociales y recreativos, se administren sin que se produzcan discriminaciones ilegales.

Este compromiso con la igualdad de oportunidades laborales se aplica a todas las personas involucradas en las operaciones de la organización y prohíbe discriminaciones ilegales, acoso, intimidaciones, amenazas o coerción por parte de ningún empleado de la organización, incluidos supervisores y compañeros de trabajo. Los empleados que creen haber sido objeto de una discriminación ilegal

deben utilizar el procedimiento apropiado para poner a la organización en conocimiento del problema. Los empleados que desconocen el procedimiento apropiado deben consultar directamente en la oficina de Recursos Humanos.

La organización no tolerará represalias de ninguna clase contra un empleado que utilice o participe en estos procedimientos. Si la organización determina que se ha producido una discriminación ilegal, se tomará una medida efectiva para remediarla, proporcionada a la seriedad de la ofensa. Se tomará una acción adecuada para evitar cualquier futura discriminación o represalia.

Políticas de no acoso

La organización está comprometida en mantener un ambiente laboral libre de discriminación. Para mantener este compromiso, no tolerará el acoso de nuestros empleados por parte de nadie, y esto incluye a directivos, compañeros de tareas, proveedores y clientes externos. El acoso consiste en una conducta impropia ya sea verbal, física o visual, basada en el sexo, color, raza, origen, religión, nacionalidad, edad, discapacidades físicas, condición médica, discapacidad, ciudadanía que afecta las oportunidades laborales, que interfiera irrazonablemente con el desempeño individual o que cree un ambiente laboral ofensivo, hostil o intimidatorio.

El acoso sexual es ilegal y merece una mención especial. Los avances sexuales no aceptados, la solicitud de favores sexuales, y toda otra conducta física, verbal o visual basada en el sexo constituyen acoso sexual cuando:

- El sometimiento a la conducta sea una condición explícita o implícita para el empleo.
- El sometimiento o rechazo de la conducta se utilice como base para una decisión laboral.
- La conducta tenga el propósito o efecto de interferir irrazonablemente con un desempeño laboral individual o cree un ambiente laboral ofensivo, hostil o intimidatorio.

El acoso sexual puede incluir proposiciones sexuales explícitas, insinuaciones sexuales, comentarios sugestivos, “chistes” orientados sexualmente, “chanzas” o “bromas prácticas”, bromas sobre rasgos específicos del sexo, lenguaje o gestos obscenos, exhibición de material impreso, gráfico o visual sexualmente explícito, ofensivo u obsceno, y contacto físico de naturaleza sexual. Las formas de acoso arriba descritas son ilegales y se encuentran en violación de esta política. Sin embargo, una conducta no ilegal puede ser igualmente inapropiada en el ambiente laboral y constituye acoso bajo esta política. La conducta inapropiada que viola esta política puede incluir lenguaje vulgar, bromas, insinuaciones, etc., dirigidas hacia un individuo o grupo y basada en factores tales como sexo, características físicas, estereotipos o conductas culturales desviadas, al igual que material

impreso, dibujado o fotográfico que otros puedan considerar ofensivo o degradante.

Políticas contra el hostigamiento

La organización no permite actitudes de hostigamiento. Éste se produce cuando:

- La sumisión a la conducta es un término explícito o implícito o condición de empleo.
- La sumisión o el rechazo de la conducta es usado como la base para una decisión de empleo.
- La conducta tiene el propósito o efecto de irracionalmente interferir con el desempeño de trabajo del individuo o de crear un ambiente de trabajo intimidante, hostil u ofensivo.

Objetivos Organizacionales

Los objetivos generales que persigue la organización EMPRESA COMUNICACIONES MOCOA son los siguientes:

- *Orientar todas sus actividades hacia la misión que cumple la organización.*
- *Alcanzar la máxima eficiencia en costos*
- *Ser rápida y flexible*
- *Mejorar continuamente*

Se identifica la mejora continua como el primer paso en la búsqueda de la productividad constante. Se convierte en el elemento predominante que debe permanecer en la mente y en las actividades diarias de todos y cada uno de los empleados de la organización EMPRESA COMUNICACIONES MOCOA, ya que la continuidad se rodea de un sin número de condiciones para que realmente al ser medido algo se establezca que se ha mejorado.

La búsqueda de mejorar es entrar en el proceso de productividad, y esta misma arroja un resultado positivo en:

- Aspectos de relaciones humanas y de personal.
- Claridad de roles y de responsabilidades.
- Aprovechamiento del tiempo de trabajo.
- Generación de un mejor ambiente laboral.
- Desarrollo de funciones.

- Ampliación de la participación en el escenario eficiente de otras organizaciones públicas y privadas, con o sin ánimo de lucro.
- Incremento en el resultado de la gestión.
- Reducción de los costos fijos.
- Aprovechamiento óptimo de los recursos administrativos y financieros.
- Descenso en los niveles de gastos.

Estrategias

Para mejorar y mantener su posicionamiento en el entorno social, la organización EMPRESA COMUNICACIONES MOCOA empleará las siguientes estrategias:

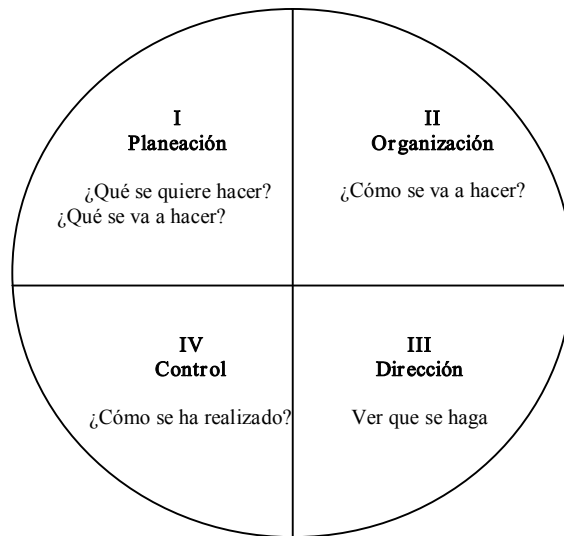
- Tanto sus empleados como sus proveedores se constituyen en verdaderos socios de su actividad económica – solidaria y como tal se mantendrán relaciones mutuamente benéficas.
- Todas las actuaciones de la organización se fundamentan en el respeto, el reconocimiento, el trato justo y las oportunidades para los empleados, permitiéndoles una alta satisfacción y un óptimo desarrollo personal y laboral.
- En todo momento se valora el espíritu de la sana competencia y no obstante se buscará mantener el propósito permanente de hacer las cosas mejor que los demás dentro de un marco de honestidad e integridad con los proveedores, los empleados y usuarios de la organización.
- Se ofrecerá, el mejor ejemplo para que otras organizaciones análogas aprendan el modelo de planeación estratégica seguido hacia una eficiencia basada en la comunicación y el desarrollo del recurso humano de manera continua.
- Todas las funciones, operaciones, procesos, subprocesos, actividades y tareas que corresponde hacer a la organización se realizarán dentro de los más exigentes estándares de calidad y servicio.

5.2 PROCESO ADMINISTRATIVO²³

El estudio administrativo permite identificar los recursos y actividades con el fin de optimizar sus procesos y establecer un plan administrativo que permita cumplir con objetivos, organizar, dirigir y controlar proactivamente ya que es la mejor manera para garantizar un adecuado proceso administrativo. Se aplicarán conceptos identificados en el libro *“Planeación Estratégica”* de Lourdes Munch quien esquematiza y propone una serie de métodos, principios y técnicas para llevar a cabo una eficaz y eficiente actividad administrativa en la organización. En la figura 1 se presentan los elementos del proceso administrativo.

23 KOONTZ, Harold. Administración: Una perspectiva global. 11ª Ed. Mexico, D.F.: Mc Graw Hill, 1998. 796p.

Figura 1. Elementos del proceso administrativo

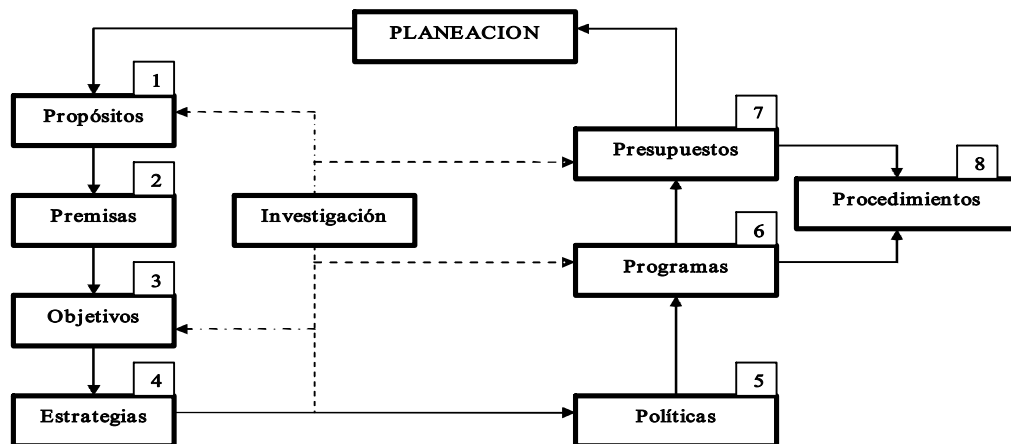


Fuente. Fundamentos de Administración, p. 36.

PLANEACIÓN.

La planeación es la determinación de los objetivos y elección de los recursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro²⁴. En la figura 2 se aprecian las etapas de la planeación.

Figura 2. Etapas de la planeación



Fuente. Fundamentos de administración. Pág. 72.

24 MUNCH, Gallindo Lourdes. Fundamentos de administración. México Trillas. 1994. PG. 64.

Propósitos.

Para la organización EMPRESA COMUNICACIONES MOCOA, a partir del mejoramiento de su funcionamiento, se plantean los propósitos que proporcionaran las pautas para el diseño de un plan estratégico permitiendo que existan hasta que termine el ciclo de vida de la organización²⁵:

- ✓ Mejorar la organización de la EMPRESA COMUNICACIONES MOCOA en su parte administrativa y contable.
- ✓ Ofrecer un servicio integral en equipos suministrados a unidades familiares productivas.
- ✓ Dar a conocer la organización y sus servicios.
- ✓ Atender la demanda pública y privada.
- ✓ Tener la capacidad instalada para satisfacer al mercado objetivo.
- ✓ Definir correctamente el proceso productivo para evitar cuellos de botella.
- ✓ Dar a conocer los servicios destacando sus características y beneficios.
- ✓ Incrementar las utilidades sobre la inversión inicial.
- ✓ Mantener la rentabilidad esperada de la organización.
- ✓ Tener un equipo de trabajo integral comprometido con la organización.
- ✓ Adquirir mano de obra calificada con calidad humana.

Premisas, objetivos, estrategias, funciones, control y políticas.

Para mejorar los procesos administrativos y contables de la organización es necesario diseñar objetivos en cada una de sus áreas, el cual se lleva a cabo a partir de unas premisas previas identificadas y genera como resultado la estructuración de estrategias y políticas para realizar tales objetivos. En la presente etapa de reestructuración y proyección se parte de haber identificado y diseñado premisas, objetivos, estrategias y políticas generales para la organización, como se aprecia en el capítulo 4, que darán lugar a la identificación y el diseño de otros de tipo general y específico para cada área.

25 MUNCH GALINDO, Lourdes. Fundamentos de administración. Ed Mexico Trillas. 1994.

Premisas.

Las premisas generales a partir de las cuales se han estructurado lo objetivos administrativos de la organización son:

- ⇒ Para lograr el adecuado funcionamiento de la organización y el cumplimiento de sus objetivos se deberán aplicar criterios técnicos para prever problemas con la capacidad productiva.
- ⇒ El personal vinculado a la organización debe ser integrado al cumplimiento de la misión y visión corporativas.
- ⇒ Realizar el servicio con altos estándares de calidad con miras a obtener una certificación de calidad.
- ⇒ El proceso de realización del servicio deberá supervisarse permanentemente para corregir errores y solucionar los problemas que se puedan presentar.
- ⇒ Uno de los valores de la organización será atender las sugerencias que permitan mejorar el servicio.
- ⇒ Es importante que la parte administrativa mantenga un canal abierto permanente de comunicación que contribuya a generar un clima óptimo organizacional, baluarte de una cultura organizacional que no entra en conflicto con la misión y visión de la organización.
- ⇒ La correcta remuneración como los incentivos que se puedan ofrecer a los empleados servirá para generar un ambiente laboral entusiasta.

Formato para la identificación y diseño de premisas, objetivos, estrategias y políticas de cada área de la organización

ÁREA	PREMISAS	OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS

Objetivos.

Los objetivos de la organización en el área administrativa con base en un buen gobierno corporativo son:

- ⇒ Desarrollar un programa de capacitación del cliente interno.
- ⇒ Aplicar criterios de aseguramiento de la calidad.
- ⇒ Mantener un control sobre el área de realización del servicio.
- ⇒ Mejorar teniendo en cuenta las sugerencias del cliente externo e interno.
- ⇒ Comunicación permanente con los clientes internos y externos de la organización.
- ⇒ Pagar lo justo, de manera oportuna.

Estrategias.

Las estrategias que seguirá la organización en el área administrativa con el fin de lograr los objetivos planteados son:

- Ser una organización integral en servicios relacionados con la comunicación telefónica fija y móvil.
- Ser una organización reconocida en el mercado de Mocoa y en el mercado nacional.
- Marcar un impacto positivo en el usuario final, contribuyendo a que las tareas se realicen en el tiempo justo y necesario.
- Proveer a los clientes internos de estabilidad laboral y protección social adecuada.
- Posicionar la imagen corporativa en los mercados local y nacional de equipos pesada y transporte de materiales e insumos para la construcción.
- Generar oportunidades de desarrollo y una justa retribución al equipo de trabajo creando un clima laboral de respeto y confianza.

