

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL A 100 MIPYMES DE FUSAGASUGA

**MAYERLY ALEJANDRA PEDRAZA RUIZ
JYNETH CATERINE SASOQUE GARAVITO
LEIDY ALEXANDRA SERRANO RAMIREZ
DIANA TORCOROMA TARAZONA QUINTERO**

**UNIVESIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONOMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
FUSAGASUGA
2015**

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL A 100 MIPYMES DE FUSAGASUGA

**MAYERLY ALEJANDRA PEDRAZA RUIZ
JYNETH CATERINE SASTOQUE GARAVITO
LEIDY ALEXANDRA SERRANO RAMIREZ
DIANA TORCOROMA TARAZONA QUINTERO**

Trabajo de investigación

Elizabeth Ann Escobar Cazal

**UNIVESIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONOMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
FUSAGASUGA
2015**

Nota de aceptación:

Firma jurado

Firma jurado

Firma jurado

DEDICATORIA

Esta monografía está dedicada a mi mamá Ruth Miriam Ruiz Reyes, gracias por su esfuerzo y dedicación para ayudarme a tener un mejor futuro ya darme la oportunidad de estudiar en esta gran institución, ella quien siempre estuvo presente para que nunca desfalleciera; también está dedicada a mi papá José Omar Pedraza (Q.E.P.D.), quien ha sido mi ángel de la guarda y su luz me ha guiado por el mejor camino; a mi abuelita Otilia Reyes gracias por su compañía a lo largo de mi vida y a mis hermanos Angie Pedraza, Edith Pedraza y Omar Pedraza, que me apoyaron todo el tiempo.

A Yoeiver Albis Acosta por depositar su confianza en mí y ser mi bastón de apoyo y finalmente dedico este trabajo a Omar Santiago Pedraza, gracias por llegar a nuestras vidas y convertirte en mi motivación.

MAYERLY ALEJANDRA PEDRAZA RUIZ

Esta monografía se la dedico a Dios quien supo guiarme por el buen camino, a mi madre María Del Carmen Garavito por su apoyo, sus consejos, su paciencia, su infinito amor, a mi padre Miguel Antonio Sastoque (Q.E.P.D.) que desde el cielo nunca me abandono, viejo gracias porque eres el artífice de este sueño junto a mi madre.

A mi hermana Yurany Aidy Sastoque mi fiel escudera que siempre ha estado firme en cada una de mis batallas, mi hermana Maritza Milena Quinchoa logrando cambiar mis tristezas por alegrías, a mi hermano Duaner Ariel Quinchoa quien me enseñó grandes lecciones de vida, a mi hermano José Elicenio Garavito que me saco muchas canas y a la vez muchas alegrías, a mi hermana Marta Liliana Ruiz quien apareció en el momento indicado y por ultimo a todos mis Sobrinos quienes han sido mi motivación, mi mayor alegría, por ultimo a mi Keity mi compañera fiel.

JYNETH CATERINE SASTOQUE GARAVITO

A mis padres Felix Antonio Serrano y Gloria Emir Ramirez, y a Dios les dedico el triunfo de mi carrera profesional, así como la culminación del presente proyecto, ya que es por ellos que hoy cumpla mi sueño de ser una profesional honesta y responsable, ya que este trabajo de grado fue fruto de la responsabilidad, noches de dedicación constante y de trabajo en equipo. También quiero dedicarle mis esfuerzos a una gran persona, guerrera y luchadora, mi tía Emilse Ramírez Ruiz.

Finalmente, deseo hacer una gran dedicación a mis compañeras de carrera quienes estuvieron en los momentos alegres y en las dificultades, ya que a su lado aprendí a trabajar en equipo de manera efectiva, de nuevo les deseo mis más sinceros éxitos.

LEIDY ALEXANDRA SERRANO RAMIREZ

Dedico este proyecto a Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de mi vida, cuidándome y dándome fortaleza para continuar. A mis padres Alba Marina Quintero y Juan De Dios Tarazona Sánchez y hermana Cindy Lizeth Tarazona Quintero, por infundir en mi la lucha y deseo de superación, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mí.

También dedico este proyecto a Andrés Medina mi compañero inseparable por su apoyo y comprensión, y a mi abuelo Ramón David que con su voz de aliento aumentaba mi fe ante los momentos de debilidad y que ahora me guía desde el cielo, es por ellos que soy lo que soy ahora, los amo.

DIANA TORCOROMA TARAZONA QUINTERO

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por esta oportunidad tan grandiosa que me dio para convertirme en una gran profesional y porque jamás soltó mi mano; a esta institución que me ha formado para ser una gran persona. Agradezco a mis padres Miriam Ruiz y Omar Pedraza (Q.E.P.D) por ser la fuerza de cada día, a mis hermanos Angie, Edith y Omar, y demás familiares por haber sido parte de este triunfo.

También agradezco a mis compañeros, Jyneth, Leidy, Diana y Andrés por apoyarme en este largo proceso. Gracias a los docentes que me ayudaron a superarme día a día y llenaron mi vida de grandes experiencias, en especial a la docente Elizabeth Ann Escobar Cazal.

MAYERLY ALEJANDRA PEDRAZA RUIZ

Le agradezco a Dios por haberme guiado y acompañado a lo largo de mi carrera, por no permitirme desfallecer en momentos de debilidad, por regalarme fortaleza para continuar aprendiendo de cada experiencia y logrando cada meta con una gran sonrisa en mi rostro, a mi madre María del Carmen Garavito por apoyarme en cada una de mis decisiones y brindarme su compañía en cada momento que lo he necesitado, a mi padre Miguel Antonio Sastoque (Q.E.P.D.) que desde el cielo se aseguró que lograra culminar mi carrera.

También quiero darle gracias a mis Hermanas y Hermanos por apoyarme en cada uno de mis sueños y representar la unión familiar, a mi asesora de Monografía la Doctora Elizabeth Ann Escobar Cazal, quien me ha dado grandes lecciones de vida y siempre confiar en mí, a mis compañeros, Alejandra, Leidy, Diana y Andrés por compartir esta experiencia, a los docentes por compartir sus conocimientos y sobre todo su Amistad.

JYNETH CATERINE SASTOQUE GARAVITO

Gracias a Dios por darme la sabiduría en cada proceso académico, del mismo modo deseo agradecer a mi familia por brindarme su apoyo incondicional en esta etapa de mi vida, factores que hoy me hacen una gran persona, gracias también por educarme con valores tan importantes para mi formación personal, cada palabra de apoyo me fortalecieron para dar un paso más hacia adelante.

Igualmente, gracias a los docentes quienes me brindaron sus conocimientos para llevar a cabo mis objetivos, en especial quiero agradecerle a la docente Elizabeth Ann Escobar a por quien siento una gran admiración y respeto, gracias mis queridos docentes por sus enseñanzas, las cuales me hacen una profesional orgullosamente udecina.

Por último, a mis compañeras Alejandra Pedraza, Jyneth Sastoque y Diana Tarazona les agradezco por sus esfuerzos, dedicación y trabajo en equipo para el cumplimiento de este importante proceso para nuestras vidas, de antemano les deseo salud y éxitos en sus vidas, gracias por todo.

LEIDY ALEXANDRA SERRANO RAMIREZ

Le doy gracias a la vida por permitirme cumplir una meta más en mi vida, a nuestra directora de investigación quien con sus conocimientos y experiencia nos acompañó en todo momento. A mis compañeras Alejandra, Jyneth, Leidy por el trabajo realizado y por ultimo a mis padres por siempre brindarme su apoyo incondicional, ayudándome a superar cada obstáculo que se presentaba a quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar en mí. También le doy gracias a mi hermanita mi compañera inseparable por su apoyo y comprensión que siempre ha estado conmigo, a mi abuelo que con su voz de aliento aumentaba mi fe y confianza ante los momentos de debilidad, que ahora me guía y me cuida desde el cielo, los amo con mi vida. A todas y cada una de las personas que de alguna u otra manera, contribuyeron a que lograra esta meta que me propuse en la vida, y que me ha permitido crecer intelectualmente como persona y como ser humano.

DIANA TORCOROMA TARAZONA QUINTERO

CONTENIDO

| | |
|--|-----|
| INTRODUCCION | 22 |
| 1. TITULO | 23 |
| 2. DESCRIPCION DEL PROBELMA | 24 |
| 3. OBJETIVOS | 26 |
| 3.1 OBJETIVO GENERAL | 26 |
| 3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS | 26 |
| 4. JUSTIFICACION | 27 |
| 5. MARCO REFERENCIAL | 29 |
| 5.1 MARCO DE ANTECEDENTES | 29 |
| 5.2 MARCO TEORICO | 30 |
| 5.3 MARCO CONCEPTUAL | 40 |
| 5.4 MARCO LEGAL | 45 |
| 5.5 MARCO GEOGRAFICO | 45 |
| 6. DISEÑO METODOLOGICO | 48 |
| 6.1 TIPO DE INVESTIGACION | 48 |
| 6.2 FUENTES DE INFORMACION | 48 |
| 7. ANALISIS DE LOS RESULTADOS | 50 |
| 8. RESULTADOS DIAGNOSTICO | 190 |
| 8.1 ARBOL DEL PROBLEMA | 190 |
| 8.2 MATRIZ DE PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS – PCI | 191 |
| 8.3 MATRIZ DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS – POAM | 206 |
| 8.4 ANALISIS DOFA | 223 |
| 9. IMPACTOS | 228 |
| 10. CONCLUSIONES | 232 |
| 11. RECOMENDACIONES | 234 |
| BIBLIOGRAFÍA | 236 |
| ANEXOS | 238 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Trabajos pertinentes | 29 |
| Tabla 2. Enfoques de los métodos para obtener datos | 35 |
| Tabla 3. Métodos para obtener datos | 35 |
| Tabla 4. Enfoques de análisis de la información | 39 |
| Tabla 5. Edad | 50 |
| Tabla 6. Genero..... | 52 |
| Tabla 7. Tipo de población participante | 53 |
| Tabla 8. Nivel educativo | 55 |
| Tabla 9. Afiliación a entidad social | 57 |
| Tabla 10. Tipo de vivienda | 58 |
| Tabla 11. Frecuencia con la que capta ingresos | 60 |
| Tabla 12. Actualización o capacitación en el oficio..... | 62 |
| Tabla 13. Capacitación formal | 64 |
| Tabla 14. Formalización de las MiPymes. | 66 |
| Tabla 15. Proceso de Registro de las Mipymes | 67 |
| Tabla 16. Formalidad de la empresa | 69 |
| Tabla 17. Tiempo de funcionamiento | 70 |
| Tabla 18. Sector económico | 72 |
| Tabla 19. Actividad económica..... | 73 |
| Tabla 20. Planeación estratégica | 75 |
| Tabla 21. Toma de decisiones..... | 77 |
| Tabla 22. Políticas | 79 |
| Tabla 23. Imagen corporativa | 80 |
| Tabla 24. Nivel de compromiso | 81 |
| Tabla 25. Medición calidad del servicio | 82 |
| Tabla 26. Ambiente laboral..... | 84 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 27. Miembros de la empresa | 86 |
| Tabla 28. Número de empleados | 88 |
| Tabla 29. Trabajo en equipo..... | 89 |
| Tabla 30. Cargos laborales | 90 |
| Tabla 31. Tipo de contrato..... | 92 |
| Tabla 32. Periodo de contratación..... | 94 |
| Tabla 33. Tipo de afiliación..... | 96 |
| Tabla 34. Incentivos | 97 |
| Tabla 35. Salario devengado..... | 98 |
| Tabla 36. Facilidad para adquirir capital..... | 100 |
| Tabla 37. Fuentes de financiamiento usadas | 101 |
| Tabla 38. Solicitud de créditos..... | 103 |
| Tabla 39. Créditos Otorgados..... | 104 |
| Tabla 40. Quien otorga el crédito | 105 |
| Tabla 41. Uso del crédito..... | 107 |
| Tabla 42. Apoyo de entidades | 109 |
| Tabla 43. Aporte a la economía regional..... | 111 |
| Tabla 44. Desempeño laboral..... | 113 |
| Tabla 45. Lugar de producción | 114 |
| Tabla 46. Área del sitio de producción | 116 |
| Tabla 47. Lugar de producción..... | 118 |
| Tabla 48. La elaboración de sus productos..... | 120 |
| Tabla 49. Subcontratación de procesos | 122 |
| Tabla 50. Diseño de los productos | 123 |
| Tabla 51. Como consiguió la materia prima | 125 |
| Tabla 52. Lugar de compra de materia prima..... | 127 |
| Tabla 53. Adquisición de materias primas..... | 129 |
| Tabla 54. Pago de materias primas..... | 130 |
| Tabla 55. Transporte de materia prima | 132 |
| Tabla 56. Dificultades de acceso a la materia prima | 134 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 57. Cambios en la elaboración de productos..... | 136 |
| Tabla 58. Aspectos mejorados con los cambios..... | 138 |
| Tabla 59. Principales dificultades para lograr cambios..... | 140 |
| Tabla 60. Venta de los productos..... | 142 |
| Tabla 61. Volumen de producto a la venta..... | 144 |
| Tabla 62. Destinos de venta..... | 146 |
| Tabla 63. Lugar de venta..... | 148 |
| Tabla 64. Medios de promoción y difusión..... | 150 |
| Tabla 65. Estrategia de comunicación y ventas..... | 152 |
| Tabla 66. Presentación del producto..... | 154 |
| Tabla 67. Forma de pago de clientes..... | 156 |
| Tabla 68. Problemas de comercialización..... | 157 |
| Tabla 69. Disponibilidad de transporte..... | 159 |
| Tabla 70. Dificultad en el transporte..... | 160 |
| Tabla 71. Aspectos para fijar precios..... | 162 |
| Tabla 72. Ventas..... | 164 |
| Tabla 73. Participación en ferias..... | 166 |
| Tabla 74. Dificultades para participar en ferias..... | 168 |
| Tabla 75. Componente del ingreso..... | 170 |
| Tabla 76. Programas de manejo ambiental..... | 171 |
| Tabla 77. Normas ambientales y sanitarias..... | 172 |
| Tabla 78. Inspección por autoridad ambiental y sanitaria..... | 174 |
| Tabla 79. Organización social..... | 175 |
| Tabla 80. Miembros de la organización social..... | 176 |
| Tabla 81. Cobertura de la organización social..... | 177 |
| Tabla 82. Constitución de la organización social..... | 178 |
| Tabla 83. Tiempo de la organización social..... | 180 |
| Tabla 84. Junta directiva..... | 181 |
| Tabla 85. Estatutos..... | 182 |
| Tabla 86. Programas brindados..... | 183 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 87. Tiempo para capacitación..... | 184 |
| Tabla 88. Horario de capacitación | 185 |
| Tabla 89. Modalidad de capacitación | 186 |
| Tabla 90. Transformación empresarial | 187 |
| Tabla 91. Área de capacitación | 188 |
| Tabla 92. Capacidad Administrativa | 191 |
| Tabla 93. Capacidad de situación legal | 194 |
| Tabla 94. Capacidad financiera | 196 |
| Tabla 95. Capacidad de productos y servicios | 198 |
| Tabla 96. Capacidad mercadeo..... | 200 |
| Tabla 97. Capacidad de talento humano | 202 |
| Tabla 98. Capacidad tecnológica | 204 |
| Tabla 99. Factor político | 210 |
| Tabla 100. Factor tecnológico | 212 |
| Tabla 101. Factor cultural | 214 |
| Tabla 102. Factor geográfico..... | 216 |
| Tabla 103. Factor demográfico..... | 218 |
| Tabla 104. Factor competitivo | 220 |
| Tabla 105. Matriz DOFA..... | 223 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 4. Nivel educativo..... | 55 |
| Figura 5. Afiliación a entidad social..... | 57 |
| Figura 6. Tipo de vivienda..... | 58 |
| Figura 7. Frecuencia con la que capta ingresos..... | 60 |
| Figura 8. Actualización o capacitación en el oficio | 62 |
| Figura 9. Capacitación formal | 64 |
| Figura 10. Proceso de Formalización de las Mipymes..... | 66 |
| Figura 11. Proceso de Registro de las Mipymes..... | 67 |
| Figura 12. Formalidad de la empresa | 69 |
| Figura 13. Tiempo de funcionamiento..... | 70 |
| Figura 14. Sector económico | 72 |
| Figura 15. Actividad económica | 73 |
| Figura 16. Planeación estratégica..... | 75 |
| Figura 17. Toma de decisiones..... | 77 |
| Figura 18. Políticas | 79 |
| Figura 19. Imagen corporativa | 80 |
| Figura 20. Nivel de compromiso..... | 81 |
| Figura 21. Medición calidad del servicio | 82 |
| Figura 22. Ambiente Laboral..... | 84 |
| Figura 23. Miembros de la empresa..... | 86 |
| Figura 24. Número de empleados..... | 88 |
| Figura 25. Trabajo en equipo | 89 |
| Figura 26. Cargos laborales..... | 90 |
| Figura 27. Tipo de contrato | 92 |
| Figura 28. Periodo de contratación | 94 |
| Figura 29. Tipo de afiliación | 96 |
| Figura 30. Incentivos..... | 97 |
| Figura 31. Salario devengado | 98 |

| | |
|--|-----|
| Figura 32. Facilidad para adquirir capital | 100 |
| Figura 33. Fuentes de financiamiento usadas | 101 |
| Figura 34. Solicitud de créditos | 103 |
| Figura 35. Créditos Otorgados | 104 |
| Figura 36. Quien otorga el crédito..... | 105 |
| Figura 37. Uso del crédito | 107 |
| Figura 38. Apoyo de entidades | 109 |
| Figura 39. Aporte a la economía regional | 111 |
| Figura 40. Desempeño laboral | 113 |
| Figura 41. Lugar de producción | 114 |
| Figura 42. Área del sitio de producción..... | 116 |
| Figura 43. Lugar de producción | 118 |
| Figura 44. La elaboración de sus productos | 120 |
| Figura 45. Subcontratación de procesos..... | 122 |
| Figura 46. Diseño de los productos..... | 123 |
| Figura 47. Como consiguió la materia prima..... | 125 |
| Figura 48. Lugar de compra de materia prima | 127 |
| Figura 49. Adquisición de materias primas | 129 |
| Figura 50. Pago de materias primas | 130 |
| Figura 51. Transporte de materia prima..... | 132 |
| Figura 52. Dificultades de acceso a la materia prima..... | 134 |
| Figura 53. Cambios en la elaboración de productos | 136 |
| Figura 54. Aspectos mejorados con los cambios..... | 138 |
| Figura 55. Principales dificultades para lograr cambios | 140 |
| Figura 56. Venta de los productos | 142 |
| Figura 57. Volumen de producto a la venta | 144 |
| Figura 58. Destinos de venta | 146 |
| Figura 59. Lugar de venta | 148 |
| Figura 60. Medios de promoción y difusión..... | 150 |
| Figura 61. Estrategia de comunicación y ventas..... | 152 |

| | |
|--|-----|
| Figura 62. Presentación del producto | 154 |
| Figura 63. Forma de pago de clientes..... | 156 |
| Figura 64. Problemas de comercialización | 157 |
| Figura 65. Disponibilidad de transporte..... | 159 |
| Figura 66. Dificultad en el transporte | 160 |
| Figura 67. Aspectos para fijar precios..... | 162 |
| Figura 68. Ventas..... | 164 |
| Figura 69. Participación en ferias..... | 166 |
| Figura 70. Dificultades para participar en ferias..... | 168 |
| Figura 71. Componente del ingreso | 170 |
| Figura 72. Programas de manejo ambiental | 171 |
| Figura 73. Normas ambientales y sanitarias | 172 |
| Figura 74. Inspección por autoridad ambiental y sanitaria | 174 |
| Figura 75. Organización social..... | 175 |
| Figura 76. Miembros de la organización social | 176 |
| Figura 77. Cobertura de la organización social | 177 |
| Figura 78. Constitución de la organización social | 178 |
| Figura 79. Tiempo de la organización social..... | 180 |
| Figura 80. Junta directiva..... | 181 |
| Figura 81. Estatutos | 182 |
| Figura 82. Programas brindados..... | 183 |
| Figura 83. Tiempo para capacitación | 184 |
| Figura 84. Horario de capacitación | 185 |
| Figura 85. Modalidad de capacitación..... | 186 |
| Figura 86. Transformación empresarial | 187 |
| Figura 87. Área de capacitación..... | 188 |

LISTA DE ANEXOS

| | |
|--|-----|
| Anexo 1. Instrumento diagnostico | 238 |
| Anexo 2. Ponencia tercer encuentro de semilleros de investigación – Ubaté | 248 |
| Anexo 3. Ponencia informe final Alcaldía de Fusagasugá | 257 |
| Anexo 4. Ponencia I jornada experiencias semilleros de investigación | 272 |

LISTA ESQUEMAS

| | |
|--|------------|
| Esquema 1. Árbol del problema | 190 |
|--|------------|

INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación es un proyecto interinstitucional entre la Alcaldía de Fusagasugá y la Universidad de Cundinamarca ordenado a realizar un diagnóstico a 100 MiPymes inscritas en la Secretaria de Desarrollo Económico y participantes del programa de administración de empresas en el desarrollo participaron las estudiantes co-investigadoras Mayerly Alejandra Pedraza Ruiz, Jyneth Caterine Sastoque Garavito, Leidy Alexandra Serrano Ramirez y Diana Torcoroma Tarazona Quintero responsables de aplicar un instrumento diagnóstico a 100 MiPymes.

Este proyecto de investigación hacer parte del Macroproyecto Desarrollo Organizacional Intervenciones y Consultorías en Empresas Públicas y Privadas Fusagasugá Región, del Grupo de Investigación Arado dirigido por la docente investigadora Elizabeth Ann Escobar Cazal.

1. TITULO

Diagnóstico organizacional a 100 MiPymes de Fusagasugá

AREA

Administración y organizaciones

Línea

Desarrollo organizacional regional

2. DESCRIPCION DEL PROBELMA

En Fusagasugá se ha podido observar un incremento y desarrollo notorio de micro y pequeñas empresas de tipo formal e informal, que aportan significativamente a la economía del municipio; también, son fuentes generadoras de autoempleo para los microempresarios y sus familias, pero la falta de apoyo por entes gubernamentales y educativos hace que su supervivencia en el mercado sea un poco más difícil y por ello tienden a desaparecer.

Estas micro y pequeñas empresas no son lo suficientemente sólidas para poder sostenerse y crecer en el actual mercado cambiante y competitivo, donde las exigencias que son fundamentales para su permanencia; sin embargo, estas pequeñas empresas han tomado fuerza, generando expectativas crecimiento y desarrollo en la economía a nivel local y regional, para ello es importante estudiar y analizar cuáles son los principales dificultades que presentan y áreas de oportunidad, con el fin de corregir, construir planes de mejoramiento continuo y aprovechar las oportunidades identificadas.

Por esta razón, la Secretaria de Desarrollo Económico, crea e implementa el Programa de Fortalecimiento Empresarial Ruta E con el que se busca promover el emprendimiento a través de capacitaciones y financiamiento. Así, se conformó una alianza para realizar un estudio diagnóstico con el fin de conocer la situación actual de estas micro empresas y poder atender a las necesidades encontradas, generado desarrollo económico y social para el municipio y la Región.

El estudio se asumió por el grupo de investigación Arado, en cabeza de la investigadora Elizabeth Ann Escobar Cazal que con el apoyo de 4 estudiantes co-investigadoras realizando el trabajo mencionado.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico organizacional a 100 micro y pequeñas empresas inscritas en la secretaria de desarrollo económico de la alcaldía de Fusagasugá.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Caracterizar las MiPymes objeto de estudio.
- Analizar la dinámica económica de las MiPymes en Fusagasugá.
- Generar informes individuales para las MiPymes.

4. JUSTIFICACION

Es importante resaltar la existencia de MiPymes a nivel nacional, las cuales han generado gran desarrollo en el país. Igualmente, algunas empresas han contado con el apoyo del Estado y que existen programas y proyectos que permiten el desarrollo o crecimiento de las mismas. Estos proyectos y/o programas son de vital importancia porque contribuyen con el fortalecimiento de las actividades comerciales y productivas.

Lo anterior, influye directamente en la economía del país, teniendo en cuenta que la participación de estas MiPymes en el mercado colombiano, aportan aspectos como Producto Interno Bruto e inflación, ya que son empresas que comercializan un producto o prestan un servicio, disminuyendo o aumentando así, índices de desarrollo económico.

Las mipymes representan el 96,4 por ciento de los establecimientos empresariales de Colombia, generan el 80,8 por ciento del empleo del país, y tienen presencia en los diferentes sectores productivos. (Plata Paez, 2008).

Según estudio del DANE, en Colombia existe un total de microestablecimientos consultados en 2010, correspondiente al 56,30% pertenecían al sector comercio, 33,83% al sector servicios, y el restante 9,87% al sector industrial. Este estudio muestra que entre el 2000 y el 2010, el sector de microestablecimientos de servicios aumentó su participación relativa en detrimento de la participación del subsector de industria y comercio, reflejo de la tercerización que evidencian las economías actuales. (DANE, DANE, 2015)

Las micro y pequeñas empresas de Fusagasugá han ido creciendo a través del tiempo y su participación en el mercado fusagasugueño ha sido cada vez mayor. Así mismo, muchas de estas empresas no cuentan con un sistema organizacional adecuado que les permita conocer la información administrativa, estratégica, productiva y financiera de su empresa, por ende se busca realizar un diagnóstico organizacional que permita identificar el estado actual de la misma, con el objetivo de desarrollar programas y proyectos que fortalezcan el crecimiento de estas MiPymes.

La Alcaldía Municipal ha venido desarrollando programas de fortalecimiento empresarial, uno de ellos es el programa Ruta E, el cual es implementado por la secretaria de desarrollo económico, y ha favorecido un porcentaje pequeño de microempresarios del municipio.

La Universidad de Cundinamarca en alianza de la Alcaldía Municipal quieren implementar un diagnóstico a las MiPymes inscritas en la Secretaria de Desarrollo Económico, con el fin de identificar el desempeño de las micro y pequeñas empresas sus fortalezas y debilidades y la generación de empleos.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO DE ANTECEDENTES

Para el desarrollo del proyecto de investigación, se toma como referencia el trabajo de grado de las Entidades Sin Ánimo de Lucro ESALES de los estudiantes Jessica Tatiana Gómez Cuevas, Mario Andrés Forero Góngora, vinculados al programa de administración de empresas de la Universidad de Cundinamarca.

Tabla 1. Trabajos pertinentes

| | |
|---------------------|---|
| TITULO | Diagnostico organizacional de Entidades Sin Ánimo de Lucro del Municipio de Fusagasugá |
| AUTORES | Jessica Tatiana Gómez Cuevas Mario Andrés Forero Góngora |
| AÑO | 2014 |
| OBJETIVOS | Realizar un diagnóstico sobre el estado y funcionamiento de las Entidades sin ánimo de lucro que operan en el municipio de Fusagasugá y el impacto que generan, elaborando planes de acción y jornadas de sensibilización a asociados y cooperantes de las entidades. |
| METODOLOGIAS | Investigación de tipo descriptivo, donde se realizara un análisis del estado y funcionamiento de las organizaciones, apoyado en un Formato de encuesta diseñado por el grupo de investigación Arado, Kit de Gestión Estratégica para la PYME Colombiana e Información de referencia de la Cámara de Comercio de Bogotá. |
| RESULTADOS | Identificación del estado y funcionamiento de las Entidades Sin Ánimo de Lucro en Fusagasugá. Identificación de las fortalezas y debilidades de las ESALES. Reconocimiento de las necesidades y posibles planes de acción. |

5.2 MARCO TEORICO

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

El diagnostico organizacional se define como un proceso de observación e investigación, donde se analiza la situación real y actual de la empresa, en un periodo. Esto con el objetivo de identificar problemas y oportunidades para lograr un mejoramiento organizacional.

Aquí se examinan y mejoran los sistemas de comunicación o análisis interno y externo, ya que es importante tener el concepto real de la parte interna como lo es el personal, los recursos, entre otros; así mismo, el análisis o comunicación externa permite analizar aspectos sociales, políticos, ambientales, jurídicos, económicos y tecnológicos, teniendo en cuenta que estos factores inciden directamente en el funcionamiento de la organización.

Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar.

En el diagnostico organizacional se requieren unas condiciones para llevar a cabo un diagnostico efectivo, estas son:

- Contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del cliente, es decir, que esté dispuesto a realizar los cambios resultantes del diagnóstico.
- El "cliente" debe dar amplias facilidades al consultor (interno o externo) para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.
- El consultor manejará la información que se obtenga de este proceso de forma estrictamente confidencial.
- También se debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información.
- El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos que haga con el consultor. (Arizabaleta, 2014)

La obtención de datos se ha de hacer sabiendo exactamente qué información desea tenerse. Dado que en una organización está disponible una gran cantidad de datos, susceptibles de ser considerados para el diagnóstico, el consultor aplicara el principio de la selectividad para hacer posibles el manejo y el uso de la información. El desarrollo del diagnóstico pasa por 5 pasos básicos:

- Planeación para la obtención de los datos
- Obtención de los datos
- Análisis de la información
- Retroalimentación de la información

La obtención de datos requiere la colaboración del cliente, puede llegar a ser un proceso lento indagar en lugares aparentemente ajenos al problema que hay que resolver, y es posible que se tenga que regresar con personas o unidades para confirmar datos obtenidos en otro lado o que a medida que se ha avanzado, han cambiado su "ubicación" dentro del modelo de trabajo.

Las siguientes preguntas son útiles para orientar el diseño del diagnóstico:

- ¿Cuál es el problema? ¿Qué es lo que parece estar causándolo?
- ¿Cuál es el grado de aceptación y resistencia a las diversas posibilidades de cambio dentro del sistema?
- ¿Existe conciencia en todos los niveles de la necesidad de cambio?
- ¿Se permite en todos los niveles de la organización examinar los problemas centrales?
- ¿Se conoce en la organización que el cambio tiene su grado de recompensa?
- ¿Se logra un beneficio si se mantiene la situación actual?
- ¿Qué experiencias de cambio existen? (Audirac, 2007)

¿COMO ELEGIR EL METODO MAS AECUADO DE OBTENCION DE INFORMACION?

En la obtención de datos, el consultor usa uno o más de uno de los métodos para la recolección de datos. Un factor importante es la adecuada selección y participación de las personas que integran la organización y que están involucradas en las actividades del proceso de consultoría y que aportaran información válida.

Hay cuatro variables que deben considerarse para elegir el método de recopilación de información:.

- **Tiempo y oportunidad.** Cuando estamos en la etapa de diagnóstico, el proceso de cambio se inicia por alguna de las condiciones acerca de las necesidades del cliente (resolver un problema, oportunidad de mejora,

responder a una demanda o situación frente a la competencia) o por la necesidad de adoptar una alternativa de las tipologías de la estrategia de cambio. Lo anterior nos llevara determinar con cuanto tiempo contamos para realizar la intervención y a qué nivel de profundidad y en que subsistema se trabajara.

Algunas de las preguntas pertinentes en esta etapa son: ¿Cuál de los métodos de obtención de información nos permitirá obtener datos relevantes? ¿Con cuánto tiempo disponemos para la obtención de datos? ¿Con cuanto presupuesto se cuenta para la obtención de datos? ¿Cuál o que combinación de métodos para obtener información será más efectivo para obtener datos en el tiempo requerido con la mejor calidad y más económicos?

- **Costos.** Uno de los puntos importantes que hay que considerar en el proceso de consultoría es que el diagnostico representa una intervención al sistema cliente en sí mismo, por tanto es susceptible de ser acordado su costo dese el primer contacto. Un objetivo de consultor será, manteniendo el grado de confianza en el proceso de obtención de datos, lograr el costo más bajo del proceso.

Hay tres preguntas en esta parte: ¿Cuánto costara obtener la información para el diagnóstico? ¿Podemos realizar el proceso más eficientemente? ¿Cómo para colaborar el cliente para hacer más económico el proceso?

- **Condiciones del sistema cliente.** Cada organización vive condiciones sin necesidades de cambio particulares, el consultor, por tanto, debe determinar cuál será la mejor estrategia para obtener datos. En esta etapa se consideran el tamaño, el tipo de proceso, el tipo de organización, la estructura

organizacional, las experiencias previas y la etapa de la vida organizacional en que se encuentra. Dos preguntas pertinentes que deben hacerse serían: ¿Cuál método satisface mejor las necesidades actuales del sistema o subsistemas involucrados?, y ¿Qué enfoque de obtención de información es más adecuado, el directo (entrevistas) o el indirecto (cuestionarios, observación)?

- **Características de la organización.** Cada organización, tiene su propia cultura. Tomar en cuenta los elementos importantes del sistema cliente, durante la etapa de diagnóstico, es fundamental para el éxito de la intervención.

Son preguntas clave para el consultor: ¿Qué valores y creencias rigen la vida de la institución o de algún subsistema en particular? ¿Qué factores culturales indican que habrá apertura y sinceridad en la obtención de datos? ¿Qué métodos se adaptan mejor a las características culturales? ¿Cuáles van en contra? (Audirac, 2007)

¿CUALES SON LOS METODOS MAS USADOS PARA OBTENER INFORMACION?

Kubr menciona que los hechos se presentan de tres formas básicas: registros, acontecimientos y condiciones, y recuerdos. Los registros son hechos almacenados que pueden leerse o transcribirse; los acontecimientos y condiciones son actos y actividades, y las circunstancias que las rodean, que pueden observarse; los

recuerdos son toda la información en la mente de las personas que integran la organización.

Existen dos enfoques de los métodos de obtención de datos, que nos permiten identificarlos, según su aproximación al sistema cliente objeto de estudio.

Tabla 2. Enfoques de los métodos para obtener datos

| MÉTODOS DIRECTOS | MÉTODOS INDIRECTOS |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Generan gran actividad en la solución del problema. • Son más estructurados. • Son más consumidores de tiempo. • Pueden ser cuestionarios, entrevistas, encuestas, sondeo. | <ul style="list-style-type: none"> • Generan baja actividad en la solución del problema. • Son menos estructurados. • Son menos consumidores de tiempo. • Puede ser la observación de los procesos o la revisión de documentos. |

Tabla 3. Métodos para obtener datos

| MÉTODO | DESCRIPCIÓN | VENTAJAS | DESVENTAJAS |
|----------------------|--|--|---|
| Cuestionarios | Instrumento que sirve para recabar información sobre aspectos específicos y medibles | <ul style="list-style-type: none"> • Económicos en poblaciones grandes que hay que encuestar • Se puede invertir tiempo y dinero en calidad de datos • El anonimato puede sacar a la luz fuertes sentimientos no descubiertos • Es útil cuando se elabora conjuntamente: consultor, gerente, | <ul style="list-style-type: none"> • Producen descubrimientos que aparecen “enlatados”: la información tiende a ser encajonada, anónima, ambigua y datos fríos • Se crea dependencia del cuestionario • No impulsan el involucramiento ni el dialogo |

| | | | |
|--------------------|--|--|---|
| | | <p>representantes de los encuestados</p> <ul style="list-style-type: none"> • De una sola vez se obtiene un gran volumen de datos • Existe amplia aceptación a este medio | <ul style="list-style-type: none"> • Se obtiene “lo que el encuestador quiere saber”, no lo que las personas piensan que “deberían saber”. • El consultor queda “aislado” del encuestado |
| Entrevistas | <p>Es un medio que permite la interacción con la persona que da la información y permite la observación no verbal. Ayuda al entrevistado a expresar todo lo que piensa acerca de la organización</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Permite sondear los problemas y las oportunidades de la organización • Pueden estimular la presentación de ideas no conscientes de antemano • Facilita la verbalización de opiniones o sentimientos • Permite desarrollar confianza entre el consultor y los integrantes de la organización • Permite captar información que un cuestionario no arroja | <ul style="list-style-type: none"> • Una buena entrevista dura un o dos horas • En una organización grande las entrevistas toman mucho tiempo • Puede obtenerse mucha información de carácter personal, lo cual puede ser amenazante para el grupo; el grupo se puede cerrar, rechazar la información y atacar al consultor • Puede echarse a perder si el consultor es inexperto o no es neutral |
| Encuestas | <p>Es un instrumento que permite recabar información general y puntos de vista de un grupo de personas</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Facilita sacar problemas a la luz y es buena manera de avanzar en discusiones muy generales y sin llegar a conclusiones específicas | <ul style="list-style-type: none"> • Las preguntas no son cuidadosamente planeadas como las del cuestionario |

| | | | |
|---|---|--|---|
| <p style="text-align: center;">Sondeo</p> | <p>Método organizado por el que se obtiene información e asuntos, inquietudes, necesidades y permite tener relación con otras personas. Toma la forma de entrevista inestructurada</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Nos permite examinar el impacto de un curso de acción sobre varios grupos • Fomenta la comunicación de impresiones, sentimientos, opiniones e ideas | <ul style="list-style-type: none"> • No es tan estadístico como un cuestionario • El éxito depende de la habilidad para oír efectivamente e involucrarse con las personas |
| <p style="text-align: center;">Documentos (estadísticas de los procesos de la empresa; estados financieros, estudios anteriores, organigrama, cuadro de procesos, manuales de trabajos, políticas, tabuladores de prestaciones, contrato colectivo, reglamentos)</p> | <p>Con esta técnica puede obtenerse información disponible de manera rápida. Con lo anterior se evita duplicar esfuerzos, dirigir mejor la observación, un mejor diseño de los cuestionarios, permite preparar la guía de la entrevista</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Se encuentra a disposición del consultor y no implica ningún costo • Puede representar muchas horas de ahorro, ya que no se duplica la información existente en la empresa • Es fácilmente cuantificable | <ul style="list-style-type: none"> • La información podría ser obsoleta, y por tanto no ser considerada como información pertinente • Si se cuenta con demasiada información se puede dejar de consultar fuentes de datos relevantes • Algunos registros no son confiables y pueden distorsionar la realidad • En muchas organizaciones existen registros duplicados con distintos contenidos |
| <p style="text-align: center;">Observación (proceso de transformación, reuniones, grupos de trabajo e informales, interacción de las personas, infraestructura)</p> | <p>Este método se emplea para contar con información que no puede obtenerse de inmediato. Sirve para corroborar la información recopilada.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • No cuesta nada llevarla a cabo • Puede efectuarse en el momento preciso y en las ocasiones que requiera, según ocurran las | <ul style="list-style-type: none"> • El observador puede sesgar la información, considerando solo algunos aspectos como importantes, aunque en |

| | | | |
|---|--|---|---|
| <p>física, símbolos). Se centra más en aspectos grupales que individuales. Puede hacerse con un enfoque general o puntual</p> | <p>En este método el consultor está presente mientras están desarrollándose los procesos que hay que observar. Ve, escucha e incorpora su percepción de lo observado al proceso de diagnóstico</p> | <p>actividades que van a observarse</p> | <p>realidad no lo sean</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sobre un acontecimiento aislado puede llegarse a generalizaciones • Es difícil codificar e interpretar la información recopilada • La mayoría de veces el tamaño de la muestra que se requiere observar es considerado inconsistente, ya que varía su tamaño |
|---|--|---|---|

¿COMO ANALIZAR LA INFORMACION?

Una actividad crítica del proceso de diagnóstico es regresar la información recopilada al sistema cliente. Hasta este momento se ha estado trabajando con los datos que la organización ha generado, pero solamente el consultor conoce los contenidos; se ha generado un clima de incertidumbre entre las personas que han invertido y se han generado expectativas sobre lo que pasará una vez que se conozcan los resultados.

El consultor debe ser muy cuidadoso, ya que el manejo que haga de la información y el impacto que logre con su presentación serán cruciales para, por un lado, continuar con el proceso de consultoría y posteriormente el éxito de la intervención. El análisis de la información obtenida se puede llevar a cabo según los siguientes enfoques. (Audirac, 2007)

Tabla 4. Enfoques de análisis de la información

| ENFOQUE | EN QUÉ CONSISTE |
|--|--|
| análisis cualitativo | Es fácil de realizar, pero la ponderación de los datos es muy difícil. Herramientas: análisis de entrevistas, campo de fuerza de Kurt Lewin, diagramas, modelos de diagnostico |
| análisis cuantitativo | Provee información más segura, ya que puede medirse y ponderarse. Herramientas: graficas de porcentajes, de frecuencia, promedios |
| análisis de entrevistas | Se usa para resumir datos u opiniones dentro de categorías significativas o relevantes. Permite agrupar las respuestas en temas o tópicos que sintetizan las actitudes: de un grupo, varios grupos o personas con respecto a algún tema determinado |
| análisis e campo de fuerzas de kurt lewin | Fuerzas que propician o ayudan o ayudan al proceso de cambio (fuerzas impulsadoras), síntomas de salud. Fuerzas que bloquean o impiden el proceso de cambio (fuerzas interactivas), síntomas de enfermedad |
| diagramas/modelos de diagnostico | Sirve para representar varios comportamientos organizacionales |
| reporte de observación | Especialmente útil cuando quiere representarse información obtenida de la observación de los procesos de la organización: instalaciones, equipos, grupos, procesos de transformación, ejecución de métodos, sistemas, procedimientos, condiciones de trabajo, clima organizacional |

¿PARA QUE RETROALIMENTAR LA INFORMACION?

El diagnóstico es para el cliente, por tanto, la información ordenada y tematizada debe ser regresada al cliente. Generalmente se lleva a cabo una sesión de retroalimentación de la información con la persona clave del proyecto y posteriormente con el grupo involucrado. El propósito de la primera sesión individual es evitar sorpresas y ayudar al responsable a identificar o generar las alternativas de solución y preparar la sesión grupal.

La retroalimentación de la información tiene la intención de identificar sus aspectos positivos y sus aspectos por mejorar, por áreas de desempeño y de manera general como organización. En este punto, es importante recordar que en el contrato psicológico se debió aclarar que durante el diagnóstico se mantendría la confidencialidad de las fuentes de los datos, con el objetivo de garantizar la apertura y la honestidad e las personas que participaron en la generación de datos.

El objetivo del diagnóstico es preparar la acción, simultáneamente se realiza la recolección de datos y se están captando ideas de cómo se pueden resolver los problemas. De igual manera se está construyendo el vínculo con la siguiente etapa del proceso de consultoría (planeación de la acción). Es importante para el consultor establecer la relación lógica entre datos del diagnóstico y la generación de alternativas de acción. (Audirac, 2007)

5.3 MARCO CONCEPTUAL

MIPYMES: Definidas localmente como las micro, pequeñas y medianas empresas, tienen, a su vez, una enorme importancia y una bien ganada atención de los gobiernos de todo el mundo. (Gomez Pulga & Vargas Caicedo, 2011)

Son unidades económicas que su funcionamiento es mayor o menor grado de organización, utilizando conocimientos básicos y recursos para la elaboración de productos o prestación de un servicio, realizan un aporte grande como fuente de trabajo, ya que son generadoras de empleo con menor capital del que es requerido por una entidad industrial.

PROGRAMA RUTA E: es un proyecto de fortalecimiento empresarial, en el cual se busca poder brindar apoyo y desarrollo a pequeñas empresas e ideas innovadoras,

este programa es un concurso donde las empresas inicialmente deben estar inscritas en la secretaria de desarrollo económico, posteriormente presentan una entrevista y participan en una mini feria empresarial que le permite mostrar sus productos. En los dos procesos mencionados anteriormente se obtienen una calificación, que permite filtrar las empresas que continúan en el concurso.

El programa Ruta E está dirigido a los empresarios y emprendedores, quienes reciben capacitaciones, participan en ferias y eventos y reciben un apoyo económico el cual se denomina capital semilla; este capital es recibido una vez se cumplan con los requisitos establecidos por la secretaria de desarrollo económico.

Existen muchas instituciones tanto públicas como privadas que ofrecen programas de apoyo o “capital semilla”, con el fin de poder generar iniciativas empresariales, crear empleos y buscar independencia. (Aguirre, 2014)

Normalmente este tipo de fondos se orienta a nuevas empresas y negocios que estén en etapa de inicio y que se refieran a temas innovadores, es decir que se trate de productos o servicios que no estén disponibles en el mercado nacional, que tengan oportunidades de crecimiento en el mercado y que cumpla con ofrecer una tecnología nueva desarrollada por quien busca los fondos, o que incorpore nuevas aplicaciones o usos de tecnologías existentes o por último, que permita abordar nuevos nichos de mercado. (Bancafacil, 2014)

ARBOL DE PROBLEMAS: El árbol de problemas es una ayuda importante para entender la problemática a resolver. En él se expresan, en encadenamiento tipo

causa/efecto, las condiciones negativas percibidas por los involucrados en relación con el problema en cuestión.

Confirmado el mencionado encadenamiento causa/efecto, se ordenan los problemas principales permitiendo al formulador o equipo identificar el conjunto de problemas sobre el cual se concentrarán los objetivos del proyecto. Esta clarificación de la cadena de problemas permite mejorar el diseño, efectuar un monitoreo de los "supuestos" del proyecto durante su ejecución y, una vez terminado el proyecto, facilita la tarea del evaluador, quien debe determinar si los problemas han sido resueltos (o no) como resultado del proyecto.

En el cuadro se presenta un ejemplo simplificado de árbol de problemas, donde se muestra la situación de un servicio de autobuses urbano y se identifican las relaciones de causa/efecto entre los problemas principales. (Becerra Rodriguez, 2015)

MATRIZ DE PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS – PCI: El perfil de capacidades institucionales (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que se presentan en el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa. (Serna, 2003)

El PCI examina cinco categorías, a saber:

- La capacidad directiva

- La capacidad competitiva (o de mercadeo)
- La capacidad financiera
- La capacidad tecnológica (producción)
- La capacidad del talento humano

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante calificaciones de la fortaleza o debilidad con relación a su grado (A M B) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de alto (A), medio (M), bajo (B).

Para la realización del PCI se tiene en cuenta los siguientes pasos:

- Preparación de la información preliminar
- Conformación de grupos estratégicos
- Identificación de fortalezas y debilidades
- Priorización de los factores
- Calificación de los factores
- Calificación del impacto
- Análisis del diagnóstico

MATRIZ DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS – POAM: El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza u oportunidad para la firma. Para la elaboración de la POAM se necesita:

- Obtención de la información primaria y secundaria
- Identificación de las oportunidades y amenazas
- El grupo estratégico selecciona las áreas de análisis
- Priorización y calificación de los factores externos
- Calificación del impacto
- Elaboración de la POAM

El POAM así elaborado permitirá realizar el análisis del entorno corporativo, el cual presentara la posición de la compañía frente al medio en el que se desenvuelve, tanto en el grado como en el impacto de cada factor sobre el negocio. (Serna, 2003)

MATRIZ DOFA: DOFA es una sigla de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Como método complementario del perfil de capacidades internas (PCI), del perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM) y del análisis de competitividad (perfil competitivo PC), el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Cuanto más competitiva en comparación con sus competidores este la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva.

El análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas. (Serna, 2003)

5.4 MARCO LEGAL

En este marco se ve referenciado como se constituye y quien rige el funcionamiento de las MiPymes en Colombia.

En la ley 590 del 10 de julio de 2000 reglamentada por el Decreto Nacional 2473 de 2010, Decreta “por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas”. Dando a conocer el apoyo que se les dará a las MiPyme el estado para su formación y creación pen la generación de empleo, el desarrollo regional y la integración de los sectores económicos.

Llegando a modificarse a través de la ley 905 de 2004 en Agosto 2, donde se dictan nuevas disposiciones para MiPymes modificando algunos literales de la ley 590, permitiendo la promoción de nuevos mercados alternativos, también logrando incluir la definición de estas empresas como Famiempresas, donde permite el fortalecimiento de las empresas familiares en el entorno laboral.

5.5 MARCO GEOGRAFICO

El Municipio de Fusagasugá está ubicado en la Provincia del Sumapaz, en el Departamento de Cundinamarca, vertiente suroccidental de la Cordillera Oriental y es la cabecera provincial del Sumapaz.

- **POBLACION**

El Departamento de Cundinamarca en el 2011 presentó una población de 2.517.215 habitantes, Fusagasugá cabecera de la región del Sumapaz, presento al año 2011 una población total de 124.110, participación del 4.9%, en donde 61.093 don hombres y 63.017 son mujeres. Según la proyección dad por el DANE, teniendo en cuenta el último censo realizado en el año 2005. (DANE, DANE, 2014)

Población total: 124.110 (2011)

Mujeres: 61.093 (2011)

Hombres: 63.017 (2011)

- **ECONOMIA**

En Fusagasugá, según los resultados del censo 2005, la población en Edad de Trabajar (PET) fue de 61.975 habitantes, teniendo en cuenta que el rango de edad de este indicador es de 15 a 59 años, se reportaron 29.564 hombres y 32.411 mujeres. De acuerdo a las proyecciones realizadas por el DANE, para el año 2010, el número de personas en edad de trabajar ha aumentado en un 12.6%, unas 71.310 personas, donde el 48.4% son hombres y el 51.6% Mujeres. Para el año 2005, La población económicamente activa (PEA) representó el 48% de la población en edad de trabajar, correspondiente a 29.748 habitantes.

Por otro lado y de acuerdo al Perfil Económico presentado por la Cámara de Comercio de Bogotá en el año 2009, en Fusagasugá, en el año 2008 se localizaron

3.579 empresas, que representaron, el 8% de las empresas de Cundinamarca, Así mismo, representaron el 1,3% de las empresas que se encuentran en la Región Bogotá - Cundinamarca. Información base para la construcción del Plan Integral Único (PIU) en el Municipio de Fusagasugá 2011.

En el 2008, Fusagasugá fue el tercer municipio con mayor número de empresas en Cundinamarca, después de Soacha y Girardot. En la Región Bogotá-Cundinamarca, ocupó el cuarto lugar. Entre las actividades comerciales que se ha determinado fuente de generación de ingresos para la población en situación de desplazamiento encontramos que el mayor número de empresas se encontró en el comercio y reparación de vehículos automotores, hoteles y restaurantes, industria, transporte y almacenamiento. El 49.5% de las empresas se dedican al comercio, siendo la principal actividad productiva en Fusagasugá con actividades del comercio al por menor, sin vehículos automotores.

El 8.5% de las empresas se dedican a actividades industriales, siendo la principal actividad la elaboración de productos alimenticios y bebidas. El 33% de las empresas en Fusagasugá, se dedican a actividades de servicio (sin comercio), siendo la actividad principal hoteles y restaurantes. (Gobernacion de Cundinamarca , 2014)

6. DISEÑO METODOLOGICO

6.1 TIPO DE INVESTIGACION

INVESTIGACION DESCRIPTIVA – ANALITICA

La primera fase del estudio desarrollo la investigación descriptiva, identificando cada variable a estudiar de forma independiente, permitiendo caracterizar las MiPymes. Se observan y diferentes comportamientos de las empresas en todos los campos de acción, a través de la implementación de un instrumento diagnóstico y otras técnicas de recolección de información.

La segunda fase desarrollo una investigación analítica, partiendo de la tabulación de variables y el análisis estadístico, a través, de tablas, gráficas y aplicación de matrices de diagnóstico.

6.2 FUENTES DE INFORMACION

FUENTES PRIMARIAS

- Observación directa y estructurada de las fortalezas y debilidades de las 100 MiPymes.

- Formato de encuestas diseñado por el grupo de investigación Arado, Secretaria de Desarrollo Económico y estudiantes co-investigadoras. Este formato se estructuró en tres partes con el fin de caracterizar al empresario, identificando género, edad, entre otros, Caracterizar la empresa mediante el estudio de áreas funcionales e identificar las necesidades de capacitación. Se diseñaron 121 preguntas cerradas, algunas con respuestas de opción múltiple, para el análisis se integran variables quedando un total de 89, con su respectivo análisis cuantitativo y cualitativo. (ver anexo 1)
- Entrevista sobre el impacto del programa Ruta E en Fusagasugá, al asesor por parte de la Secretaria de Desarrollo Económico de Fusagasugá.

FUENTES SECUNDARIAS

Se consultaron los siguientes documentos:

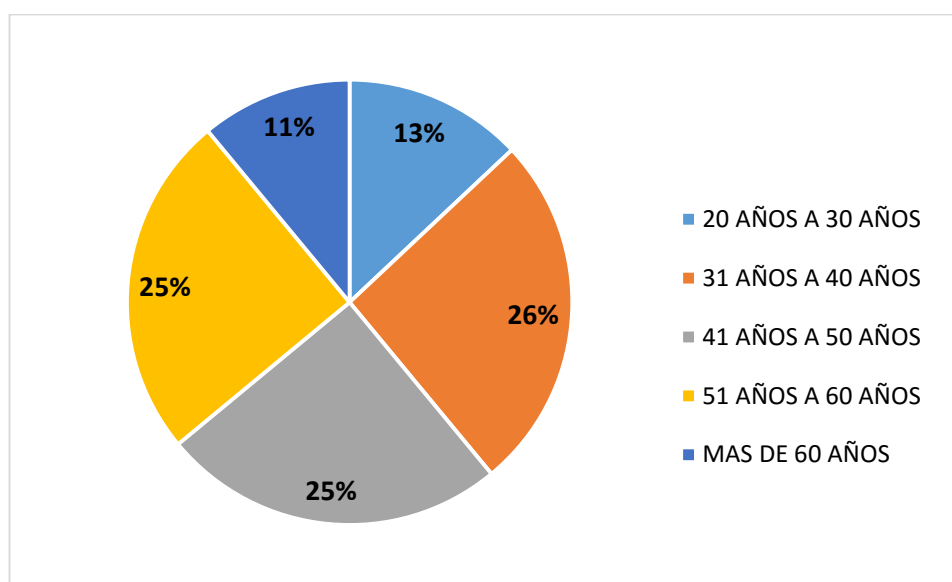
- Departamento administrativo nacional de estadísticas – DANE: Proyecciones municipales de población 2006 – 2020
- Plan de ordenamiento territorial – POT 2014 de Fusagasugá
- Plan de desarrollo municipal de Fusagasugá 2012 – 2015 – Acuerdo N° 037 de 2012
- Diagnósticos organizacionales

7. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Tabla 5. Edad

| 20 Años a 30 Años | 31 Años a 40 Años | 41 Años a 50 Años | 51 Años a 60 Años | Más de 60 años | Total |
|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------|-------|
| 13 | 26 | 25 | 25 | 11 | 100 |

Figura 1. Edad



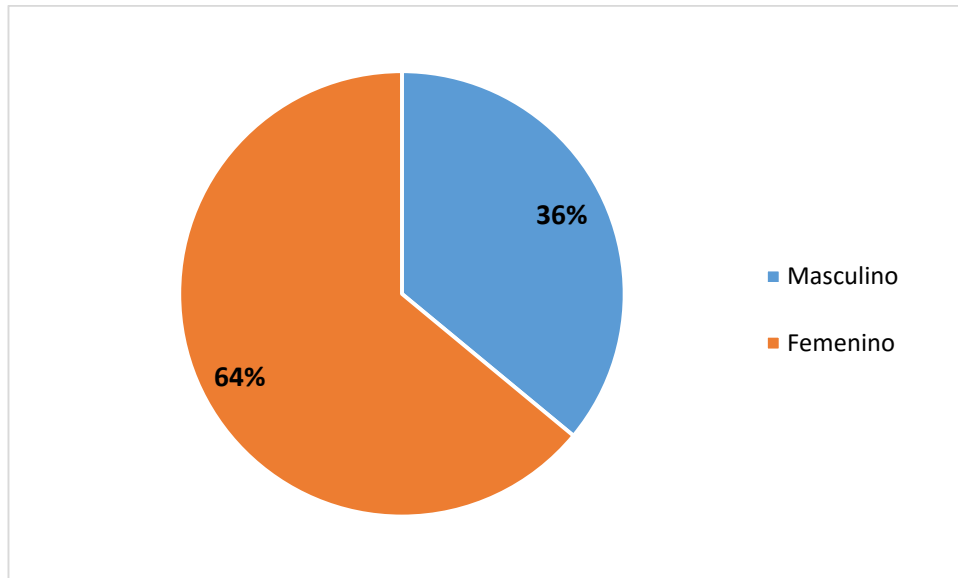
ANALISIS: En los resultados obtenidos se obtuvo información de los participantes, que la mayoría de ellos oscilan entre los 31 y 40 años de edad, que se aprecian en la figura con un porcentaje del 26% correspondiente a 26 personas diagnosticadas, evidenciándose que estas personas en su etapa de joven adulto buscan tener su empresa para el sostenimiento económico de sus hogares o para proyecto de vida; en el trabajo de campo se observó que el siguiente grupo de personas que tienen microempresas son las que se encuentran en edades entre 41 a 50 años, con un porcentaje del 25% correspondiente a 25 personas; también se observó que el otro grupo de personas que tienen la misma representación en la figura son los que se

encuentran entre los 51 a 60 años con un 25% para un total de 25 personas. Es claro que los porcentajes más bajos de la figura corresponde a las personas que se encuentran entre los 20 y 30 años de edad, que equivale al 13%, observándose que la juventud se está volviendo más emprendedora, aunque muchas veces la falta de emprendimiento y liderazgo es consecuencia del miedo al fracaso que todas las personas poseen, logrando generar un cambio en la mentalidad de los emprendedores. Por último se encuentran las personas con edades que superan los 60 años, con un 11% (11 participantes).

Tabla 6. Genero

| Femenino | Masculino | Total |
|----------|-----------|-------|
| 64 | 36 | 100 |

Figura 2. Genero

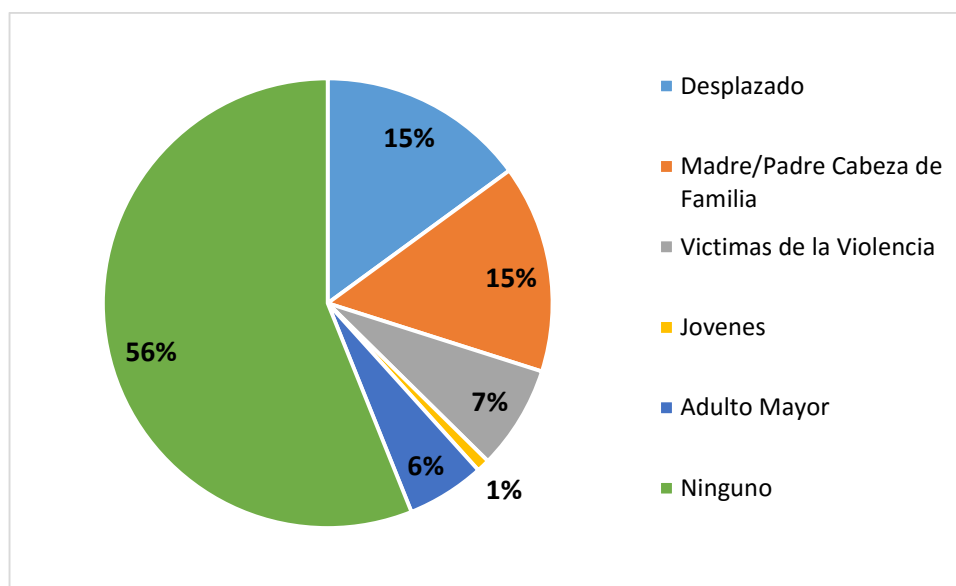


ANALISIS: El género que mayor representación tuvo en el diagnóstico realizado a las MiPymes fue el Femenino con un 64% arrojado por 64 personas encuestadas, a diferencia del género masculino observándose en la figura con un 36% representando a 36 personas, destacándose que en las mujeres se observa mayor emprendimiento y liderazgo en la creación de microempresas para el crecimiento económico de sus hogares, ya que la mayoría de las participantes son madres cabezas de familia y tienen el control de las decisiones tomadas en sus hogares.

Tabla 7. Tipo de población participante

| Desplazado | Madre/Padre Cabeza de Familia | Víctimas de la Violencia | Jóvenes | Adulto Mayor | Ninguno | Total |
|------------|-------------------------------|--------------------------|---------|--------------|---------|-------|
| 16 | 16 | 8 | 1 | 6 | 60 | 107 |

Figura 3. Tipo de población participante



ANALISIS: En la Figura se observa que de las 100 MiPymes diagnosticadas sus la mayoría de propietarios no pertenecen a grupos vulnerables, es decir el 56% que corresponde a 60 personas. Un 15% es decir 16 personas pertenecen a población desplazada, catástrofes naturales, y provenientes de distintos departamentos del país.

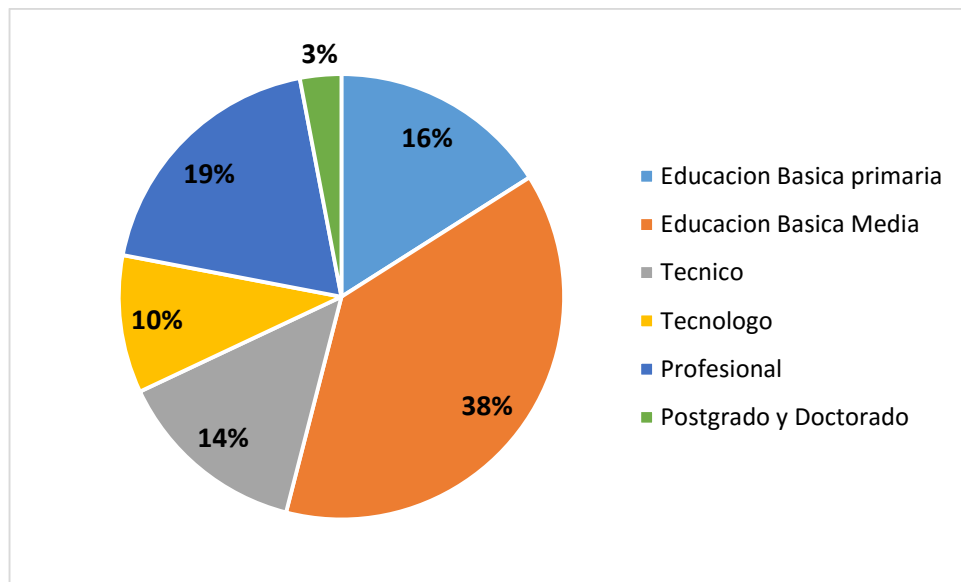
Otro 15% que corresponde a 16 personas son madres o padres cabezas de familia; y el 7% (8 personas) pertenecen a grupos víctimas de la violencia. El grupo del

Adulto mayor con el 6% (6 personas) generan microempresas para la ciudad y por último se encuentra 1% de tan solo una persona pertenece a Jóvenes, el cual es un joven emprendedor.

Tabla 8. Nivel educativo

| Educación Básica Primaria | Educación Básica Media | Técnica | Tecnólogo | Profesional | Posgrado y Doctorado | Total |
|---------------------------|------------------------|---------|-----------|-------------|----------------------|-------|
| 16 | 38 | 14 | 10 | 19 | 3 | 100 |

Figura 1. Nivel educativo



ANALISIS: En la Figura se observa que el nivel educativo más alto con el que cuentan los participantes está representado por 38% (38 personas) con estudios de la básica media, este resultado agrupa a las personas que terminaron o se encuentran realizando sus estudios y otra parte que no termino sus estudios de formación Básica Media.

El siguiente porcentaje es del 19% (19 personas) que cuentan con estudios profesionales, agrupando aquí, a las que terminaron o se encuentran realizando sus

estudios de pregrado. De otra parte, se observa que 16 personas (16%) respondieron que solo cuentan con niveles de formación Básica Primaria.

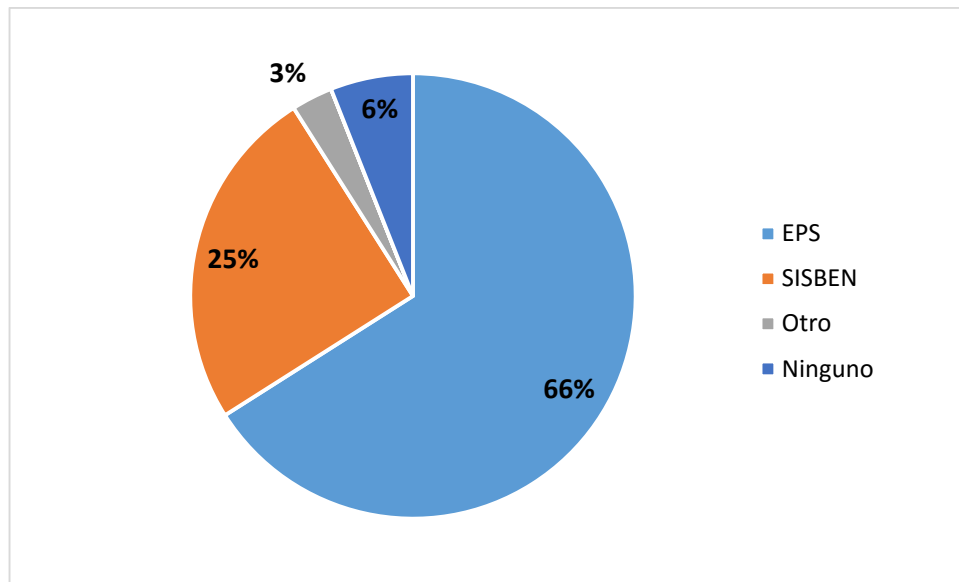
Un 14% (14 personas) logró obtener una formación técnica, el 10% (10) cuenta con niveles tecnológicos.

Solo el 3% realizo estudios de postgrado y doctorado, demostrando bajo nivel de formación, posiblemente por falta de oportunidad e iniciativa para seguir educándose.

Tabla 9. Afiliación a entidad social

| EPS | SISBEN | Otro | Ninguno | Total |
|-----|--------|------|---------|-------|
| 66 | 25 | 3 | 6 | 100 |

Figura 2. Afiliación a entidad social



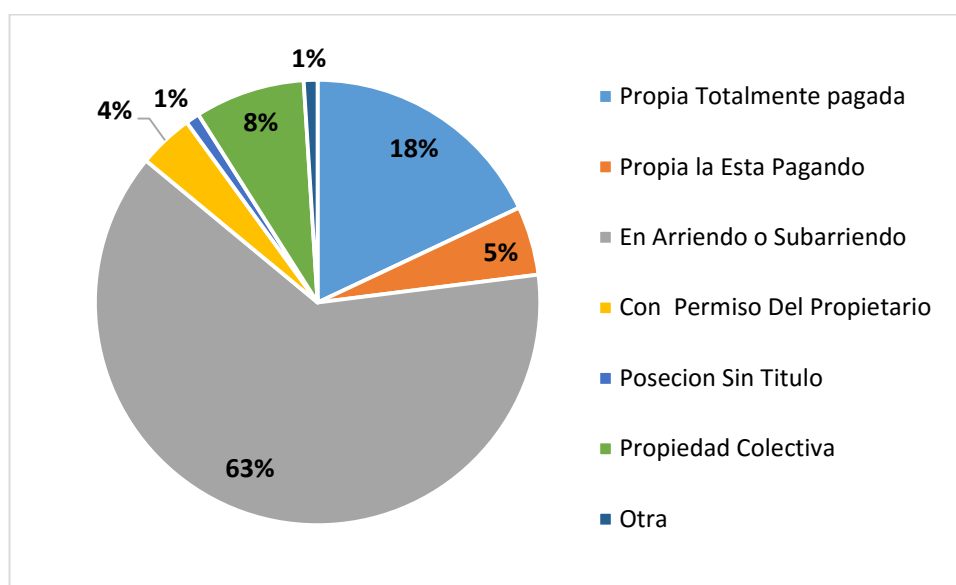
ANALISIS: La información sobre el régimen de seguridad que tienen los participantes, arrojó que la mayor parte de ellos, es decir el 66% (correspondiente a 66 personas) se encuentran Afiliados a una EPS. 25% dado por 25 personas cuentan con Sisben.

Un 6% (6) comunicaron no estar vinculados a empresas prestadoras del servicio de salud. Por último se encuentra la opción otros, con el 3% (3 personas) que dicen contar con apoyo del gobierno porque cuentan con cartas de desplazamiento, servicio familiar y otros como ahorros para cubrir sus problemas de salud o los de sus familias.

Tabla 10. Tipo de vivienda

| Propia Totalmente pagada | Propia la Está Pagando | En Arriendo o Subarriendo | Con Permiso Del Propietario | Poseción Sin Titulo | Propiedad Colectiva | Otra | Total |
|--------------------------|------------------------|---------------------------|-----------------------------|---------------------|---------------------|------|-------|
| 18 | 5 | 63 | 4 | 1 | 8 | 1 | 100 |

Figura 3. Tipo de vivienda



ANALISIS: Se puede observar que la mayoría de personas encuestada se encuentran pagando arriendo representando un 63% en la figura, esto es, 63 participantes, evidenciándose que la mayoría de ellos, generan un gasto alto en el pago de arriendo de las viviendas. El 18% que corresponde a 18 encuestados posee vivienda propia, donde además realizan sus actividades comerciales.

El 8% es decir 8 de las personas encuestadas, viven en propiedad colectiva, ya sea con otros miembros de la familia o con otros grupos comunitarios. Solamente 5 de

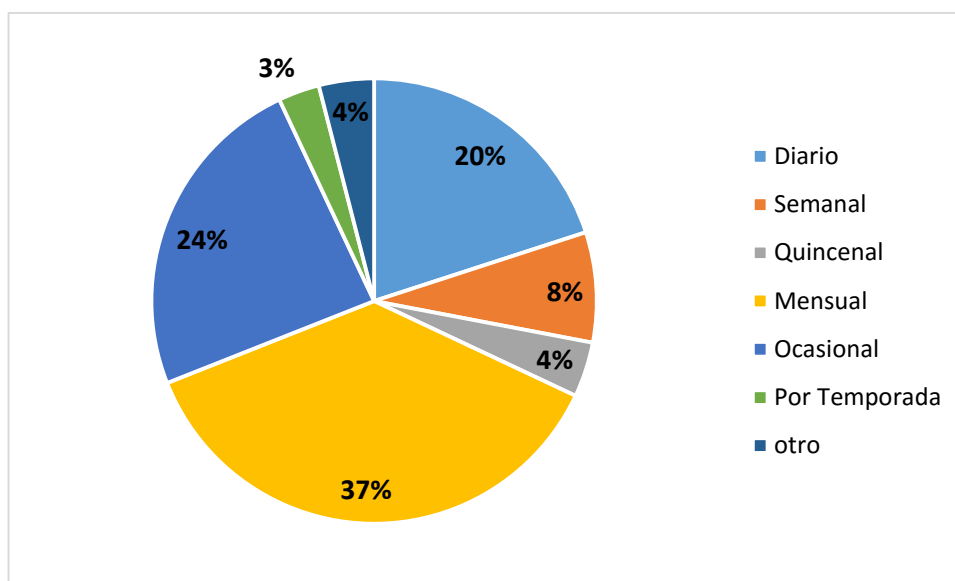
ellas demostró con un 5% que posee vivienda propia, incluyéndose aquí a los que actualmente se encuentran pagándola. Es importante agregar que estos propietarios no solamente dependen de la actividad económica generada por la MiPyme, sino que deben atender otros trabajos alternos.

El 4% se encuentra viviendo con permiso del propietario sin tener que pagar arriendo ya sea por amistad o por convenio propio y el 1% se encuentran habitando el predio bajo la figura de posesión y otra clase de vivienda como lo es la invasión de predio o en construcción.

Tabla 11. Frecuencia con la que capta ingresos

| Diario | Semanal | Quincenal | Mensual | Ocasional | Por Temporada | otro | Total |
|--------|---------|-----------|---------|-----------|---------------|------|-------|
| 20 | 8 | 4 | 37 | 24 | 3 | 4 | 100 |

Figura 4. Frecuencia con la que capta ingresos



ANALISIS: Se observa en la Figura que la frecuencia del ingreso que tienen la mayoría de empresarios de las MiPymes es mensual, con un 37% equivalente a 37 microempresarios. El 24% (24) afirma que sus ingresos no son fijos y los devengan ocasionalmente, en consecuencia dependen de sus ventas.

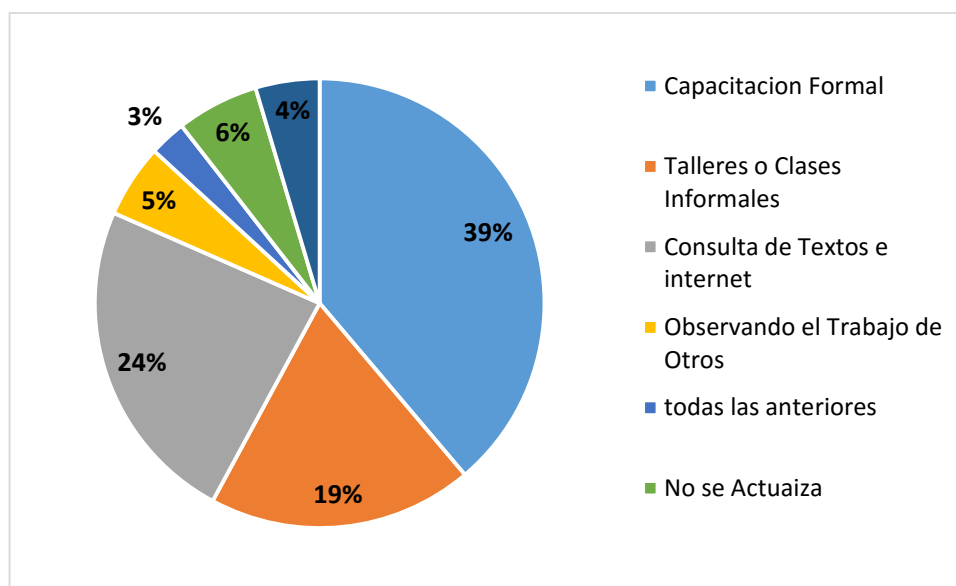
Por otra parte, el 20% (20 microempresarios) recibe ingresos diariamente; el 8% (8) con ingresos semanales, debido a sus créditos o ventas en el lapso del tiempo correspondiente. Hay microempresarios que reciben con otra frecuencia de pagos como: por días intermedios, en diferentes meses o trimestral, con un 4% (4); este

mismo porcentaje corresponde a ingresos Quincenales y por ultimo un grupo de ellos, 3% dice recibir ingresos por temporada.

Tabla 12. Actualización o capacitación en el oficio

| Capacitación Formal | Talleres o Clases Informales | Consulta de Textos e internet | Observando Trabajo de Otros | Todas las anteriores | No se Actualiza | Otra | Total |
|---------------------|------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|----------------------|-----------------|------|-------|
| 59 | 29 | 36 | 8 | 4 | 9 | 7 | 152 |

Figura 5. Actualización o capacitación en el oficio



ANALISIS: Esta pregunta dio la opción de escoger múltiples respuestas entre los participantes, por tal razón el mayor porcentaje es arrojado por Capacitación formal con un 39% debido a que 59 microempresarios han recibido cursos; el 24% correspondiente a 36 personas se han capacitado a través de internet que oferta cursos en variedad de actividades y oficios para adquirir mayor conocimientos sobre procesos de elaboración y producción.

También existen otros medios de capacitación como talleres o clases informales que en la figura esta evidenciado el 19% (es decir 29 asistentes) y son tomadas por las personas que tienen un tiempo limitado y les sirve para el aportar a sus empresas.

Al 6% (9 personas) no le interesa actualizarse en cursos o talleres pertinentes a su rol u oficio, porque carecen de esta necesidad. Otra manera muy común de capacitación de los microempresarios es a través de la observación, que la consideran como un aprendizaje eficiente y rápido, un 5% (8 personas) han recurrido a esta forma para aprender un oficio o para la aplicación de nuevas técnicas de producción o elaboración de productos.

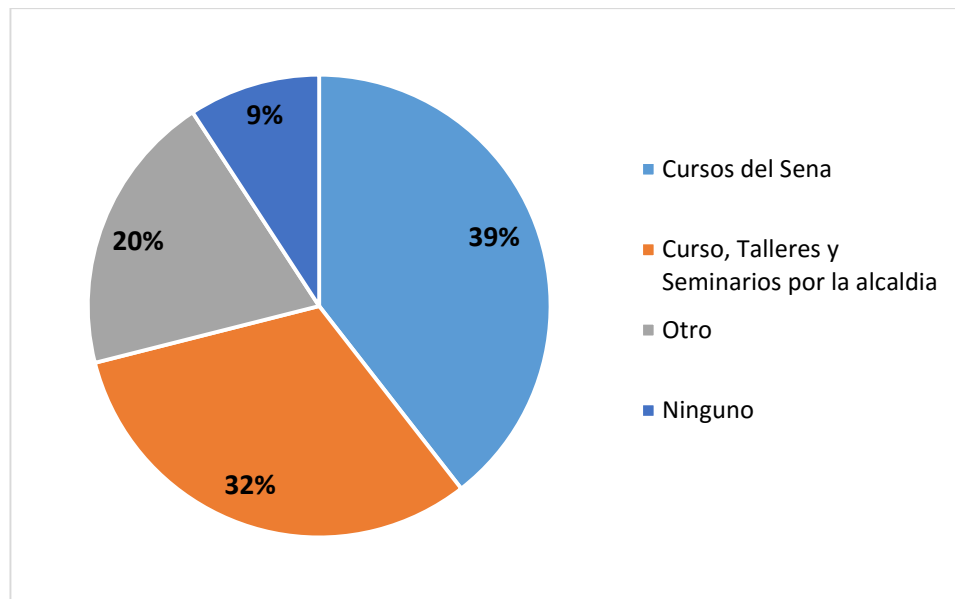
Además se pudo observar que los microempresarios toman otras opciones para capacitarse 7 de ellos, es decir el 4% buscan medios distintos, como lo son las charlas dadas por otros microempresarios, el voz a vos con los clientes y conocidos.