Funciones.

Las funciones administrativas que permitirán el desarrollo de las estrategias son:

- ⇒ Hacer mantenimiento preventivo y correctivo de manera proactiva.

- ⇒ Reservar anualmente los recursos necesarios para cumplir con los periodos de mantenimiento de los equipos e instrucción al personal de la organización.
- ⇒ Definir anualmente el plan de capacitación y actualización del personal de la organización e incluirlo en el presupuesto.
- ⇒ El área de mercadeo, trimestralmente, presenta a la gerencia un informe de gestión en el cual evalúan el desarrollo del programa anual. Al cierre del ejercicio anual, en conjunto con la gerencia se revisa la estrategia de mercadeo de mediano plazo y se presentan las proyecciones requeridas por la asamblea general de socios.
- ⇒ Las reclamaciones y quejas de los clientes son atendidas directamente por el responsable del Sistema de Calidad y las acciones correctivas necesarias son verificadas directamente por la gerencia.
- ⇒ El área de mercadeo y atención al cliente mantendrá una comunicación oportuna con los clientes la cual que permitirá ofrecer un producto acorde con sus necesidades.

Control.

Como medio de control se tendrá en cuenta:

- ⇒ El Sistema de Calidad establece los mecanismos para detectar las no conformidades que se puedan presentar en el desarrollo de las actividades productivas de la organización y adicionalmente permite el seguimiento de las acciones correctivas. Igualmente se ha destinado el personal necesario para realizar estas actividades.

Políticas.

Las políticas generales que guiarán a la organización en la puesta en práctica de sus estrategias administrativas son:

- El control técnico de materias primas, insumos y procesos, garantizan la calidad del servicio.
- El servicio mantendrá unas condiciones características que sólo serán modificadas previo estudio de las sugerencias de los clientes.
- La realización periódica de auditorias internas y revisiones de la gerencia, permiten a la organización la implantación oportuna de las acciones de mejoramiento que requiere la calidad del servicio que se ofrece.

- Mantener comunicación permanente con los clientes corporativos y usuarios finales para atender sus sugerencias.
- Nos distingue una atención amable a nuestros clientes que busca aportar un servicio de excelente calidad por sus características como la puntualidad, la seguridad, la competitividad en precio.
- Realización oportuna del servicio dentro los plazos de entrega establecidos.
- El crecimiento de nuestra organización está unido al desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores. Sus condiciones de vida y bienestar son básicos para su desempeño individual y para el trabajo en equipo requerido en el desarrollo de nuestras actividades.
- Los salarios están acordes con el cargo y funciones para las cuales se contrata al personal. El pago oportuno de esta remuneración es un compromiso para la organización.

Programas.

Una vez definidas las estrategias se diseñan la programación para la puesta en marcha del plan estratégico de la organización EMPRESA COMUNICACIONES MOCOA. Los principales programas son:

- ⇒ El programa diario de proceso.
- ⇒ El programa de producción (diario, mensual y anual).
- ⇒ El programa de ventas (diario, mensual y anual).
- ⇒ El programa financiero.
- ⇒ El programa de recursos humanos.

En las siguientes tablas se presentan los formatos para la elaboración de cada uno de estos programas.

Presupuestos.

De manera paralela a la planificación de los programas de la organización se debe realizar el presupuesto de los recursos financieros necesarios para cada elemento y tarea dentro de ella, y para calcular y consignar cada uno de dichos presupuestos se deberá elaborar un formato. Los principales cálculos presupuestales son:

- Presupuesto de costos de materias primas e insumos.
- Presupuesto de costos de mano de obra directa e indirecta.
- Presupuesto costos operativos.

- Presupuesto de gastos administrativos.
- Presupuesto de gastos de ventas.
- Presupuesto de valor de los activos fijos.
- Presupuesto de valor de los inventarios.
- Presupuesto de capital de trabajo.
- Presupuesto de amortización de gastos diferidos.
- Presupuesto de amortización financiera (préstamos bancarios).
- Presupuesto de ventas.

Formato para elaboración del programa de ventas

INFORMACIÓN GENERAL				VENTAS DIARIAS DE EMPRESA COMUNICACIONES MOCOA				
MESES	DIAS	DM-FE	DIAS HABLES	2005	2006	2007	2008	2009
ENERO	31	9	22					
FEBRERO	28	4	24					
MARZO	31	6	25					
ABRIL	30	6	24					
MAYO	31	7	24					
JUNIO	30	7	23					
JULIO	31	5	26					
AGOSTO	31	8	23					
SEPTIEMBRE	30	4	26					
OCTUBRE	31	6	25					
NOVIEMBRE	30	7	23					
DICIEMBRE	31	8	23					
TOTAL	365	77	288					
VENTAS MENSUALES ESPERADAS EN IDENTIFICADORES DE LLAMADAS			ENERO					
			FEBRERO					
			MARZO					
			ABRIL					
			MAYO					
			JUNIO					
			JULIO					
			AGOSTO					
			SEPTIEMBRE					
			OCTUBRE					
			NOVIEMBRE					
			DICIEMBRE					
VENTAS ANUALES EN SERVICIOS								

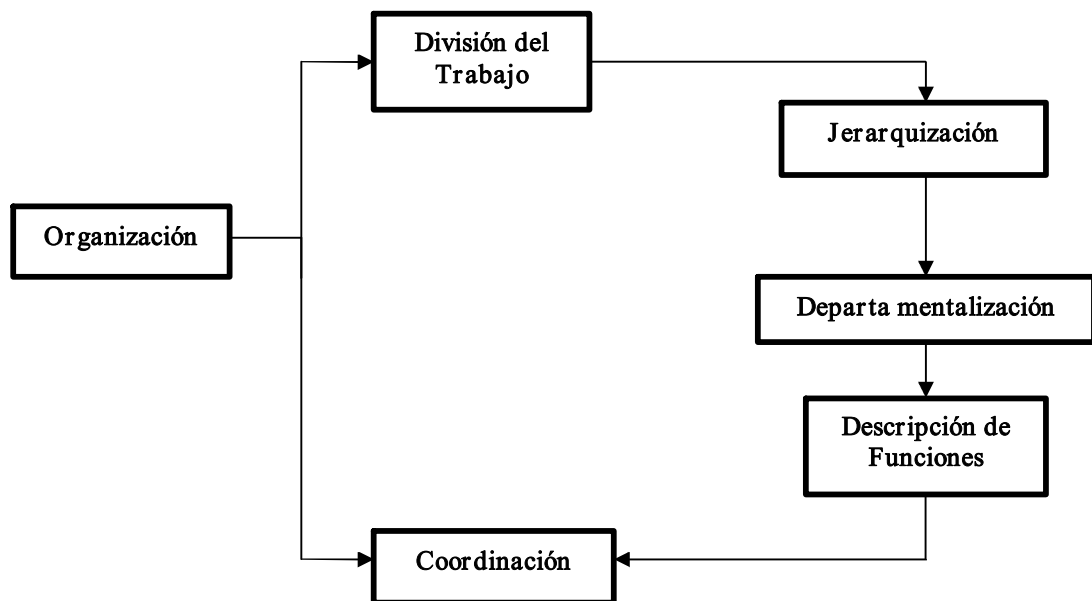
poder realizar y simplificar las funciones del grupo social²⁶. En la figura 3 se presentan las etapas de la organización, las cuales se describen a continuación.

División del trabajo²⁷.

A continuación se describen los elementos que determinarán la división del trabajo dentro de la organización.

Jerarquización. Para la EMPRESA COMUNICACIONES MOCOYA, la jerarquización estará enmarcada bajo una autoridad de línea y staff que enmarcara a cada operación de la organización para contribuir así al cumplimiento de los objetivos propuestos. Se mantendrán relaciones directas en la que un superior ejercerá supervisión directa sobre sus subordinados determinándose así la autoridad lineal complementada con el ofrecimiento de asesoría y consejos en el cual se implementaría una autoridad de staff. En la figura 4 se presenta el organigrama real de la organización.

Figura 3. Etapas de la organización

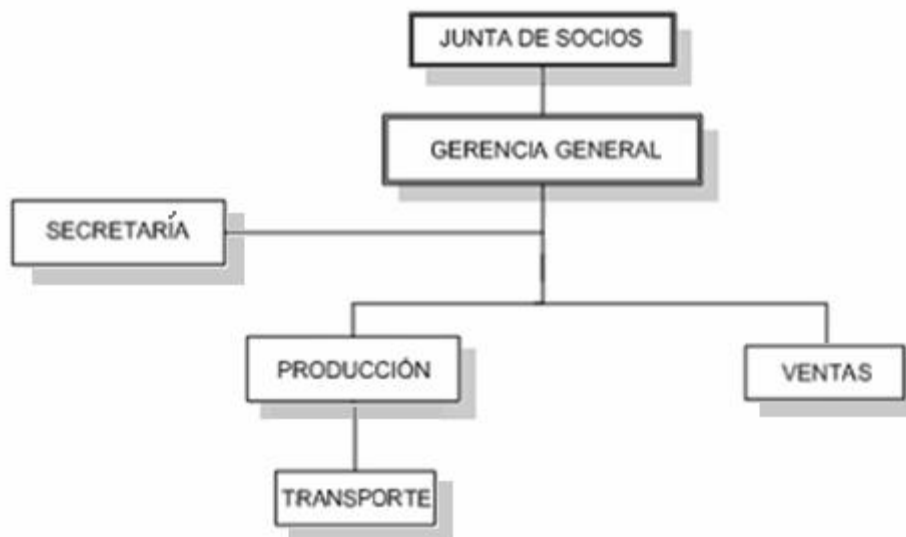


Fuente. Fundamentos de administración. Pág. 116.

26 MUNCH, Gallindo Lourdes. Fundamentos de administración. México Trillas. 1994. PG. 109.

27 CHIAVENATO, idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Bogotá. Ed. MC Graw Hill. 3ra. Ed, 1987. Pág. 465.

Figura 4. Organigrama de la EMPRESA COMUNICACIONES MOCOA



El Representante Legal General de la organización ejerce una autoridad lineal de subordinación al departamento de producción y ventas; el jefe de producción ejerce una autoridad de subordinación sobre los operarios y personal de mantenimiento. La secretaria sirve de apoyo al administrador en cada una de las funciones correspondientes a su cargo y a su vez da apoyo al departamento de producción y ventas. En la tabla siguiente se muestran los requerimientos de personal administrativo y de ventas. Se espera que los requerimientos de personal administrativo y de ventas no se incrementen en los cinco primeros años del proyecto.

Requerimientos de personal administrativo y de ventas

CARGO	CANTIDAD
Representante legal General	1
Secretaria	1
Representante comercial	1

Departamentalización. En la EMPRESA COMUNICACIONES MOCOA Se implementará una departamentalización de tipo funcional donde se agrupan las actividades análogas según la función primordial para lograr la especialización y con ello la eficiencia del personal. La departamentalización funcional significa que no se trata de una división orgánica porque es una organización pequeña con una operación administrativa y productiva discreta en cuanto a nómina. Esto quiere decir que ciertas funciones serán ejercidas bajo un mismo cargo, porque es lo que permite la realidad de la organización en cuando a su disponibilidad de recursos

humanos y financieros. Una vez hecha esta importante aclaración, se estructurarán los departamentos de Gerencia General, Producción y Mercadotecnia, cuyas funciones se aprecian en las figuras 5, 6 y 7.

Figura 5. Funciones de la Representación legal General

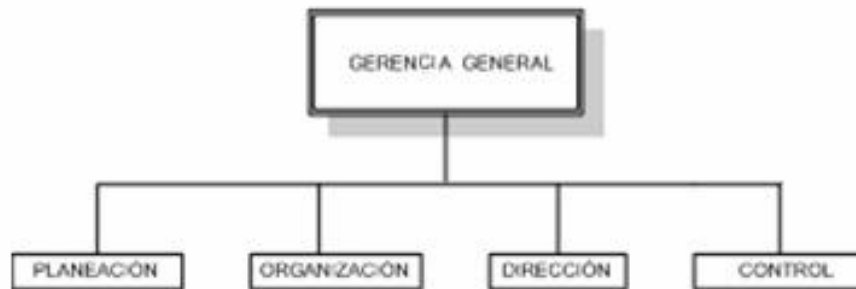


Figura 6. Funciones del Departamento de Producción



Figura 7. Funciones del Departamento de Mercadotecnia



➤ **Descripción de funciones.** Es necesario definir los procedimientos que se desarrollan en cada puesto de trabajo de la organización REALIZACIÓN DE SERVICIOS, así como los manuales de cada cargo, con el fin de mantener información básica en la determinación de las políticas de desarrollo de personal

y establecer su misión frente al objetivo de la organización; mediante estudios de descripción y análisis de actividades de los cargos existentes.

El manual de funciones es un medio por el cual la organización EMPRESA COMUNICACIONES MOCOA, evaluará y conocerá las funciones específicas de cada departamento con el fin de optimizar cada una de las operaciones que ejerce cada miembro de la organización. En el momento que se desarrolle este manual será dado a conocer a cada una de las partes con el fin de que conozcan las funciones a realizar en cada cargo, posteriormente se mantendrán relaciones de acuerdo al rol de cada persona para que se integren y se sincronicen los esfuerzos con el fin de conseguir la unidad, armonía y rapidez para estar comprometidos con el logro de los objetivos. Cada persona que sea vinculada a la organización debe conocer y tener claro las funciones a desarrollar en su cargo. En las siguientes tablas se presenta la ficha técnica de las funciones de cada uno de los cargos.