Por ultimo un 3% (4 personas) respondieron que se han capacitado a través de todas las opciones anteriormente descritas.

Tabla 13. Capacitación formal

| Cursos ofertados Sena | Curso, Talleres y Seminarios ofertados Alcaldía | Otro | Ninguno | Total |
|------------------------------|--|-------------|----------------|--------------|
| 60 | 48 | 30 | 14 | 152 |

Figura 6. Capacitación formal



ANALISIS: La pregunta dio la opción de escoger múltiples respuestas entre los participantes, evidenciándose que las capacitaciones formales ofertadas por entidades educativas, particularmente del SENA o gubernamentales (Alcaldía Municipal de Fusagasugá), han beneficiado, la primera, al 39% (60 microempresarios), mientras que la segunda ha brindado apoyo a 32% (48 personas).

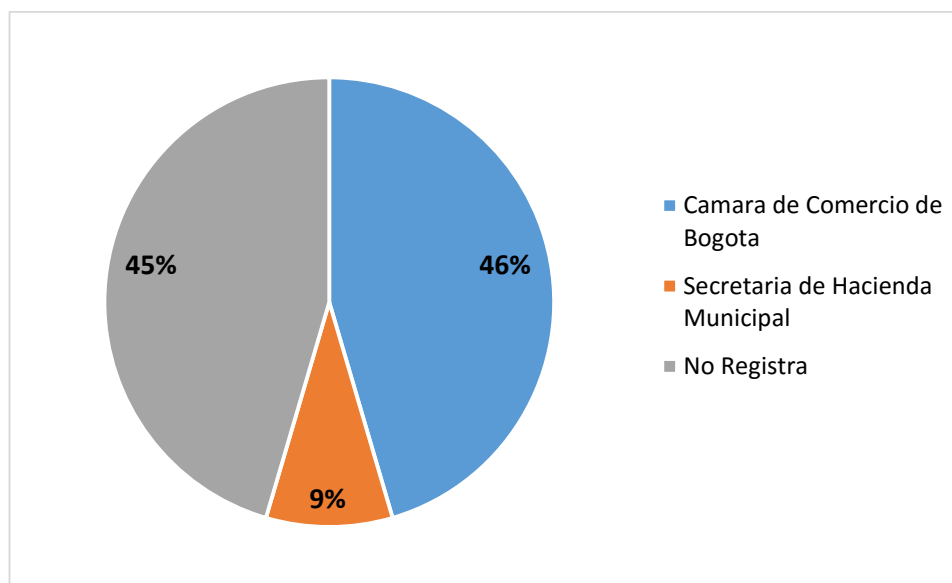
En menor proporción un 20% de participantes ha recibido programas de capacitación de otras entidades e instituciones, como la Gobernación de

Cundinamarca, la Universidad de Cundinamarca UDEC, la Cámara de Comercio de Bogotá CCB, la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD y otras entidades privadas. Por último se encuentra un 9% (14 personas) que expresan no haber recibido ningún tipo de capacitación en su actividad u oficio.

Tabla 14. Formalización de las MiPymes.

| Cámara de Comercio de Bogotá | Secretaría de Hacienda Municipal | No Registra | Total |
|------------------------------|----------------------------------|-------------|-------|
| 50 | 10 | 50 | 110 |

Figura 7. Proceso de Formalización de las Mipymes

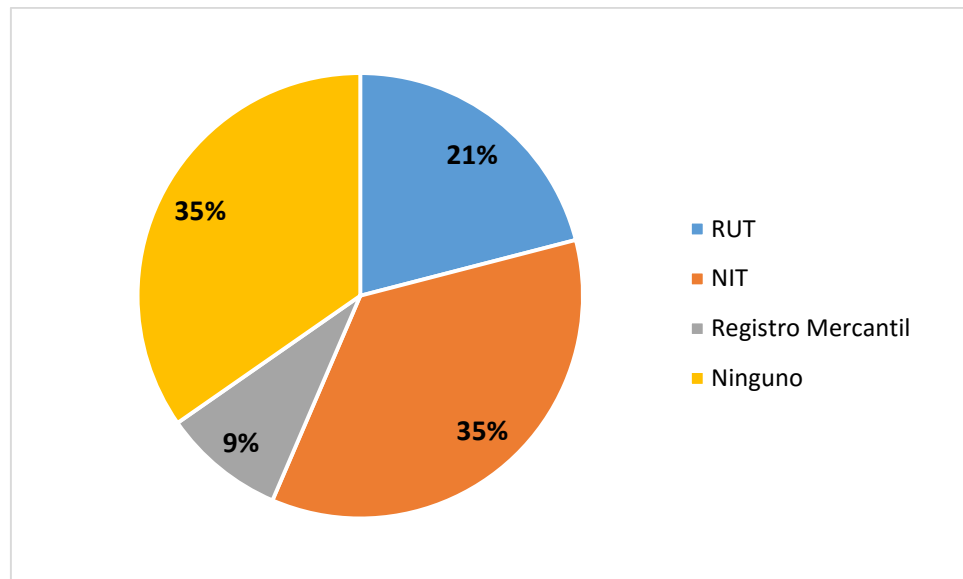


ANALISIS: Al aplicar la pregunta (con múltiple respuesta) si los microempresarios han cumplido el proceso de formalización de la empresa, se observa que el 46% es decir 50 personas encuestadas, expresaron que sus microempresas están registradas en la Cámara de Comercio; 45% (50) no se encuentran registradas entidad gubernamental, mientras que el 9% (10) se encuentran registradas en la Secretaría de Hacienda Municipal la cual brinda un aprovechamiento e inversión de los recursos captados de conformidad con las normas legales permitiendo que no se eviten el pago de los impuestos.

Tabla 15. Proceso de Registro de las Mipymes

| RUT | NIT | Registro Mercantil | Ninguno | Total |
|-----|-----|--------------------|---------|-------|
| 26 | 44 | 11 | 43 | 124 |

Figura 8. Proceso de Registro de las Mipymes



ANALISIS: En la figura se observa que la mayoría de las empresas cuentan con el Número de Identificación Tributaria (NIT) otorgado por la DIAN (La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales) representado por el 35% que corresponde a 44 microempresas, contrariamente con un porcentaje representativo el 35% (43) no cuentan con algún tipo de registro, esto se debe a la falta de conocimiento sobre los requerimientos o beneficios que traerá registrar la microempresa.

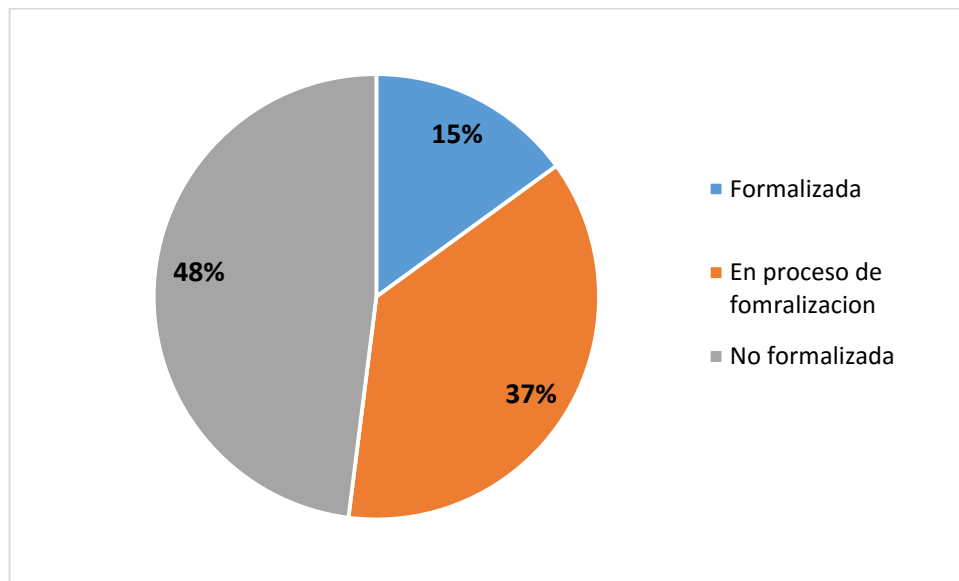
El 21% de 26 microempresas cuentan con el Registro Único Tributario (RUT) y solo un 9% (11) posee el Registro Mercantil. Así, se puede inferir que un buen porcentaje

de los microempresarios no tienen interés por formalizar sus negocios y generar mayor estabilidad evitando cualquier compromiso legal y aportando desarrollo y progreso a la economía y al crecimiento de estas.

Tabla 16. Formalidad de la empresa

| Formalizada | En proceso de formalización | No formalizada | Total |
|-------------|-----------------------------|----------------|-------|
| 15 | 37 | 48 | 100 |

Figura 9. Formalidad de la empresa



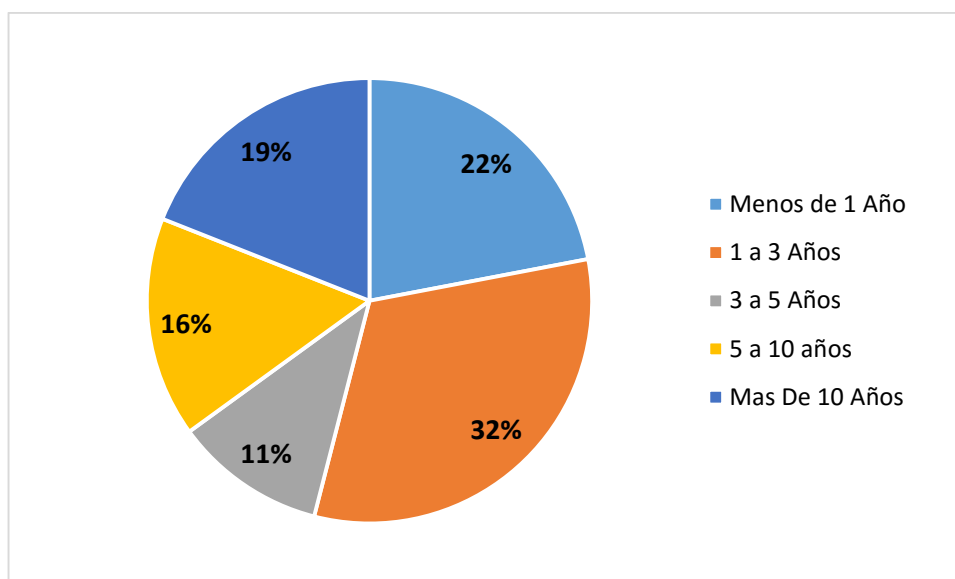
ANALISIS: En la Figura se observa que la mayoría de las MiPymes no se encuentran formalizadas que corresponde al 48% (48) debido, en primer lugar, al desconocimiento del proceso que deben realizar. El 37% (37) de estas se encuentran en proceso de formalización, pero no se sienten satisfechos con el acompañamiento dado por las entidades

Por último, un 15% correspondiente a 15 empresas que se encuentran totalmente formalizadas; expresaron sus propietarios que el proceso fue muy meticuloso para la obtención de cada registro, pero se encuentran satisfechos.

Tabla 17. Tiempo de funcionamiento

| Menos de 1 Año | 1 a 3 Años | 3 a 5 Años | 5 a 10 años | Más De 10 Años | Total |
|----------------|------------|------------|-------------|----------------|-------|
| 22 | 32 | 11 | 16 | 19 | 100 |

Figura 10. Tiempo de funcionamiento



ANALISIS: De acuerdo a la Figura, el tiempo de Funcionamiento que llevan las mipymes en el mercado, la mayoría se encuentra entre 1 a 3 años con un 32% (32), debido a que las microempresas en su mayoría son familiares e inician como proyectos pequeños o ideas de negocio.

El 22% (22) son MiPymes que no llegan a tener un año de funcionamiento demostrando así, que están surgiendo cada día pequeños negocios familiares, como alternativa laboral.

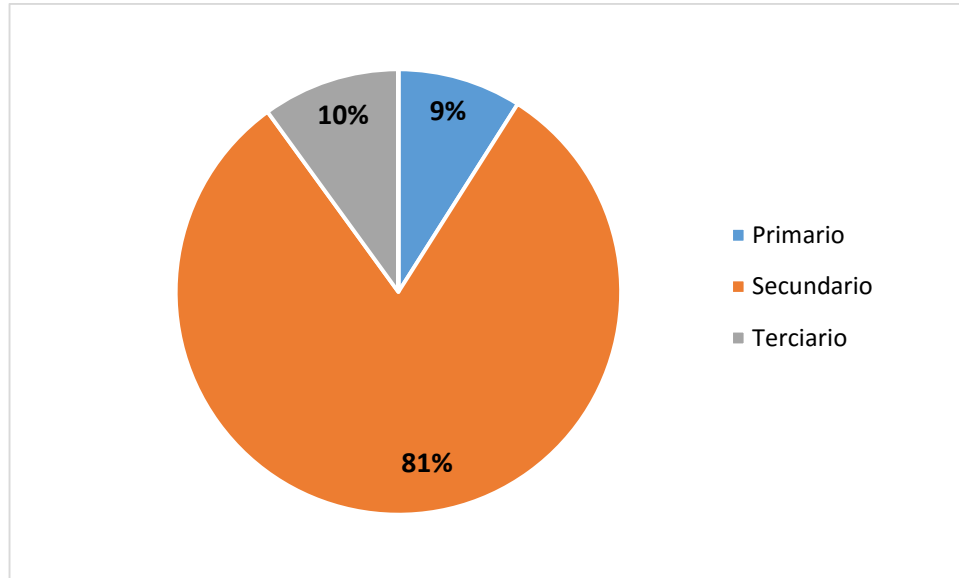
El 19% es decir 19 microempresas, superan los 10 o más años de funcionamiento, demostrando su estabilidad y reconocimiento comercial.

16 % (16) MiPymes cuentan con un tiempo de funcionamiento de 5 a 10 años evidenciando que aunque se sostienen en la economía local es baja su proyección de crecimiento; 11 microempresas, que corresponden al 11% se encuentran entre los 3 a 5 años de funcionamiento.

Tabla 18. Sector económico

| Primaria | Secundario | Terciario | Cuaternario | Total |
|----------|------------|-----------|-------------|-------|
| 9 | 81 | 10 | 0 | 100 |

Figura 11. Sector económico

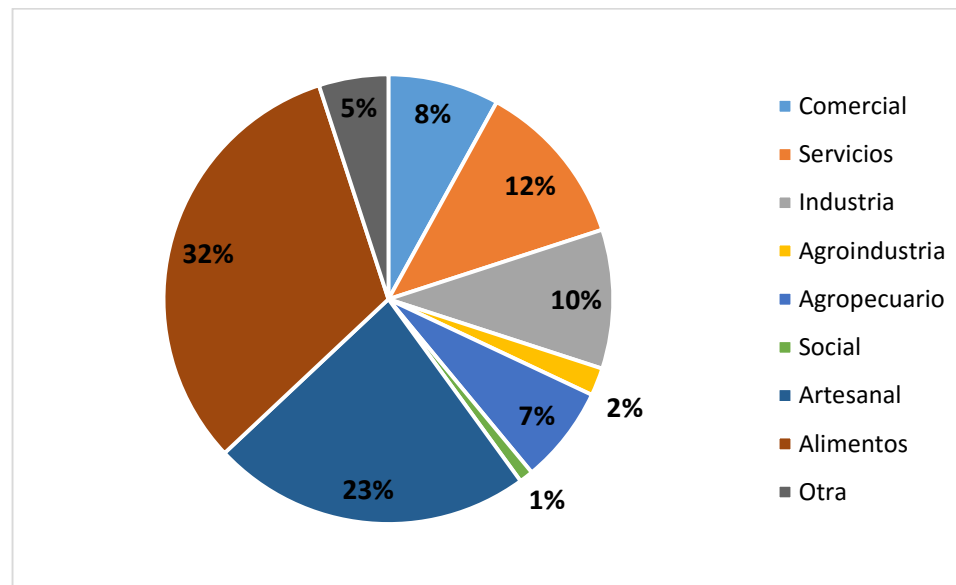


ANALISIS: El sector al que pertenece la mayoría de las MiPymes es el Secundario de la economía dedicado a la transformación de las materias primas o los bienes, del cual se desprende los subsectores que comprende la artesanía, la industria, la construcción, la minería y los alimentos, con un 81% (81); En menores proporciones está el sector Terciario con Micro y pequeñas empresas que se dedican a la prestación de servicios las actividades relacionadas con los servicios materiales no productores de bienes, con un 10% (10) y el sector Primario con 9% (9) que se dedican a actividades relacionadas directamente con los recursos naturales y se divide en los siguientes subsectores agricultura, ganadería, explotación forestal, minería y pesca.

Tabla 19. Actividad económica

| Comercial | Servicios | Industria | Agroindustria | Agropecuario | Social | Artesanal | Alimentos | Otra | Total |
|-----------|-----------|-----------|---------------|--------------|--------|-----------|-----------|------|-------|
| 8 | 12 | 10 | 2 | 7 | 1 | 23 | 32 | 5 | 100 |

Figura 12. Actividad económica



ANALISIS: Las microempresas seleccionadas para realizar este estudio, en su mayoría se dedican a actividades económicas relacionadas con la transformación de productos alimenticios, con el 32% que corresponde a 32 otra representación significativa en la figura corresponde al 23% (23) con actividades Artesanales.

El 12% (12 microempresas) orientan su actividad económica en la prestación de servicio. Como lo son los inmobiliarios y la compraventa; Otro 10% (10) se dedican a la industria y el 8% (8) al comercio. 7% (7) basan su economía en actividades agropecuarias.

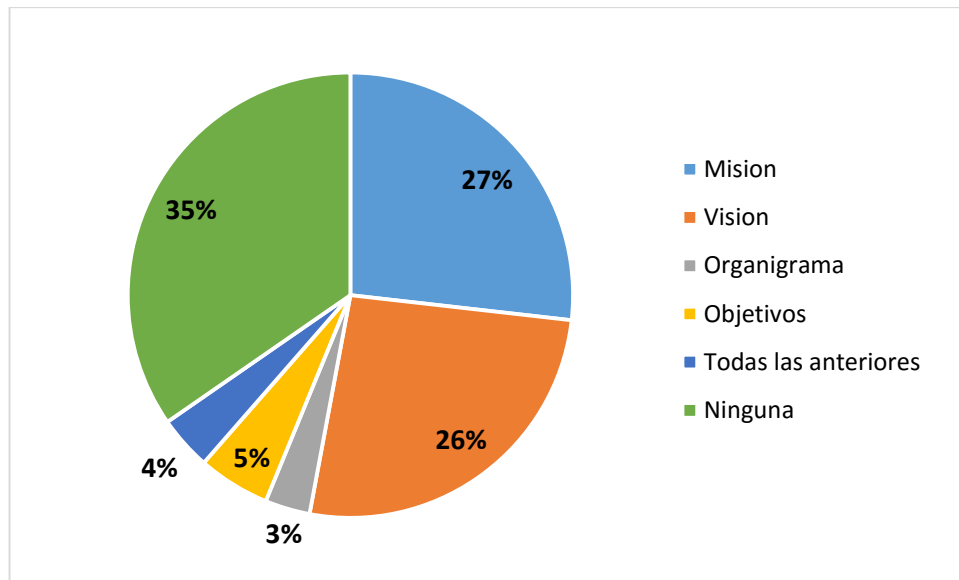
En menores proporciones un 5% se dedican a otro tipo de actividad económica como la comercialización de productos.

2 microempresas, el 2% dedicadas a la agroindustria y un 1% (1) está dedicada a la prestación de servicios sociales que permiten brindar un apoyo a la comunidad.

Tabla 20. Planeación estratégica

| Misión | Visión | Organigrama | Objetivos | Todas las anteriores | Ninguna | Total |
|--------|--------|-------------|-----------|----------------------|---------|-------|
| 41 | 40 | 5 | 8 | 6 | 53 | 153 |

Figura 13. Planeación estratégica



ANALISIS: Pregunta con múltiples opciones de respuesta. De las 100 MiPymes diagnosticadas relacionadas en la Figura, se observa que el 35% es decir 53 de estas no cuentan con algún tipo de planeación estratégica, limitando su proyección, objetivos y metas.

El 27% (41) tienen la Misión definida y el 26% (40) Micro y pequeñas empresas cuentan con la visión de sus establecimientos.

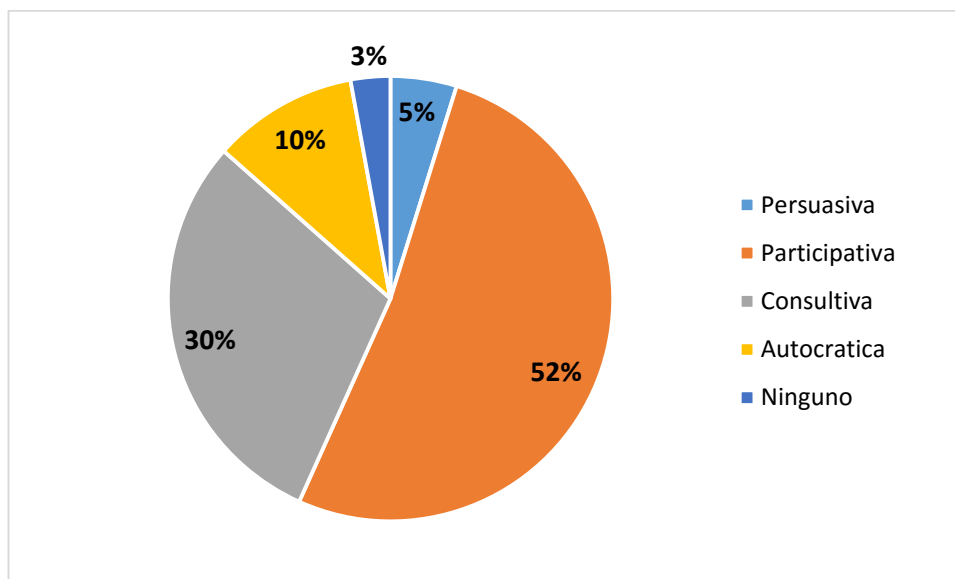
En menores proporciones, es decir un 5% correspondiente a 8 microempresas tienen definidos sus objetivos, que desean cumplir para avanzar como organización. El 4% (6) de participantes cuentan con la misión, visión, objetivos y el organigrama ya formalizados en sus MiPymes

3% (5) tienen Organigrama en sus negocios. Se evidencia así, que un sector importante de microempresarios se ha preocupado por establecer directrices organizacionales y estratégicas en la búsqueda de mejoramiento y crecimiento de sus empresas.

Tabla 21. Toma de decisiones

| Persuasiva | Participativa | Consultiva | Autocrática | Ninguno | Total |
|------------|---------------|------------|-------------|---------|-------|
| 5 | 54 | 31 | 11 | 3 | 104 |

Figura 14. Toma de decisiones



ANÁLISIS: En la Figura se observa un 52% (54) de participantes que respondieron que la toma de decisiones en la microempresa es de carácter participativa, que permite a colaboradores, casi siempre familiares, opinar, aportar y decidir en temas pertinentes, logrando que el equipo de trabajo se apropie y se identifique con la organización.

30% (31) microempresarios utilizan un tipo de decisión Consultiva, que permite la adquisición de ideas nuevas por parte de colaboradores, para aportar a la empresa, en la búsqueda de bienestar común.

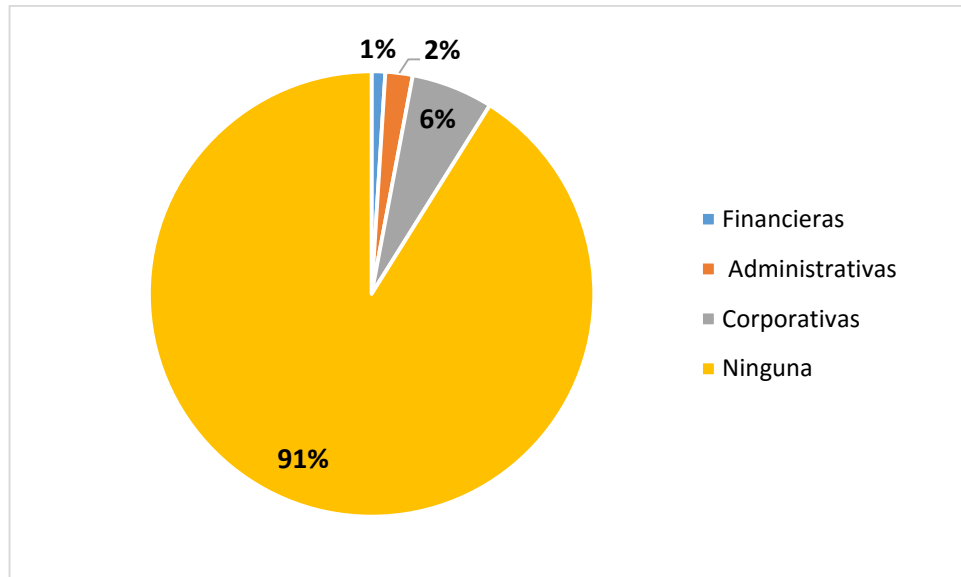
Con menor porcentaje está la Autocrática, que no tiene en cuenta opinión o aporte alguno de los empleados 10% (11) Microempresarios. Tampoco consultan si sus decisiones están bien estructuradas o no. Consideran que su intuición y conocimiento son suficientes para el buen funcionamiento de la empresa.

La toma de decisiones persuasiva la utilizan solamente un 5% (5) de microempresarios. El 3% (3) no saben qué tipo de decisión aplican en sus empresas.

Tabla 22. Políticas

| Financiera | Administrativas | Corporativas | Ninguna | Total |
|-------------------|------------------------|---------------------|----------------|--------------|
| 1 | 2 | 6 | 92 | 101 |

Figura 15. Políticas



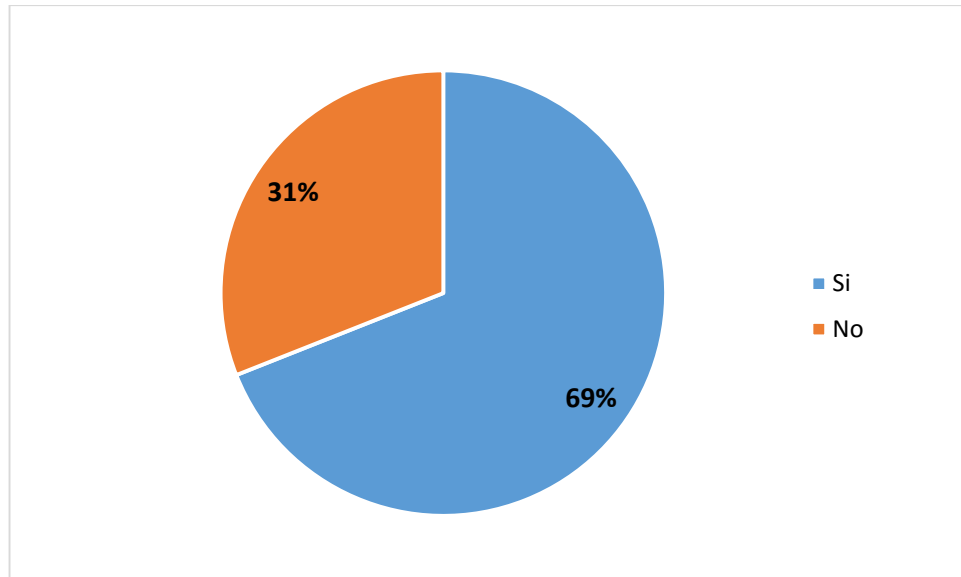
ANALISIS: Para las MiPymes establecer las políticas de la organización es un indicador de crecimiento. Pero el resultado arrojó que 91% de las microempresas (92) no tienen definidas políticas claras de funcionamiento y estructura organizacional.

Tan solo 6 empresas, que corresponde al 6% por su razón social, tienen políticas corporativas claras. 2% (2) cuentan con políticas administrativas. 1% (1) cuenta con políticas financieras.

Tabla 23. Imagen corporativa

| Si | No | Total |
|----|----|-------|
| 69 | 31 | 100 |

Figura 16. Imagen corporativa



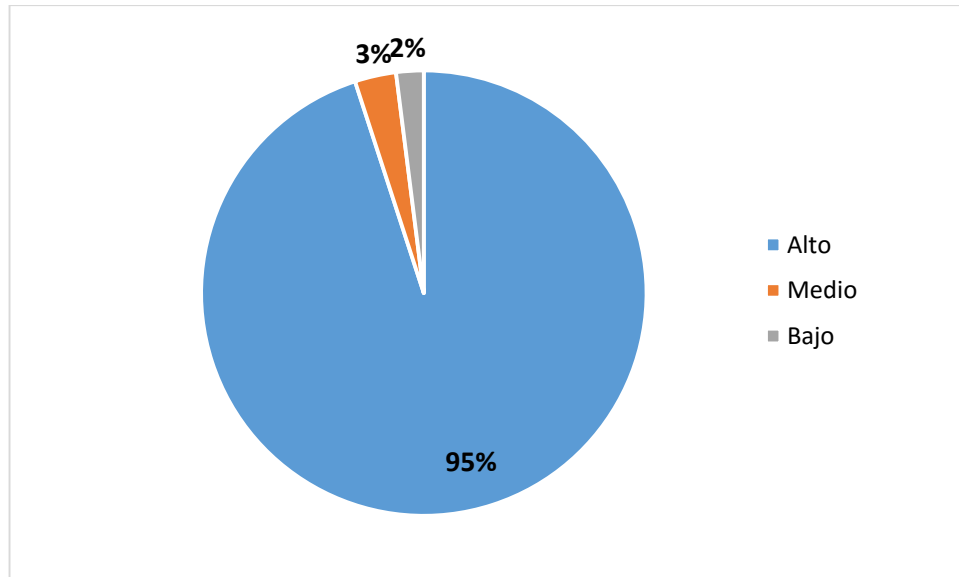
ANALISIS: El tamaño tan pequeño de estas organizaciones requiere una imagen corporativa, para su identificación y reconocimiento en el mercado. El 69% que corresponde a 69 microempresas cuentan con ella.

Mientras que un 31% (31) no posee algún tipo de imagen corporativa, apoyándose en que cuentan con el reconocimiento de los habitantes cercanos del sector.

Tabla 24. Nivel de compromiso

| Alto | Medio | Bajo | Total |
|------|-------|------|-------|
| 95 | 3 | 2 | 100 |

Figura 17. Nivel de compromiso



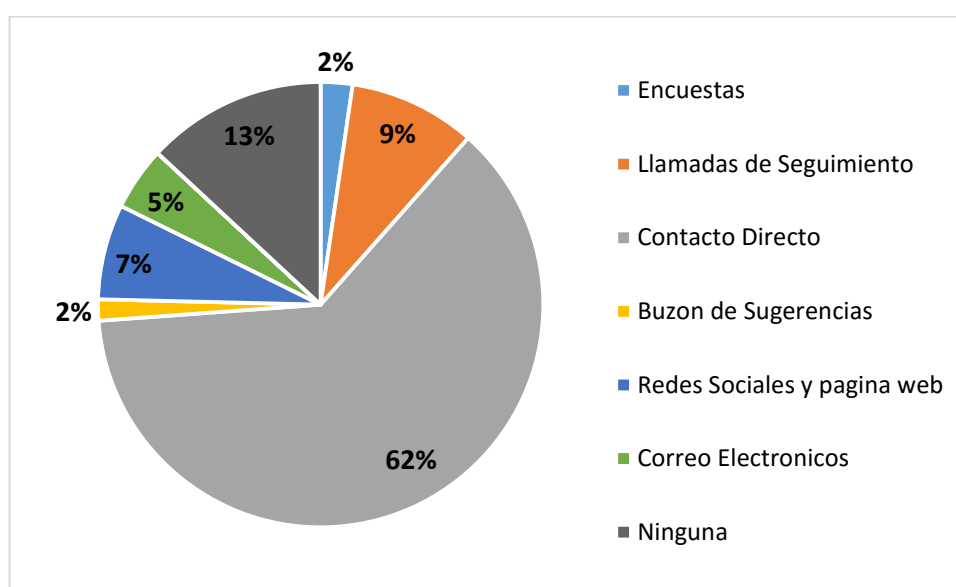
ANALISIS: Como fortaleza se identificó que 95% (95) de las micro y pequeñas empresas cuentan con miembros altamente comprometidos, que logran consolidar equipos de trabajo sólidos, y se esmeran por alcanzar los objetivos establecidos por la organización.

En proporciones menores se observa que el 3% (3) de empleados o colaboradores se compromete medianamente con la empresa. Y el 2% (2) mantienen un nivel de compromiso bajo.

Tabla 25. Medición calidad del servicio

| Encuestas | Llamadas de seguimiento | Contacto directo | Buzón de sugerencias | Redes sociales y pagina web | Correo electrónico | Otra | Ninguna | Total |
|-----------|-------------------------|------------------|----------------------|-----------------------------|--------------------|------|---------|-------|
| 3 | 12 | 81 | 2 | 9 | 6 | 0 | 17 | 130 |

Figura 18. Medición calidad del servicio



ANALISIS: Pregunta con múltiples opciones de respuesta. Para los microempresarios es importante conocer el concepto que tienen sus clientes internos y externos respecto a la calidad de servicio brindado por su empresa, contando con varios medios como el contacto directo, buzón de sugerencias, redes sociales, correos electrónicos, llamadas de seguimiento, encuestas, etc.

En la Figura se observa que el 62% (81) consideran que el medio más importante es el contacto Directo con los clientes, pues la mayoría de las empresas están ubicadas en la misma vivienda.

13% (17) no generan algún tipo de seguimiento a sus cliente justificando que no les interesa o porque la permanencia de su mipyme en el mercado es reciente y no cuentan aún con un volumen alto de clientes para realizar medición de servicio.

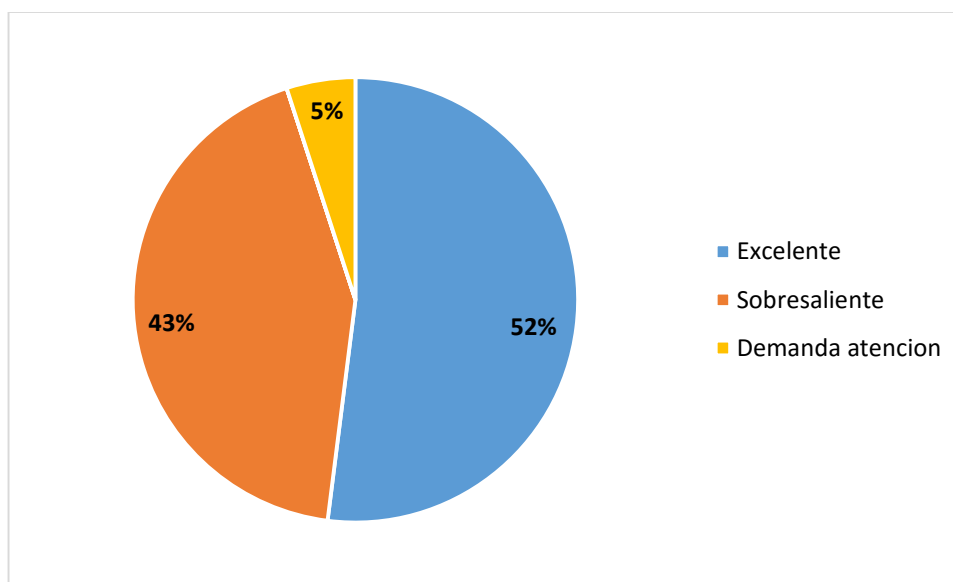
Las llamadas de seguimiento son utilizadas por 9% es decir 12 microempresas que se interesan por conocer si sus clientes internos y externos se encuentran satisfechos con el servicio prestado.

En menores proporciones se observa que el 7% (9) realiza mediciones de calidad por medio de redes sociales. 5% (6) realiza seguimiento a sus clientes a través de correos electrónicos. 2% (3) lo hace a través del medio más común la aplicación de encuestas. Otro 2% (2) utilizan los buzones de sugerencias.

Tabla 26. Ambiente laboral

| Excelente | Sobresaliente | Insuficiente | Demanda atención | Total |
|-----------|---------------|--------------|------------------|-------|
| 52 | 43 | 0 | 5 | 100 |

Figura 19. Ambiente Laboral



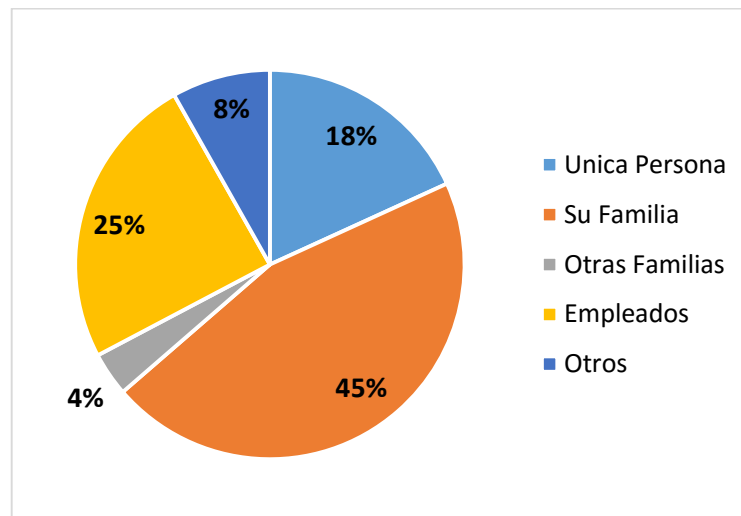
ANALISIS: En esta figura se observa que un 52% correspondiente a 52 empresas encuestadas, aseguran que su ambiente laboral se encuentra en excelente estado, dando a conocer que la comunicación y la integración de los miembros con la empresa cumple con lo esperado, lo cual permite realizar sus actividades productivas eficientemente; adicionalmente se encontró que el 43% de las MiPymes dan a conocer un estado sobresaliente en su ambiente laboral, lo cual corresponde a 43 empresas, es decir, existe compromiso de algunos de los miembros pero no satisface los compromisos y responsabilidades de los mismos.

Por último, el 5% de las 100 MiPymes, correspondiente a 5 microempresas, aseguran que su empresa demanda atención en este aspecto, ya que no cuentan con apoyo por parte de los miembros ni de agentes externos, es decir familiares o amigos.