Ficha técnica de funciones Gerente general

Cargo: GERENTE GENERAL
Jefe inmediato: EL MISMO
Cargo que supervisa: Departamento de producción y mercadotecnia
Requisitos mínimos: Formación profesional en Administración de organizaciones y/o Contaduría pública
Experiencia mínima: Dos años en el sector comercial
<p>Funciones y responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Administrar y dirigir la organización, para lograr el trabajo en equipo, logrando la efectividad. ➤ Planear, organizar, dirigir y controlar las diferentes actividades que se llevan a cabo dentro de la organización. ➤ Manejar la parte contable y financiera de la organización. ➤ Controlar para cumplir las metas y objetivos propuestos. ➤ Aprobar los pedidos de equipos, personal, e insumos para la prestación del servicio. ➤ Revisar la calidad del servicio y la eficiencia del proceso con el jefe técnico. ➤ Tomar las decisiones necesarias para el buen funcionamiento de la planta. ➤ Supervisar los suministros y hacer pedidos cuando se requiera de manera que no se detenga el proceso de prestación del servicio. ➤ Coordinar el transporte para llevar la equipos al lugar solicitado y devolverla. ➤ Tener informes mensuales sobre los resultados contables, a fin de tomar decisiones a tiempo.

Ficha técnica de funciones del representante comercial

Cargo: VENDEDOR
Jefe inmediato: GERENTE GENERAL
Requisitos mínimos: Estudio técnico de mercadeo y publicidad
Experiencia mínima: Dos años en ventas
Funciones y responsabilidades: <ul style="list-style-type: none">➤ Cumplir con la cuota semanal de ventas asignada en el presupuesto.➤ Realizar una gestión óptima de venta en los establecimientos visitados.➤ Presentar semanalmente al administrador los reportes sobre las actividades realizadas.➤ Comercializar el servicio a nivel de la demanda pública y privada.➤ Reportar al departamento técnico las solicitudes de servicios para evitar demoras en la realización a los clientes de la organización.➤ Colaborar en el diseño de las estrategias de ventas necesarias para el cumplimiento de los objetivos. Ofrecer a los clientes los servicios en mantenimiento, transporte y alquiler de equipos pesada para la construcción.

Ficha técnica de funciones de la secretaria

Cargo: SECRETARIA
Jefe inmediato: GERENTE GENERAL
Requisitos mínimos: Estudio técnico en secretariado y contabilidad, excelentes conocimientos en sistemas y relaciones interpersonales.
Experiencia mínima: Dos años en el área.
Funciones y responsabilidades: <ul style="list-style-type: none">➤ Apoyo permanente al administrador en las labores contables y financieras.➤ Servir de intermediaria en la parte administrativa y operativa de la organización.➤ Organizar los materiales y tiempos de trabajo de los superiores.➤ Recepcionar las llamadas y atender a los clientes.➤ Tramitar los documentos necesarios para el funcionamiento de la organización.➤ Llevar correctamente los archivos, manejar la correspondencia tanto interna como externa.➤ Mantener contacto con los proveedores con el fin de mantener una buena información de la variación de los precios en equipos e insumos.

Ficha técnica de funciones de los conductores - operarios

Cargo: CONDUCTORES- OPERARIOS
Jefe inmediato: GERENTE GENERAL
Requisitos minimos: Estudios Secundarios.
Experiencia minima: Un año en manejo de equipos pesada, para efectos de conducir camiones, volquetas, tractocamiones, lo exigido por el ministerio de transporte.
Se contará con mínimo cinco (5) conductores -operarios, los cuales se les asignan funciones específicas dentro del proceso de realización del servicio; y se rotarán de tal manera que conozcan todo el proceso. Todos deben portar el permiso de conducción y saber conducir y operar todos los vehículos y máquinas disponibles.
Funciones y responsabilidades: <ul style="list-style-type: none">➤ Manejar correctamente la máquina o equipo que operen.➤ Realizar la limpieza de su máquina o equipo, así como del puesto de trabajo, al finalizar su jornada de trabajo diaria.➤ Colaborar con el mantenimiento de la planta en general.➤ Hacer el proceso de realización del servicio.➤ Colaborar cuando se le necesite en otro proceso diferente al asignado.➤ Cargar el vehículo de transporte del producto, para ser entregado.➤ Las demás propias del área.➤ Transportar la equipos a los lugares de destino, por lo que no deberá tener restricciones de horario para viajar a otras ciudades.

➤ **Coordinación.** Por medio de la coordinación los diferentes integrantes de la organización intercambian información sobre las diversas actividades que llevan a cabo, planifican la forma de realizarlas y evalúan los resultados obtenidos. En la figura 8 se muestra la estructura del proceso de coordinación.

Dirección²⁸. Al igual que la planeación y la organización, la dirección está conformada por varias etapas y elementos. Éstos se muestran en la figura 9 y se describen a continuación.

28 DOMINGUEZ MACHUCA, José Antonio. Dirección de Operaciones: Aspectos estratégicos en la producción y en los servicios. Bogotá 1995. Ed. Mc Graw Hill.

Toma de decisiones. La toma de decisiones de la organización EMPRESA COMUNICACIONES MOCOCHA va dirigida a evaluar, analizar e investigar las alternativas que implica resolver una situación que involucre tomar una decisión en el ámbito administrativo, productivo y de mercadotecnia según la estructura organizacional inicial que toma la organización permitiendo que esta decisión contribuya al logro de los objetivos generales de la organización. Cuando se presente un problema, primero se debe identificar sobre quien recae la responsabilidad de tomar una decisión, siguiendo un conducto regular si se trata del representante legal general, el jefe de producción o la parte de mercadotecnia.

Figura 8. Proceso de coordinación

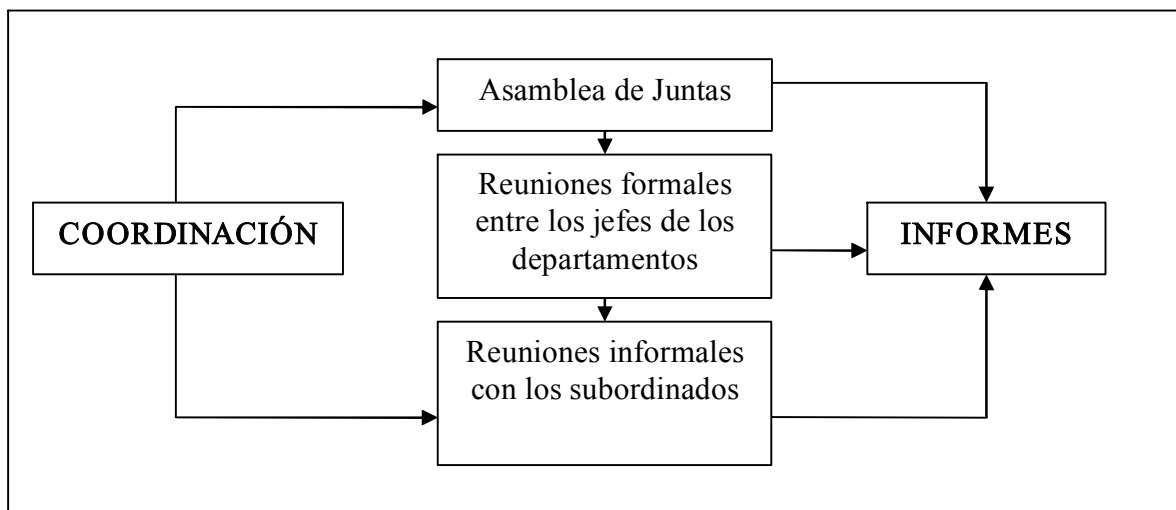
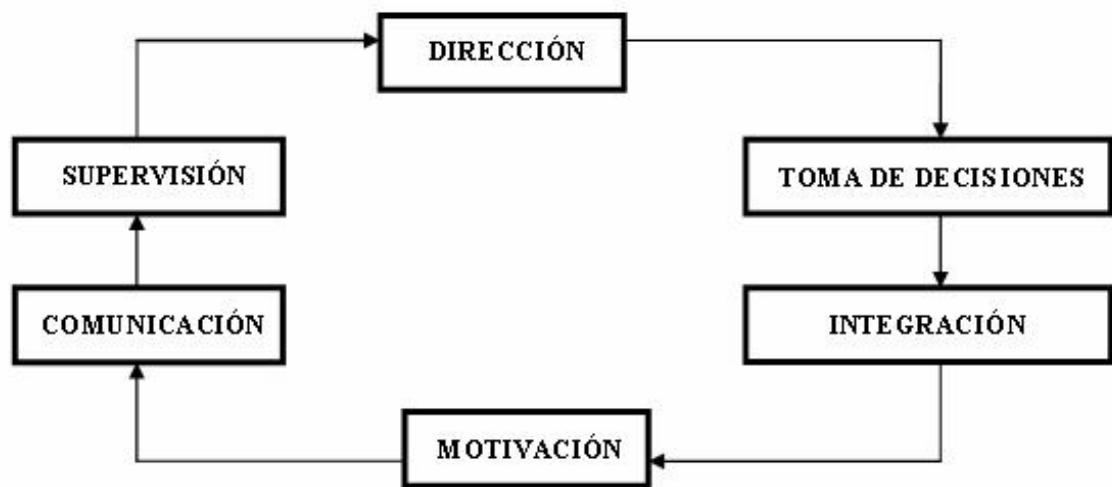


Figura 9. Etapas de la dirección



Fuente: Fundamentos de administración Pág. 152.

Si en la organización se presenta un problema rutinario que con anterioridad ya ha sido estructurado a través del establecimiento de políticas y reglas la solución del problema recae directamente sobre un nivel inferior y si por el contrario hay que tomar una decisión trascendental que involucra directamente los intereses de la organización debe ser evaluada y tomada por el representante legal general de EMPRESA COMUNICACIONES MOCOCA. Al tomar una decisión se aplicarán y se desarrollarán los siguientes pasos:

- 1) Definir el problema: Interviene el representante legal general o el jefe de departamento, según el caso, con la persona que presenta el problema. Ambas partes identifican y definen el problema a tratar.
- 2) Analizar el problema: Las partes se reúnen y se desglosan cada una de los componentes que conforma el problema con el fin de plantear alternativas que den una solución que beneficien a cada una de las partes.
- 3) Evaluar las alternativas: Se estudian las ventajas y desventajas de cada una de las alternativas para aplicar la más justa y apropiada al caso.
 - Decisión trascendental: Para estudiar la alternativa se debe buscar apoyo en la investigación de lo que se plantea posteriormente, se aplica un análisis de los aspectos cualitativos y cuantitativos utilizando la técnica del árbol de decisión, donde se busca la opción que alcance la máxima productividad en el resultado final.
 - Decisión no trascendental: Se evalúa el problema y se compara con las reglas y políticas ya establecidas, con el fin de tomar una decisión de acuerdo con lo establecido por la organización EMPRESA COMUNICACIONES MOCOCA.
- 4) Elegir entre alternativas:
 - Decisión trascendental: Se elige y se toma la decisión teniendo en cuenta la investigación, experimentación y la experiencia. La alternativa que se tome debe ofrecer los máximos beneficios para la organización, a si mismo, se crearan planes alternativos dejando las dos alternativas siguientes que permitan tener beneficios para contribuir al desarrollo y crecimiento de la organización.
 - Decisión no trascendental: Se toma la decisión y se informa a la parte interesada.

5) Aplicar la decisión:

- Decisión trascendental: Se toma la decisión y se procede a desarrollar un plan donde se describen los recursos, procedimientos y programas para la implementación de la decisión. En la siguiente tabla se observa el formato.

Formato del plan de recursos para cada decisión

EMPRESA COMUNICACIONES MOCO A				
Responsable:				
Área:				
ALTERNATIVA	RECURSOS	PROCEDIMIENTOS	PROGRAMA	RETROALIMENTACIÓN

- Decisión no trascendental: En mutuo acuerdo ambas partes se comprometen y se procede a aplicar lo decisión y queda constancia escrita del procedimiento a seguir.

➤ **Integración.** La organización EMPRESA COMUNICACIONES MOCO A trabajará por la unificación entre la organización y el recurso humano con el fin de crear una ambiente organizacional agradable permitiendo las buenas relaciones interpersonales entre todo el personal vinculado en la organización. El recurso humano debe adaptarse a las características de la organización y no esta al personal. EMPRESA COMUNICACIONES MOCO A contará con el personal adecuado y apropiado que tenga cualidades y capacidades integrales para desempeñar el puesto adecuado. Esto se logrará a través del estudio de la persona interesada en el puesto y las funciones propias del cargo.

La organización EMPRESA COMUNICACIONES MOCO A proporcionará a cada departamento los elementos necesarios para el desarrollo de sus labores contribuyendo a la productividad y efectividad en la ejecución de los procesos. Cuando el personal es vinculado a la organización EMPRESA COMUNICACIONES MOCO A se le dará la respectiva inducción que le permitirá conocer la organización y asumir una actitud positiva frente al cargo que va a desempeñar, logrando establecer excelentes relaciones interpersonales y así mismo tomar una actitud de desenvolvimiento, desarrollo en su comportamiento y progreso de las funciones asignadas en su cargo. La integración se realizará a través de las etapas de selección, introducción o inducción y capacitación y

desarrollo. Adicionalmente, en dicho proceso se contará con los elementos de escala salarial y reglamento interno de trabajo.

Reclutamiento. La organización EMPRESA COMUNICACIONES MOCOA, por medio del periódico local en la sección de clasificados, solicitará el cargo vacante de la organización y se procede a obtener los candidatos para ocupar los puestos requeridos.