Tabla 27. Miembros de la empresa

| Única Persona | Su Familia | Otras Familias | Empleados | Otros | Total |
|---------------|------------|----------------|-----------|-------|-------|
| 20 | 50 | 4 | 27 | 9 | 110 |

Figura 20. Miembros de la empresa



ANÁLISIS: La mayoría de micro y pequeñas empresas se caracterizan por ser empresas familiares, el resultado reiteró esta condición de conformación de las organizaciones. Igualmente los microempresarios pudieron escoger más de una opción de respuesta, dentro de las cuales se destaca que el 45% (50 mipymes) cuenta con colaboradores de su propia familia (hijos, esposo, padres, tíos). El 25% que equivale a 27 de ellas, expresa que cuentan con colaboradores externos o empleados quienes realizan la producción o comercialización de sus productos o servicios.

Se observa en la Figura un aspecto importante, el 18% (20 MiPymes) por su tamaño solo cuentan con una persona o propietario que realiza todas las actividades

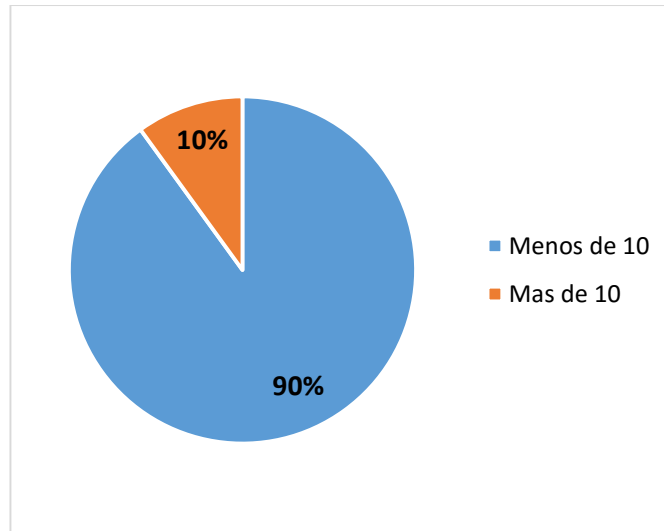
organizacionales al tener conocimiento para realizar cada una de las funciones, sin tener la necesidad de trabajar o contratar otras persona.

Por otra parte, el 8% que corresponde a 9 microempresarios manifiestan que tienen otro tipo de colaboradores, conformado por socios, amigos y personas externas que ayudan al surgimiento de la empresa. Finalmente, las MiPymes expresan que vinculan a otras familias para la realización de sus procesos productivos y administrativos, lo cual equivalen a un 4%.

Tabla 28. Número de empleados

| Menos de 10 | Más de 10 | Total |
|-------------|-----------|-------|
| 27 | 3 | 30 |

Figura 21. Número de empleados

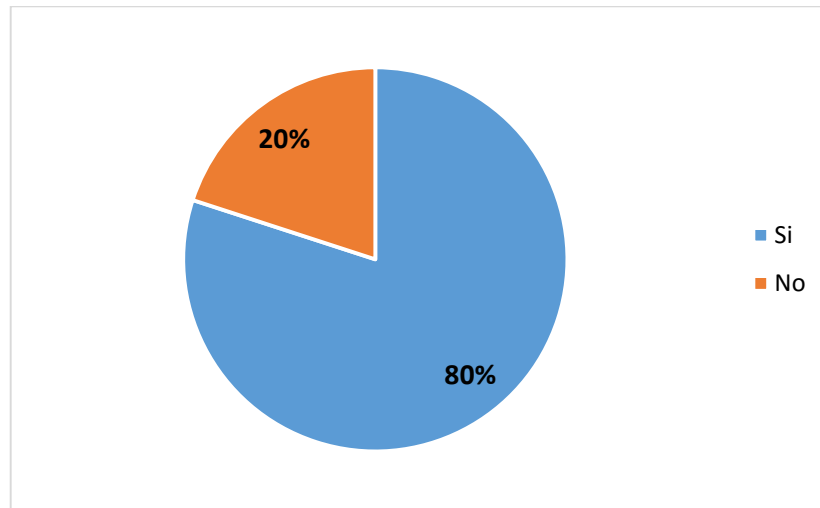


ANALISIS: De las 100 microempresas encuestadas 30 contratan personal, donde el 90% corresponde a 27 que vinculan menos de 10 empleados para la ejecución de labores administrativas o de producción para satisfacer las necesidades de los clientes. Por otra parte, el 10% que equivale a 3 empresas, manifiestan que contratan más de 10 empleados y que esto les permite cumplir con los objetivos para poder brindar un mejor servicio, además porque según el tamaño y el nivel de producción así lo requieren.

Tabla 29. Trabajo en equipo

| Si | No | Total |
|----|----|-------|
| 80 | 20 | 100 |

Figura 22. Trabajo en equipo

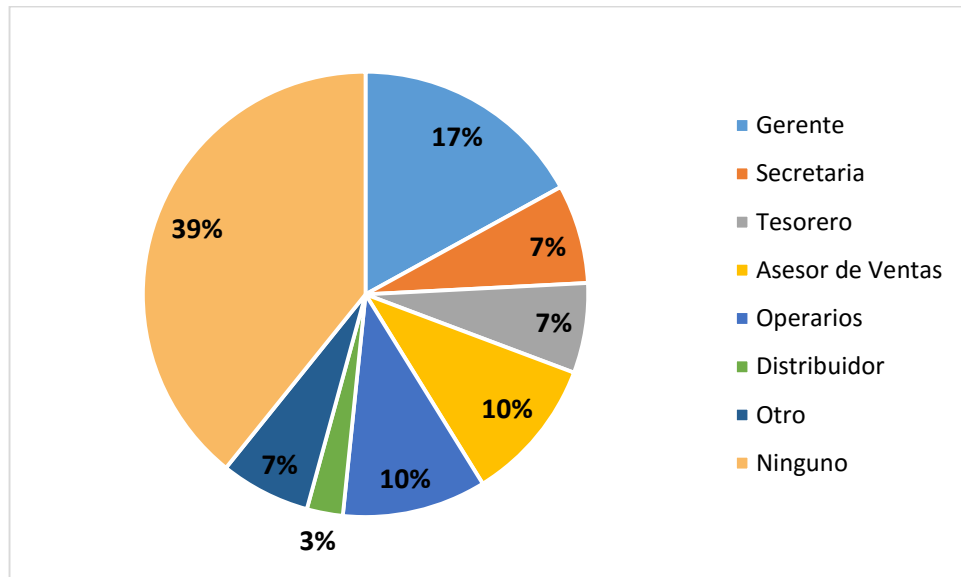


ANALISIS: En la figura se evidencia la existencia de trabajo en equipo en el 80% de las Mipymes, es decir 80, que si trabajan en equipo debido a que presentan gran compenetración entre sus colaboradores, es decir realizan sus actividades laborales en armonía. Por último, el 20% expresan que no hay trabajo en equipo ya que una sola persona, es decir el propietario, realiza las actividades productivas.

Tabla 30. Cargos laborales

| Gerente | Secretaria | Tesorero | Asesor de Ventas | Operarios | Distribuidor | Otro | Ninguno | Total |
|---------|------------|----------|------------------|-----------|--------------|------|---------|-------|
| 26 | 11 | 10 | 16 | 16 | 4 | 10 | 60 | 153 |

Figura 23. Cargos laborales



ANALISIS: Pregunta de múltiple respuesta. En las MiPymes puede existir más de un cargo, por lo que se dio a los microempresarios la opción de definir cada uno de los cargos identificados en estas.

El 39% (60) corresponde a que ninguna tiene estipulado cargos laborales, razón por la cual, manifiestan que no delegan funciones y están pendientes de cada uno de los procesos. Adicionalmente el cargo que tiene un porcentaje significativo en la figura es el Gerente con el 17% equivalente a 26 microempresarios que tienen definido este cargo.

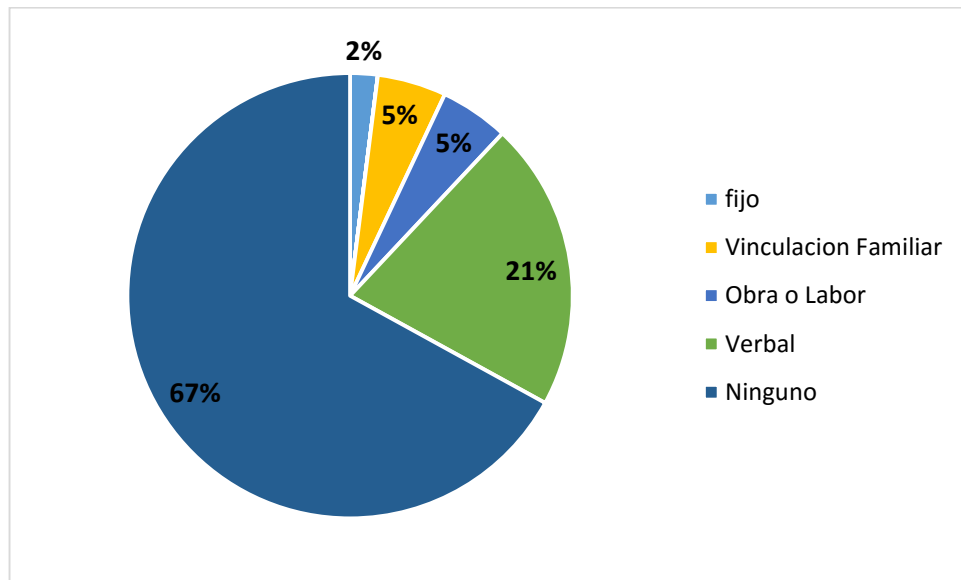
También se observa que algunas organizaciones cuentan con cargos de operario y asesor de ventas expresado por el 10% (10). En porcentajes mínimos, están los cargos de secretaria, tesorero y otros, con un 7% cada uno, que generan un impacto importante en las microempresas ya que les permiten a los propietarios delegar funciones y controlar actividades administrativas. El caso de la opción otros, hace referencia a cargos que no se incluyen en las opciones mencionadas, es decir son otro tipo de cargos laborales tales como presidente, subgerente, director financiero, contador público, diseñador e incluso actividades que las realiza la misma persona o propietario.

El 3% correspondiente a 4 MiPymes, cuentan con el cargo de Distribuidor. Por lo cual, se concluye que las microempresas poseen pocos cargos y que aquellas empresas que tienen cargos definidos son aquellas que funcionan como asociación u organización social.

Tabla 31. Tipo de contrato

| Fijo | Indefinido | Servicios | Vinculación familiar | Obra o labor | Verbal | Ninguno | Total |
|------|------------|-----------|----------------------|--------------|--------|---------|-------|
| 2 | 0 | 0 | 5 | 6 | 21 | 67 | 100 |

Figura 24. Tipo de contrato



ANALISIS: En esta figura se observa que en la mayoría de las MiPymes no se realizan contratos, ya que son empresas muy pequeñas y de tipo familiar; es decir no contratan personal, observándose un 67% equivalente a 67 microempresas.

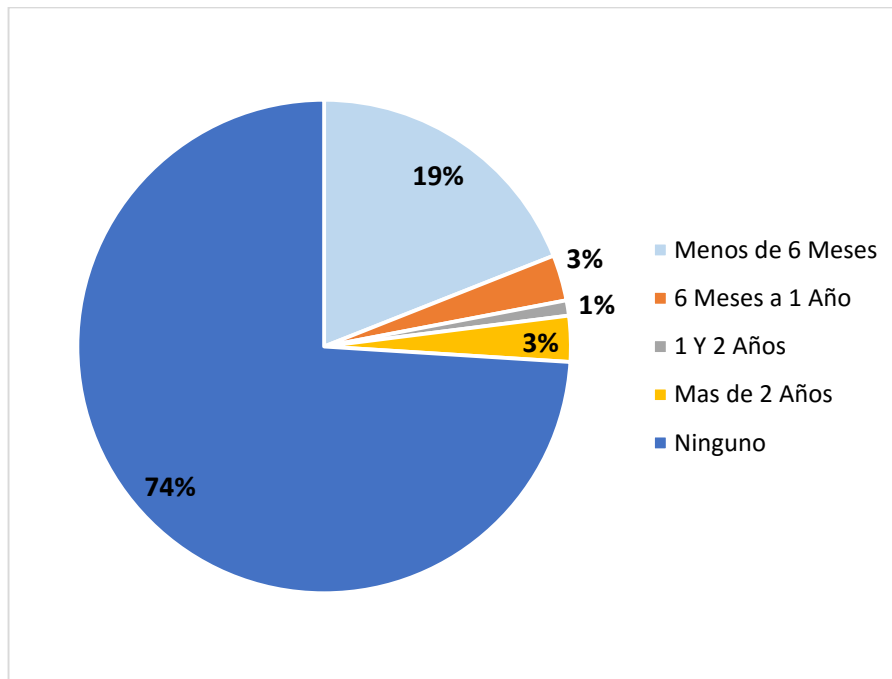
El 21% (21) de las empresas generan contratos verbales con sus colaboradores o empleados, debido al tamaño y en ocasiones al desconocimiento de los tipos de contrato existentes. Asimismo, el 5% realiza una vinculación por obra o labor realizada en un determinado periodo de tiempo.

5% correspondiente a 5 microempresas hacen contratos de vinculación familiar, es decir vinculan a miembros familiares para que les ayuden en una actividad específica con un pago ya sea en especie o remunerado. Por último, 2% equivalente a 2 microempresas realizan contrato a término fijo, por ende se deduce que esta cifra es mínima ya que son microempresas que no realizan contratos estables.

Tabla 32. Periodo de contratación

| Menos de 6 Meses | 6 Meses a 1 Año | 1 Y 2 Años | Más de 2 Años | Ninguno | Total |
|------------------|-----------------|------------|---------------|---------|-------|
| 19 | 3 | 1 | 3 | 74 | 100 |

Figura 25. Periodo de contratación



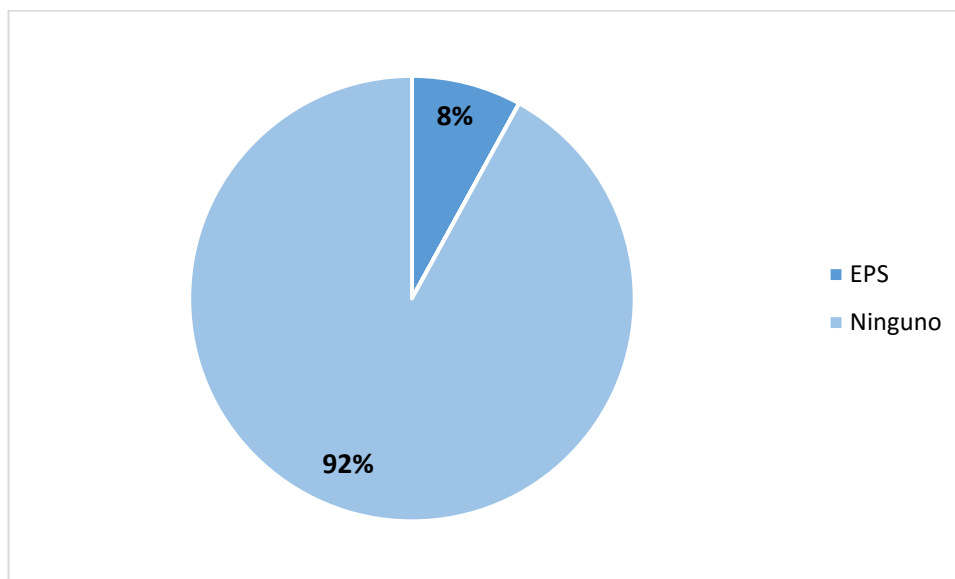
ANALISIS: En la figura se observa que al no existir por parte de las micro y pequeñas empresas contratos estables (a término indefinido y fijo), se evidencia que no hay periodo de contratación definidos, o por el contrario contratan pero no saben hasta que tiempo lo hacen, por su carácter informal. Esto equivale al 74% correspondiente a 74 empresas que no cuentan con periodo de contratación.

19% (19 empresas) cuentan con un tiempo de contratación menor a 6 meses, es decir contratan personal especialmente para las temporadas. 3% (3) relaciona periodos de contratación de 6 meses a 1 año y de más 2 años. Solo un 1% de las MiPymes mantiene un tiempo de contrato entre 1 y 2 años.

Tabla 33. Tipo de afiliación

| EPS | ARL | Pensiones | Cesantías | Ninguno | Total |
|-----|-----|-----------|-----------|---------|-------|
| 8 | 0 | 0 | 0 | 92 | 100 |

Figura 26. Tipo de afiliación



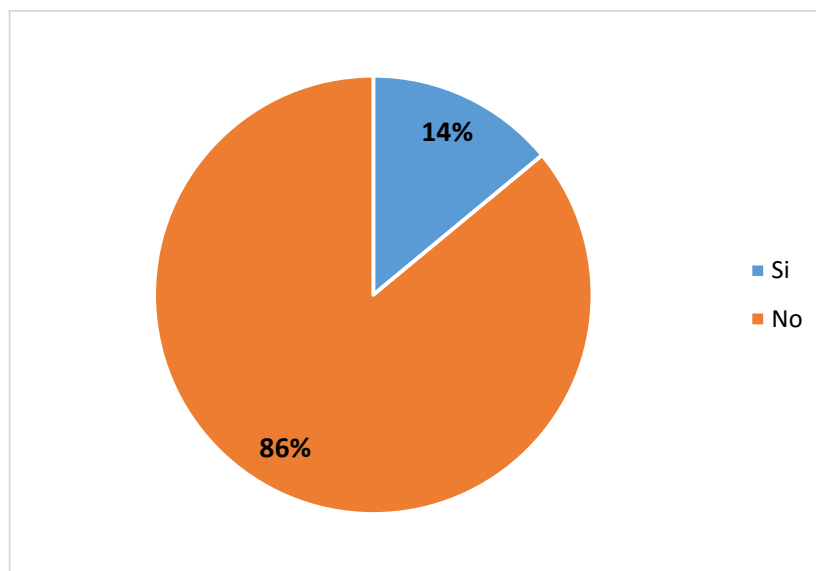
ANALISIS: En la figura se evidencia que el 92% (92) de las mipymes no prestan el servicio de afiliar a sus colaboradores, debido a que no poseen contratación de tipo formal y por ende no aplican las prestaciones de ley a que tienen derecho los empleados; tan solo 8 empresas, es decir 8% tienen afiliados a sus empleados a una EPS.

Las microempresas manifestaron que no afilian a sus empleados a cesantías, pensiones y ARL, ya que por lo general no realizan ningún tipo de contratación, teniendo en cuenta que en su mayoría trabajan solos o no contratan personal para la realización de actividades laborales.

Tabla 34. Incentivos

| Si | No | Total |
|----|----|-------|
| 14 | 86 | 100 |

Figura 27. Incentivos



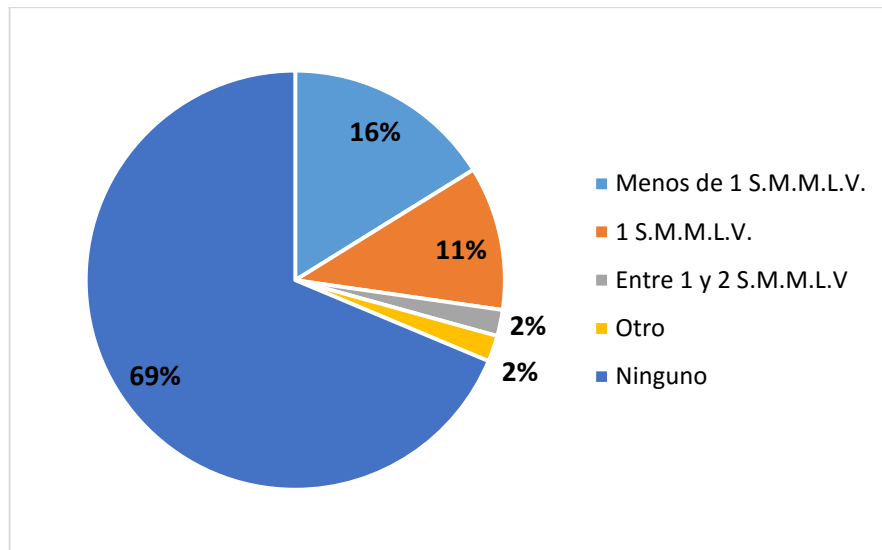
ANALISIS: En los incentivos a empleados, se observa en la mayoría de mipymes, que además de no realizar contratos con sus colaboradores o empleados, mucho menos existe alguna clase de incentivo. Se demuestra con el 86% (86) ya sea porque no tienen empleados a su cargo o si los tienen, no existe alguna compensación adicional o motivación, únicamente en salario.

Por otro lado, se encuentra que el 14% (14 empresas) brindan incentivos aparte del salario, como por ejemplo, productos de su negocio a precios más económicos para los empleados, paseos, vestuario, almuerzos, vacaciones, bonos o comisiones sobre la producción y también beneficios para sus familias.

Tabla 35. Salario devengado

| Menos de 1 S.M.M.L.V. | 1 S.M.M.L.V. | Entre 1 y 2 S.M.M.L.V. | Otro | Ninguno | Total |
|-----------------------|--------------|------------------------|------|---------|-------|
| 16 | 11 | 2 | 2 | 69 | 100 |

Figura 28. Salario devengado



ANALISIS: En la gráfica se observa que para los microempresarios la prioridad no es tener un salario fijo brindado por su actividad económica, sino surgir con su micro empresa para el beneficio de su hogar o en muchos casos, para subsistir, muchas veces desconociendo cuánto recibe como salario, ya que por lo general, sus ingresos y gastos no son contabilizados, por esta razón con 69% se agrupan 69 microempresarios que afirman no devengar un salario como tal.

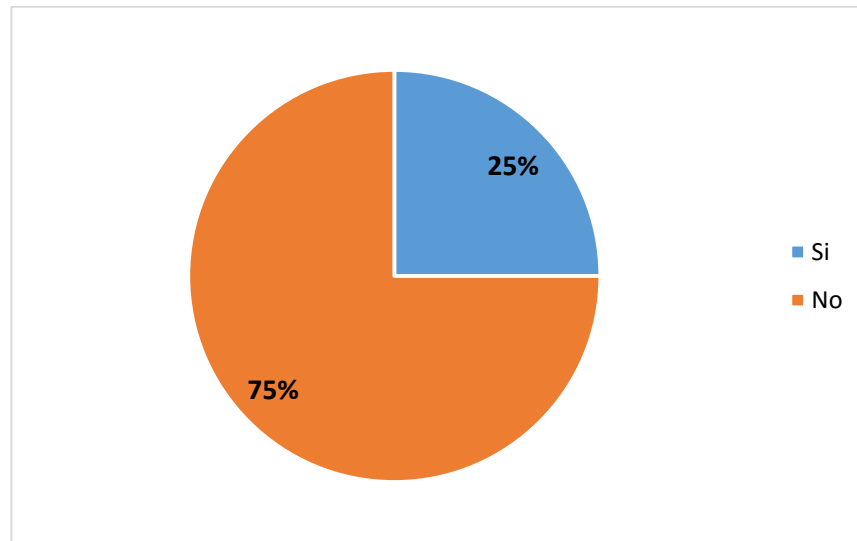
16% es decir 16 microempresarios, manifiestan que devengan menos de un Salario Mínimo Mensual Legal Vigente, y en gran medida depende de la actividad económica y el volumen de producción. 11% devengan 1 Salario Mínimo.

Finalmente, el 2% (2) de microempresarios devengan otro tipo de salarios que corresponde a recibir comisión o porcentaje por ventas, de allí depende su salario y entre 1 y 2 salarios, corresponde a las MiPymes con estructura sólida.

Tabla 36. Facilidad para adquirir capital

| Si | No | Total |
|----|----|-------|
| 25 | 75 | 100 |

Figura 29. Facilidad para adquirir capital



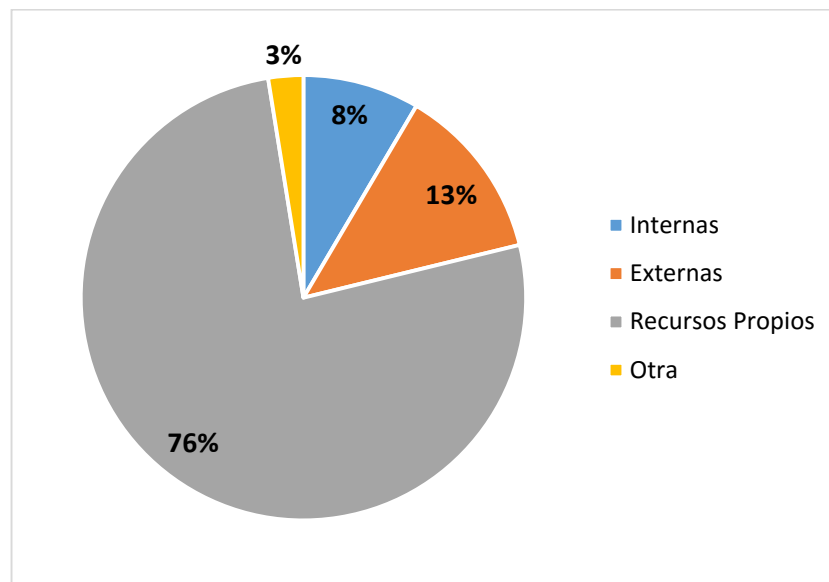
ANALISIS: La facilidad para adquirir capital hace referencia a los recursos para realizar inversiones, gestión complicada para las mipymes, debido a su tamaño y fluidez de efectivo, es por esto que en la figura se observa un 75% equivalente a 75, que no tienen la facilidad para adquirir capital, razón que contribuye al estancamiento de muchas de estas.

Por otra parte, el 25% correspondiente a 25 microempresas, dicen tener facilidad de adquirir capital para financiar su microempresa, con recursos propios o de algún entidad financiera.

Tabla 37. Fuentes de financiamiento usadas

| Internas | Externas | Recursos Propios | Otra | Total |
|----------|----------|------------------|------|-------|
| 10 | 15 | 90 | 3 | 118 |

Figura 30. Fuentes de financiamiento usadas



ANALISIS: Pregunta con múltiples opciones de respuesta. En la figura, se evidencia que la mayoría de microempresarios buscan fuentes de financiamiento para darle crecimiento a su organización, 76% (90) cuenta con Recursos Propios para invertir en su microempresa.

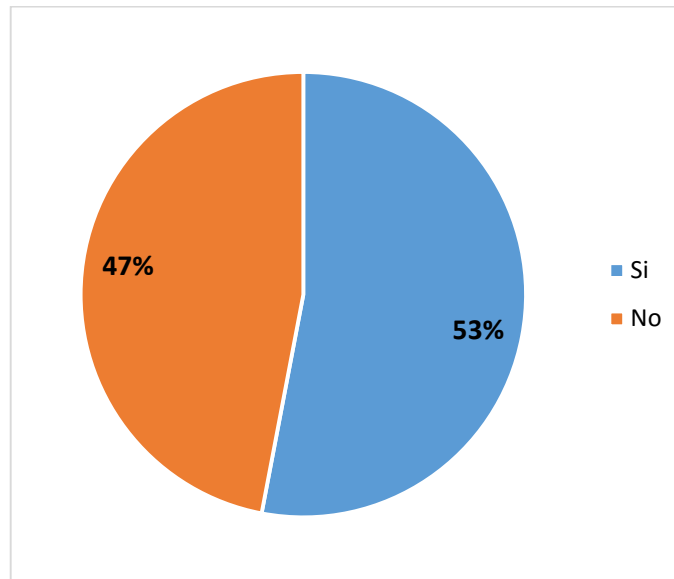
La segunda fuente de financiamiento más utilizado es la de agentes externos, tales como, prestamos por una entidad bancaria o un prestamista particular, que corresponde al 13% (15).

8% de las MiPymes recurren a fuentes de financiamiento internas, logradas por el microempresario a través de eventos o ferias empresariales, donde ofertan sus productos. Por último, el 3% que hace referencia a otros tipos de financiación como prestamos de amigos o incluso personas que han recibido apoyo por ser desplazados.

Tabla 38. Solicitud de créditos

| Si | No | Total |
|----|----|-------|
| 53 | 47 | 100 |

Figura 31. Solicitud de créditos

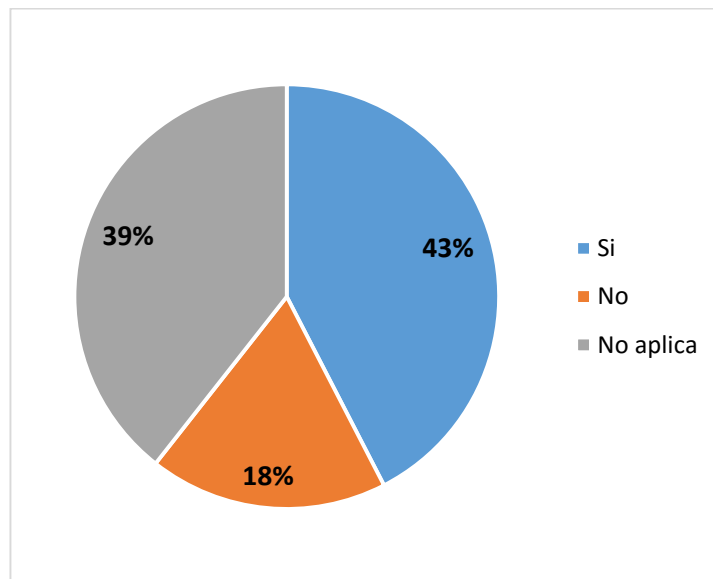


ANALISIS: La solicitud de créditos es un aspecto importante para el crecimiento de las microempresas para lograr un fortalecimiento empresarial en el mercado, entonces se evidencia que son empresas muy pequeñas y debido a esto buscan fuentes de financiamiento. 53% correspondiente a 53 empresas si han solicitado créditos a entidades bancarias para financiarse y satisfacer las necesidades de los clientes. 47% (47) no han tomado la decisión de solicitar créditos a entidades bancarias para su microempresa por miedo, desinterés, desconocimiento o porque se encuentran reportados ante data crédito.

Tabla 39. Créditos Otorgados

| Si | No | No aplica | Total |
|----|----|-----------|-------|
| 43 | 18 | 39 | 100 |

Figura 32. Créditos Otorgados



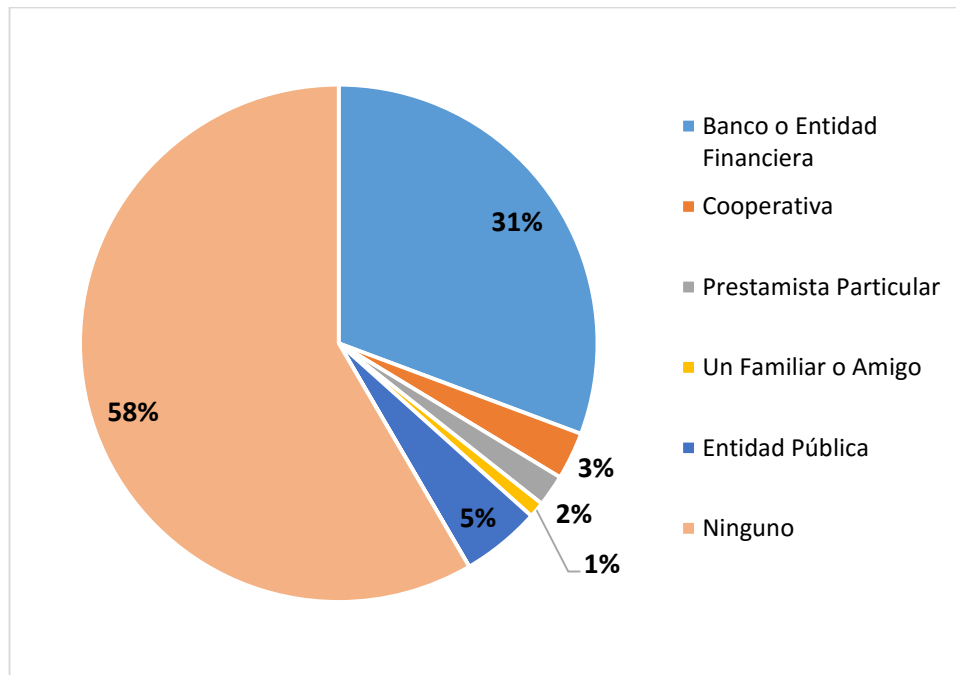
ANALISIS: En esta figura se observa que el 43% correspondiente a 42 MiPymes han solicitado créditos ante una entidad bancaria y han sido aprobados. Por el contrario, el 18% de las personas que solicitaron un crédito no les fue aprobado por razones como por ejemplo, reportes en data crédito, nivel crediticio muy bajo, bajos ingresos, entre otros.

Por otra parte, la opción no aplica, hace referencia a que 39 microempresarios (39%) no han solicitado créditos para su actividad y por ende no se incluyen en ninguna de las opciones anteriores, por miedo o porque no les interesa.

Tabla 40. Quien otorga el crédito

| Banco o Entidad Financiera | Cooperativa | Prestamista Particular | Un Familiar o Amigo | Entidad Pública | Otro | Ninguno | Total |
|----------------------------|-------------|------------------------|---------------------|-----------------|------|---------|-------|
| 31 | 3 | 2 | 1 | 5 | 0 | 58 | 100 |

Figura 33. Quien otorga el crédito



ANALISIS: Se observa que el 58% (59) de los microempresarios no obtuvieron el crédito por las opciones consignadas o porque nunca solicitaron crédito. Por otra parte para el 31% (31) de microempresarios a quienes les fue otorgado el crédito que solicitaron, expresaron que en la mayoría de los casos las entidades financieras o los bancos brindaron estas facilidades.

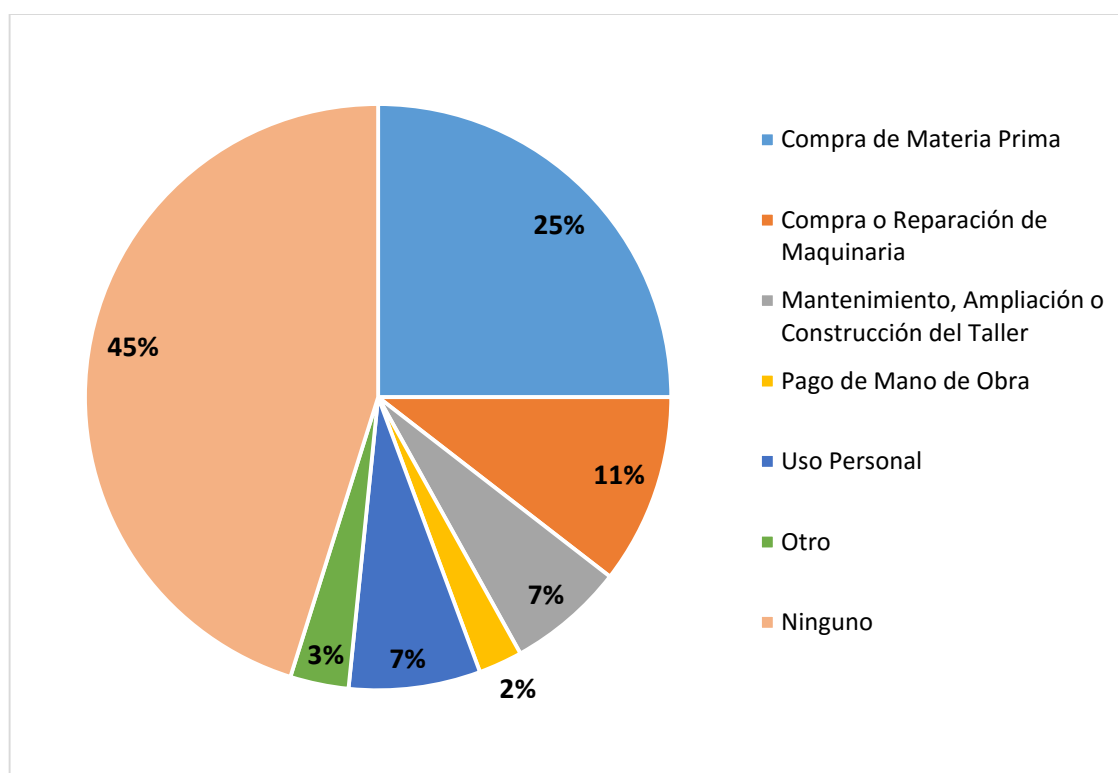
5% equivalente a 5 microempresas, recibieron el crédito a través de una entidad pública como la Alcaldía o Fondo Emprender en convenio con el Sena.

Las cooperativas y los prestamistas particulares con porcentajes de 3 y 2% respectivamente, brindaron los servicios crediticios para cubrir sus necesidades. Por último, el 1% hace referencia a que el crédito fue asumido por un familiar o amigo.

Tabla 41. Uso del crédito

| Compra de Materia Prima | Compra o Reparación de Maquinaria | Mantenimiento, Ampliación o Construcción del Taller | Pago de Mano de Obra | Uso Personal | Otro | Ninguno | Total |
|-------------------------|-----------------------------------|---|----------------------|--------------|------|---------|-------|
| 31 | 13 | 8 | 3 | 9 | 4 | 56 | 124 |

Figura 34. Uso del crédito



ANALISIS: Pregunta con múltiples respuestas. Como es evidente a pocas MiPymes se les ha otorgado créditos, lo cual en este caso, hace referencia al 45% (56).

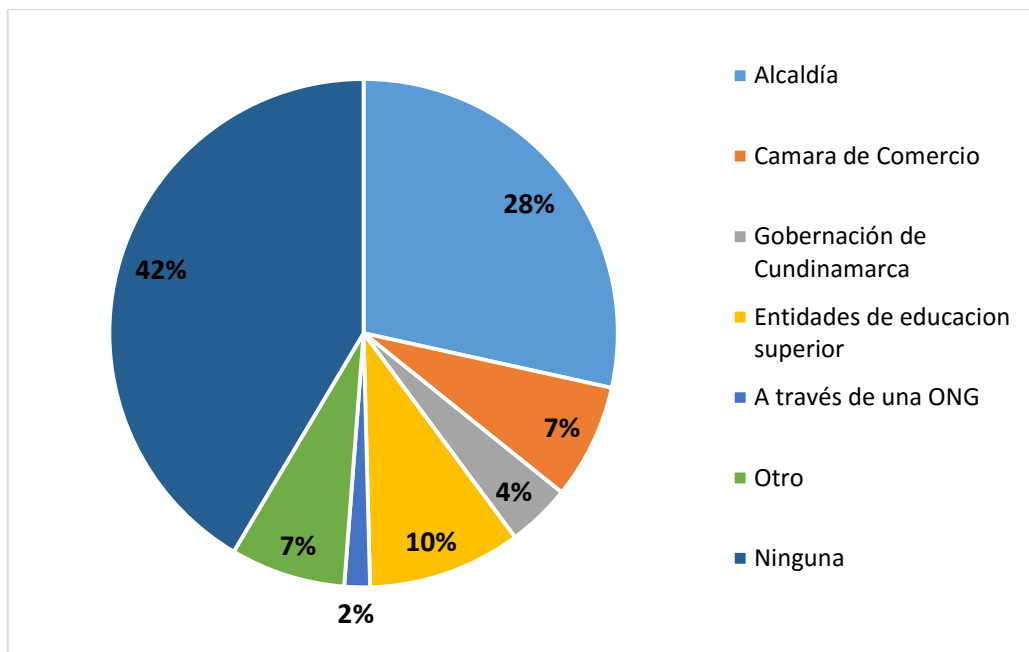
25% equivalente a 31 MiPymes tomaron el crédito para la compra de materia prima. 11% (13 microempresas) decidieron invertir en la compra y reparación de maquinaria. 7% (8 y 9 MiPymes) utilizaron el crédito obtenido para mantenimiento, ampliación o construcción del taller y para uso personal respectivamente.

3% correspondiente a 4 microempresas dieron otros usos al crédito, como por ejemplo gastos de la empresa, estructura tecnológica y/o compra de vivienda. Por último, el pago de la mano de obra representa un 2% lo que corresponde a 3 empresas.

Tabla 42. Apoyo de entidades

| Alcaldía | Cámara de Comercio | Gobernación de Cundinamarca | Entidades de educación superior | A través de una ONG | Otro | Ninguna | Total |
|----------|--------------------|-----------------------------|---------------------------------|---------------------|------|---------|-------|
| 35 | 9 | 5 | 12 | 2 | 9 | 51 | 123 |

Figura 35. Apoyo de entidades



ANALISIS: Pregunta con múltiple respuesta. Las MiPymes son empresas que siempre están dispuestas a recibir capacitaciones o apoyo de cualquier tipo que puedan favorecerlas para su crecimiento, reflejado en la figura donde se observa que el 42% (51) no han recibido apoyo de alguna entidad para su fortalecimiento.

Sin embargo, se observa que un 28% (35) han recibido apoyo de la Alcaldía por estar inscritas en la oficina de Desarrollo Económico.

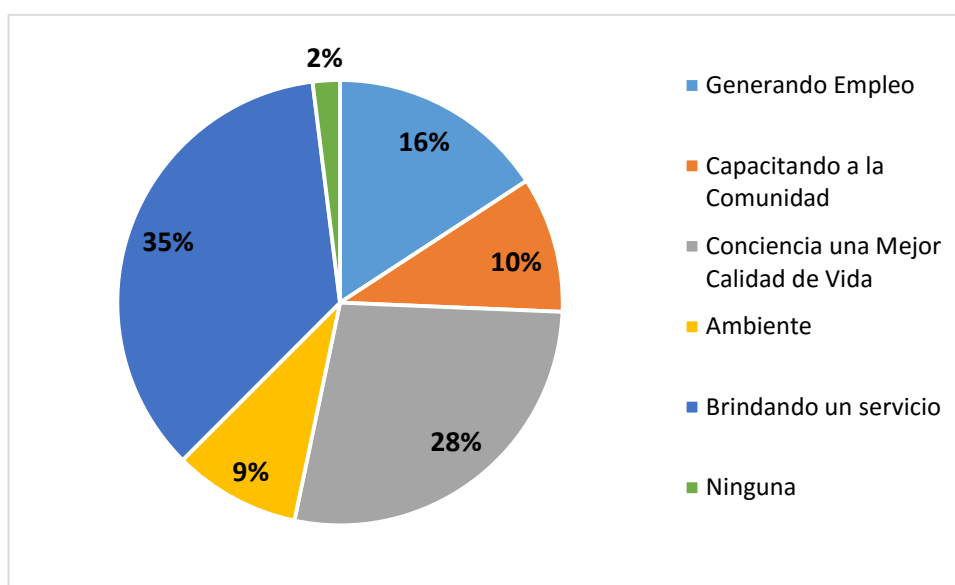
Otras microempresas, el 10% (12) han recibido apoyo por parte de Entidades de Educación Superior, como la Universidad de Cundinamarca, el Sena, entre otros. Del mismo modo, la Cámara de Comercio y otras entidades han apoyado las MiPymes con el 7% (9 MiPymes). Otras entidades que las apoyan son: la Secretaria de Agricultura, Departamento de la Prosperidad Social, Fenalco, Policía Nacional, Fundación de la Mujer, Empresas Privadas, entre otros.

El 4% y el 2% se han apoyado en la Gobernación de Cundinamarca y a través de una ONG.

Tabla 43. Aporte a la economía regional

| Generando Empleo | Capacitando a la Comunidad | Conciencia una Mejor Calidad de Vida | Ambiente | Brindando servicios o productos | Ninguna | Total |
|------------------|----------------------------|--------------------------------------|----------|---------------------------------|---------|-------|
| 24 | 15 | 42 | 14 | 54 | 3 | 152 |

Figura 36. Aporte a la economía regional



ANALISIS: Las microempresas son organizaciones que aportan a la economía de la región, brindando servicios o productos con un 35% correspondiente a 54 MiPymes.

Además contribuyen en la generación de una conciencia a mejorar la calidad de vida evidenciado en el 28% (42 microempresas). También se observa que el 16% (24), generan empleo que permite a otras familias nuevas oportunidades laborales.

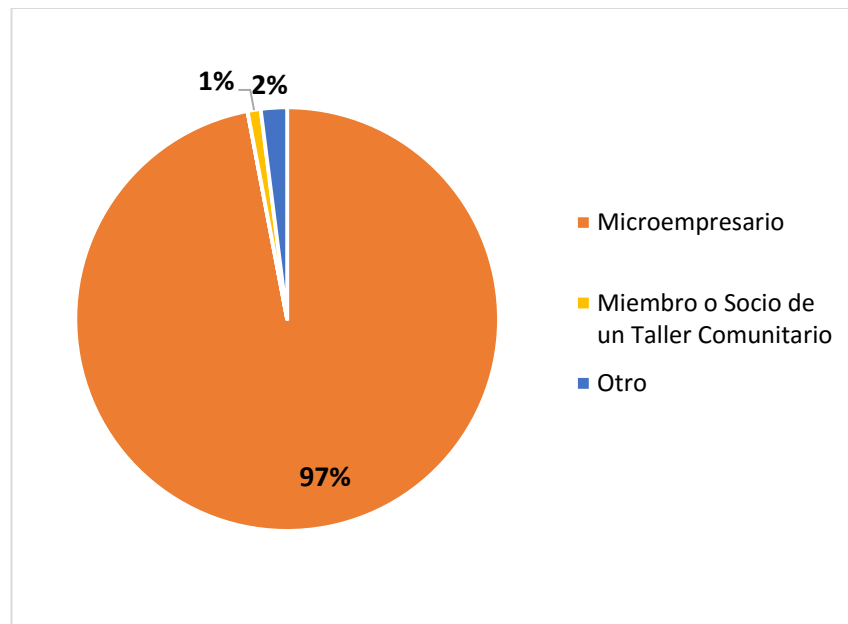
Por otra parte, la capacitación a la comunidad es otro factor que generan algunas MiPymes, lo cual corresponde al 10% equivalente a 15 empresas que realizan capacitaciones sobre el cuidado ambiental y reciclaje.

Finalmente, otro factor que aportan las microempresas hace referencia al ambiente y a la preservación y conservación de recursos naturales con el 9%. Asimismo, tan solo el 2% expresa que no tiene ningún aporte a la economía, tal vez porque no les parece importante.

Tabla 44. Desempeño laboral

| Empleado Formal | Microempresario | Empleado Informal | Miembro o Socio de un Taller Comunitario | Otro | Total |
|-----------------|-----------------|-------------------|--|------|-------|
| 0 | 97 | 0 | 1 | 2 | 100 |

Figura 37. Desempeño laboral



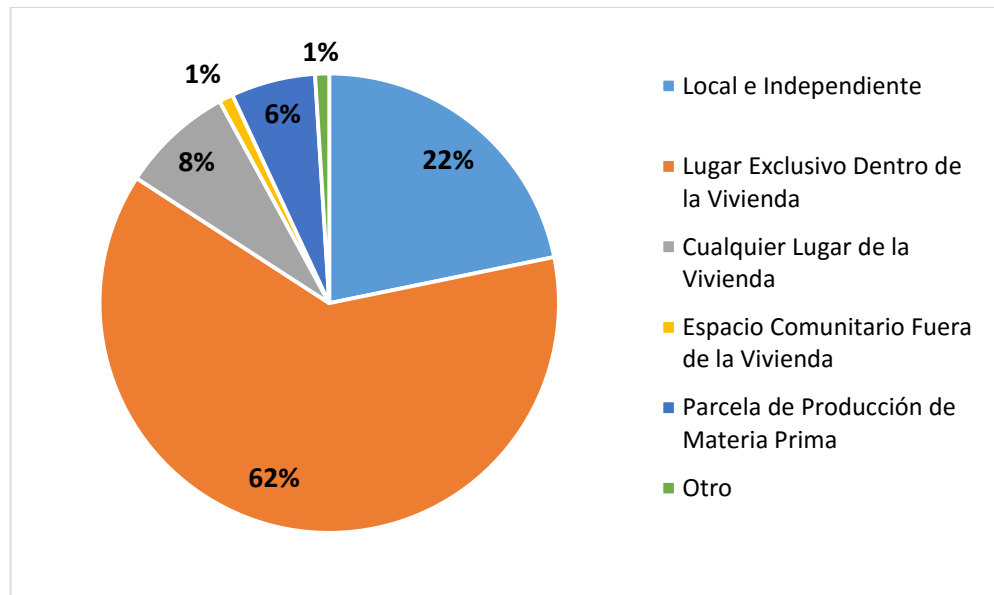
ANALISIS: Los líderes de las MiPymes se denominan microempresarios, ya que son actores de su propia organización y administran sus recursos de manera empírica, con el 97% (97) gerenciando sus propias empresas, justificando su respuesta debido a que son los creadores de su trabajo y las fuentes de ingresos.

2% se desempeña como miembro de una fundación o tiene otro trabajo. Solo el 1% manifiesta que es miembro o socio de un taller comunitario y por lo cual tendrá que estar pendiente de las actividades que se realicen en la misma.

Tabla 45. Lugar de producción

| Local e Independiente | Lugar Exclusivo Dentro de la Vivienda | Cualquier Lugar de la Vivienda | Espacio Comunitario Fuera de la Vivienda | Parcela de Producción de Materia Prima | Otro | Total |
|-----------------------|---------------------------------------|--------------------------------|--|--|------|-------|
| 22 | 62 | 8 | 1 | 6 | 1 | 100 |

Figura 38. Lugar de producción



ANALISIS: Para la prestación de servicio y elaboración de productos las MiPymes cuentan en su mayoría con espacios adecuados dentro de la vivienda, que equivale al 66% (63).

22% (22) cuentan con locales independientes, especializados para producción y/o comercialización de productos. 8% (8 MiPymes), realizan sus actividades en cualquier lugar de la vivienda, ya que cuentan con el espacio y con el tiempo.

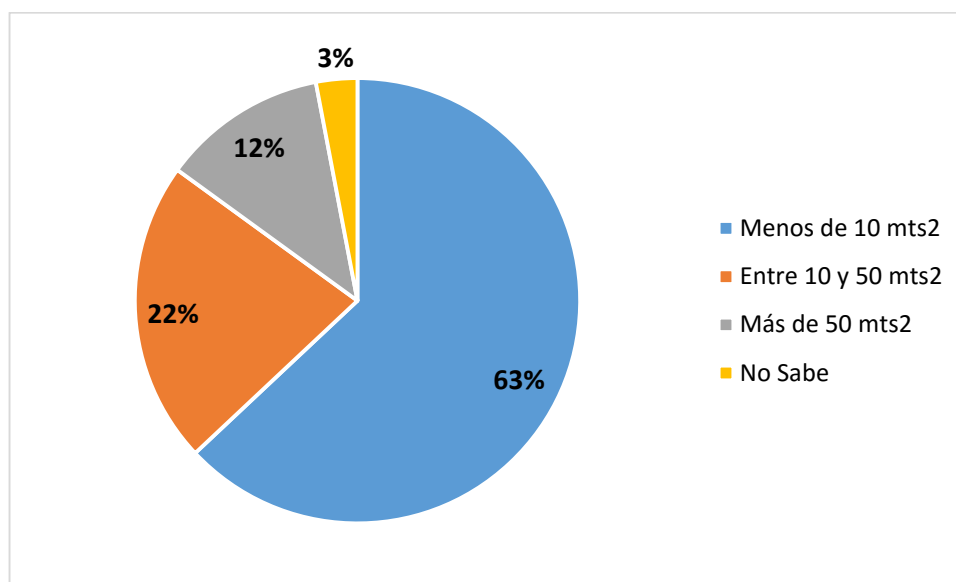
El 6% (6) realizan sus labores en parcelas de producción de materia para satisfacer necesidades y reducir costos, ya que cultivan y transforman sus productos para luego comercializarlos.

Finalmente, el 1% cuenta con espacios comunitarios fuera de la vivienda y otros lugares, que hace referencia a páginas web; es decir que realiza sus actividades económicas haciendo uso de las tecnologías de la información.

Tabla 46. Área del sitio de producción

| Menos de 10 mts2 | Entre 10 y 50 mts2 | Más de 50 mts2 | No Sabe | Total |
|------------------|--------------------|----------------|---------|-------|
| 63 | 22 | 12 | 3 | 100 |

Figura 39. Área del sitio de producción



ANALISIS: Según la información obtenida de las MiPymes un 63% de ellas, que equivale a 63 empresas, realizan sus actividades productivas o comerciales, en áreas de menos de 10 mts², donde elaboran y comercializan sus productos o servicios, en algunos casos, porque solo cuentan con estos lugares, y en otros porque el tamaño es suficiente para su producción.

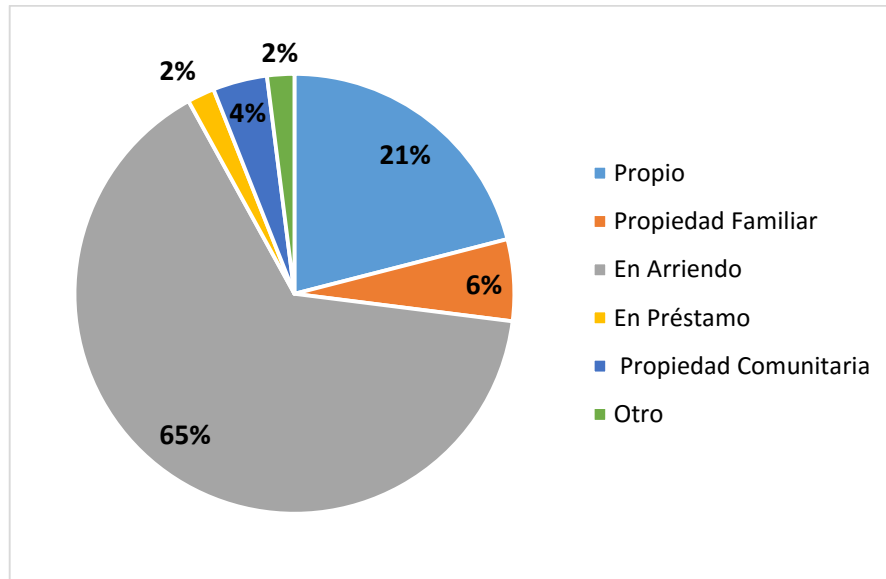
22% correspondiente a 22 microempresas, cuentan con 10 y 50 mts² para realizar actividades y procesos productivos, ya que así lo requieren para la producción de productos o venta de servicios.

Por otra parte, el 12% llevan a cabo sus procesos en áreas mayores a 50 mts², teniendo en cuenta la actividad a la que se dedican y el volumen de producción. Finalmente, el 3% de los microempresarios no conocen el tamaño o perímetro para realizar sus actividades, ya que no la realizan en un solo lugar, como en el caso de las artesanías, o porque no necesita espacios físicos sino de los medios de comunicación.

Tabla 47. Lugar de producción

| Propio | Propiedad Familiar | En Arriendo | En Préstamo | Propiedad Comunitaria | Otro | Total |
|--------|--------------------|-------------|-------------|-----------------------|------|-------|
| 21 | 6 | 65 | 2 | 4 | 2 | 100 |

Figura 40. Lugar de producción



ANALISIS: En la figura se observa que el 65% equivalente a 65 microempresarios cuentan con lugares de producción en modalidad de arriendo, es decir no cuentan con un lugar propio que disminuiría gastos y en la casa o apartamento donde viven, realizan sus actividades productivas, por lo que se evidencia la falta de crecimiento . Por otro lado, el 21% (21) poseen un lugar propio para realizar actividades correspondientes a su producción, esto es una ventaja pues reduce costos y permite ofrecer un producto o servicio competitivo.

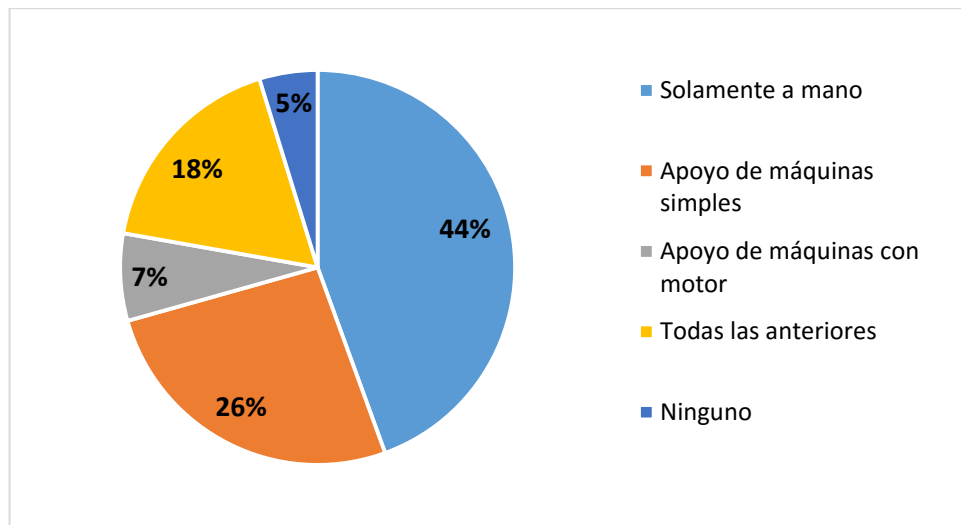
6% (6) revelan que su lugar de producción está ubicada en una propiedad familiar, por ejemplo, viven en la casa de los padres u otros familiares. 4% realizan sus actividades en propiedades comunitarias, es decir en convivencia con otras familias.

De igual manera se evidencia que un lugar donde los microempresarios llevan a cabo sus actividades son propiedades en préstamo, ya que por alguna relación familiar o social, les permitieron ejercer sus procesos allí, lo anterior hace referencia a un 2%. Igualmente otra opción (2%) expresado por cuidar una casa o porque es una posesión sin título del predio.

Tabla 48. La elaboración de sus productos

| Solamente a mano (manual) | Apoyo de máquinas simples | Apoyo de máquinas con motor | Todas las anteriores | Ninguno | Total |
|---------------------------|---------------------------|-----------------------------|----------------------|---------|-------|
| 56 | 33 | 9 | 22 | 6 | 126 |

Figura 41. La elaboración de sus productos



ANALISIS: Pregunta con múltiple respuesta. Para las MiPymes es evidente que no solo se utiliza un tipo de herramienta para la elaboración de sus productos. El 44 % (56) de los microempresarios optó por la elaboración de los productos manualmente o a mano, sin la ayuda de algún tipo- de maquinaria.

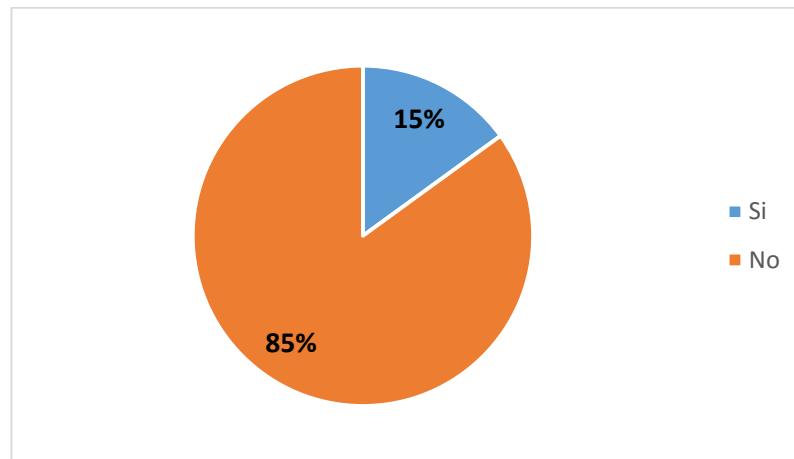
También se observa como 33 MiPymes utilizan maquinaria simple para la elaboración de productos arrojando un 26%. Sin embargo, el 18% (22) se apoya en maquinaria especializada. 7% (9) utilizan maquinaria con motor y solo 5% (6)

respondieron ninguno ya que las organizaciones no utilizan ningún tipo maquinaria, dado que estas ofrecen servicios como asesoramiento jurídico, inmobiliaria y spa.

Tabla 49. Subcontratación de procesos

| Si | No | Total |
|----|----|-------|
| 15 | 85 | 100 |

Figura 42. Subcontratación de procesos

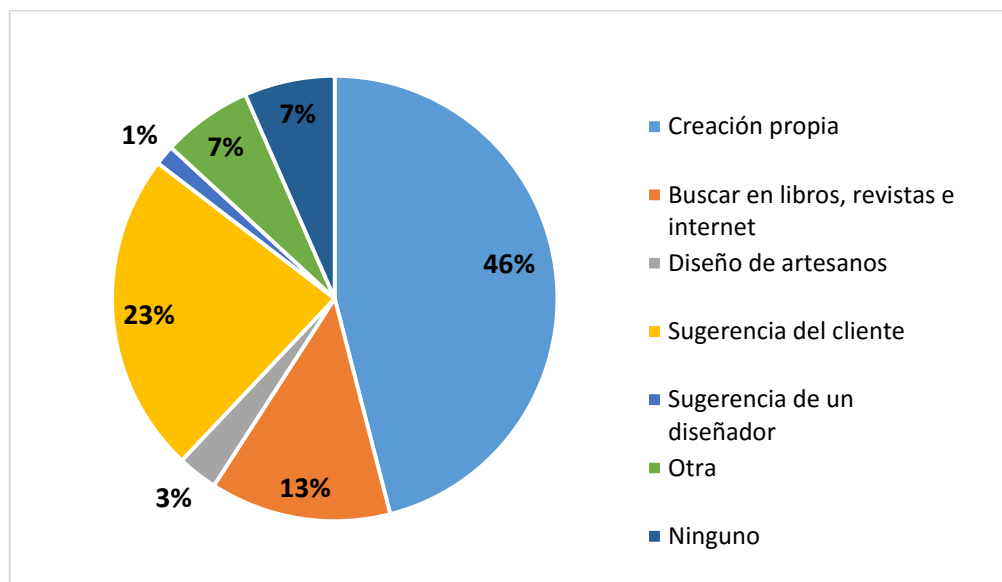


ANALISIS: Como se puede observar en la figura el 85% equivalente a 85 empresas no subcontrata para realizar procesos de producción, mientras que el 15% que corresponde a 15 empresas subcontratan para llevar a cabo diferentes procesos en la producción de productos, en ocasiones por el alto nivel de producción que necesita agilizar el volumen de productos o porque la infraestructura no es adecuada limitando la realización de todos los procesos. Algunas empresas realizan convenios con otras dejando algunas actividades a terceros, como es el corte de cuero para la elaboración de plantillas para los zapatos, talle de semillas para la realización de collares y elaboración de cuellos para camisas.

Tabla 50. Diseño de los productos

| Creación propia | Buscar en libros, revistas e internet | Diseño de artesanos | Sugerencia del cliente | Sugerencia de un diseñador | Otra | Ninguno | Total |
|-----------------|---------------------------------------|---------------------|------------------------|----------------------------|------|---------|-------|
| 63 | 18 | 4 | 32 | 2 | 9 | 9 | 137 |

Figura 43. Diseño de los productos



ANÁLISIS: Pregunta con múltiple respuesta. Como se observa en la figura el diseño de los productos varía de acuerdo a la necesidad del cliente, es por eso que los microempresarios elegían varias opciones, la más destacada con el 46% (63) diseñan los productos con su propia creación. 23% que hace referencia a 32 mipymes elaboran sus productos teniendo en cuenta las sugerencias aportadas de los clientes.

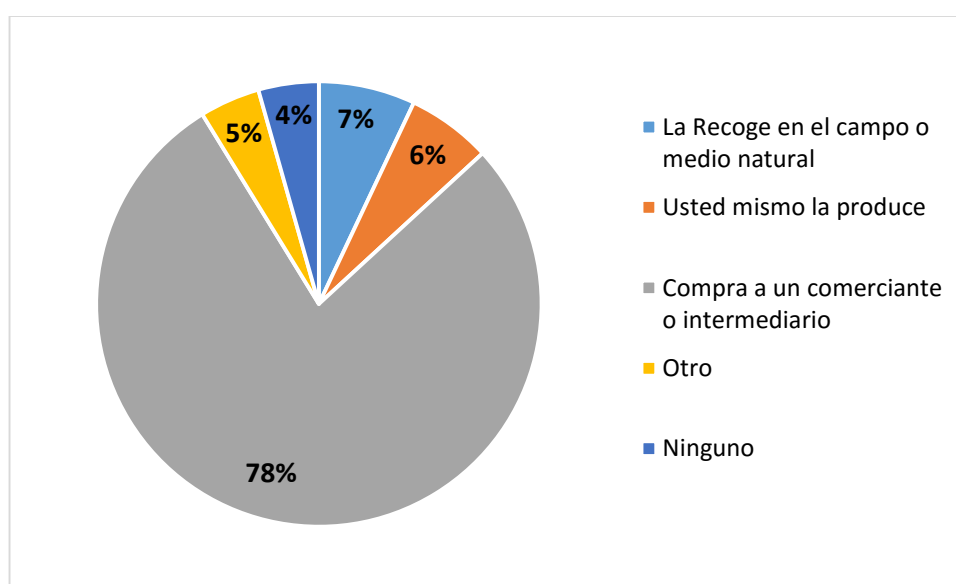
Algunos microempresarios buscan en libros, revistas e internet diseños que se adapten para apropiarlos en sus productos, representado con el 13%, (18). El 7%

(9) no utilizan diseños para presentar sus productos. En menores porcentajes con 7% (9) y que corresponde a la opción otros: utilizan otros procesos como sugerencias familiares y que pasa de generación a generación, por tradición o ya se encuentra estipulado en el mercado, modelos de trabajo y por estándar. 3% (4) tiene en cuenta el diseño de artesanos, la experiencia o trayectoria de la familia, y finalmente el 1% (2) tiene en cuenta la sugerencia de un diseñador.

Tabla 51. Como consiguió la materia prima

| La Recoge en el campo o medio natural | Usted mismo la produce | Compra a un comerciante o intermediario | La Compra a una cooperativa | Otro | Ninguno | Total |
|---------------------------------------|------------------------|---|-----------------------------|------|---------|-------|
| 8 | 7 | 89 | 0 | 5 | 5 | 114 |

Figura 44. Como consiguió la materia prima



ANALISIS: Pregunta con múltiples respuestas. Para adquirir materia prima para elaboración de productos, los microempresarios utilizan varias opciones. 78% (89) que equivale a 89 empresas, adquieren los insumos a través de comerciantes o intermediarios residentes la mayoría, en la localidad y en menores proporciones procedentes de Bogotá y municipios aledaños.

7% (8 mipymes) obtienen los insumos en el campo o en el medio, directamente con el campesino, particularmente las que utilizan materiales reutilizables o reciclados.

es decir son aquellas microempresas que obtienen su materia por medio de la recolección de semillas que son utilizadas para la elaboración de collares, y otra que consigue su materia prima en talleres de carros utilizando las carpas de estos para la elaboración de bolsos.

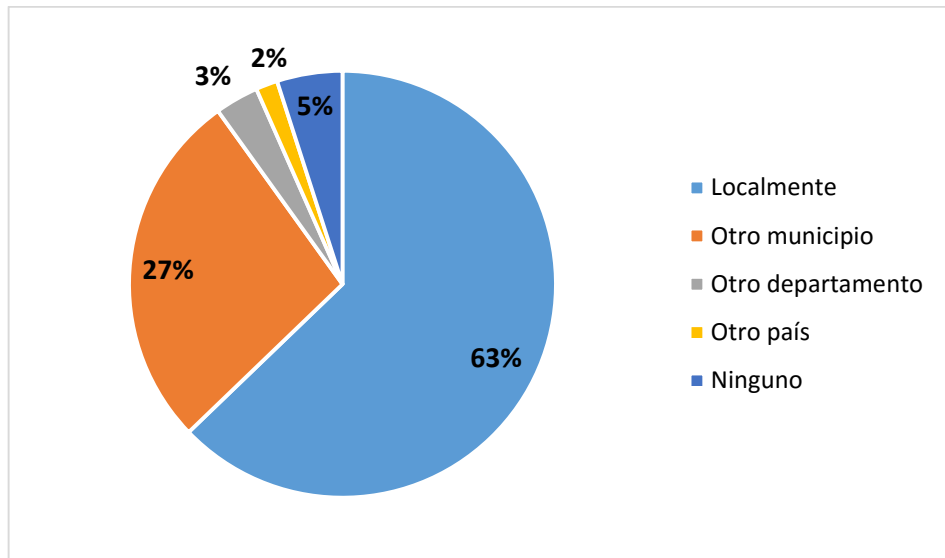
El 6% (7) produce sus materias primas, se refiere especialmente a la actividad agrícola y unas pocas de producción de alimentos. 5% no utilizan algún medio para conseguir la materia, porqué, se dedican a la prestación de servicios.

Otras mipymes utilizan diversos procesos para obtener insumos (material reciclable) a través del cliente, en canjes o lo importan.

Tabla 52. Lugar de compra de materia prima

| Localmente | Otro municipio | Otro departamento | Otro país | Ninguno | Total |
|------------|----------------|-------------------|-----------|---------|-------|
| 76 | 33 | 4 | 2 | 6 | 121 |

Figura 45. Lugar de compra de materia prima



ANÁLISIS: Pregunta con múltiple respuesta. El 63% que corresponde a 76 empresas compran las materias primas dentro del municipio, bien sea a comerciantes, intermediarios o directamente con los campesinos. El 27% (33) compran las materias primas en otros municipios pertenecientes a la región del Sumapaz como Pasca, Silvana y Arbeláez, y en grandes ciudades como Girardot, Ibagué y Bogotá. 5% (6) no compran insumos ya que trabajan con material reciclable o la producen ellos mismos.

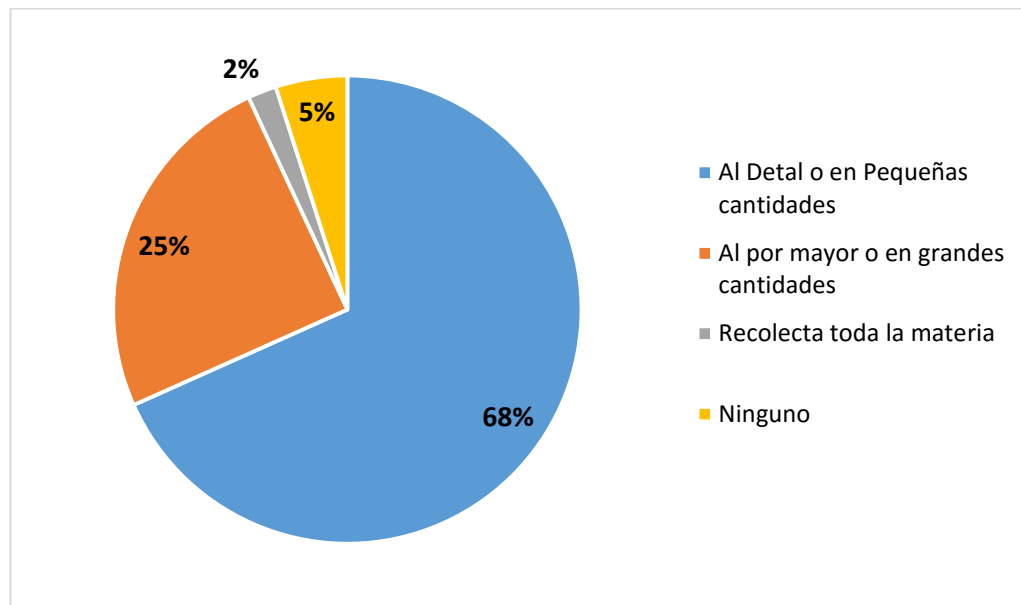
3% (4) una de estas se dedica a la elaboración de pulpa de fruta, compran la materia prima principal en otros departamentos como Tolima, Meta y Santander, ya que el

cultivo de algunas frutas requieren otras condiciones climáticas o no se consiguen con facilidad en la localidad. 3% (2) la obtienen fuera del país, por la actividad económica a la que se dedican como es, el cultivo de plantas que los obliga a traer algunas semillas del extranjero, de Estado Unidos e Italia

Tabla 53. Adquisición de materias primas

| Al Detal o en Pequeñas cantidades | Al por mayor o en grandes cantidades | Recolecta toda la materia | Ninguno | Total |
|-----------------------------------|--------------------------------------|---------------------------|---------|-------|
| 69 | 24 | 2 | 5 | 100 |

Figura 46. Adquisición de materias primas

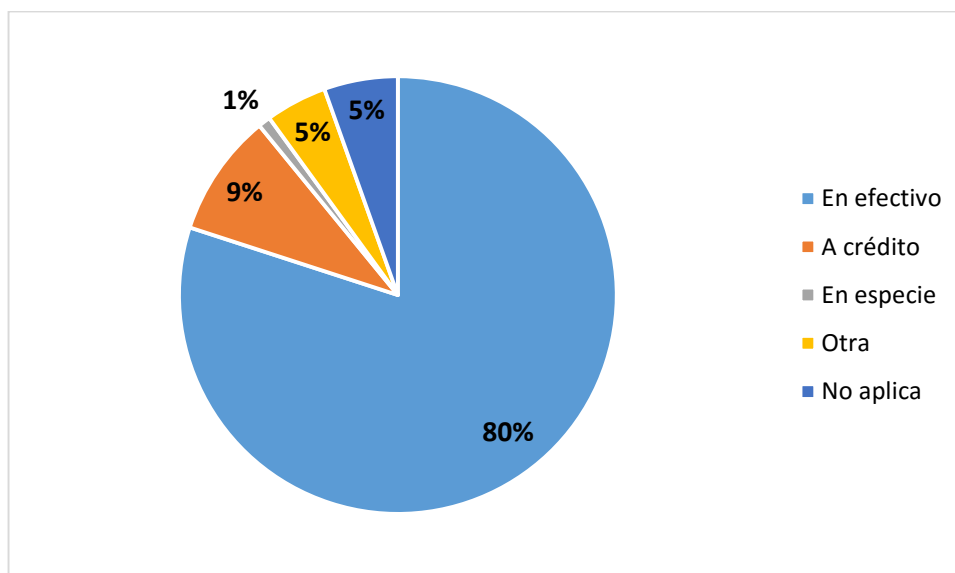


ANALISIS: La mayoría de las micro y pequeñas empresas diagnosticadas compran la materia prima al detal o en pequeñas cantidades, reflejadas en un 68% que equivalen a 69, por el tamaño y los bajos niveles de producción. 25%, (24) obtienen materia prima al por mayor o en grandes cantidades, solo para cuando tienen participación en ferias empresariales y unos pocos porque tienen mercados a nivel nacional. 5% (5) no utilizan estos medios puesto que su actividad económica se orienta a la venta de servicios. 2% (2) recolectan la materia prima, se refiere a que no hacen compra de la misma, ya que sus insumos son reciclados y dependen de lo que puedan conseguir en el medio.

Tabla 54. Pago de materias primas

| En efectivo | A crédito | En especie | Con mano de obra | Otra | No aplica | Total |
|-------------|-----------|------------|------------------|------|-----------|-------|
| 88 | 10 | 1 | 0 | 5 | 6 | 110 |

Figura 47. Pago de materias primas



ANALISIS: Pregunta con múltiple respuesta. Como se observa en la figura, la forma más usual de pagar las materias primas utilizada por los microempresarios es el pago en efectivo, con un 80% equivalente a 88 empresas; esta transacción se realiza porque las cantidades a comprar son pocas y en otros casos porque los proveedores no otorgan créditos.

En segunda instancia, el 9% (10) utiliza el crédito como forma de pago a los acreedores, ya que la capacidad financiera de las empresas no es fuerte y en ocasiones no cuentan con la liquidez suficiente y no siempre pueden realizar los

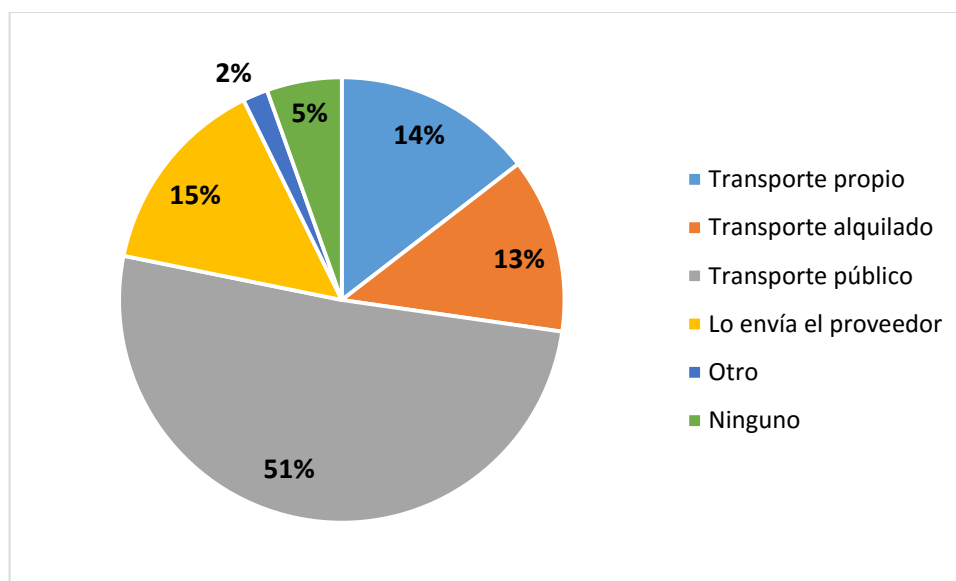
pagos en efectivo. 5%, (6) no aplica ya que son microempresas prestadoras de servicio, como inmobiliarias o fundaciones sin ánimo de lucro.