Selección. Al estudiar la hoja de vida, dependiendo el cargo se aplicaran pruebas de idoneidad, se realizaran entrevistas con los candidatos con el fin de evaluar la actitud y las capacidades de cada uno por último se confirman las referencias. De esta forma se evalúa y se selecciona el candidato adecuado para el puesto adecuado teniendo en cuenta que debe existir integridad entre las funciones del cargo y la persona elegida posteriormente se confirman las referencias.

Introducción o inducción. El candidato seleccionado se citará en la organización EMPRESA COMUNICACIONES MOCOA, con el fin de darla a conocer la estructura organizacional y la filosofía institucional.

Capacitación y desarrollo. Es un medio para que los empleados se instruyan, se enriquezcan personalmente y lo apliquen en su labor diaria adquiriendo mas habilidades para desarrollarlas en su medio laboral creando un sentido de pertenencia con la organización. Su máximo aprovechamiento se incorporará cuando la organización tome decisiones críticas que modifiquen alguno de los procedimientos productivos o incremente o modifique tanto su equipo como el margen de su capacidad productiva. Se dará capacitación por medio de:

- Conferencias.
- Videos.
- Instrucción programada.
- Análisis de casos.

Adicionalmente, se evaluarán los programas de capacitaciones dictados.

Escala salarial. De acuerdo con la naturaleza de cada cargo y con el fin de optimizar la gestión sobre las actividades asignadas, el sistema de remuneración variará para cada labor, dependiendo el grado de responsabilidad que conlleva cada actividad. En la siguiente tabla se presenta la escala salarial de la organización, tomando como unidad de salario el salario mínimo. La relación que allí se presenta se refiere a los salarios básicos sin incluir la carga prestacional. El técnico de mantenimiento no perciben salario por cuanto son contratados por servicios en outsourcing.

Reglamento interno de trabajo. El reglamento interno de trabajo establecerá normas relacionadas con el horario de trabajo, el período de prueba, el consumo de bebidas alcohólicas dentro de la organización y las relaciones interpersonales, entre muchos otros elementos.

Tabla Escala salarial

CARGO	VALOR EN LA ESCALA
Representante legal General	1,0
Representante comercial	0,5
Secretaria	0,5
Conductor	0,5
Mensajero/operario	0,5,

Horario de trabajo. EMPRESA COMUNICACIONES MOCOA funcionará de lunes a sábado. Se tiene un horario establecido de lunes a viernes iniciando la jornada laboral de 8:00 a.m y con un termino de la jornada de las 5:00 pm con una hora de almuerzo. Los sabados de 8:00 a.m a 2:00 p.m. Teniendo en cuenta que se podrán extender los turnos de trabajo dependiendo el nivel de realización de servicios demandados.

Periodo de prueba. Una vez es admitido el aspirante en la organización se estipulará un período de prueba para poder apreciar las aptitudes por parte del trabajador, las conveniencias de las condiciones de trabajo. El período de prueba debe ser estipulado por escrito y en caso contrario los servicios se entienden regulados por las normas generales del contrato laboral. El período de prueba no puede exceder de 3 meses. Puede darse por terminado con acuerdo mutuo entre las dos partes en cualquier momento sin previo aviso.

Bebidas alcohólicas. Estará terminantemente prohibido el ingreso de bebidas alcohólicas a la compañía. Se sancionará al trabajador que se presenta a la organización bajo la influencia de bebidas alcohólicas o sustancias psicoactivas. El empleado que conozca una anomalía igual o análoga deberá comunicarla oportunamente a la administración.

Relaciones interpersonales. Se establecerán elementos sobre relaciones interpersonales, tanto para el personal administrativo como servicios generales.

Personal administrativo:

- Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador de sus creencias y sentimientos.

- Respetar tanto opiniones como sugerencias
- Conservar la armonía con sus compañeras como con los subalternos.
- Colaborar de buena voluntad y de la mejor manera posible.
- Guardar buena conducta en todo sentido
- Encaminar y perfeccionar los esfuerzos en provecho propio y de la organización en general.
- Proporcionar al trabajador todos los materiales que necesita para la elaboración de su trabajo.

Trabajadores.

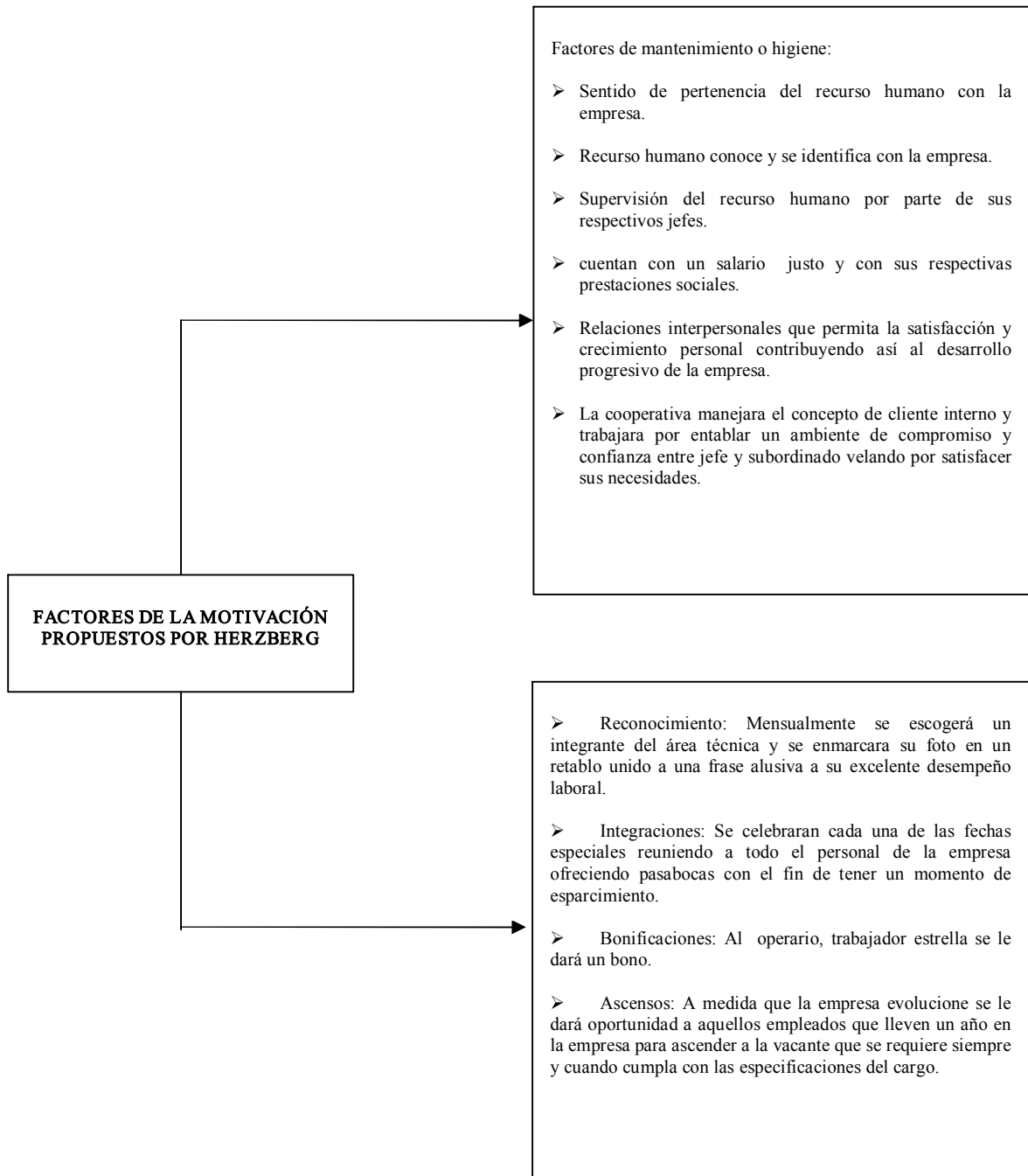
- Respeto a sus superiores como compañeros de trabajo.
- Procurar completa armonía en las relaciones personales y en la ejecución de labores.
- Conservar buena conducta y obrar con espíritu de leal colaboración.
- Ejecutar los trabajos que se le confíen con honradez, buena voluntad y de la mejor manera posibles.
- Hacer los respectivos reclamos y solicitudes en orden jerárquica para conservar una buena comunicación.
- Recibir y aceptar las ordenes, instrucciones y correcciones relacionadas con el trabajo, orden y en conducta general.
- No facilitar a terceros información confidencial de la organización.

Motivación. La motivación es una de las labores más importantes de la dirección, hoy en día es un aspecto en el cual la administración debe trabajar e implantar ya que a través de ella se logra la ejecución eficiente del trabajo facilitando el logro de los objetivos. El proceso de motivación se desarrollara bajo el modelo de Herzberg, mostrado anteriormente.

Control. El control le permitirá a la organización EMPRESA COMUNICACIONES MOCOYA, verificar que lo que se planea se lleve a cabo permitiendo identificar los errores que se puedan presentar con el fin de corregirlos en el momento preciso. Este control se aplica desde la gerencia a través de un sistema que la organización debe diseñar en todas sus áreas con el fin de obtener la efectividad

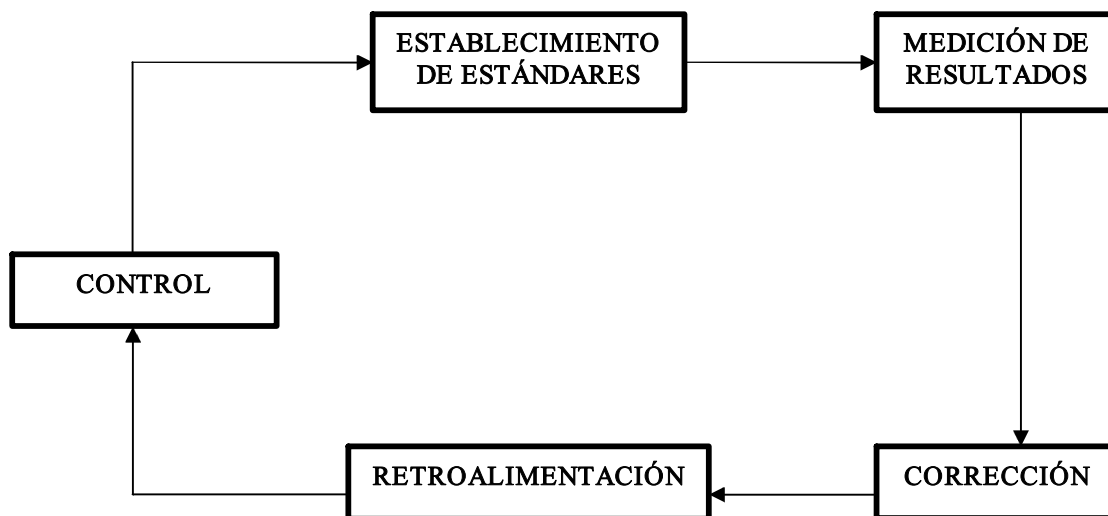
en cada uno de los procesos y poder tomar decisiones relevantes que ayuden al crecimiento de la organización. Para el ejercicio de un óptimo control se deben seguir varias etapas, las cuales se aprecian en la figura 10.

Figura 10. Modelo motivacional de Herzberg



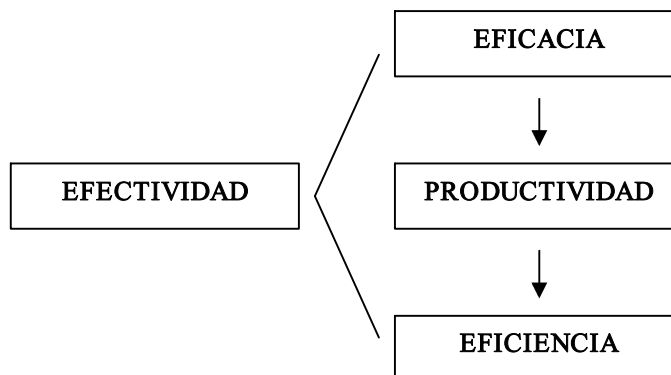
Factores claves del éxito e indicadores. El proceso de control parte de la identificación de los factores claves de éxito, que a su vez se estructuran con respecto a elementos de efectividad, eficacia, productividad y eficiencia, tal como se presenta en la figura 11. A cada factor de éxito le corresponde un indicador cuyo diseño e deberá llevar a cabo a la par de la etapa de planeación durante la puesta en marcha de la organización. En la página siguiente se presenta el formato para el diseño de los indicadores.

Figura 11. Etapas de control



Fuente: Fundamentos de administración. Pág. 178.

Figura 12. Factores clave de éxito



Diseño de la medición. Para la organización EMPRESA COMUNICACIONES MOCOA se plantearon para cada una de sus áreas los indicadores de evaluación de su desempeño, con base en un estudio detallado de los requerimientos necesarios para la creación y puesta en marcha de la organización. La información analizada será:

- La proyección de los años 2005-2009.
- Indicadores de eficacia, eficiencia, efectividad, resultado y productividad de cada una de las áreas de la organización EMPRESA COMUNICACIONES MOCOA.

Formato para el diseño de los indicadores

ÁREA	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	INDICADOR	VALOR
	EFICACIA		
	EFICIENCIA		
	EFFECTIVIDAD		
	PRODUCTIVIDAD		

La frecuencia de la recolección de información, análisis y tabulación será anual. La presentación se realizará por medio de una tabla. En la tabla siguiente se observa el formato para el registro, cálculo y análisis de los indicadores. La medición de los resultados se realizará a través del jefe de cada área, quien se encargará de registrar en una tabla específica el comportamiento de cada indicador.