Con el mismo porcentaje 5% (5) se encuentran las empresas que utilizan otras formas de transacción como el empeño, canje o intercambio de materiales; otras se hicieron acreedoras al programa capital semilla por parte de la alcaldía y que aún no han hecho compra de materia prima. 1% (1) realizan el pago en especie.

Tabla 55. Transporte de materia prima

| A Pie | Transporte propio | Transporte alquilado | Transporte público | Lo envía el proveedor | Otro | Ninguno | Total |
|-------|-------------------|----------------------|--------------------|-----------------------|------|---------|-------|
| 9 | 16 | 14 | 56 | 16 | 2 | 6 | 119 |

Figura 48. Transporte de materia prima



ANÁLISIS: Pregunta con múltiple respuesta. Como se puede observar en la figura, 51% de los microempresarios, es decir 56 hacen uso del transporte público para cargar los insumos y llevarlos al sitio de producción. 15% (16) tienen la ventaja que los proveedores son quienes envían la materia prima sin incurrir en algún costo, y con 14% (16) se encuentran los microempresarios que cuentan con transporte propio.

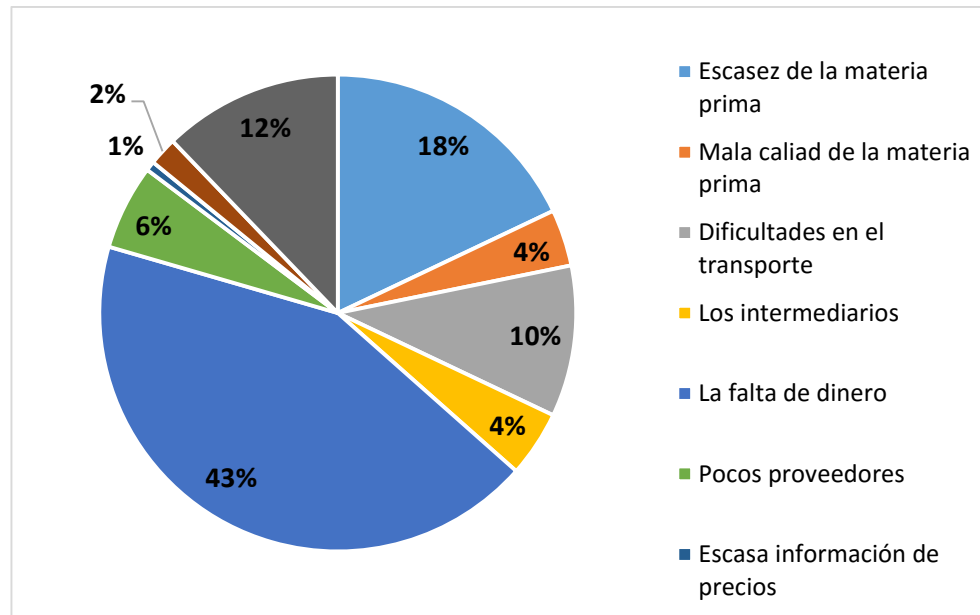
El 13% (14) hacen uso de transporte alquilado, en ocasiones especiales cuando participan en eventos o cuando requieren vehículos especializados. 5% (9)

manifiestan que no requieren este servicio por tratarse de adquirir insumos en pequeñas cantidades, por lo que lo hacen a pie. 2% (2) una de estas recibió insumos del programa capital semilla que fue entregada en su lugar de producción, por parte de la Alcaldía, la otra empresa no ha iniciado sus operaciones y aún no ha realizado compra de materia prima.

Tabla 56. Dificultades de acceso a la materia prima

| Escasez de la materia prima | Mala calidad de la materia prima | Dificultades en el transporte | Los intermediarios | La falta de dinero | Pocos proveedores | Escasa información de precios | Otro | Ninguno | Total |
|-----------------------------|----------------------------------|-------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-------------------------------|------|---------|-------|
| 28 | 6 | 16 | 7 | 67 | 9 | 1 | 3 | 19 | 156 |

Figura 49. Dificultades de acceso a la materia prima



ANALISIS: Al ser una pregunta de respuesta múltiple se observó que existen varias dificultades para que los microempresarios puedan acceder a la materia prima; con mayor incidencia el 43% (67) expresó que la falta de dinero o crédito limita la adquisición de insumos. El 18% que hace referencia a 28 mipymes manifestó que algunas veces hay escasez de materias primas principales, en Fusagasugá o las hay en pocas cantidades, por lo que deben trasladarse a municipios aledaños o a ciudades capitales vecinas aumentando costos y disminuyendo la inversión en materia prima.

12% (19) de estas no cuentan con dificultades en el acceso de materias primas debido a que los productos son fáciles de conseguir en la localidad. El 10% (16) cuentan con dificultades en el transporte, bien porque se requieren vehículos especiales o por que las vías no se encuentran en buen estado. 6% (9) expresaron no contar con suficientes proveedores, además de los altos precios que estos ofrecen.

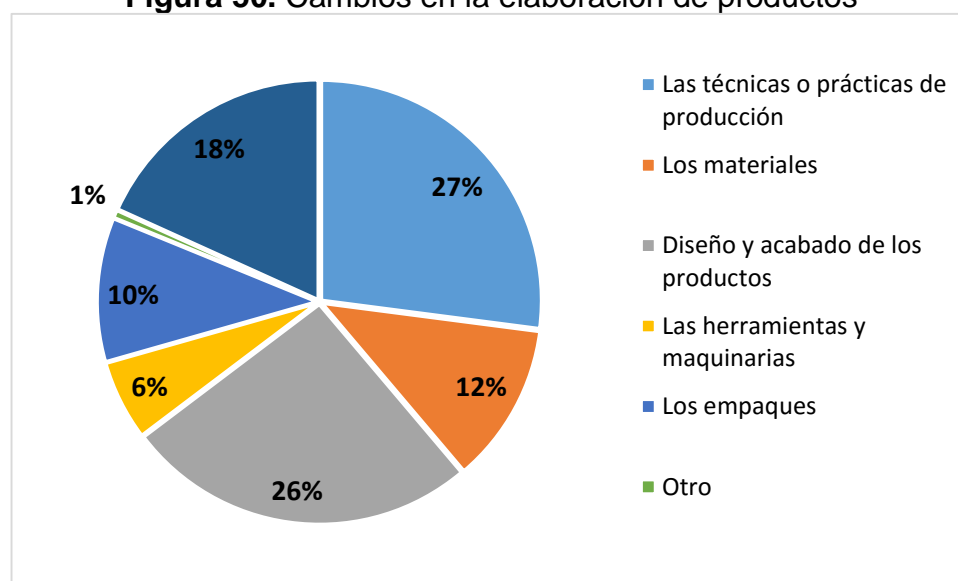
7 mipymes con el 4% dicen presentar dificultades con la cantidad de intermediarios que intervienen en el proceso. Con igual porcentaje están las empresas descontentas que refieren la mala calidad de la materia prima.

2% presentan problemas con los precios del mercado, el clima que dificulta su producción haciendo que la materia prima escasee (3 empresas) y con el 1% identificaron como problema la escasa información de los precios que se tiene en el mercado.

Tabla 57. Cambios en la elaboración de productos

| Las técnicas o prácticas de producción | Los materiales | Diseño y acabado de los productos | Las herramientas y maquinarias | Los empaques | Otro | Ninguno | Total |
|--|----------------|-----------------------------------|--------------------------------|--------------|------|---------|-------|
| 46 | 20 | 44 | 10 | 18 | 1 | 31 | 170 |

Figura 50. Cambios en la elaboración de productos



ANÁLISIS: Pregunta con múltiple respuesta. Se observa que la mayoría de los microempresarios han realizado varios cambios en la elaboración de sus productos, adecuándose a las necesidades del cliente o para mejorar el proceso productivo. El 27% es decir 46 empresas, han generado cambios en las técnicas o prácticas de elaboración del producto, especialmente las empresas dedicadas a la realización artesanías. El 26% correspondiente a 44 empresas han hecho cambios en el diseño de los productos o en la incorporación de nuevos productos como es en la elaboración de llaveros con cactus vivos, la producción de zapatos incluyendo nuevos diseños y por último la realización de nuevos productos, como son los desamargados y vino de naranja a la empresa.

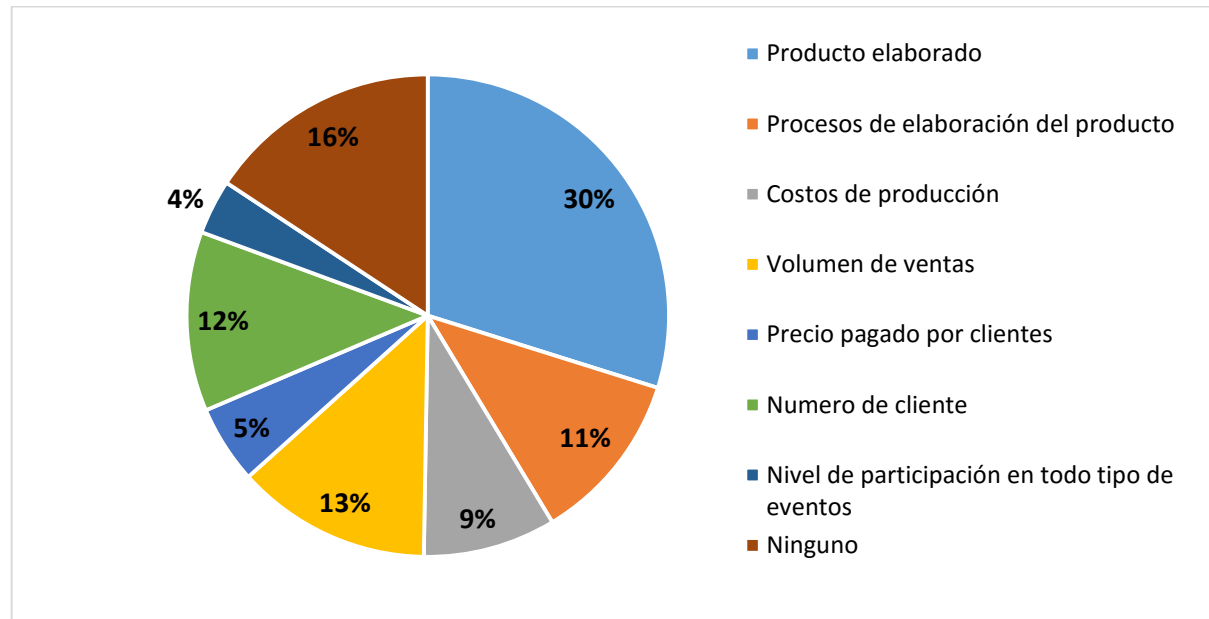
18% (31) no han realizado algún cambio o desarrollo en la elaboración de sus productos.

Por otro lado, 12% (20) han hecho cambios en los insumos o materia prima. El 10% (18) Han mejorado los empaques de los productos proporcionando una presentación óptima. 6% (10) lograron nuevas dinámicas con el uso de maquinaria para la elaboración de productos que han facilitado diferentes procesos y 1% realizó nuevos productos.

Tabla 58. Aspectos mejorados con los cambios

| Producto elaborado | Procesos de elaboración del producto | Costos de producción | Volumen de ventas | Precio pagado por clientes | Numero de cliente | Nivel de participación en todo tipo de eventos | Otro | Ninguno | Total |
|--------------------|--------------------------------------|----------------------|-------------------|----------------------------|-------------------|--|------|---------|-------|
| 57 | 22 | 17 | 25 | 10 | 23 | 7 | 0 | 30 | 191 |

Figura 51. Aspectos mejorados con los cambios



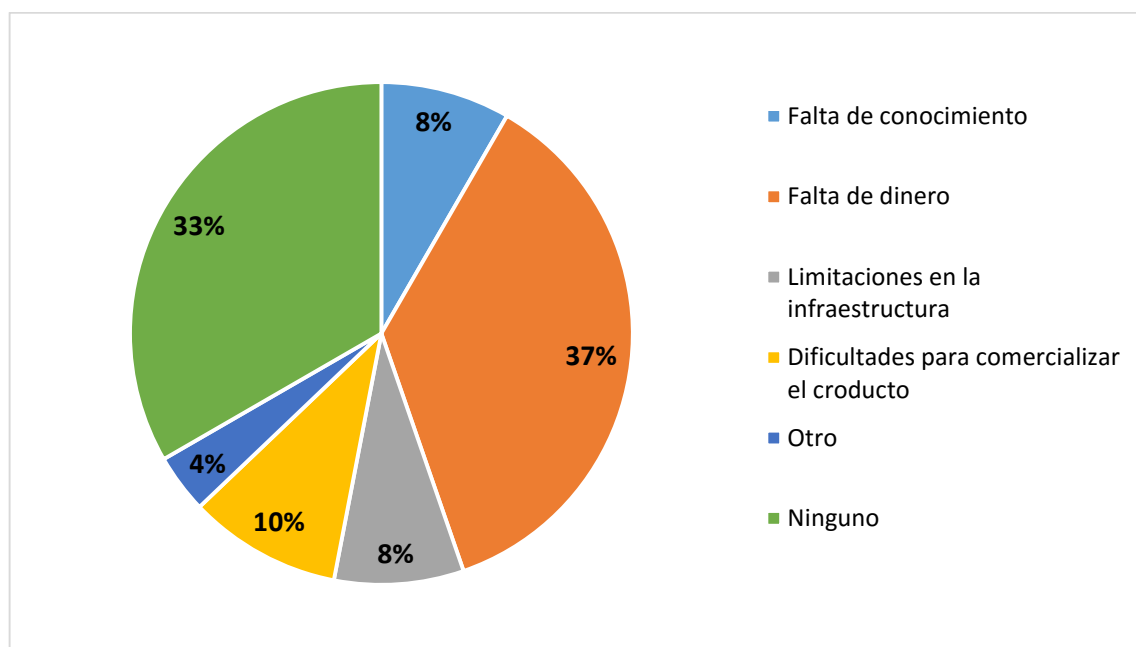
ANALISIS: Pregunta con múltiples respuestas. El 30% (57) de microempresarios han observado que los cambios realizados en los productos elaborados han mejorado la calidad. 16% (30) no consiguió mejorar algún aspecto con los cambios incorporados. 13% (25) ha optimizado sus ingresos por la calidad de los productos aumentando los niveles de venta. 12% (23) observaron que el número de clientes aumentó.

11% (22) realizaron mejoras en los procesos de elaboración de los productos. 9% (17) lograron reducir costos de producción gracias a las técnicas incorporadas para realizar distintos procesos. 5% (10) incrementó el precio de sus productos al mejorar su calidad. 4%, es decir 7 empresas, consiguieron tener mayor participación en eventos debido a que pudieron mejorar sus niveles de producción.

Tabla 59. Principales dificultades para lograr cambios

| Falta de conocimiento | Falta de dinero | Limitaciones en la infraestructura | Dificultades para comercializar el producto | Otro | Ninguno | Total |
|-----------------------|-----------------|------------------------------------|---|------|---------|-------|
| 11 | 48 | 11 | 13 | 5 | 44 | 132 |

Figura 52. Principales dificultades para lograr cambios



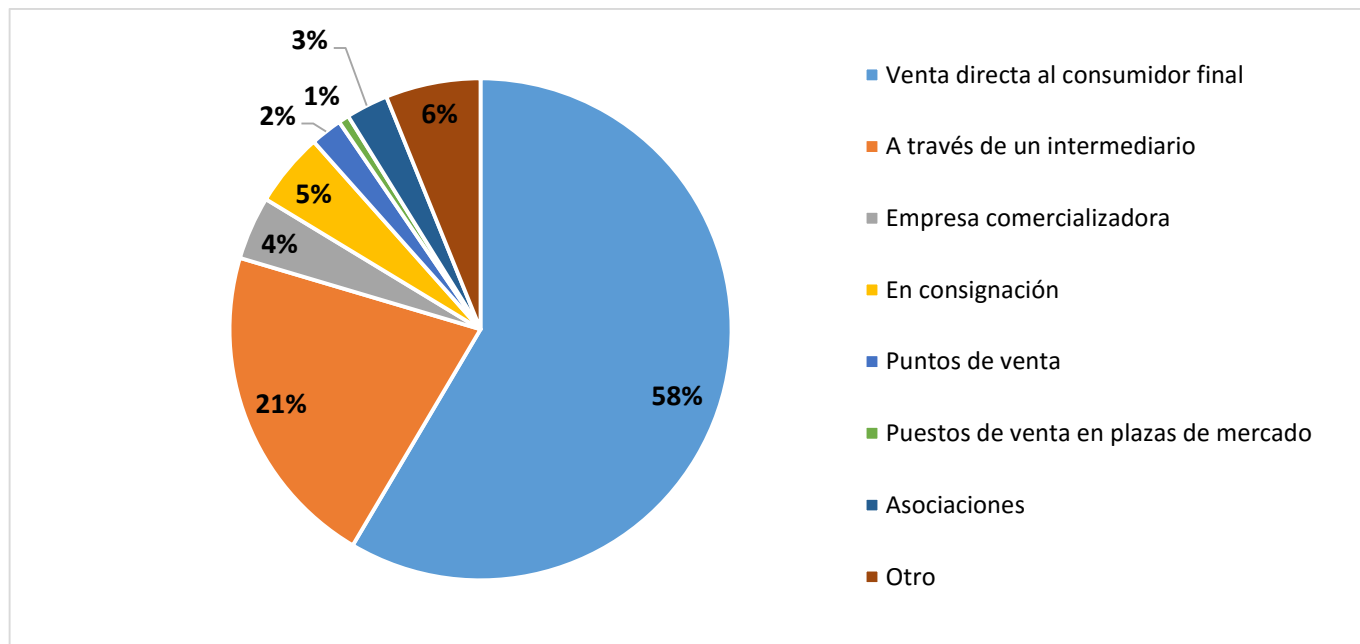
ANÁLISIS: Pregunta con múltiple respuesta. Como se puede observar en la figura, la mayoría de las empresas podían presentar más de un problema para lograr cambios, 48 que representan el 37% consideraron que la falta de dinero incide en el crecimiento y desarrollo de su negocio. 44 es decir el 33% no presentaron dificultad para la realización de cambios en la elaboración de sus productos o venta de servicios.

10% (13) tuvieron dificultad para comercializar el producto por falta de transporte especializado, mal estado de las vías y competencia en el mercado. En el 8% (11) la falta de conocimiento de su empresa limitó la posibilidad de realizar cambios en la elaboración de productos. Con el mismo porcentaje se identificaron problemas de infraestructura. Por último el 4% (5) que hace referencia a otras dificultades, consideraron que la falta de maquinaria adecuada, la pérdida del capital y la mala ubicación con la que se cuenta afectan el desarrollo óptimo de sus negocios.

Tabla 60. Venta de los productos

| Venta directa al consumidor final | A través de un intermediario | Empresa comercializadora | En consignación | Puntos de venta | Puestos de venta en plazas de mercado | Asociaciones | Otro | Total |
|-----------------------------------|------------------------------|--------------------------|-----------------|-----------------|---------------------------------------|--------------|------|-------|
| 86 | 31 | 6 | 7 | 3 | 1 | 4 | 9 | 147 |

Figura 53. Venta de los productos



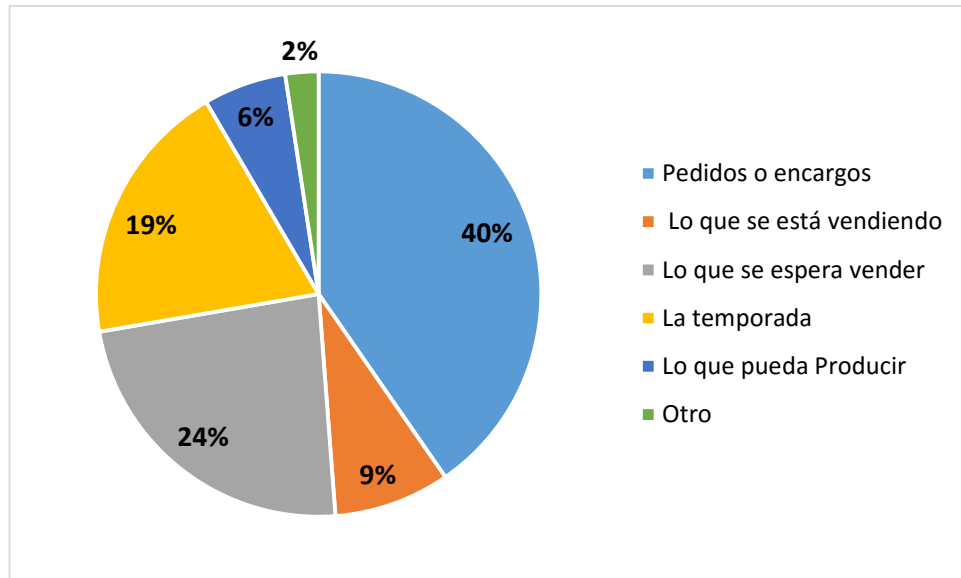
ANALISIS: Pregunta con múltiples respuestas. Aunque la mayoría de los microempresarios realizan la venta de sus productos de distintas formas, el 58% (86) lo hacen directamente al consumidor final, pues consideran que es la mejor manera de atender a sus clientes sin recurrir en otros gastos. 21% (31) establecen relaciones comerciales con intermediarios, como tiendas, supermercados y almacenes especializados.

En bajo porcentaje realizan ventas a través de otros medios como ferias y redes sociales (6%), un 5% (7) deja sus productos en consignación, 4% (6) vende a través de una comercializadora, 3% (7) ha hecho convenios con asociaciones y solo el 2% (3) cuenta con su propio punto de venta, lo cual indica que es muy difícil tener un local o establecimiento de comercio donde los microempresarios puedan exhibir y vender sus productos debido a los altos costos que esto implica, por ello es que muchas de las MiPymes objeto de estudio, realizan la producción en sus viviendas y tan solo un 1% realiza las venta en puestos de venta en plazas de mercado.

Tabla 61. Volumen de producto a la venta

| Pedidos o encargos | Lo que se está vendiendo | Lo que se espera vender | La temporada | Lo que pueda producir | Otro | Total |
|--------------------|--------------------------|-------------------------|--------------|-----------------------|------|-------|
| 67 | 14 | 39 | 32 | 10 | 4 | 166 |

Figura 54. Volumen de producto a la venta



ANALISIS: Pregunta con múltiples respuestas. De acuerdo a los microempresarios participantes el volumen de producción depende de varios factores. Como se observa en la figura, el 40% equivalente a 67 representantes, afirmaron que las ventas dependen de los pedidos y encargos que hacen los clientes, porque algunos productos no se venden con facilidad por la competencia que se genera con empresas que tienen mayor trayectoria en el mercado o por la falta de conocimiento de los consumidores.

24% (39) indica que este volumen también depende de lo que se espera vender, es decir, que se mantiene un stock de inventario o reserva del producto muy bajo El

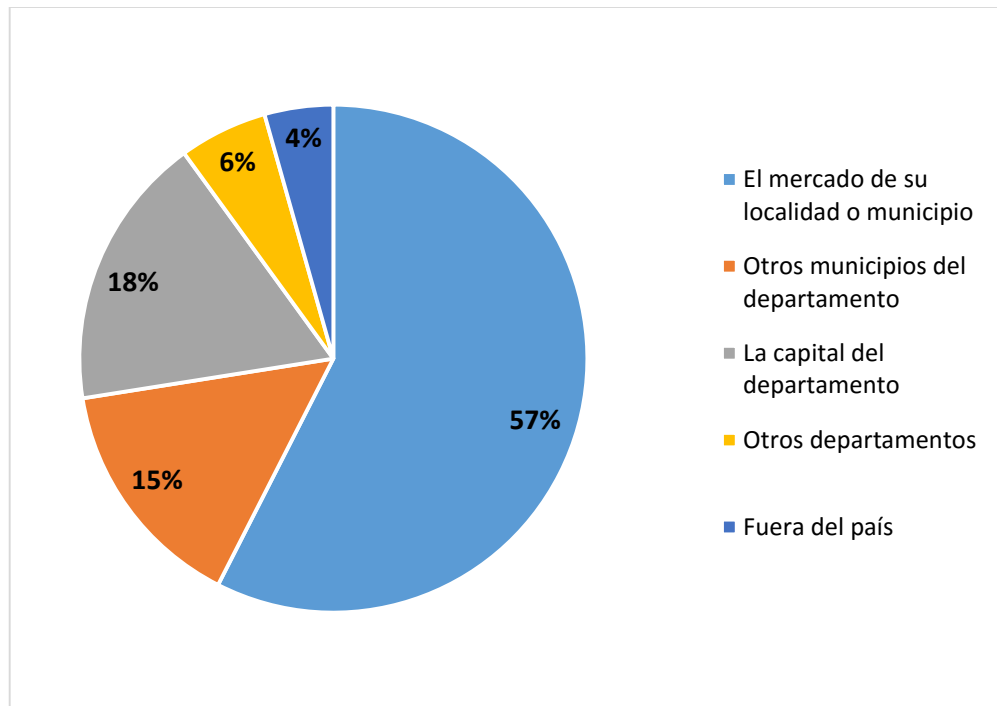
19% es decir 32 empresas, atienden en épocas o temporadas escolares, navideñas o fechas comerciales, con volúmenes alto de productos disponibles para la venta generando mayores niveles de ingreso.

De igual forma el 9% que son 14 empresas relacionan el volumen del producto de acuerdo a lo que se está vendiendo, ya que muchas de estas microempresas no cuentan con la infraestructura adecuada o capacidad financiera para producir periódicamente. Por último el 6%, equivalente a 10 empresas, una de ellas dice que el volumen de producto depende de lo que ella pueda producir y de la cantidad de eventos a la que pueda asistir y las otras dependen de la temporada y de los pedidos, el 2% (4) utilizan otros medios como los eventos.

Tabla 62. Destinos de venta

| El mercado de su localidad o municipio | Otros municipios del departamento | La capital del departamento | Otros departamentos | Fuera del país | Total |
|--|-----------------------------------|-----------------------------|---------------------|----------------|-------|
| 92 | 24 | 28 | 9 | 7 | 160 |

Figura 55. Destinos de venta



ANÁLISIS: Los microempresarios refieren que tienen más de un destino de venta de sus productos, por lo cual esta pregunta tiene múltiples respuestas. 57% equivalente a 92 empresas venden sus productos en el mercado de la localidad; el 18% que corresponden a 28 empresas han logrado expandir sus mercados a la ciudad de Bogotá, porque han podido establecer convenios con empresas intermediarias gracias a la participación que han hecho en ferias y demás eventos realizadas en la ciudad. 15% (24) han podido posicionar sus productos en otros

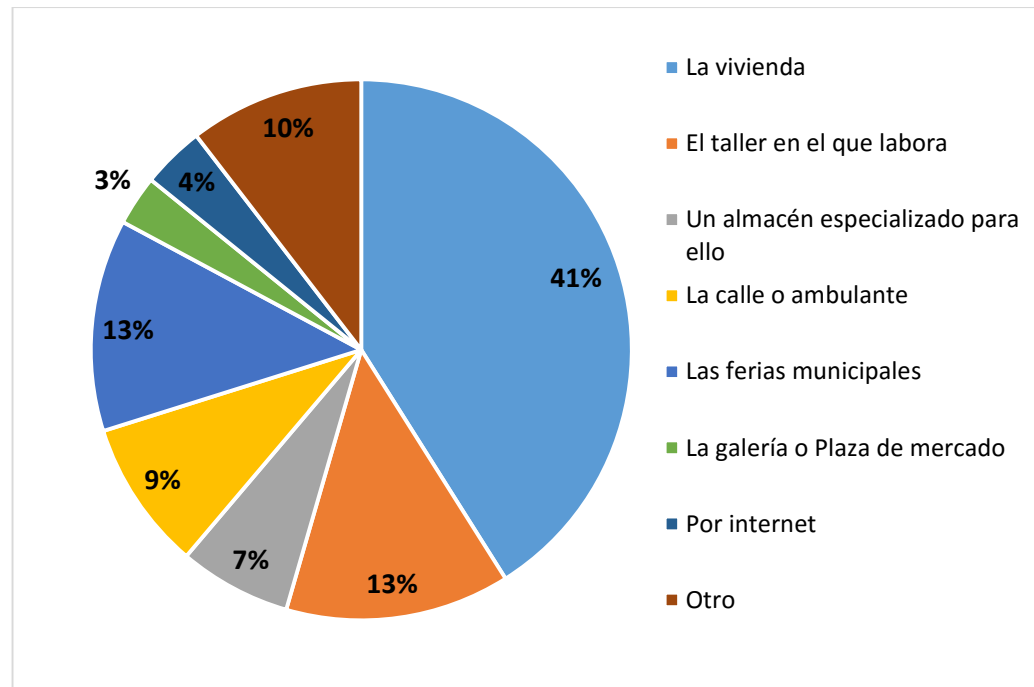
municipios del departamento como Arbeláez, Silvania, Pasca, Fomeque y Girardot. Respecto a la venta en otros departamentos, se identificó que el 6% (9) de las empresas han llegado a regiones como, Tolima, Boyacá, Neiva, Melgar, Barranquilla, Valle, Nariño, Cali, Montería, Villavicencio.

Tan solo el 4% (7) venden sus productos fuera del país en Ecuador y regiones de Europa, Estados Unidos e Italia. Varios de los participantes aseguran que el producto es más fácil venderlo a nivel nacional y no en el municipio.

Tabla 63. Lugar de venta

| La vivienda | El taller en el que labora | Un almacén especializado para ello | La calle o ambulante | Las ferias municipales | La galería o Plaza de mercado | Por internet | Otro | Total |
|-------------|----------------------------|------------------------------------|----------------------|------------------------|-------------------------------|--------------|------|-------|
| 55 | 18 | 9 | 12 | 17 | 4 | 5 | 14 | 134 |

Figura 56. Lugar de venta



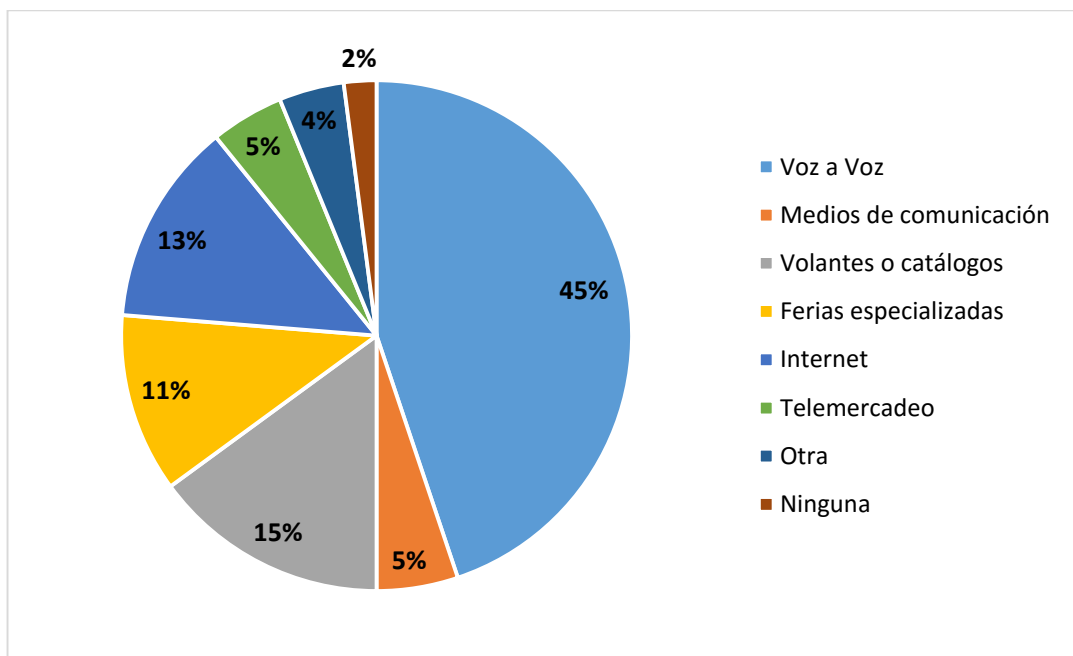
ANALISIS: Pregunta con múltiple respuesta. En la figura se observa como la mayoría de las MiPymes ubicaron el lugar de venta de sus productos dentro de la vivienda, correspondiente al 41% es decir 55. 13% (18) lo realizan en el taller que laboran. Con igual porcentaje se encuentran las empresas que realizan sus ventas en ferias municipales (17 microempresas). Un 10% hace referencia a otros lugares de venta a través intermediarios, vendedoras, catálogos, venta directa con el cliente, en colegios, tiendas, puerta a puerta.

Por otra parte el 9% (12) ofertan sus productos en la calle o venta ambulante. 7% (9) en un almacén especializado. 4% (5) atienden sus ventas por internet y otros medios como servicio a domicilio. 3% (4) lo hacen en la galería o plaza de mercado.

Tabla 64. Medios de promoción y difusión

| Voz a Voz | Medios de comunicación | Volantes o catálogos | Ferias especializadas | Internet | Telemarketing | Otra | Ninguna | Total |
|-----------|------------------------|----------------------|-----------------------|----------|---------------|------|---------|-------|
| 87 | 9 | 29 | 22 | 25 | 9 | 8 | 4 | 193 |

Figura 57. Medios de promoción y difusión



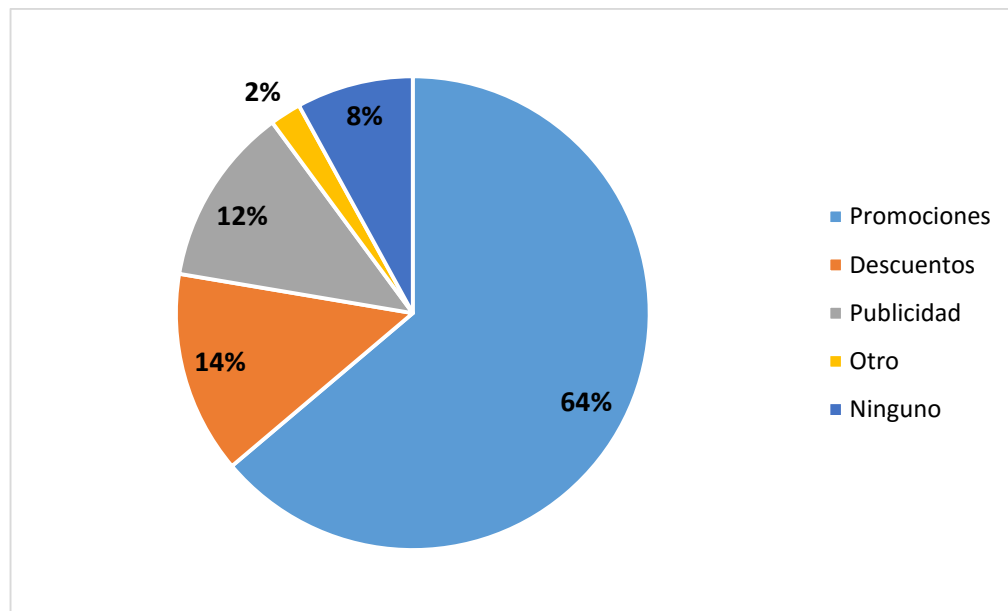
ANALISIS: Respecto a los medios de promoción y difusión para dar a conocer los productos, los microempresarios utilizan uno o varios, por lo cual es una pregunta con múltiples respuestas. Pero se destaca el voz a voz, utilizado por el 45% (87). En segunda opción se encuentra el uso de volantes o catálogos con el 15% (29) de las empresas. 13% (25) promocionan sus productos a través de internet, haciendo uso de redes sociales, pero pocas cuentan con página web, la cual obtuvieron por medio de concursos municipales y departamentales.

11% (22 mipymes) asiste a ferias especializadas, este medio de difusión y promoción ha permitido expandir sus mercados a nivel nacional e internacional. 5% difunden sus productos a través de llamadas, tarjetas de presentación y visitas a clientes. 4% (8) utilizan medios de comunicación como la televisión y la radio, a través de las emisoras locales y el canal de tv local, El 2% no hace uso de medios de promoción y difusión de productos. El 1% (2) ofertan sus productos a través de revistas de variedad, teniendo en cuenta que este medio es esporádico puesto que no tiene gran acogida en el mercado.

Tabla 65. Estrategia de comunicación y ventas

| Promociones | Descuentos | Publicidad | Otro | Ninguno | Total |
|-------------|------------|------------|------|---------|-------|
| 94 | 26 | 23 | 4 | 15 | 162 |

Figura 58. Estrategia de comunicación y ventas



ANALISIS: Pregunta con múltiples respuestas. Los microempresarios hacen uso de diferentes estrategias de ventas, pero como se aprecia en la figura la más usada es mantener los productos con precios bajos, con 19% correspondiente a 30 empresas. 16% (26) realizan descuentos cuando los clientes compran grandes cantidades. 15% es decir, 24 empresas realiza promociones.

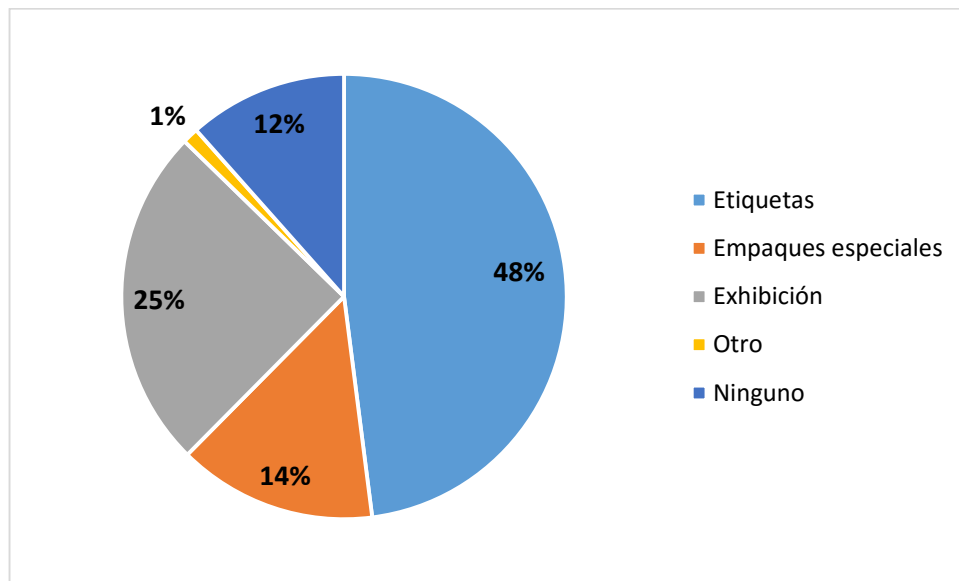
Otras estrategias implementadas son: la publicidad representada por 23 empresas (14%), con el mismo porcentaje las empresas dedicadas a la producción de alimentos utilizan las degustaciones. 11% (18) utilizan las muestras, estrategia

utilizada por aquellas que tienen actividades como la artesanía y algunas del sector servicios. Se observa que el 9% (15) no realiza estrategias de venta. 2% que corresponde a otras, hace referencia a venta por catálogo, calidad de los productos, ventas al por mayor.