El formato de la tabla contiene las siguientes especificaciones: la tabla en la columnas de izquierda a derecha, se plantean los indicadores; luego el comportamiento de cada uno de los indicadores y finalmente se encuentra el grupo promedio que se debe llevar en cada área para alcanzar los objetivos propuestos. En las filas encontraremos, de arriba hacia abajo, los índices de eficiencia, eficacia, efectividad, productividad y los resultados de cada indicador propuesto.

Medición y ajuste. Se comparan los resultados obtenidos con los indicadores propuestos en cada área con el fin de ajustar y poder cumplir la meta propuesta. Se establece mediante el formato de la tabla anterior asignando la medición real

de cada actividad analizando en que nivel de efectividad y productividad se encuentra cada indicador, determinando en forma porcentual el cumplimiento que se le dio a cada una de las variables que involucran el indicador²⁹. En la página siguiente se muestra el formato de la tabla para llevar acabo la comparación de los resultados obtenidos.

Formato de registro de la medición de indicadores

FACTOR \ MEDICIÓN	1	2	3	PROMEDIO
Eficiencia				
Eficacia				
Efectividad				

Formato de la tabla de comparación de resultados

COMPARACIÓN VALOR META - VALOR OBTENIDO			
AÑO 2007			
FACTOR	VALOR META	VALOR OBTENIDO	CUMPLIMIENTO
1. EFICIENCIA			
2. EFICACIA			
3. EFECTIVIDAD			
4. PRODUCTIVIDAD			
5. RESULTADOS			

Luego, se realiza la tabla de cumplimiento de la medición identificando en que nivel de medición se encuentran los indicadores. De acuerdo con los resultados

29 BELTRAN J. Jesús Mauricio. Indicadores de gestión: herramienta para lograr la competitividad. Ed. 3R Editores. PG. 56.

arrojados y el análisis se determina si las actividades de cada área se han cumplido eficientemente especificando que su cumplimiento pueda estar entre el mínimo, aceptable, satisfactorio, sobresaliente o máximo. En la siguiente página se puede ver la tabla que se debe realizar para especificar el nivel en que se encuentra cada indicador. En esta etapa de control se especifica si es necesario, se ajusta y se corrige el proceso que no está dentro del rango establecido por EMPRESA COMUNICACIONES MOCOA

Formato de la tabla para el seguimiento de indicadores

ÁREA	FACTOR DEL CLAVE ÉXITO	INDICADOR	ESTATUS	UMBRAL	MÍNIMO	ACEPTABLE	SATISFACTORIO	SOBRESALIENTE	MÁXIMO	PROMEDIO	NIVELES DE MEDICIÓN
											Mínimo
											Mínimo-aceptable
											Mínimo-Satisfactorio
											Mínimo-Sobresaliente
											Mínimo-Máximo
											Aceptable
											Aceptable-Satisfactorio
											Aceptable-Sobresaliente
											Aceptable-Máximo
											Satisfactorio
											Satisfactorio-Sobresaliente
											Satisfactorio-Máximo
											Sobresaliente
											Sobresaliente-máximo

Mejora continua y retroalimentación. Para que cualquier sistema sea una herramienta capaz de apoyar y facilitar los procesos de toma de decisiones es necesario mantener una serie de medidas que faciliten la comunicación y la libre circulación de los sistemas de información³⁰, asegurando la continuidad en un entorno cambiante para la organización EMPRESA COMUNICACIONES MOCOA. El equipo de trabajo de la entidad deberá estar dispuesto a enfrentar los cambios y actuar pro-activamente cumpliendo a cabalidad con las responsabilidades de cada área y políticas de la organización contribuyendo al desarrollo de cada una de las estrategias para la consecución de los objetivos propuestos. La divulgación y retroalimentación directa en cada área de la

³⁰ PACHECO, Juan Carlos. Indicadores integrales de gestión. Ed Mc Graw Hill. 2002.

EMPRESA COMUNICACIONES MOCOA, permitirá desarrollar un sistema en el que permanentemente se informará el proceso y los resultados de cada uno de los indicadores establecidos con el fin de optimizar cada una de las actividades del grupo de trabajo de la organización.

La organización tendrá que establecer actividades en pro de garantizar un adecuado uso de la información mediante la sistematización de la misma en forma de registro, en el cual se especificara el comportamiento del indicador y gracias a ellas se podrán establecer niveles de conducta con base en los parámetros de mínimo, aceptable, sobresaliente y máximo durante todo el periodo u horizonte de tiempo establecido. También se establecerán actividades como:

1. Inspecciones directas a los procesos y al comportamiento de las variables para prever variaciones que afecten los estándares establecidos.
2. Se comprobarán y confirmarán si las prácticas están acorde con las establecidas en los manuales de funciones y si éstas afectan de manera negativa el desempeño laboral y por ello la consecución de los indicadores de gestión.
3. Se realizará un seguimiento a los estándares que se han propuesto para el área a manera de evaluación para establecer su efectividad en el proceso de mejoramiento continuo y si en las condiciones actuales siguen presentando la misma importancia, esto también facilitara la distribución de puntos para la posterior evaluación del departamento.
4. La ejecución de una auditorias integrales internas al área brindarán la oportunidad de establecer un diagnóstico y a su vez un perfil del departamento, también será decisivo para la implementación de estrategias y su relación con las demás áreas como cliente interno de la compañía.
5. Por ultimo se llevará a cabo una revisión analítica de los datos y los resultados obtenidos, se compararan con los históricos para verificar el umbral establecido y su posterior modificación de ser necesario. Esta información será fuente fundamental del proceso de retroalimentación del sistema, también generara una base sistemática del comportamiento actual tanto interno como externo de la organización.

Para que se cumpla lo anterior es necesario cuantificar el mejoramiento que se requiere en cada uno de los factores claves del éxito, por está razón proponemos las siguientes recomendaciones que se deben tener en cuenta en el desarrollo de la actividad comercial de la organización.

- ✓ La EMPRESA COMUNICACIONES MOCOA, debe controlar el desarrollo de sus actividades con el fin de lograr un rango que ubique a la organización en un nivel aceptable-sobresaliente.
- ✓ Al mantenerse en este rango la organización cumplirá con los factores claves del éxito y trabajara día a día por la mejora continua sobrepasando a nivel más alto y ubicarse en el rango satisfactorio-máximo.
- ✓ En el caso que la organización no cumpla con el rango inicial se retroalimenta, se estudia y se hacen los ajustes necesarios para cumplir con los estándares de calidad establecidos para cada indicador.

Requerimientos de personal y de equipos e implementos administrativos. Como personal administrativo la empresa contará con el Gerente General y la Secretaria. En cuanto a los equipos e implementos, para la realización del proceso administrativo se deberá contar con mobiliario de oficina y equipos de sistemas se relacionan en la tabla 5.

Tabla 5. Requerimientos de equipos e implementos de administración

EQUIPOS E IMPLEMENTOS	CANTIDAD
MOBILIARIO DE OFICINA	
Escritorio tipo ejecutivo	2
Escritorio para computador	2
Archivador	1
Silla ejecutiva	
Sillas para escritorio	1
Sillas de trabajo	2
Cesto basura	1
Teléfonos	3
EQUIPOS DE SISTEMAS	
Computador	2
Impresora	1
Estabilizador	1

CAPITULO VI

6. ANALISIS FINANCIERO DEL PROYECTO

En el presente capítulo se realiza la evaluación económica y financiera del proyecto para determinar su nivel de factibilidad. Para ello, se han calculado los valores relacionados con la inversión inicial, los costos y gastos mensuales y anuales, y los ingresos mensuales y anuales. A partir de esta información se estructuran las proyecciones a cinco años y se determinan los indicadores financieros del proyecto.

6.1 INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial está constituida por la inversión en maquinaria, equipos e implementos, los costos del montaje y puesta en marcha del proyecto y el capital de trabajo. Estos valores se describen a continuación.

6.1.1 Equipos e implementos. La inversión en equipos e implementos incluye los equipos y mobiliarios operativos, el mobiliario de oficina, los equipos de sistemas y los elementos de seguridad industrial. Teniendo en cuenta lo mostrado en las tablas 3 y 5 la inversión inicial en equipos e implementos asciende a \$8.845.000, tal como se muestra en la tabla 6.

6.1.2 Montaje y puesta en marcha del proyecto. La inversión estimada por concepto del montaje y la puesta en marcha de la empresa es generada por los gastos de constitución, la adecuación de áreas del establecimiento y el transporte e instalación de equipos. Los gastos de constitución están conformados por los gastos notariales de constitución de la sociedad, los gastos de registro en la Cámara de Comercio de la empresa (según el valor de los activos iniciales) y el establecimiento (según el valor de los activos en el establecimiento), el permiso de funcionamiento de la Alcaldía Local, un permiso del Cuerpo de Bomberos de la localidad, los gastos de papelería y los gastos de transporte generados por la realización de todas estas diligencias. Aunque también se requiere de un permiso de la Secretaría de Salud, este no tiene ningún costo, y puesto que no se ha considerado disponer de música ambiental para el público en el establecimiento, no es necesario realizar pago alguno a SAYCO o ACINPRO. Los gastos de constitución ascienden a \$554.000, como se aprecia en la tabla 7 y la inversión en montaje y puesta en marcha se ha estimado entonces en \$2.104.000, tal como se muestra en la tabla 8.

Tabla 6. Inversión en equipos e implementos

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO (\$)	VALOR TOTAL (\$)
EQUIPOS OPERATIVOS			
Computador*	2	2.300.000	4.600.000
Impresora	1	350.000	350.000
Estabilizador de voltaje	2	60.000	120.000
Mesa de trabajo	1	200.000	200.000
Sillas de trabajo	3	75.000	225.000
Subtotal			5.270.000
MOBILIARIO DE OFICINA			
Escritorio tipo ejecutivo	2	500.000	1.000.000
Escritorio para computador	1	200.000	200.000
Archivador	3	300.000	900.000
Sillas tipo ejecutivo	2	150.000	300.000
Sillas de trabajo	3	75.000	225.000
Cesto basura	1	30.000	30.000
Estantería	2	180.000	360.000
Teléfonos	3	70.000	210.000
Subtotal			3.225.000
IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL			
Extintor	2	150.000	300.000
Botiquín	1	50.000	50.000
Subtotal			350.000
TOTAL			8.845.000

* Incluye licencia del software instalado. Fuente. Cotizaciones realizadas ante proveedores por parte de los autores. Todos los precios incluyen IVA.

Tabla 7. Inversión en gastos de constitución

CONCEPTO	VALOR (\$)
Registro de la empresa en Cámara de Comercio	394.000
Registro establecimiento en Cámara de Comercio	64.000
Permiso funcionamiento Alcaldía Local	35.000
Permiso Cuerpo de Bomberos	6.000
Gastos de papelería	25.000
Gastos de transporte	30.000
TOTAL	554.000

6.1.3 Capital de trabajo. Como se verá las ventas se harán con pagos a 30 días, por lo que el capital de trabajo debería cubrir los gastos y costos del primer mes de funcionamiento ya que la empresa empezará a percibir ingresos desde el segundo mes y a partir entonces los gastos y costos se empezarían a ser cubiertos con los ingresos. Sin embargo, de manera prudente se ha optado por disponer de un capital de trabajo para dos meses con el fin de garantizar el funcionamiento de la empresa en la eventualidad de que el despegue de la demanda sea lento al principio. Tal como se mostrará más adelante los costos y gastos mensuales de la empresa en el primer año ascienden a \$10.674.252, respectivamente, por lo que el capital de trabajo asciende a \$21.348.504. Para ajustar el monto de la inversión inicial a una cifra redonda, el capital de trabajo será de \$24.051.000. Así las cosas, la inversión inicial para la puesta en marcha de la empresa es de \$35.000.000, como se ve en la tabla 9.

Tabla 8. Inversión en montaje y puesta en marcha

CONCEPTO	VALOR (\$)
Gastos de constitución	554.000
Adecuación física	1.000.000
Transporte de equipos	350.000
Instalación de equipos	200.000
TOTAL	2.104.000

Tabla 9. Inversión inicial

CONCEPTO	VALOR (\$)
Maquinaria, equipos e implementos	8.845.000
Montaje y puesta en marcha	2.104.000
Capital de trabajo	24.051.000
TOTAL	35.000.000

6.1.4 Capital social. El capital social que aportan los socios para la puesta en marcha de la empresa es de \$35.000.000. Esto significa que los socios no deben gestionar ningún préstamo bancario para poder iniciar actividades.

6.2 INGRESOS

Los ingresos que la empresa percibirá solo se deben a las ventas de identificadores de llamadas. Además de éstos percibe ocasionalmente ingresos por el remate de activos fijos al final de su vida útil, una vez se ha llevado a cabo

la reposición de los mismos. Como se ha mencionado, el precio de los servicios y productos aumentará como lo ha venido haciendo históricamente en el mismo nivel que el IPC que se estima en un promedio anual de 5,5%³¹. Adicionalmente, con el fin de competir se ofrecerá el mismo esquema de pago que maneja Colombia telecomunicaciones: 35% de contado y 65% diferido a seis meses. Teniendo en cuenta la proyección de la demanda presentada en la gráfica 9, en la tabla 10 se presenta la proyección de las ventas y atendiendo el esquema de pago en la tabla 11 se muestra la proyección de los ingresos.

Tabla 10. Proyección de las ventas de la empresa

CONCEPTO	AÑO				
	2007	2008	2009	2010	2011
Unidades vendidas	952	1.047	1.143	1.238	1.333
Precio	\$94.500	\$99.698	\$105.181	\$110.966	\$117.069
Ventas de la empresa	\$89.964.000	\$104.422.297	\$120.180.571	\$137.356.378	\$156.057.977

Tabla 11. Proyección de los ingresos de la empresa

CONCEPTO	AÑO				
	2007	2008	2009	2010	2011
Ventas contado	\$72.908.325	\$84.625.570	\$97.396.338	\$111.315.898	\$126.471.986
Ventas diferidas		\$17.055.675	\$19.796.727	\$22.784.233	\$26.040.480
Otros ingresos*					\$2.345.000
Total ingresos	\$72.908.325	\$101.681.245	\$117.193.065	\$134.100.131	\$154.857.465

* Corresponden a ingresos por venta de activos fijos.

6.3 COSTOS

La empresa genera costos directos y costos indirectos.

6.3.1 Costos directos. Son generados por la mano de obra directa y las materias primas e insumos.

➤ **Mano de obra directa.** Los costos de mano de obra directa están constituidos por la nómina operativa e incluye los salarios y la carga prestacional (cuando la hay). La carga prestacional está constituida por varios conceptos cuyo valor se calcula con respecto a una equivalencia porcentual sobre el salario básico, según la legislación vigente, como se muestra en la tabla 12. Teniendo en cuenta esto y la proyección de requerimientos de personal operativo (numeral 2.7), en la tabla

³¹ Fuente: DANE. Disponible en Internet: <<http://notinet.com.co/indices/ipc.htm>>.

13 se presenta la proyección de costos que por este ítem deberá afrontar la empresa.

En realidad los dos vendedores tendrán el mismo ingreso básico y la diferencia estará en que el vendedor que abordará el mercado empresarial percibirá ingresos adicionales por comisiones, pero éste es un gasto de ventas cuyo valor no se refleja en los costos directos. De acuerdo con el comportamiento del incremento salarial de los últimos años, un punto por encima del nivel de la inflación, y considerando que ésta será de aproximadamente 5% en los próximos cinco años³², se estima entonces en 6% el valor promedio anual del incremento salarial.

Tabla 12. Equivalencia carga prestacional

CONCEPTO	% SOBRE EL SALARIO BÁSICO
Aportes salud (E.P.S.)	8
Aportes pensiones	10,125
Aportes cesantías	8,33
Aportes A.R.P.	1
Prima legal	8,33
Vacaciones	4,16
TOTAL	39,945

Tabla 13. Proyección de los costos de mano de obra directa

CONCEPTO	AÑO				
	2007	2008	2009	2010	2011
VENEDORES					
Salario básico	\$433.540	\$459.552	\$487.126	\$516.353	\$547.334
Carga prestacional	\$399.450	\$423.417	\$448.822	\$475.751	\$504.296
Subsidio de transporte	\$34.000	\$36.720	\$39.658	\$42.830	\$46.257
Cantidad	2	2	2	2	2
Total mensual	\$2.073.703	\$2.198.125	\$2.330.012	\$3.272.858	\$3.469.230
TOTAL	\$24.884.430	\$26.377.496	\$27.960.146	\$39.274.300	\$41.630.758

* El subsidio de transporte solo se paga a quines devengan menos de dos salarios mínimos.

➤ **Materias prima e insumo.** En relación con los costos de materias primas e insumos, en la tabla 14 se presentan los costos actuales y proyectados de cada uno de dichos conceptos, y los costos totales del ítem de materia prima e insumos, teniendo en cuenta la proyección de requerimientos realizada en la tabla 4. Se

³² Fuente: Proyecciones del Banco de la República.

estima que el incremento promedio en el precio de la materia prima e insumos será igual al de la inflación, tal como ha sucedido en los últimos cinco años.

Tabla 14. Proyección de costos de materias primas e insumos

PRODUCTO	2007	2008	2009	2010
	Bolsas plásticas	\$4.757.720	\$5.283.183	\$5.840.174
Identificadores de llamadas	\$30.831.200	\$42.179.984	\$54.850.821	\$68.854.311
TOTAL	\$35.588.920	\$47.463.167	\$60.690.995	\$75.284.896

6.3.2 Costos indirectos. Son generados por la depreciación, el empaque y transporte del producto terminado, la dotación del personal operativo y el mantenimiento de la maquinaria y equipos.

➤ **Depreciación.** En cuanto a la depreciación de los activos fijos (maquinaria, equipos e implementos), ésta se refiere a los costos que debe asumir la empresa para reemplazar dichos activos y se calcula a partir de la vida útil y el valor residual de cada activo. En la tabla 15 se aprecia la vida útil y el valor de salvamento de cada grupo de activos fijos. Para el cálculo de los costos generados por depreciación (para amortizarla) se tiene en cuenta el valor que tiene cada proyectado al momento en que termina su vida útil y debe ser reemplazado, es decir, cuando la empresa debe asumir el costo de renovar cada activo.

Tabla 15. Valor residual de los activos fijos

CONCEPTO	% VALOR DE SALVAMENTO*	VALOR DE SALVAMENTO*
Equipos operativos	40	\$11.892.000
Mobiliario de oficina	30	\$753.699
Equipos de sistemas	20	\$684.263

*Con respecto al valor en que fue adquirido el activo.

En la tabla 16 se muestra la proyección del valor de amortización de la depreciación y los valores futuros de los activos, sobre los cuales se calculó. Se ha estimado el valor de la inflación como el nivel de incremento del valor de los activos, según ha sucedido en los últimos cinco años. Puesto que el cálculo de la amortización se realizó con respecto al precio futuro del cada activo, ésta presenta un valor constante durante los cinco años del proyecto.

➤ **Transporte.** Se calcula que para el transporte del producto terminado es necesario invertir un promedio aproximado de \$12.000 diarios en transporte (\$312.000 mensual y \$3.744.000 al año). Se estima que el incremento promedio en el valor del transporte es del 8%³³.

Tabla 16. Proyección amortización de la depreciación

CONCEPTO	VIDA ÚTIL	VALOR FUTURO	VALOR A AMORTIZAR	AMORTIZACIÓN ANUAL
Equipos operativos	10	\$50.228.209	\$38.336.209	\$3.833.621
Mobiliario de oficina	5	\$2.512.329	\$1.915.329	\$383.066
Equipos de sistemas	5	\$3.421.313	\$2.879.313	\$575.863
TOTAL			\$43.130.851	\$4.792.549

➤ **Dotación.** El personal operativo será dotado tres veces al año con un valor de \$55.000 por dotación (\$165.000 al año). Se estima que el incremento anual en el valor de la dotación es igual a la inflación.

➤ **Mantenimiento.** En lo que tiene que ver con el servicio de mantenimiento, se calcula que se requerirá al técnico una vez al mes, con un precio de \$22.000 por visita. Se estima que el costo promedio de los repuestos es de \$350.000 al año. El incremento promedio anual de los repuestos es igual a la inflación y el del servicio de mantenimiento es de 10% (incremento promedio para cualquier *outsourcing*).

Con base en la información obtenida, en la tabla 17 se presenta la proyección de los costos.

Tabla 17. Proyección de los costos totales

CONCEPTO	AÑO				
	1	2	3	4	5
COSTOS DIRECTOS					
Mano de obra directa	24.884.430	26.377.496	27.960.146	29.637.754	31.416.020
Materias primas e insumos	25.222.000	35.588.920	47.463.167	60.690.995	75.284.896
Subtotal	50.106.430	61.966.416	75.423.313	90.328.749	106.700.916
COSTOS INDIRECTOS					
Depreciación	4.792.549	4.792.549	4.792.549	4.792.549	4.792.549
Transporte producto	3.744.000	4.043.520	4.367.002	4.716.362	5.093.671
Dotación	330.000	349.800	370.788	393.035	416.617
Mantenimiento	264.000	290.400	319.440	351.384	386.522
Repuestos	350.000	371.000	393.260	416.856	441.867
Subtotal	9.480.549	9.847.269	10.243.039	10.670.186	11.131.227
TOTAL	59.586.979	71.813.685	85.666.352	100.998.935	117.832.143

³³ Proyecciones Secretaría de Tránsito y Transporte.

6.4 GASTOS

Los gastos de la empresa están representados en gastos de administración y los gastos de venta.

6.4.1 Gastos administrativos. Los gastos administrativos están conformados por gastos en nómina administrativa, servicios públicos, arrendamiento, amortización de pasivos diferidos, gastos de financiación, aportes parafiscales, seguros, impuestos, honorarios por servicios contables, papelería e implementos de oficina, artículos de aseo y de cafetería y transporte.

➤ **Nómina de personal administrativo.** En cuanto a la nómina del personal administrativo, tal como se mencionó, está conformada por el Gerente General y la Secretaria y el Mensajero. En la tabla 18 se presenta la proyección de los gastos administrativos de personal, teniendo en cuenta que su incremento promedio anual será el mismo que el del personal operativo.

Tabla 18. Proyección de los gastos administrativos de personal

CONCEPTO	AÑO				
	1	2	3	4	5
GERENTE GENERAL					
Salario básico	1.000.000	1.060.000	1.123.600	1.191.016	1.262.477
Carga prestacional	399.450	423.417	448.822	475.751	504.296
Subtotal	1.399.450	1.483.417	1.572.422	1.666.767	1.766.773
SECRETARIA					
Salario básico	433.540	459.552	487.126	516.353	547.334
Carga prestacional	173.178	183.568	194.582	206.257	218.633
Subsidio transporte	36.720	39.658	42.830	46.257	49.957
Subtotal	643.438	682.778	724.538	768.867	815.924
Total mensual	2.042.888	2.166.195	2.296.960	2.435.634	2.582.697
TOTAL	24.514.651	25.994.342	27.563.521	29.227.607	30.992.365

➤ **Servicios públicos.** En cuanto a los gastos en servicios públicos la empresa genera gastos por concepto de energía eléctrica, agua, y teléfono. Se estima que el valor actual mensual promedio que deberá afrontar la empresa en este rubro será de \$800.000 por energía eléctrica, \$50.000 por agua, y \$350.000 por teléfono. Teniendo en cuenta que de acuerdo a la legislación vigente el incremento anual en los servicios públicos no puede superar el 12%, la proyección de estos gastos se presenta en la tabla 19.

➤ **Arrendamiento.** En relación con los gastos en arrendamiento, al canon actual del local es de \$800.000 mensuales (\$19.200.000 al año) y su incremento no puede ser superior al 7% anual.

➤ **Aportes parafiscales.** Tal como se aprecia en la gráfica 20, el monto de los aportes parafiscales equivale a un 9% sobre el valor de los salarios básicos de la nómina. De acuerdo a los salarios básicos de la nómina operativa y administrativa (tablas 13 y 18), en la tabla 21 se presenta la proyección de los aportes parafiscales, incluyendo

Tabla 19. Proyección de gastos en servicios públicos

CONCEPTO	AÑO				
	1	2	3	4	5
Energía eléctrica	\$800.000	\$896.000	\$1.003.520	\$1.123.942	\$1.258.815
Agua	\$50.000	\$56.000	\$62.720	\$70.246	\$78.676
Teléfono	\$350.000	\$392.000	\$439.040	\$491.725	\$550.732
Total mensual	\$1.200.000	\$1.344.000	\$1.505.280	\$1.685.914	\$1.888.223
TOTAL	\$4.400.000	\$6.128.000	\$8.063.360	\$10.230.963	\$12.658.679

Tabla 20. Distribución porcentual de aportes parafiscales

DESTINO DEL APORTE	% SOBRE NÓMINA
SENA	3
ICBF	2
Cajas de Compensación	4
TOTAL	9

Tabla 21. Proyección de los aportes parafiscales

CONCEPTO	AÑO				
	1	2	3	4	5
SALARIOS BÁSICOS					
Gerente General	\$1.000.000	\$1.060.000	\$1.123.600	\$1.191.016	\$1.262.477
Secretaria	\$433.540	\$459.552	\$449.440	\$476.406	\$504.991
Vendedores	\$867.080	\$919.104	\$898.818	\$454.373	\$481.635
Total mensual	\$3.450.000	\$3.657.000	\$5.541.033	\$5.873.495	\$6.225.905
Total anual	\$41.400.000	\$43.884.000	\$66.492.401	\$70.481.945	\$74.710.862
TOTAL APORTES	\$3.726.000	\$3.949.560	\$5.984.316	\$6.343.375	\$6.723.978

➤ **Seguros.** Es necesario adquirir una póliza global de seguros, que protege los activos fijos contra robo, incendio y desastre natural y genera gastos anuales equivalentes al 2% del valor de los activos fijos. En la tabla 22 se presenta la proyección de dicho valor (a partir del valor de los activos fijos relacionados en la tabla 6) y teniendo en cuenta la depreciación.

Tabla 22. Proyección de los gastos en seguros

CONCEPTO	AÑO				
	1	2	3	4	5
EQUIPOS OPERATIVOS					
Equipos operativos	\$29.730.000	\$27.946.200	\$26.162.400	\$24.378.600	\$22.594.800
Mobiliario de oficina	\$1.990.000	\$1.711.400	\$1.432.800	\$1.154.200	\$875.600
Equipos de sistemas	\$2.710.000	\$2.276.400	\$1.842.800	\$1.409.200	\$975.600
Total activos fijos	\$34.430.000	\$31.934.000	\$29.438.000	\$26.942.000	\$24.446.000
TOTAL SEGUROS	\$688.600	\$638.680	\$588.760	\$538.840	\$488.920

6.5 EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera se lleva cabo por medio de los indicadores financieros, los cuales permiten determinar la bondad económica del mismo. Para el presente estudio se han tomado como indicadores financieros, los estados financieros proyectados (Flujo de Caja, Balance General y Estado de Resultados), el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa de Interés de Oportunidad (TIO), la Tasa Interna de Retorno (TIR), la Relación Beneficio/Costo (B/C), el Margen de Utilidad y el Índice de Rentabilidad de la Inversión. A continuación se evalúan dichos indicadores.