Tabla 66. Presentación del producto

| Etiquetas | Empaques especiales | Exhibición | Otro | Ninguno | Total |
|-----------|---------------------|------------|------|---------|-------|
| 83 | 25 | 43 | 2 | 20 | 173 |

Figura 59. Presentación del producto



ANALISIS: Pregunta con múltiple respuesta. En la figura se observa como los microempresarios tienen en cuenta varios aspectos para la presentación comercial de los productos. El más utilizado por ellos, son las tarjetas de presentación con una participación del 29% (50 empresas). Otro aspecto importante es la exhibición de productos con el 25% es decir, 43 empresas diagnosticadas.

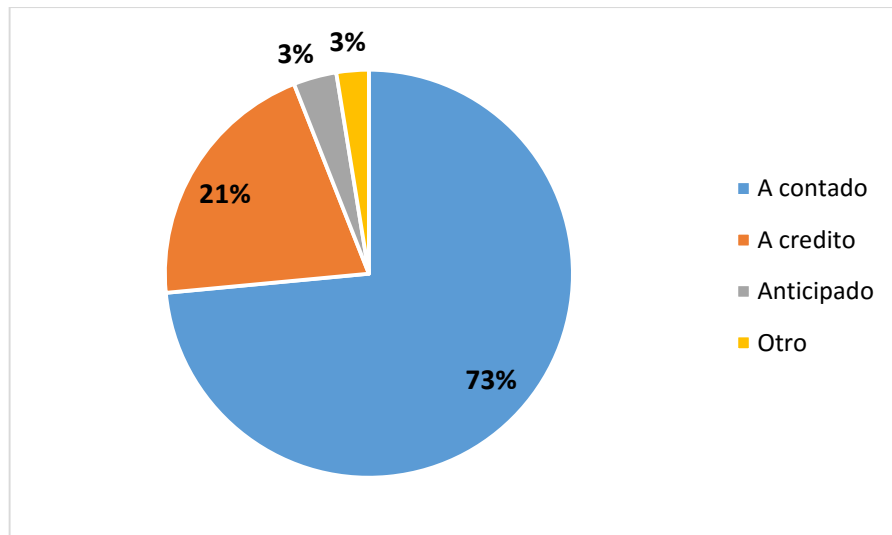
El 19% (33) consideran que el logotipo del producto genera confianza y credibilidad en los clientes. 14% (25) afirma que los empaques especiales de los productos mantienen la calidad de estos. 12% (20) de las MiPymes no tienen en cuenta ningún

aspecto formulado, para la presentación de los productos. El 1% (2 empresas) utiliza otras formas de presentar el producto como son los carteles y la calidad.

Tabla 67. Forma de pago de clientes

| Al contado o en efectivo | A crédito | Anticipado | Otro | Total |
|--------------------------|-----------|------------|------|-------|
| 86 | 24 | 4 | 3 | 117 |

Figura 60. Forma de pago de clientes



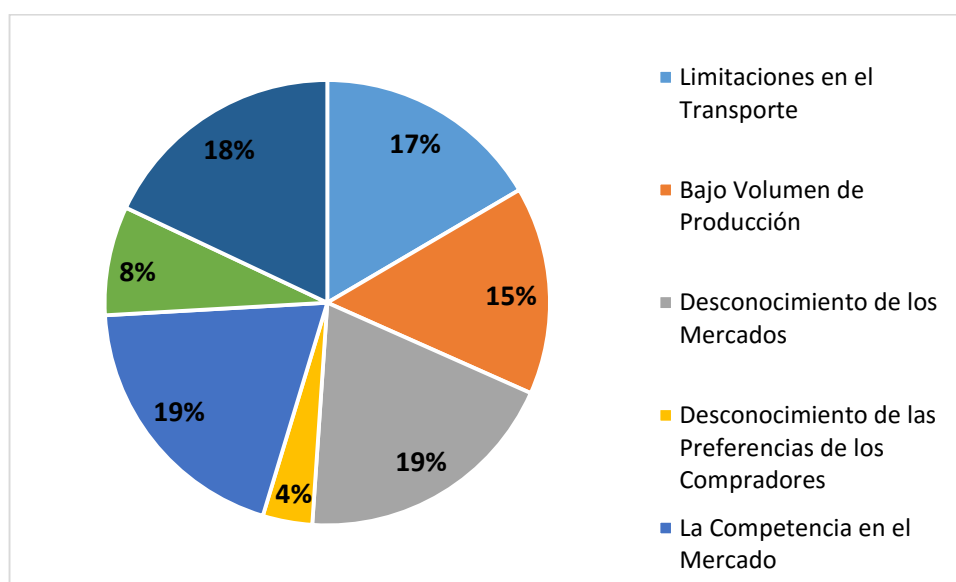
ANÁLISIS: En la figura se observa que las formas de pago que utilizan los clientes para la adquisición de productos o servicios son varias, por lo cual esta es una pregunta con múltiples respuestas.

La forma de pago más usual es al contado o pago en efectivo, con el 73% (86). En menor proporción el 21% (24) otorgan crédito a sus clientes, por lo general en dos pagos y manejan también sistemas de separado o guardar el producto. Por último el 3% (4) manejan una forma de pago por anticipo, y 3 microempresas utilizan otro medio de pago como es el intercambio de materia, en consignación y en especie.

Tabla 68. Problemas de comercialización

| Limitaciones en el transporte | Bajo volumen de producción | Desconocimiento de los mercados | Desconocimiento de las preferencias de los compradores | Competencia en el mercado | Otro | Ninguno | Total |
|-------------------------------|----------------------------|---------------------------------|--|---------------------------|------|---------|-------|
| 23 | 21 | 27 | 5 | 27 | 11 | 25 | 139 |

Figura 61. Problemas de comercialización



ANALISIS: Pregunta con múltiples respuestas. Muchos microempresarios manifestaron identificar varios problemas relacionados con la comercialización de sus productos. El 19% (27) considera que el desconocimiento de los mercados. Existentes en la localidad afectan considerablemente el posicionamiento de los productos, aspectos como los precios de productos similares porque las grandes empresas ofrecen más bajos, puesto que estas microempresas carecen de la realización de estudio de mercado que permita estudiar e investigar detalles de este que facilite la creación de estrategias.

Con el mismo porcentaje, está la competencia porque los empresarios no conocen a profundidad el sector en el que se desempeñan y no saben cuál es el crecimiento del mismo, correspondiente a 27 empresas.

18% (25) de los microempresarios afirman no tener problemas en la comercialización de sus productos, esto se debe porque algunos cuentan transporte propio y otros porque no necesitan un medio de transporte para este proceso, ya que lo hacen directamente desde sus casas o taller donde laboran.

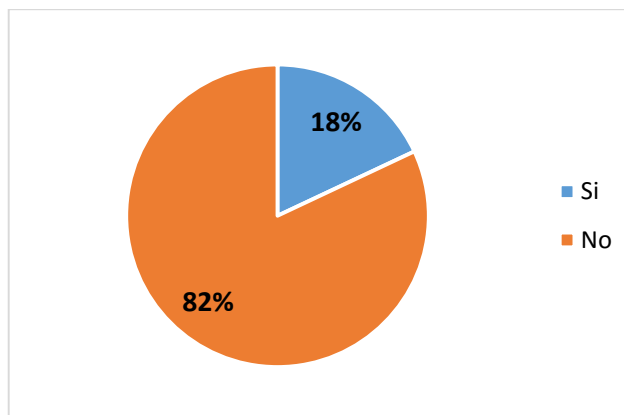
17% (23) indican que tienen limitaciones en el transporte debido a que requieren vehículos especializados o en ocasiones no es fácil acceder a los medios de transporte. Hay algunas micro y pequeñas empresas que tienen inconvenientes en la comercialización debido al bajo volumen de producción que se ve reflejado en un 15% (21), por la falta de infraestructura adecuada lo que reduce la capacidad productiva.

8% (11) tienen otros problemas de comercialización como la falta de recursos económicos, insuficiencia de clientes y/o consumidores, falta de motivación, falta de infraestructura productiva, desconocimiento por parte del cliente de la existencia de estos mercados, productos exclusivos que no son asequibles para toda la población fusagasugueña. Como último factor que afecta la comercialización está el desconocimiento de las preferencias de los compradores representadas en un 4% (5), porque son empresas muy pequeñas y no cuentan con la capacidad para hacer estudios de mercados que permitan identificar dichas preferencias.

Tabla 69. Disponibilidad de transporte

| SI | NO | Total |
|----|----|-------|
| 11 | 39 | 100 |

Figura 62. Disponibilidad de transporte

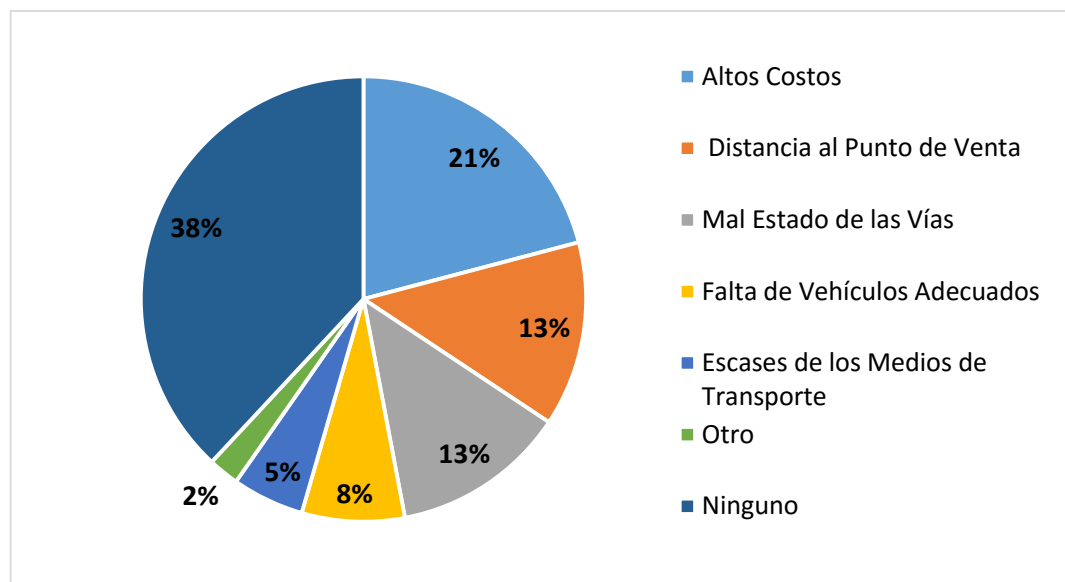


ANALISIS: Como se observa en la figura la disponibilidad de transporte que tienen las mipymes tanto para comercializar sus productos como para la compra de materia prima, el 82% (82) no cuentan con un transporte para uso de la empresa y 18% (18) tienen un transporte propio. Pocas empresas tienen este activo para uso único de la empresa y otros son propiedad familiar y se usan también para labores de la empresa.

Tabla 70. Dificultad en el transporte

| Altos Costos | Distancia al Punto de Venta | Mal Estado de las Vías | Falta de Vehículos Adecuados | Escases de los Medios de Transporte | Otro | Ninguno | Total |
|--------------|-----------------------------|------------------------|------------------------------|-------------------------------------|------|---------|-------|
| 28 | 18 | 17 | 10 | 7 | 3 | 51 | 134 |

Figura 63. Dificultad en el transporte



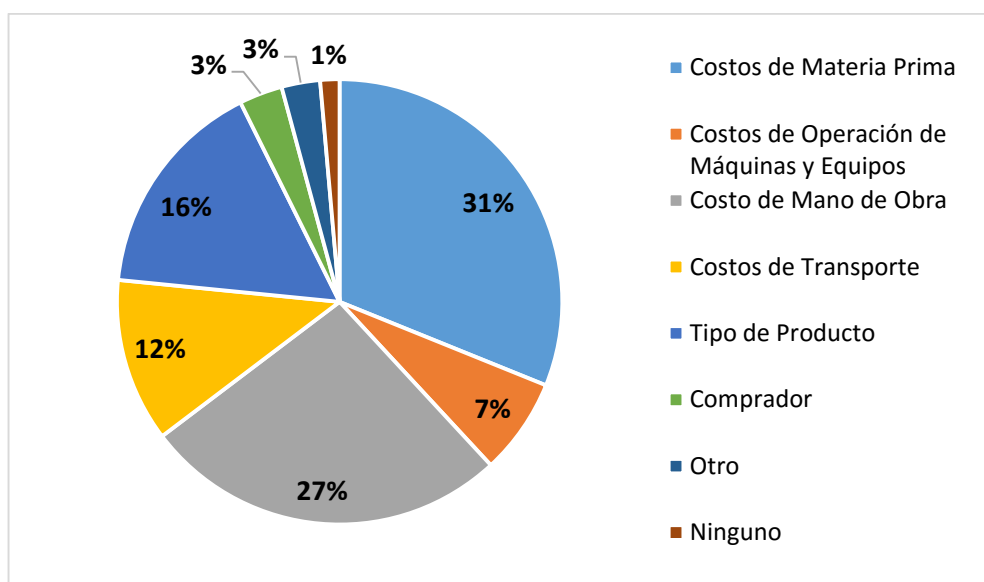
ANÁLISIS: Pregunta con múltiple respuesta. Existen diferentes dificultades en el transporte de los productos. El 38% equivalente a 51 microempresarios no presentan inconvenientes en el transporte de sus productos al lugar de venta, debido a que requieren transportarlos porque su lugar de venta es en el mismo sitio donde los producen. El 21% (28) indican que se generan altos costos en el proceso de comercialización de productos, ya que trasladar los productos a los distintos puntos de venta acarrearía muchos costos en transporte. El 13% (17) considera que el mal estado de las vías incide considerablemente en el transporte; con la misma participación (13%) afirma que otra limitante es la distancia que los separa del punto de venta.

Para aquellos microempresarios que no disponen de un medio de transporte propio se hace más complicada la situación, debido a que no existen vehículos adecuados, esto corresponde al 8% que son 10 empresas. El 5% (10) afirman que son escasos estos medios. 4% (3) consideran que la falta de recursos económicos incide en todo el proceso de comercialización de productos.

Tabla 71. Aspectos para fijar precios

| Costos de Materia Prima | Costos de Operación de Máquinas y Equipos | Costo de Mano de Obra | Costos de Transporte | Tipo de Producto | Comprador | Otro | Ninguno | Total |
|-------------------------|---|-----------------------|----------------------|------------------|-----------|------|---------|-------|
| 89 | 20 | 76 | 34 | 46 | 9 | 8 | 4 | 286 |

Figura 64. Aspectos para fijar precios



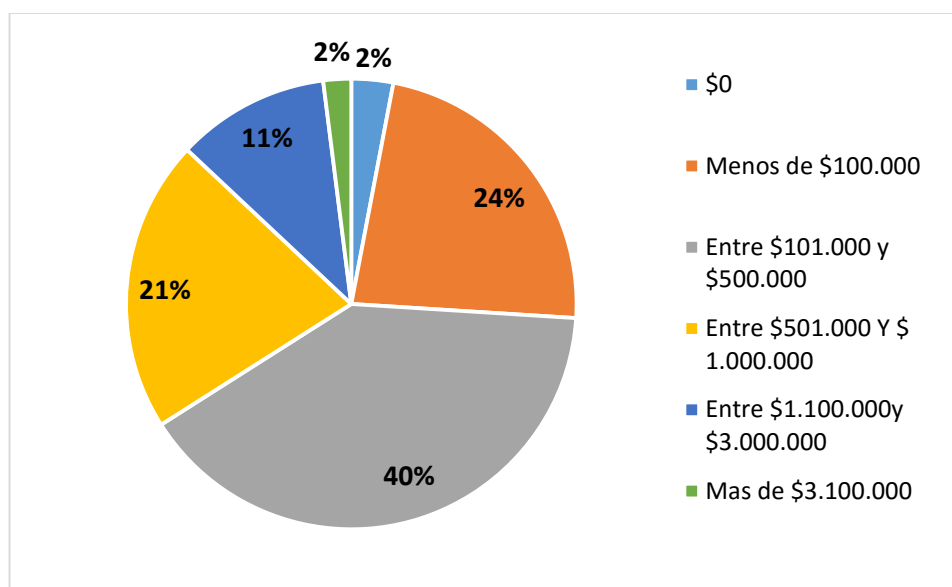
ANALISIS: Pregunta con múltiple respuesta. Como se observa en la figura los microempresarios tienen en cuenta varios factores para fijar el precio de sus productos o servicios. Para el 31% (89) el primer indicador es el costo de las materias primas. Mientras que el 27% (76) considera importante los costos de mano de obra; a pesar que la mayoría de mipymes son familiares y no tienen empleados, valoran su trabajo por el tiempo que le dedican a estas actividades, así no tengan asignado un salario fijo. El 16% (46) piensan que el tipo de producto es determinante, sobretodo en la mayoría de empresas artesanales, puesto que no todos los productos tienen el mismo valor; también aquellas empresas de tipo

comercial. 34 empresas que corresponden al 12% incluyen los costos de transporte. Con el 7% (20) tienen en cuenta los costos de operación de las máquinas y equipos. Con una baja participación del 3% (9) fijan los precios según el comprador, debido a que el microempresario manifiesta que no es lo mismo entablar una relación comercial con los consumidores finales que con los almacenes o intermediarios. Otro 3% que corresponde a otros factores como la competencia, es decir, de acuerdo a los precios manejados por estos. Por último, el 1% (4) que corresponde a Entidades Sin Ánimo de Lucro ESAL, no venden productos y por ello esta pregunta no aplica.

Tabla 72. Ventas

| \$0 | Menos de \$100.000 | Entre \$101.000 y \$500.000 | Entre \$501.000 Y \$ 1.000.000 | Entre \$1.001.000 y \$3.000.000 | Más de \$3.001.000 | Total |
|-----|--------------------|-----------------------------|--------------------------------|---------------------------------|--------------------|-------|
| 2 | 24 | 40 | 21 | 11 | 2 | 100 |

Figura 65. Ventas



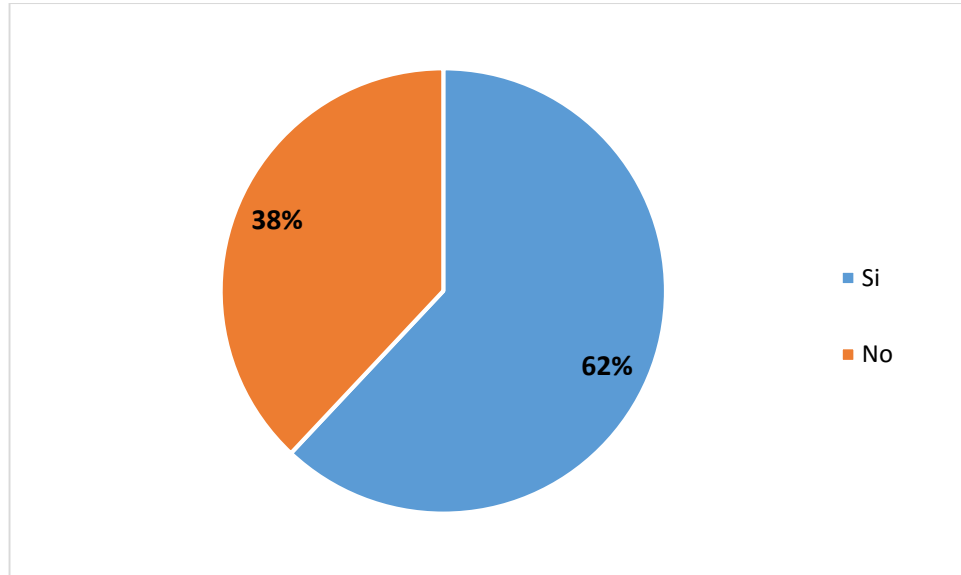
ANALISIS: El 40% de las MiPymes diagnosticadas que corresponden a 40 generan ventas mensuales y quincenales entre \$101.000 y \$500.000 no alcanzando el nivel del salario mínimo mensual legal vigente; estos valores en la mayoría de las empresas no contempla los egresos y en otras (ESAL) se deben dividir por el número de socios, implicando ganancias muy bajas para cada uno, por lo que muchos microempresarios se ven en la obligación de trabajar en otras actividades, para atender sus necesidades. El 24% que equivale a 24 empresas registran ventas semanales inferiores a \$100.000. El 21% (21) generan ventas entre \$501.000 y \$1.000.000, al relacionar este valores con la frecuencia del ingreso es acorde a

ingresos semanales y quincenales. El 11% (11) registran ingresos entre \$1.000.000 y \$3.000.000 estos ingresos son ocasionales, generados por eventos como ferias empresariales, muy pocas MiPymes generan ventas mensuales por este valor. 2% (2) corresponde a dos empresas que aún no han registrado ventas debido a que iniciaron operaciones hace muy poco. Por último 2% (2) empresas con ventas superiores a \$3.000.000; se generan por temporadas ingresos que se obtienen una o dos veces al año, que al relacionarlas con un valor mensual, siguen siendo ingresos muy bajos para las personas.

Tabla 73. Participación en ferias

| Si | No | Total |
|----|----|-------|
| 62 | 38 | 100 |

Figura 66. Participación en ferias



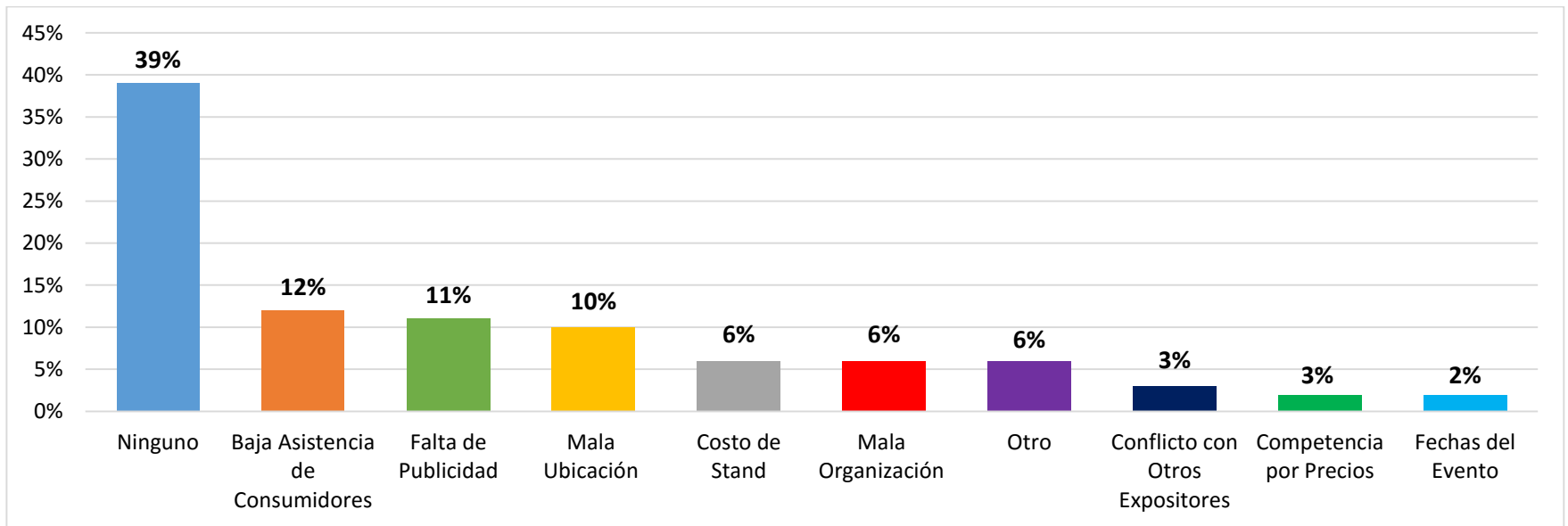
ANALISIS: En el estudio diagnóstico se pudo identificar que la mayoría de microempresarios han participado en ferias y muestras empresariales a nivel municipal, departamental y nacional. El 62% que corresponden a 62 MiPymes ha participado en ferias empresariales como ExpoFusa, ExpoUdec, Feria de Las Colonias, Colombia Trade Expo, Corferias, Exposición de Orquídeas, Agroexpo, Emprender 2014, Festival de Rumba Criolla, Festival Floral, Grupo de Ahorradores, Mercado Orgánico, Caminando E, Bicentenario, Feria institucional Colegio T.A.V y otras ferias locales de ciudades como Ubaté, Arbeláez, Silvania, Pasca, Popayán, Cartagena. La participación en algunos de los eventos mencionados han sido patrocinados por la Alcaldía Municipal a través de la Oficina de Desarrollo Económico, Gobernación de Cundinamarca, Cámara de Comercio de Bogotá y

Servicio Nacional de Aprendizaje Sena; en otras ocasiones el empresario ha participado por iniciativa propia. Las 38 empresas restantes (38%) no han participado en ferias y eventos empresariales.

Tabla 74. Dificultades para participar en ferias

| Costo de Stand | Falta de Publicidad | Conflicto con Otros Expositores | Competencia por Precios | Mala Ubicación | Fechas del Evento | Mala Organización | Baja Asistencia de Consumidores | Otro | Ninguno | Total |
|----------------|---------------------|---------------------------------|-------------------------|----------------|-------------------|-------------------|---------------------------------|------|---------|-------|
| 7 | 13 | 3 | 4 | 11 | 3 | 7 | 14 | 7 | 45 | 114 |

Figura 67. Dificultades para participar en ferias



ANALISIS: Pregunta con múltiple respuesta. De las 62 MiPymes que han participado en ferias empresariales, algunas manifestaron haber tenido problemas en la vinculación a estos eventos. Mientras que el 39% (45) no han presentado dificultades.

El 12% (14) identifica que un problema es la baja asistencia de consumidores, particularmente en las ferias municipales. Igualmente 11% (13) lo relaciona con la falta de publicidad.

El 10% (11) refieren que la mala ubicación del stand afecta las ventas, generando pérdida de tiempo y dinero para el empresario por la baja asistencia de clientes.

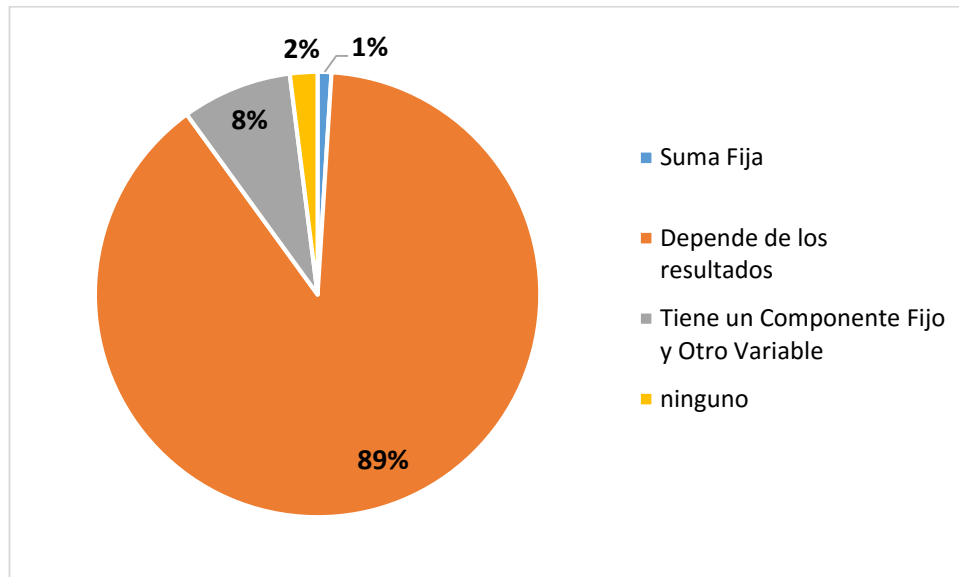
6% (7) manifestaron que los costos del stand desmotivan esta participación; sin embargo, algunos microempresarios expresaron haber asistido en algunas ocasiones, como invitados a eventos y no han tenido que asumir el costo del stand o son patrocinados por entidades gubernamentales. Con este mismo porcentaje (6%) identificaron que la mala organización del evento y otras dificultades, como la realización de las ferias sin aviso previo, dificultando la preparación o elaboración de productos; y otros factores externos como los altos costos de parqueadero y las preferencias por empresas ajenas a las Fusagasugueñas.

El 3% (3) están aquellos microempresarios que han tenido conflictos con otros expositores y por último el 2% (3) consideran que las fechas del evento no son las apropiadas porque alguna se hacen entre semana lo que ocasiona baja asistencia de consumidores.

Tabla 75. Componente del ingreso

| Suma Fija | Depende de los resultados | Tiene un Componente Fijo y Otro Variable | ninguno | Total |
|-----------|---------------------------|--|---------|-------|
| 1 | 89 | 8 | 2 | 100 |

Figura 68. Componente del ingreso

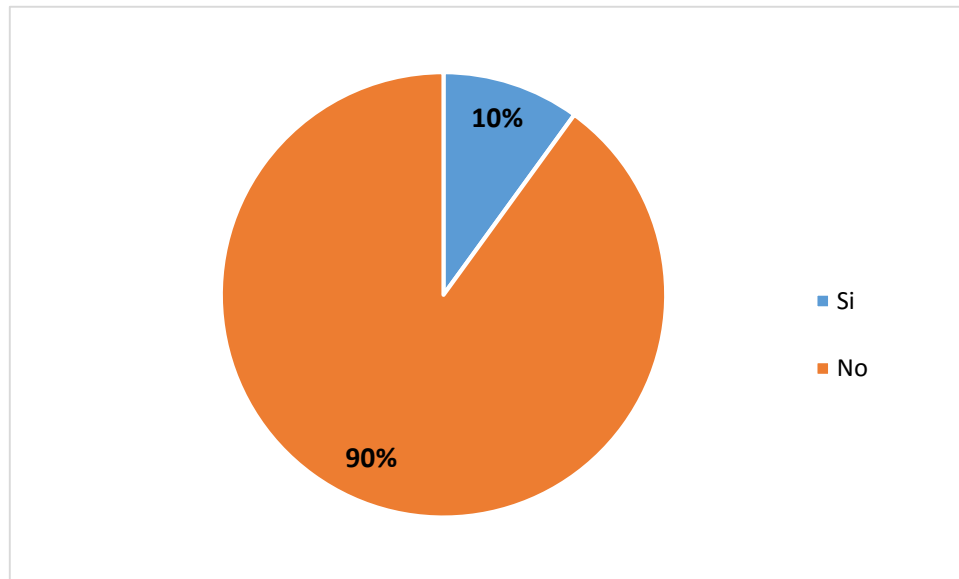


ANALISIS: Como se observa en la figura, 89% (89 MiPymes) considera que el valor de sus ingresos siempre depende de los resultados obtenidos, debido a que las ventas y sus niveles de producción no siempre son los mismos variando los resultados. 8% (8) cuenta con un componente fijo y otro variable, fijo porque las empresas tienen un mínimo de ventas y variable porque en ocasiones logran superar tanto sus ventas como sus niveles de producción. El 2% (2) que representa a ninguno, no tiene registro de ventas. Finalmente el 1% (1) restante siempre obtienen una suma fija, porque cuentan con clientes fijos que hacen la misma cantidad de pedidos.

Tabla 76. Programas de manejo ambiental

| Si | No | Total |
|----|----|-------|
| 10 | 90 | 100 |

Figura 69. Programas de manejo ambiental

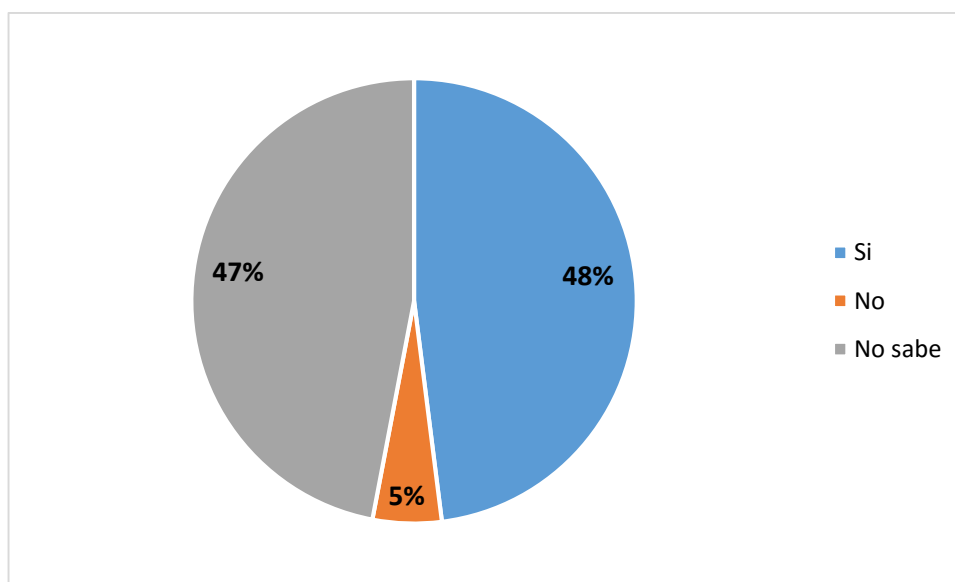


ANALISIS: Respecto a los programas de manejo ambiental sostenible se observó que el 90% equivalente a 90 empresarios no tienen conocimiento acerca de la existencia de estos programas, mientras que el 10% (10) si saben acerca de la existencia de programas de manejo ambiental sostenible, enfocados particularmente al reciclaje, actividad realizada por las juntas de acción comunal en donde tiene influencia la MiPyme; es así, como se infiere que hace falta mayor conciencia acerca de la importancia sobre el manejo de estos programas.

Tabla 77. Normas ambientales y sanitarias

| Si | No | No sabe | Total |
|----|----|---------|-------|
| 48 | 5 | 47 | 100 |

Figura 70. Normas ambientales y sanitarias



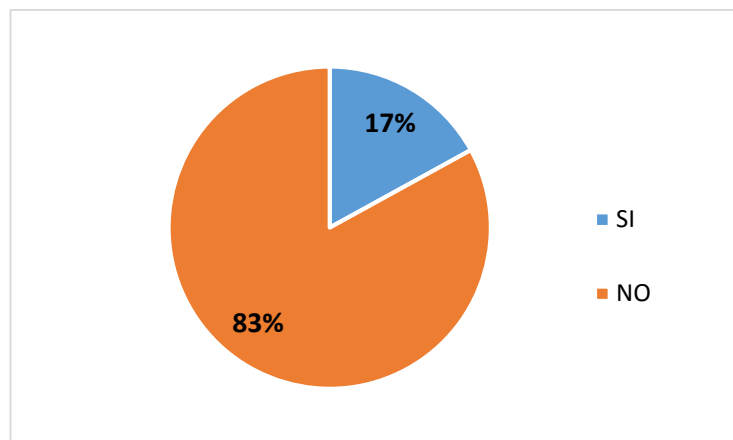
ANALISIS: 48% es decir 48 microempresarios, afirman que su taller o lugar de producción cumple con las normas ambientales y sanitarias exigidas. Sin embargo, en el trabajo de observación realizado, se encontró que muchas de las personas entrevistadas tienen un concepto erróneo sobre la aplicabilidad de normas ambientales y sanitarias, al creer que si cumplen. El 47% (47) desconoce si cumple o no con las normas ambientales y sanitarias, y el 5% (5) asegura no cumplir con dichas normas.

Es importante resaltar que pocas MiPymes cuentan con registro INVIMA para sus productos, lo que significa que existe un bajo conocimiento respecto a la sanidad e higiene y manipulación de alimentos.

Tabla 78. Inspección por autoridad ambiental y sanitaria

| SI | NO | Total |
|----|----|-------|
| 17 | 83 | 100 |

Figura 71. Inspección por autoridad ambiental y sanitaria



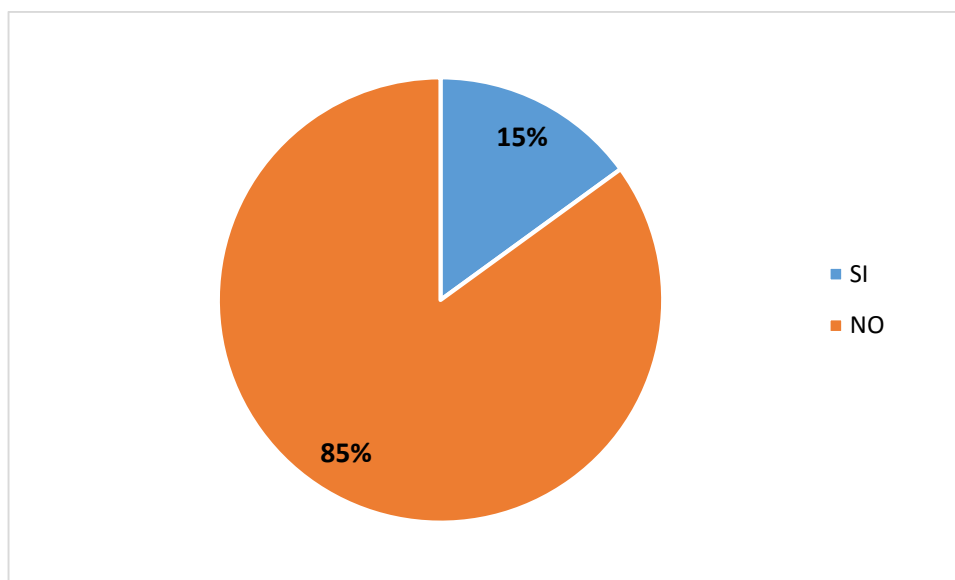
ANALISIS: Respecto a la inspección del lugar de trabajo por autoridades ambientales y sanitarias el 83% (83) de las MiPymes asegura que su empresa no ha sido inspeccionado por alguna autoridad ambiental, mientras que el 17% (17) afirman que si han sido inspeccionadas por estas autoridades, algunas visitadas han sido aquellas que tiene el proceso de formalización empresarial completo y otras que han realizado proceso para obtener el registro INVIMA.

De esta manera se puede inferir que hace falta control por parte de las autoridades ambientales y sanitarias debido a que muchas empresas operan sin ser inspeccionadas, verificando que los procesos realizados sean llevados a cabo bajo la normatividad.