6.5.1 Estados financieros. La proyección del flujo de caja permite calcular los demás indicadores financieros, los cuales son los que determinan el nivel de factibilidad del proyecto. Una vez obtenido el flujo de caja es posible proyectar el estado de pérdidas y ganancias y el balance general. En las tablas 25, 26 y 27 se presentan los estados financieros proyectados. Se ha tenido en cuenta que las compras de materia prima e insumos se pagan a 30 días y las ventas se cobra al mismo término. También se ha considerado el hecho de que durante el ejercicio no se reparten utilidades, pues solo al finalizar el quinto año el proyecto la junta de socios decidirá al manejo que se dará a ellas.

6.5.2 Valor presente neto. El valor presente neto (VPN) “es el resultado algebraico de traer a valor presente, utilizando una tasa de descuento adecuada, todos los flujos (positivos o negativos) relacionados con un proyecto”³⁴. En otras palabras, es la equivalencia en valor de dinero actual, de los valores futuros, teniendo en cuenta que dicho valor se va devaluando en el tiempo. El valor presente se calcula mediante la fórmula.

$$VPN_{(i)} = -I_0 + \sum \frac{F_n}{(1+i)^n}$$

³⁴ SERRANO Rodríguez, Javier. *Matemáticas financieras y evaluación de proyectos*. Bogotá: Ediciones Alfaomega, 2001, p. 57.

En donde: I_0 = Inversión inicial.
F = Flujo de fondos del período.
n = Número del período.
i = Índice de la tasa de descuento del período.

El valor presente neto del proyecto es de \$53.116.380.

Tabla 25. Flujo de caja proyectado

CONCEPTO	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
Saldo inicial	60.000.000	23.336.000	30.919.298	56.286.664	77.668.784	110.390.651
Ventas de contado		128.329.928	169.555.465	216.518.546	269.112.117	327.325.158
+ Ventas diferidas		-	11.666.357	15.414.133	19.683.504	24.464.738
+ Ventas de activos		-	-	-	-	1.139.000
- Costos pagados de contado		78.965.068	95.210.555	113.517.991	143.399.381	166.179.706
- Deudas diferidas			4.054.554	5.362.345	6.846.801	8.495.900
- Gastos administración y ventas		45.071.400	50.303.148	87.529.926	95.581.258	104.275.017
UTILIDAD ANTES IMPUESTO		4.293.460	31.653.565	25.522.417	42.968.181	73.978.272
- Impuesto		1.502.711	11.078.748	8.932.846	15.038.863	25.892.395
UTILIDAD NETA		2.790.749	20.574.817	16.589.571	27.929.318	48.085.877
+ Depreciación de equipos		4.792.549	4.792.549	4.792.549	4.792.549	4.792.549
+ Préstamos bancarios		-	-	-	-	-
- Inversión en equipos	34.560.000	-	-	-	-	5.933.642
- Inversión en obra física	1.000.000	-	-	-	-	-
- Otras inversiones	1.104.000	-	-	-	-	-
Saldo final	23.336.000	30.919.298	56.286.664	77.668.784	110.390.651	163.269.077
FLUJO CAJA	-60.000.000	7.583.298	25.367.366	21.382.120	32.721.867	52.878.426

Tabla 26. Estado de Resultados proyectado

CONCEPTO	AÑO				
	1	2	3	4	5
VENTAS	128.329.928	181.221.822	231.932.679	288.795.621	351.789.896
(-) Costo de ventas	73.539.073	90.725.630	110.121.753	141.225.095	165.359.181
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	54.790.855	90.496.192	121.810.926	147.570.526	186.430.715
(-) Otros costos operacionales	9.480.549	9.847.269	10.243.039	10.670.186	11.131.227
UTILIDAD OPERACIONAL	45.310.306	80.648.923	111.567.887	136.900.340	175.299.488
(-) Gastos de administración y ventas	45.071.400	50.303.148	87.529.926	95.581.258	104.275.017
(+) Otros ingresos					1.139.000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	4.293.460	31.653.565	25.522.417	42.968.181	73.978.272
(-) Provisión para impuestos	1.502.711	11.078.748	8.932.846	15.038.863	25.892.395
UTILIDAD NETA	2.790.749	20.574.817	16.589.571	27.929.318	48.085.877

Tabla 27. Balance general proyectado

CONCEPTO	AÑO				
	1	2	3	4	5
ACTIVOS					
ACTIVOS CORRIENTES					
Efectivo	151.665.928	192.891.465	239.854.546	292.448.117	351.800.158
Cuentas por cobrar		11.666.357	15.414.133	19.683.504	24.464.738
Total activos corrientes	151.665.928	204.557.822	255.268.679	312.131.621	376.264.896
ACTIVOS FIJOS					
Equipos e implementos	29.767.451	24.974.902	20.182.353	15.389.804	9.458.255
Otros activos	2.104.000	2.104.000	2.104.000	2.104.000	2.104.000
Depreciación acumulada	4.792.549	9.585.098	14.377.647	19.170.196	23.962.745
Total activos fijos	36.664.000	36.664.000	36.664.000	36.664.000	35.525.000
TOTAL ACTIVOS	188.329.928	241.221.822	291.932.679	348.795.621	411.789.896
PASIVOS					
Capital pagado	124.036.468	142.722.954	177.682.351	199.025.502	201.431.269
Cuentas por pagar	0	4.054.554	5.362.345	6.846.801	8.495.900
Impuesto por pagar	1.502.711	11.078.748	8.932.846	15.038.863	25.892.395
Total pasivos	125.539.179	157.856.256	191.977.542	220.911.166	235.819.564
PATRIMONIO					
Capital social	60.000.000	60.000.000	60.000.000	60.000.000	60.000.000
Utilidad acumulada	2.790.749	23.365.566	39.955.137	67.884.455	115.970.332
Total patrimonio	62.790.749	83.365.566	99.955.137	127.884.455	175.970.332
TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO	188.329.928	241.221.822	291.932.679	348.795.621	411.789.896

6.5.3 Tasa de interés de oportunidad. La tasa de interés de oportunidad (TIO) es la tasa de interés que proporciona el proyecto de inversión sobre el capital inicial comprometido en él³⁵. Si el capital de la inversión inicial no se hubiese comprometido en el proyecto, se supone que por lo menos éste se colocaría en una entidad bancaria en alguna de las opciones que ofrece (cuenta de ahorros, CDT, etc.). La TIO deberá ser mayor que la tasa de interés ofrecida por los bancos para dichas colocaciones, para justificar la inversión en el proyecto. Si la TIO es igual sería mejor no invertir el capital puesto que es preferible colocarlo en alguna de las opciones bancarias y no asumir los riesgos propios de un proyecto de inversión. Y si la TIO es menor, la inversión sería totalmente cuestionable.

La TIO se calcula así:

$$TIO = \frac{VPN \text{ Total Utilidades} - I_0}{I_0 \times N}$$

En donde: I_0 = Inversión inicial.
 N = Número total de períodos.

Se hace necesario entonces calcular el VPN de las utilidades del proyecto y nuevamente para el presente caso ello se logra simplemente con sumar los valores de las utilidades netas presentados en la tabla 26. En la tabla 28 se puede ver el cálculo de la VPN de las utilidades.

Tabla 28. VPN de las utilidades del proyecto

AÑO					TOTAL
1	2	3	4	5	
2.632.782	18.311.514	13.928.924	22.122.636	35.932.565	92.928.420

Para este caso la TIO se calcula entonces así:

$$TIO = \frac{92.928.420 - 60.000.000}{60.000.000 \times 5} = 0,1098$$

Por lo tanto la TIO para el presente proyecto es de 10,98% anual, lo que constituye un buen rendimiento si se tiene en cuenta que las colocaciones bancarias ofrecen una TIO de máximo 7% aproximadamente (valor de la DTF efectiva anual).

³⁵ *Ibíd*, p. 11.

6.5.4 Tasa interna de retorno. La tasa interna de retorno (TIR) “es la rentabilidad de los fondos que realmente se encuentran invertidos en el proyecto“, es decir, “la rentabilidad que se genera sobre cada peso de la inversión inicial, mientras el mismo se encuentre invertido en ella”³⁶. La TIR debe ser mayor que la TIO para que el proyecto sea factible. Para calcular la TIR se busca “aquella tasa de interés que hace igual a cero el valor presente del proyecto”³⁷. Para este caso, la TIR es el valor de i cuando:

$$VPN_{(i)} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+i)^1} + \frac{F_2}{(1+i)^2} + \frac{F_3}{(1+i)^3} + \frac{F_4}{(1+i)^4} + \frac{F_5}{(1+i)^5} = 0$$

En donde I_0 es la inversión inicial del proyecto y F_1 a F_5 , corresponden al flujo de cada período del proyecto, mostrados en la tabla 70. Resolviendo por tanteo la ecuación se obtiene que aproximadamente $i = 0,1201$, es decir la TIR es de 12,01% anual. Puesto que la TIR es mayor que la TIO, el proyecto es conveniente.

6.5.5 Relación beneficio/costo. La relación beneficio/costo (B/C) se calcula como el cociente entre el VPN de los ingresos y el VPN de los egresos, y permite, como su nombre lo indica, determinar la cantidad de ingresos que se obtiene por cada unidad de costo. “Cuando la relación beneficio/costo es mayor que 1 (el valor presente de los ingresos supera el valor presente de los egresos), se justifica el proyecto desde el punto de vista económico”³⁸. Cuando se calcula el VPN del proyecto ya se tiene una idea tentativa del valor de B/C, puesto que si éste es mayor que 1 el VPN es positivo. La relación beneficio/costo se halla entonces, por medio de la formula:

$$B/C = \frac{VPN \text{ Ingresos}}{VPN \text{ Egresos}}$$

Para calcular la relación beneficio/costo del presente proyecto, es necesario entonces hallar primero el VPN de los ingresos y de los egresos. En la tabla 29 se muestran los VPN de ingresos y egresos para cada período y los VPN totales de ingresos y egresos, teniendo nuevamente en cuenta que como los valores de las proyecciones son constantes, solo basta con sumar aritméticamente.

³⁶ *Ibíd.*, p. 64.

³⁷ *Ibíd.*

³⁸ *Ibíd.*, p. 72.

Tabla 29. VPN ingresos y egresos del proyecto

CONCEPTO	AÑO						TOTAL
	0	1	2	3	4	5	
VPN ingresos		121.065.970	161.286.776	194.735.150	228.753.181	263.729.002	969.570.079
VPN egresos	60.000.000	117.015.536	133.115.216	173.306.036	194.718.357	208.448.133	886.603.279

De esta manera, la relación beneficio/costo del proyecto es 1,09, como se observa a continuación, es decir, que por cada peso que se invierte ingresan aproximadamente \$1,09.

$$B/C = \frac{969.570.079}{886.603.279} = 1,09 \text{ aprox.}$$

6.5.6 Margen de utilidad. El margen de utilidad permite determinar qué proporción del volumen de ventas constituye utilidad, en otras palabras, de cuánto capital sobre el obtenido por las ventas se puede disponer³⁹. El margen de utilidad se expresa como:

$$\text{Margen de Utilidad} = \frac{\text{Utilidades Netas}}{\text{Ventas}}$$

Puesto que en este caso los únicos ingresos calculados fueron precisamente los ingresos por la venta de los identificadores de llamadas, su valor corresponde al volumen de ventas. Utilizando el VPN de los ingresos (tabla 29) y el VPN de la utilidad neta del proyecto presentado en la tabla 28, se determina el margen de utilidad promedio del proyecto, el cual es de 9,58%, como se muestra a continuación.

$$\text{Margen de Utilidad} = \frac{92.928.420}{969.570.079} = 0,0958$$

³⁹ GARCÍA S., Oscar León. *Administración financiera. Fundamentos y aplicaciones*. Cali: Ediciones Oscar León, 1999, p. 214.

Esto significa que el 9,58% del valor de las ventas constituye utilidad y se puede disponer de dicho porcentaje.

6.5.7 Rentabilidad de la inversión. La rentabilidad es “el beneficio que un inversionista espera por el sacrificio económico que realiza, comprometiendo fondos en una determinada alternativa”, es decir, “la medida de la productividad de los fondos comprometidos en una empresa”⁴⁰. La rentabilidad de la inversión se expresa como:

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Utilidades Netas}}{\text{Inversión Inicial}}$$

Así, para el presente proyecto la rentabilidad de la inversión realizada es del 154,88%, como se puede ver a continuación.

$$\text{Rentabilidad} = \frac{92.928.420}{60.000.000} = 1,5488$$

Esto significa que los inversionistas obtienen un rendimiento del 154,88%% sobre el capital invertido, durante los cinco primeros años del proyecto (aproximadamente 30,98% anual).

En conclusión, el estudio económico y financiero y las proyecciones obtenidas en él mostraron que la inversión inicial requerida para poner en marcha la empresa de comercialización de identificadores de llamadas asciende a \$350.000.000, que serán aportados por los socios fundado, por lo que no se requiere financiación. Para establecer la viabilidad financiera del proyecto, se utilizaron como criterio los indicadores financieros.

El flujo de caja y las utilidades netas serán positivos desde el primer año, lo cual quiere decir que no se requerirá inversión adicional de capital para los demás períodos del proyecto. El punto de equilibrio general del proyecto se alcanza una vez se han hecho ventas por un valor de \$530.815.414, lo cual sucede hacia el final del tercer año. El VPN es positivo (\$53.116.380), lo que significa que el proyecto resulta atractivo como oportunidad de inversión, mientras que la TIR es de 12,01% y resulta mayor que la TIO que es de 10,98%, lo que ratifica el atractivo del proyecto desde el punto de vista del inversionista. La relación beneficio/costo del proyecto es 1,09, el margen promedio de utilidad es de 9,58% y la rentabilidad de la inversión realizada es del 154,88% para la duración de todo el ejercicio, es decir, 30,98% anual.

⁴⁰ Ibid, p. 210.

CONCLUSIONES

El negocio de comercializar identificadores de llamada Marca Fantel, en Mocoa (Putumayo) podría ser mucho más rentable si se asumiera la oferta de otro tipo de marca y no de manera exclusiva ésta, con el propósito de poder ofrecer las marcas que hay en el mercado.

El negocio se plantea como viable y aunque puede no ser un negocio a largo plazo como inversión inicial aporta una utilidad importante y en un corto plazo, por lo que se podría aprovechar la oportunidad de contar con el medio familiar en Mocoa e iniciar este proceso de emprendimiento.

Se ha tenido en cuenta que este estudio plantea la relación que debe haber entre la academia y la creación de negocios, como un garante dinamizador de la economía en momentos donde se requiere socialmente atender el desempleo estructural que caracteriza a la sociedad colombiana desde las últimas dos décadas.

Una parte fundamental de la dinámica económica y social está puesta en las micro-organizaciones, tanto las que se dedican a la industria procesadora como las que prestan servicios o comercializan bienes.

Dicha dinámica se convierte en esencial para una sociedad como la colombiana que tiene un desempleo estructural, que en los últimos 20 años ha tenido una recesión económica y que a partir de la última reforma legal en materia laboral y seguridad social, Ley 789 de 2002, no ha logrado que en forma real y efectiva repunte el empleo.

Uno de los aspectos más sensibles para las micro-organizaciones es como llevar a cabo un plan de control en materia económica y financiera que permita al microempresario ser proactivo frente a los riesgos y amenazas que se le puedan presentar con el fin de tomar medidas preventivas y correctivas que eviten que su micro-organización se vea abocada a cerrar, causando traumatismo para él y para sus empleados, muchos de ellos de su propio núcleo familiar.

Es importante que la academia, los estudiantes de administración generen mecanismos de participación para que se pueda llegar a las PYMES con un plan técnico de contingencia de riesgos y amenazas en materia contable y financiera para que se apoye la micro-organización y se evite el cierre de las mismas, ya que es de vital importancia conservar el empleo actual y crear los medios de nuevas fuentes de trabajo y nuevas plazas de empleo.

En la interconexión macroeconómica cada organización micro, pequeña, mediana o grande que se cierra repercute directamente sobre quienes quedan cesantes pero a su vez de manera indirecta en todo el sistema, cuando las personas no tienen empleo y carecen de ingresos merman su consumo, la caída en el consumo representa una caída en la demanda lo cual se ve reflejado en la productividad, los microempresarios que ven reducidos sus ingresos tienen la tendencia a cortar personal para bajar costos fijos, he ahí la dimensión real de porqué la sociedad debe establecer los medios suficientes para conservar el empleo.

Teniendo en cuenta que el mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones, con la creación de la EMPRESA COMUNICACIONES MOCOA esta etapa de cambios, buscará elevar los índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un producto o servicio de calidad, lo que nos permitirá adoptar modelos de administración participativos, tomando como base central al elemento humano, desarrollando trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea a la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, de forma más eficiente, rápida y con mejor calidad.

RECOMENDACIONES

- Con el desarrollo del presente trabajo, se concluye que el proyecto es técnica y financieramente viable, atractivo para una Ciudad en procesos de modernización, bajo las premisas planteadas y rentable desde el punto de vista del interés de cualquier inversionista que desee obtener utilidades mayores a las que ofrecen los diversos mecanismos de depósito de efectivo del sistema financiero.
- La empresa deberá contar con un excelente programa de publicidad, con el fin de dar a conocer todo su portafolio de servicios y productos, ya que es una empresa nueva y necesita darse a conocer con el fin de incrementar su nivel.
- Es importante que la empresa tenga en cuenta todas y cada una de las políticas a nivel gubernamental, ya que así podrá mantener una buena relación con los entes estatales y contará con el apoyo suficiente para la realización de nuevos proyectos.
- Se recomienda también trabajar bajo todos los criterios éticos y profesionales así como también trabajar bajo el esquema de los valores corporativos, pues así la empresa contará con una imagen excelente y un buen nombre reconocido en el gremio empresarial
- Teniendo en cuenta que:

El estudio económico y financiero y las proyecciones obtenidas la inversión inicial requerida para poner en marcha la empresa de comercialización de identificadores de llamadas asciende a \$35.000.000, que serán aportados por los socios fundadores, por lo que no se requiere financiación, que

El flujo de caja y las utilidades netas serán positivos desde el primer año, lo cual quiere decir que no se requerirá inversión adicional de capital para los demás períodos del proyecto, que

El punto de equilibrio general del proyecto se alcanza una vez se han hecho ventas por un valor de \$530.815.414, lo cual sucede hacia el final del tercer año, y que

El Valor Presente Neto es positivo (\$53.116.380), lo que significa que el proyecto resulta atractivo como oportunidad de inversión, mientras que la Tasa Interna de Retorno es de 12,01% y resulta mayor que la Tasa Interna de Oportunidad que es de 10,98%, lo que ratifica que el proyecto es atractivo y viable.

La relación beneficio/costo del proyecto es 1,09, el margen promedio de utilidad es de 9,58% y la rentabilidad de la inversión realizada es del 154,88% para la duración de todo el ejercicio, es decir, 30,98% anual.

BIBLIOGRAFÍA

ABAD Arango, Darío. *Fundamentos de la gerencia moderna*. Bogotá: Interconed Editores, 1998.

ÁLVAREZ de Novales, José Mario. *Acción estratégica*. Bogotá: McGraw Hill, 1998.

BERNAL T., César Augusto. *Metodología de la investigación para Administración y Economía*. Bogotá: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 2000.

CHIAVENATO, Adalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Bogotá: McGraw Hill Editores, 1998.

DAVID, Fred R. *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson - Prentice Hall, 2003.

_____ *La gerencia estratégica*. Bogotá: Legis Editores, 1987.

_____ *Strategic management: concepts & cases*. New Jersey: Prentice Hall, 1999.

GALARZA Izquierdo, Marco Tulio. *Calidad total aplicada al sector salud*. Cali: Universidad del Valle, 1993.

GARCÍA Junquera, María José. *Guía práctica para la evaluación de la calidad*. Madrid: Ediciones Olalla, 1996.

GARRIDO Buj, Santiago. *Dirección estratégica*. Madrid: McGraw Hill Editores, 2003.

GRUPO FUTURO ENTIDADRIAL. *Gerencia estratégica corporativa*. Bogotá: 2002.

HARVARD UNIVERSITY. *Administración estratégica para mantener una ventaja competitiva*. Cambridge: Harvard University, 1981.

HERMIDA, Jorge. *Administración y estrategia: teoría y práctica*. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1992. 575 p.

HITT, Michael A. *et al. Administración estratégica: conceptos, competitividad y globalización*. México: International Thompson Editores, 1999.

ICONTEC. *Manual para las pequeñas entidades. Guía sobre la norma .ISO 9001:2000*. Bogotá: ICONTEC - Standard Australia Internacional, 2001.

_____ *Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9000*. Bogotá: ICONTEC, 2000.

ILLERA Dulce, Luis Eduardo. *Análisis estratégico del entorno entidadrial*. Bogotá: Universidad de la Salle, 1995.

JARAMILLO Correa, Carlos Fernando. *Desarrollos administrativos aplicables a la ingeniería industrial: la gerencia estratégica*. En: Revista Institucional Universidad Incca de Colombia. No. 6. Bogota: octubre 1993, pp.140-148.

JOHNSON, Ferry. *Dirección estratégica: análisis de la estrategia de las organizaciones*. Bogotá: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 1996.

KETELHOHN Escobar, Wermer. *Dimensiones claves para la gerencia estratégica*. En: Revista *Oficina eficiente*. No. 72. Bogota: septiembre-octubre, 1996, pp. 6-12.

MIESING, Paul. *Gerencia estratégica*. En: Revista *Ciencia y Sociedad*. Vol. 15, No. 4. Santo Domingo: octubre-diciembre, 1990, pp. 508-544.

OGLIASTRI Uribe, Enrique. *Manual de planeación estratégica: teoría y método*. Bogotá: Ediciones Uniandes - Tercer Mundo, 2000.

PASSOS Nogueira, Roberto. *Perspectivas de la gestión de calidad*. Washington: Organización Panamericana de la Salud, 1997.

PRIETO Herrera, Jorge Eliécer. *La gestión estratégica organizacional: una guía práctica para el diagnóstico entidadrial*. Bogota: Ecoe Ediciones, 2003.

PUMPIN, Cuno. *Estrategia entidadrial: como implementar la estrategia en la entidad*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos, 1993.

SERNA Gómez, Humberto. *Gerencia estratégica: planeación y gestión estratégica*. Bogotá: 3R Editores, 1997.

_____ *Gerencia estratégica: planeación y gestión, teoría y metodología*. Bogotá: 3R Editores, 2000.

_____ *Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión*. Bogotá: 3R Editores, Panamericana Editorial, 2003.

STEGMANN, Juan Pablo. *Estrategia entidadrial moderna: para crecer, modernizarse, internacionalizarse y competir con éxito en el nuevo entorno*. Buenos Aires: Instituto de Estudios para la Excelencia Competitiva, 2001.

TWEED, Stephen C. *Enfoque estratégico: un plan de juego para desarrollar su ventaja competitiva*. México: Panorama Editorial, 1991. 196 p. En: Revista *Oficina Eficiente*. No. 71. Bogota: julio-agosto, 1996, pp. 31-46.

Fuentes electrónicas

<http://www.philipcrosby.com.mx/index.htm>.
www.minproteccionsocial.gov.co
www.sic.gov.co
www.ssp.gov.co
www.dane.gov.co

ANEXOS
INSTRUMENTOS TRABAJO DE CAMPO

Encuesta piloto a compradores finales

PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA DE RESPUESTA	EQUIVALENCIA PORCENTUAL (%)
1. ¿A qué estrato socioeconómico pertenece?	5 o 6		
	3 o 4		
	1 o 2		
2. ¿Usted tiene teléfono en al casa?	SI		
	NO		
3. ¿Considera oportuno tener un identificador de llamadas?	SI		
	NO		
4. Usted cree que la acogida que tiene o tendría este producto por parte de sus hijos, como parte de la seguridad es o sería:	Excelente		
	Buena		
	Regular		
	No tiene acogida		
5. ¿Saber quien y desde donde llaman a sus hijos le parece un valor agregado del producto?	SI		
	NO		
6. ¿Cuáles son las principales marcas de identificadores de llamadas? <i>(Puede indicar varias)</i>	Sony		
	Phillips		
	No sabe o no responde		
7. El aspecto más importante para cambiar de marca o para empezar a adquirir el producto sería: <i>(Puede marcar varios si es necesario)</i>	La calidad		
	El precio		
	La presentación		

Encuesta piloto a intermediarios de comercialización tecnológica

PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA DE RESPUESTA	EQUIVALENCIA PORCENTUAL (%)
1. ¿En su establecimiento comercializa identificadores de llamadas?	SI		
	NO		
2. Sus clientes compran ¿identificadores de llamadas?	Frecuentemente		
	Con alguna frecuencia		
	Algunas veces		
	Casi nunca		
3. ¿Ante estas cifras estaría dispuesto a adquirir el producto para su comercialización?	SI		
	NO		
4. ¿Cuáles son las principales marcas de identificadores de llamadas que conoce? <i>(Puede indicar varias)</i>	Sony		
	Phillips		
	Marca no reconocida		
	No sabe o no responde		
5. El aspecto más importante para cambiar de marca o para empezar a adquirir el producto sería: <i>(Puede marcar varios si es necesario)</i>	La calidad		
	El precio		
	La presentación		
	El servicio		
6. ¿En cuál presentación preferiría adquirir el producto?	Bolsa		
	Empaque de seguridad		
	Caja		
7. ¿Qué cantidad del producto compra o estaría dispuesto a comprar semanalmente?	No compraría		
	Entre 1 y 5 identificadores		
	Entre 6 y 10 identificadores		
	Entre 11 y 15 identificadores		
	Entre 16 y 20 identificadores		
	Entre 21 y 25 identificadores		
	Más de 25 identificadores ¿cuantos?		

Encuesta piloto a almacenes de cadena

PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA DE RESPUESTA	EQUIVALENCIA PORCENTUAL (%)
1. ¿En su establecimiento comercializa identificadores de llamadas?	SI		
	NO		
2. ¿Sus clientes compran identificadores de llamadas?	Frecuentemente		
	Con alguna frecuencia		
	Algunas veces		
	Casi nunca		
3. ¿Ante estas cifras estaría dispuesto a adquirir el producto para su comercialización y así satisfacer la demanda de sus clientes?	SI		
	NO		
4. ¿Cuáles son las principales marcas de identificadores de llamadas que conoce? (Puede indicar varias)	Sony		
	Empacada sin marca		
	Phillips		
	No sabe o no responde		
5. El aspecto más importante para cambiar de marca o para empezar a adquirir el producto sería: (Puede marcar varios si es necesario)	La calidad		
	El precio		
	La presentación		
	El servicio		
6. ¿En cuál presentación preferiría adquirir el producto?	bolsa		
	Empaque de seguridad		
	Caja		
7. ¿Qué cantidad del producto compra o estaría dispuesto a comprar semanalmente?	No compraría		
	Entre 1 y 5 identificadores		
	Entre 6 y 10 identificadores		
	Entre 11 y 15 identificadores		
	Entre 16 y 20 identificadores		
	Entre 21 y 25 identificadores		
	Más de 25 identificadores ¿Cuántos?		