Tabla 79. Organización social

| Si | No | Total |
|----|----|-------|
| 15 | 85 | 100 |

Figura 72. Organización social



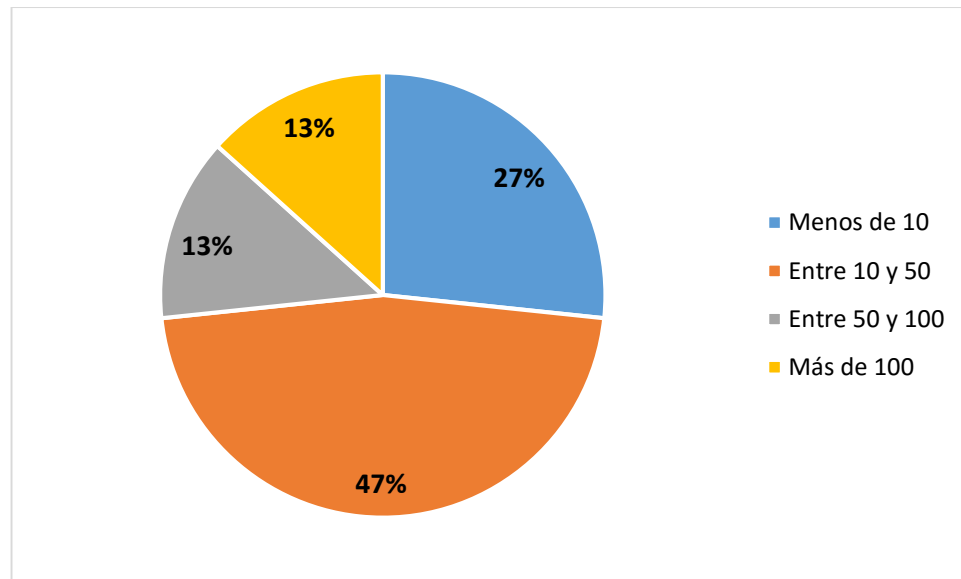
ANALISIS: 85% que corresponden a 85 MiPyimes no pertenecen a algún tipo de organización social, mientras que el 15% equivalente a 15 empresas, si hacen parte de una organización social. La mayoría de las empresas que se conformaron como organización social, lo hicieron a través del programa: Mujeres ahorradoras que es manejado por el Departamento para la Prosperidad social – DPS y la Gobernación de Cundinamarca, enfocado para apoyar a población vulnerable como madres cabeza de familia, desplazadas, entre otros.

85% (85) se creó como organización social con fines personales.

Tabla 80. Miembros de la organización social

| Menos de 10 | Entre 10 y 50 | Entre 50 y 100 | Más de 100 | Total |
|-------------|---------------|----------------|------------|-------|
| 4 | 7 | 2 | 2 | 15 |

Figura 73. Miembros de la organización social

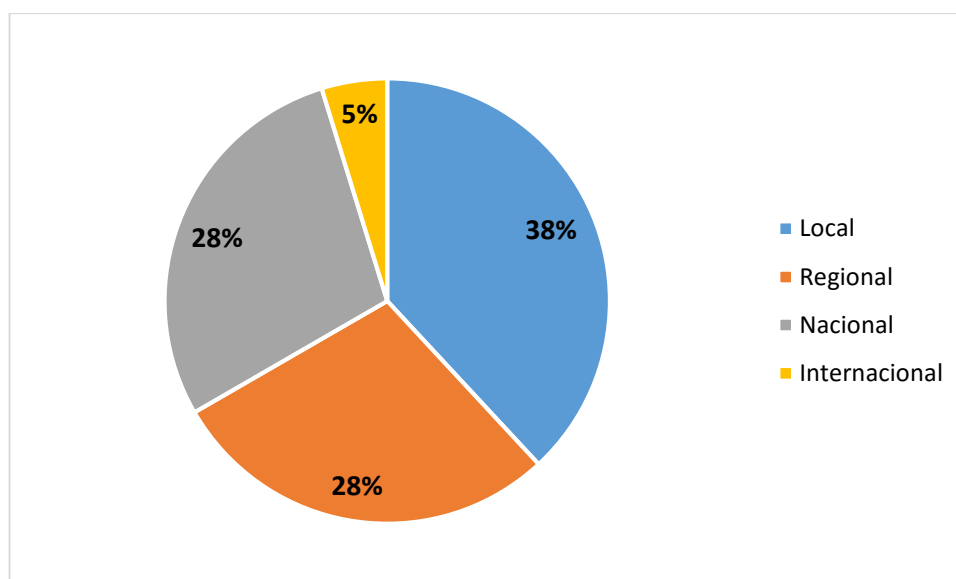


ANALISIS: Como se observa en la figura, solo 15 MiPymes de las 100 diagnosticadas pertenecen a una organización social. De estas, el 47% (7) están integradas por entre 10 y 50 miembros, estas son Asofruit, asociación social Salvando Ambiente, Vivero Buena Vista, Alimentos Ajifihisca, Fundescol, Vivienda Comunitaria Agenda 21 y Café Orgánico Don Alfonso . El 27% (4) cuenta con menos de 10 integrantes, estas son Asoemaf, Fundación Quino Con Calidad Quality Q, Dulces Sueños y Asociación Arte Orquídeas. 13% (2) tienen entre 50 y 100 miembros, estas son Asoporfusa y 53R Marketing y Estrategia; y, con el mismo 13% dos organizaciones cuentan con más de 100 miembros, estas son Asociación de Productores de Frutos del Sumapaz – Frutipaz y Xami Comunicaciones.

Tabla 81. Cobertura de la organización social

| Local | Regional | Nacional | Internacional | Total |
|-------|----------|----------|---------------|-------|
| 8 | 6 | 6 | 1 | 21 |

Figura 74. Cobertura de la organización social

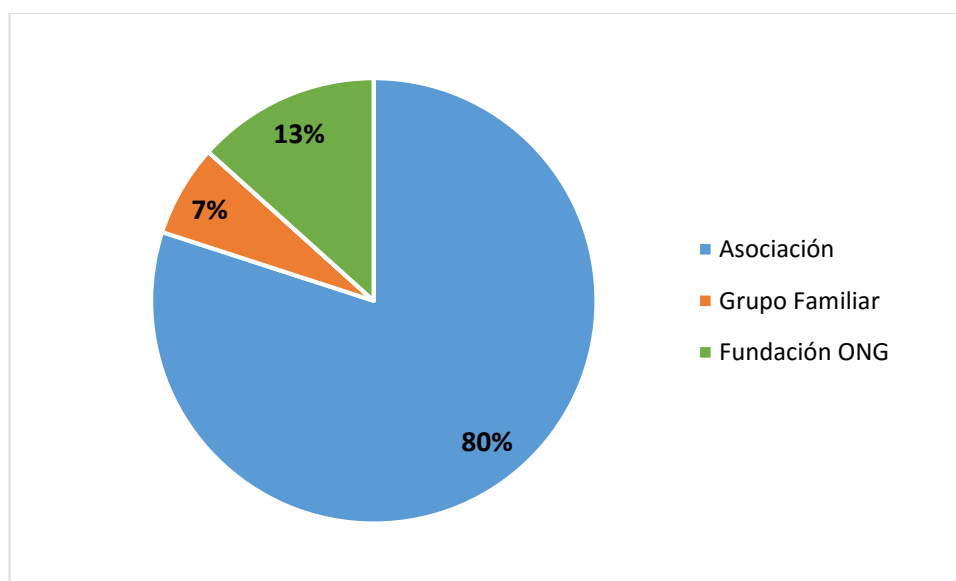


ANALISIS: Pregunta con múltiple respuesta. Respecto a la cobertura que tienen estas organizaciones sociales identificadas el 38% (8) su eje de acción es local, el 28%(6) tiene una mayor cobertura a nivel región Sumapaz, con igual porcentaje (28%) han conseguido llegar al campo nacional y tan solo el 5% que corresponde a 1 ejerce influencia a nivel internacional.

Tabla 82. Constitución de la organización social

| Asociación | Grupo Familiar | Grupo de Mujeres | Cooperativa | Organización de Desplazados | Fundación ONG | Otro | Total |
|------------|----------------|------------------|-------------|-----------------------------|---------------|------|-------|
| 12 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 15 |

Figura 75. Constitución de la organización social



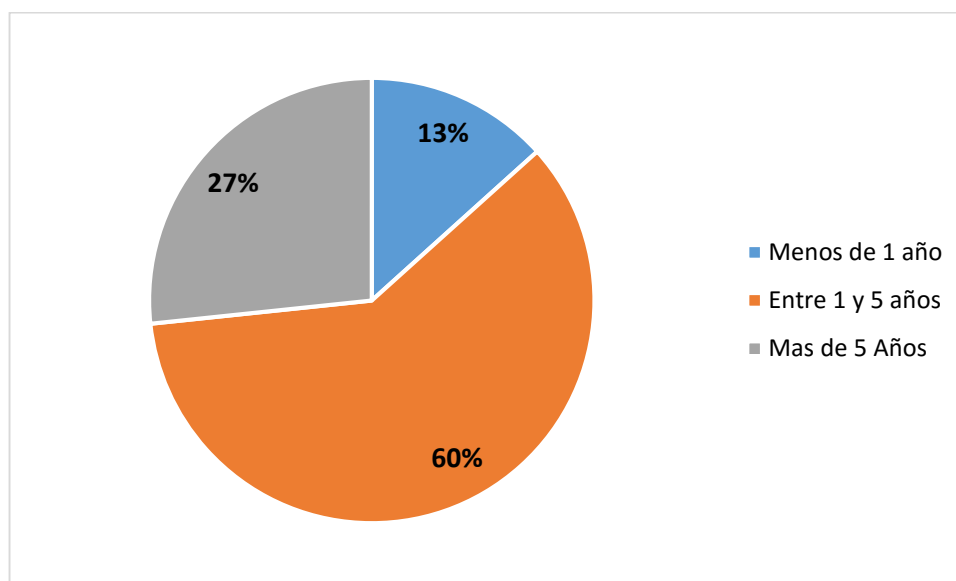
ANALISIS: Dentro de las 15 organizaciones sociales identificadas el 80% (12) se constituye como asociación la cual es una entidad sin ánimo de lucro ESAL en donde un grupo de individuos se asocia voluntariamente con un mismo fin, con el propósito de desarrollar actividades destinando el beneficio a la obra social. El 13% (2) son fundación ONG que son entidades sin ánimo de lucro ESAL donde su misión es luchar por causas humanitarias y sociales. Y por último 7% (1) se constituye como grupo familiar, este tipo de organización social corresponde a una familia que trabaja con madres cabezas de familia y desplazados quienes tienen como proyecto

social la construcción de un lugar donde los miembros de la organización puedan trabajar y vivir allí.

Tabla 83. Tiempo de la organización social

| Menos de 1 año | Entre 1 y 5 años | Más de 5 Años | Total |
|----------------|------------------|---------------|-------|
| 2 | 9 | 4 | 15 |

Figura 76. Tiempo de la organización social

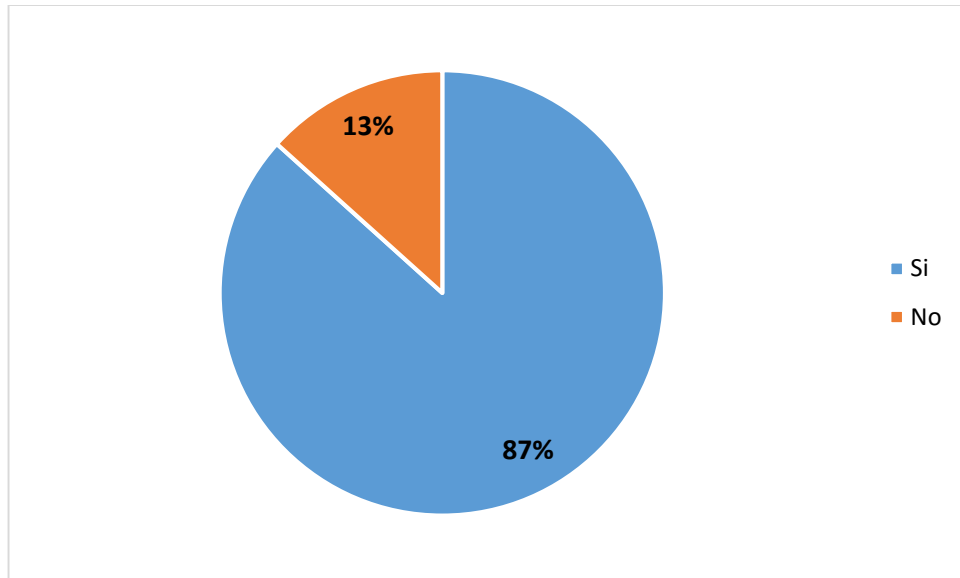


ANALISIS: Como se observa, el 60% (9) de estas organizaciones sociales llevan funcionando menos de un año, el 27% (4) tienen una trayectoria de más de 5 años y el 13% (2) llevan un tiempo que oscila entre uno y cinco años. Este tiempo de funcionamiento va ligado a la cobertura que poseen debido a que mientras aumenta su área de influencia les es más fácil sostenerse.

Tabla 84. Junta directiva

| Si | No | Total |
|----|----|-------|
| 13 | 2 | 15 |

Figura 77. Junta directiva

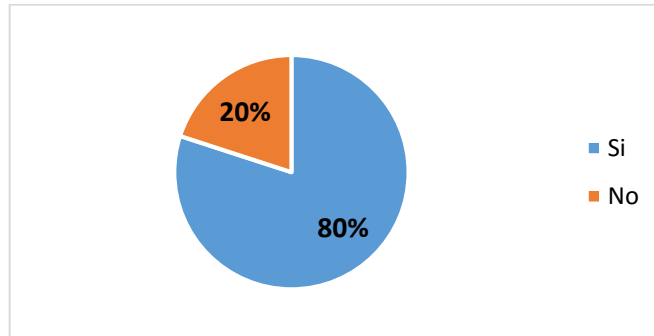


ANALISIS: Respecto a la junta directiva que tienen estas organizaciones sociales el 87% (13) cuentan con una, porque por lo general tienen más de 10 miembros y el 13% (2) no cuentan con junta directiva. La junta directiva funciona como vigía para que se lleven a cabo correctamente las diferentes actividades. El papel esencial de una junta directiva es fijar la estrategia general de la compañía; supervisar el desempeño de la alta gerencia; y asegurarse de que se encuentre implementada una estructura de gobierno corporativo adecuada.

Tabla 85. Estatutos

| Si | No | Total |
|----|----|-------|
| 12 | 3 | 15 |

Figura 78. Estatutos

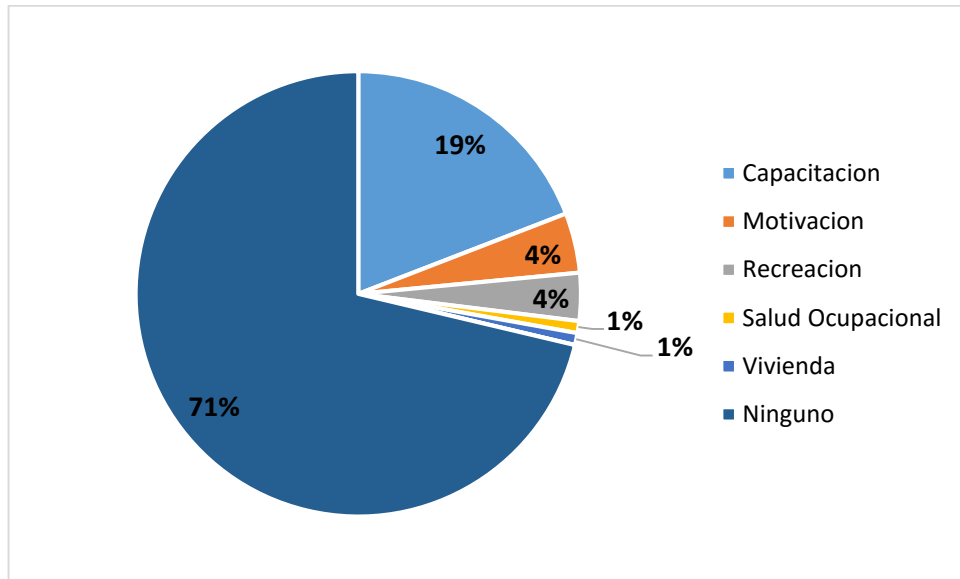


ANALISIS: En estas organizaciones sociales el 80% (12) afirma tener estatutos que rigen a la organización y el 20% (3) no tienen definidos estatutos. Los estatutos son las normas que marcan el régimen interno de la empresa a nivel legal. Regula el funcionamiento de la entidad frente a terceros y también regula los derechos y obligaciones de los miembros y las relaciones entre estos.

Tabla 86. Programas brindados

| Capacitación | Motivación | Recreación | Salud Ocupacional | Vivienda | Ninguno | Total |
|--------------|------------|------------|-------------------|----------|---------|-------|
| 22 | 5 | 4 | 1 | 1 | 82 | 115 |

Figura 79. Programas brindados

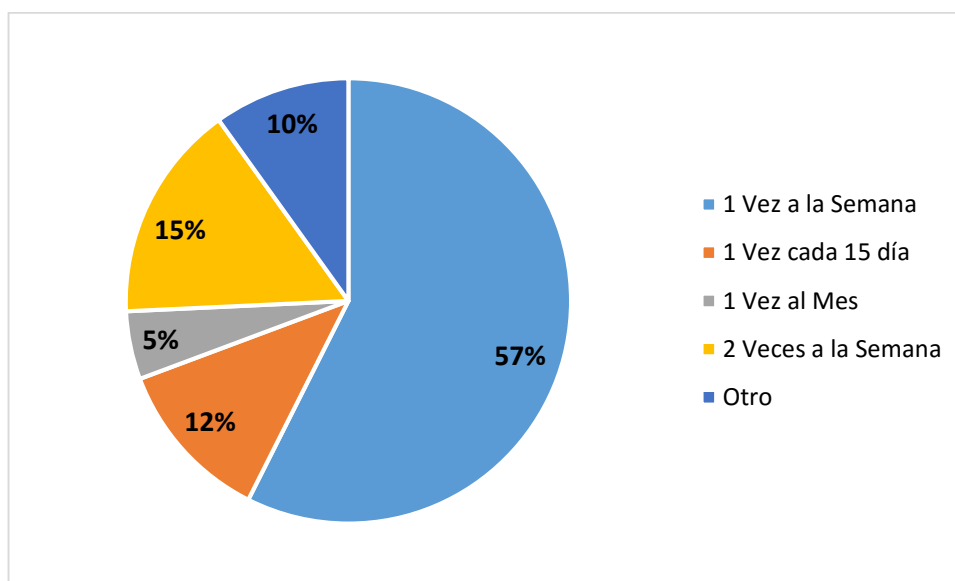


ANALISIS: Pregunta con respuesta múltiple. Dentro de las 100 MiPymes objeto de estudio algunas ofertan distintos programas para sus colaboradores, el 71% (82) no ofrece programas de ningún tipo porque la mayoría son organizaciones familiares o trabaja una persona. El 19% (22) ofrecen programas de capacitación al personal y también en muy pocos casos se capacita a la comunidad. El 4% (4) ofrecen programas de motivación y recreación a los trabajadores y sus familias y el 1% (1) brindan programas de salud ocupacional y vivienda, en este caso la empresa ofrece hospedaje al empleado.

Tabla 87. Tiempo para capacitación

| 1 Vez a la Semana | 1 Vez cada 15 día | 1 Vez al Mes | 2 Veces a la Semana | Otro | Total |
|-------------------|-------------------|--------------|---------------------|------|-------|
| 58 | 12 | 5 | 15 | 10 | 100 |

Figura 80. Tiempo para capacitación

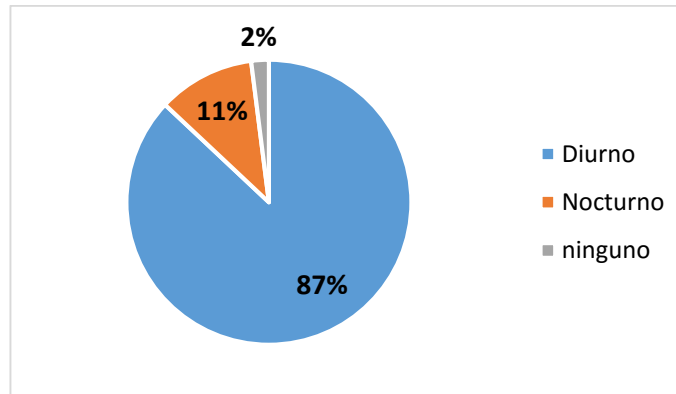


ANALISIS: En relación al tiempo disponible que tienen los microempresarios para atender programas de capacitación el 57% (58) puede asistir una vez por semana. El 15% (15) les queda fácil asistir dos veces por semana. El 12% (12) lo haría una vez cada 5 días. 10% (10) de los microempresarios tendrían tiempo cada vez que se requiera, y otros pocos dicen que no les interesa capacitarse. Finalmente, el 5% (5) tienen tiempo una vez al mes, observándose que a estas personas no se les ve la actitud para atender programas de capacitación. Se puede concluir que muchos tienen la disposición de adquirir nuevos conocimiento pero se les dificulta la asistencia, porque se les cruza con otras actividades y no disponen de tiempo suficiente.

Tabla 88. Horario de capacitación

| Diurno | Nocturno | Ninguno | Total |
|--------|----------|---------|-------|
| 87 | 11 | 2 | 100 |

Figura 81. Horario de capacitación

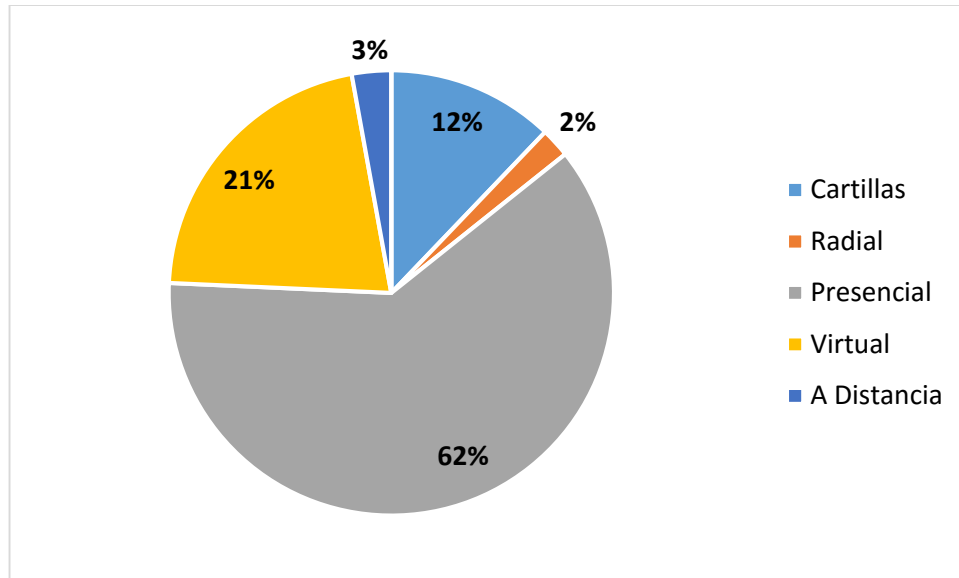


ANALISIS: Dentro del horario de capacitación los microempresarios prefieren y se les facilita asistir a capacitaciones en jornadas diurnas con una participación del 87% (87). El 11% (11) lo haría en jornada nocturna. Al 2% (2) no les interesa participar en estos eventos.

Tabla 89. Modalidad de capacitación

| Cartillas | Radial | Presencial | Virtual | A Distancia | Otra | Total |
|-----------|--------|------------|---------|-------------|------|-------|
| 17 | 3 | 86 | 30 | 4 | 0 | 140 |

Figura 82. Modalidad de capacitación

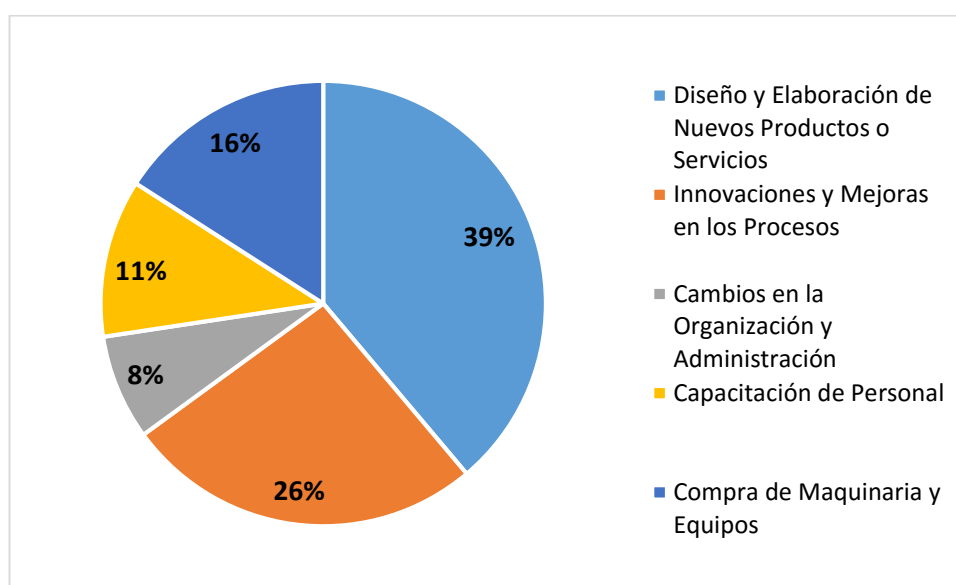


ANÁLISIS: Pregunta con múltiple respuesta. Respecto a la modalidad de capacitación los empresarios escogieron varias opciones que les llamo la atención. La primera modalidad escogida con el 62% (86) es la presencial. En segundo lugar para 30 empresarios representados en el 21% se les facilita el aprendizaje virtual. 12% (17) les parece útil y didáctico recibir capacitación a través de cartillas. 3% (4) asegura que es más fácil a distancia, en esta caso las personas manifiestan que se deberían dejar talleres o actividades para realizar en casa por la falta de disponibilidad de tiempo y por último el 2% (3) dicen que les gustaría a través de programas radiales.

Tabla 90. Transformación empresarial

| Diseño y Elaboración de Nuevos Productos o Servicios | Innovaciones y Mejoras en los Procesos | Cambios en la Organización y Administración | Capacitación de Personal | Compra de Maquinaria y Equipos | Total |
|--|--|---|--------------------------|--------------------------------|-------|
| 61 | 41 | 12 | 18 | 25 | 157 |

Figura 83. Transformación empresarial

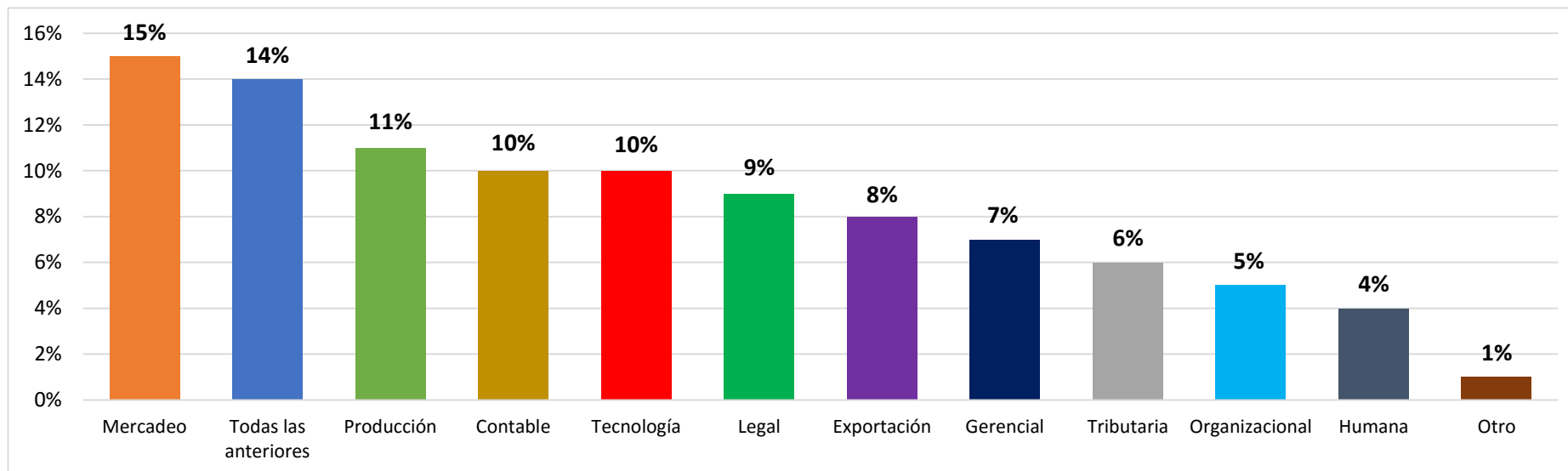


ANÁLISIS: Pregunta con múltiple respuesta. Como se observa en la gráfica, el 39% que corresponde a 61 MiPymes ha invertido en el mejoramiento de diseño y elaboración de nuevos productos y/o servicios. El 26% (41) ha incorporado innovaciones o mejoras en procesos. El 16% (25) ha logrado obtener crecimiento por la inversión que se ha dado en la compra de maquinaria y equipos. El 11% (18) se han capacitado ellos mismos o sus colaboradores. El 8% (12) ha conseguido cambios en la organización y administración. Estas transformaciones empresarial permiten que se genere más desarrollo organizacional y posicionamiento de estas MiPymes.

Tabla 91. Área de capacitación

| Tributaria | Legal | Gerencial | Contable | Tecnología | Producción | Humana | Exportación | Organizacional | Mercadeo | Otro | Todas las anteriores | Total |
|------------|-------|-----------|----------|------------|------------|--------|-------------|----------------|----------|------|----------------------|-------|
| 17 | 24 | 18 | 27 | 26 | 29 | 12 | 21 | 13 | 41 | 3 | 39 | 270 |

Figura 84. Área de capacitación



ANALISIS: Pregunta con múltiple respuesta. Uno de los principales objetivos del estudio, por parte de la Alcaldía y la Universidad de Cundinamarca es identificar las diferentes necesidades de capacitación requeridas por los microempresarios participantes, con el fin de realizar planes de acción que contribuyan al mejoramiento y estabilidad de estas. El 15% (41) requieren capacitación en el área de mercadeo, el 14% (39) necesitan capacitarse en todas las áreas propuestas.

El 11% (29) en producción, el 10% (26) necesita adquirir conocimiento en el área contable y en el manejo de tecnologías (TIC), esta variable es muy importante ya que muchos de los microempresarios no tiene conocimientos en el manejo de herramientas informáticas básicas. El 9% (24) en procesos legales o de formalización empresarial, puesto que se identificó que muchas MiPymes son informales o están en proceso de formalización.

Al 8% (21) le gustaría aprender acerca de los procesos y requerimientos para exportación, debido a que mucho de estos bienes producidos son muy apetecidos en el exterior. El 7% (18) en aspectos gerenciales. El 6% (17) en todo lo que tiene que ver con legislación tributaria.

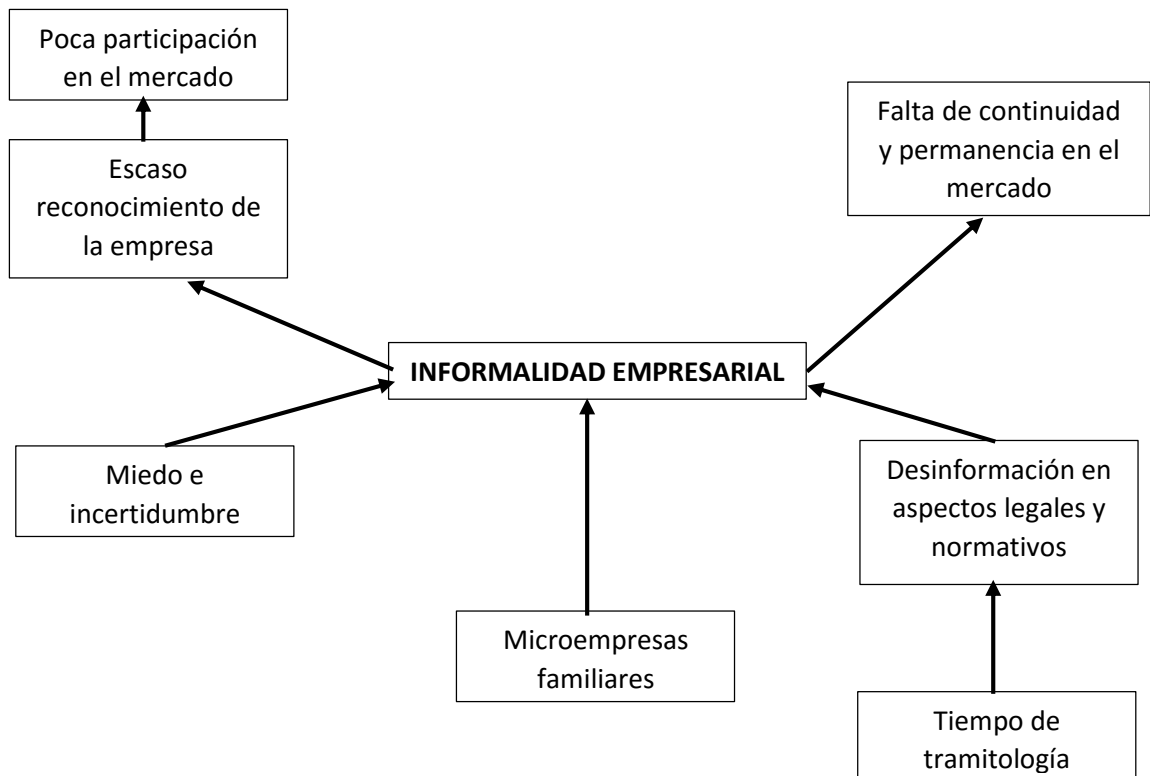
El 5% (13) en el tema organizacional, el 4% (3) en la gestión del talento humano, por lo que consideran que las personas son la base de toda organización. En el último lugar el 1% (3) solicitan capacitaciones en temas específicos (técnicos) relacionados con la elaboración de los productos que realizan.

8. RESULTADOS DIAGNOSTICO

8.1 ARBOL DEL PROBLEMA

Con el árbol del problema se identifica el problema central y/o más importante, el cual constituye la base del tronco, luego se establecen los principales efectos, que son las principales ramas del árbol, enseguida se identifican efectos secundarios. Las raíces están compuestas por las consecuencias que originan el problema central, estas raíces también se ordenan en principales y secundarias. En el siguiente esquema se plantea el problema central con causa y efectos identificados una vez realizado el análisis de los resultados.

Esquema 1. Árbol del problema



8.2 MATRIZ DE PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS – PCI

El Perfil de Capacidades Internas es una manera de hacer un diagnóstico a las empresas permitiendo evaluar las fortalezas y las debilidades de las empresas diagnosticadas, donde se puede evidenciar cuáles fueron los factores internos que afecta o benefician su normal funcionamiento. Dado que esta matriz nos da a conocer cuál es el estado actual de las microempresas en sus diferentes áreas y cuáles son los factores críticos a los cuales se les debe prestar mayor atención para mejorar sus procesos internos, por medio de la realización de diferentes estrategias.

Tabla 92. Capacidad Administrativa

| No. | CAPACIDAD ADMINISTRATIVA | FORTALEZAS | | | DEBILIDADES | | | IMPACTO | | |
|-----|---|------------|-------|------|-------------|-------|------|---------|-------|------|
| | FORTALEZAS | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| 1 | Participación en ferias empresariales | X | | | | | | X | | |
| 2 | Asociaciones | | | X | | | | | | X |
| 3 | Toma de decisiones de manera participativa | | X | | | | | X | | |
| 4 | Imagen corporativa | | X | | | | | | X | |
| 5 | Alto nivel de compromiso | X | | | | | | X | | |
| 6 | Aporte a la economía por medio de un servicio | | | X | | | | | | X |
| 7 | Iniciativa empresarial | | | X | | | | X | | |
| 8 | Falta de políticas | | | | X | | | X | | |
| 9 | Falta de manuales de funciones | | | | | | X | | | X |
| 10 | Mala distribución de las instalaciones | | | | | | X | | X | |
| 11 | Falta de liderazgo | | | | X | | | X | | |
| 12 | Falta de planeación estratégica | | | | X | | | X | | |
| 13 | Falta de motivación | | | | | X | | | X | |

| | | | | | | | | | | |
|----|--|--|--|--|---|--|---|--|---|--|
| 14 | Falta de capacitación | | | | X | | | | X | |
| 15 | Desconocimiento de programas ambientales | | | | | | X | | X | |

ANALISIS: En la capacidad administrativa se observa como en las Mipymes sobresale el alto compromiso que tienen los microempresarios con sus empresas. La participación en ferias municipales, regionales y departamentales, generan mayor cobertura en el mercado, logrando adquirir nuevos clientes, obteniendo mayor posicionamiento de marca.

Además las microempresas cuentan con una imagen corporativa, que hace que su recordación sea más fácil; así mismo la toma de decisiones es participativa permitiendo que los colaboradores aporten ideas, generando un alto impacto internamente, evidenciándose la iniciativa empresarial que tienen logrando favorecer el crecimiento en el mercado.

La mayor debilidad que tienen las organizaciones es la falta de políticas financieras, organizacionales y económicas, haciendo que los procesos administrativos sean deficientes. Se debe buscar una solución para mejorar internamente.

Por otra parte se aprecia que no cuentan con una planeación estrategia, es decir, carecen de una visión, misión, objetivos definidos, por lo tanto no hay organización administrativa eficiente, causando un impacto negativo en el desarrollo de la empresa.

De igual forma, se identifican otras debilidades como la falta de manuales de funciones, la mala distribución de las instalaciones, que generan un impacto medio para las Mipymes perjudicando su desarrollo.

Por último se evidencia que no existe motivación, no ofrece capacitaciones a los empleados, aunque son pocas las organizaciones que manejan personal, no cuentan con recursos necesarios para darles incentivos, tampoco tienen conocimiento de programas ambientales, orientados al manejo de residuos orgánicos e inorgánicos.

Tabla 93. Capacidad de situación legal

| No. | CAPACIDAD SITUACION LEGAL | FORTALEZAS | | | DEBILIDADES | | | IMPACTO | | |
|-----|---|------------|-------|------|-------------|-------|------|---------|-------|------|
| | FORTALEZAS | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| 1 | Registro Cámara y comercio | X | | | | | | X | | |
| 2 | Registro en Secretaria de Hacienda | | X | | | | | | X | |
| 3 | Proceso de formalización | X | | | | | | X | | |
| 4 | Informalidad empresarial | | | | X | | | X | | |
| 5 | No existe un reglamento interno | | | | | | X | | | X |
| 6 | Desinformación en aspectos legales | | | | X | | | X | | |
| 7 | Falta de certificación en higiene y manipulación de alimentos | | | | X | | | X | | |

ANALISIS: Teniendo en cuenta que gran parte de las MiPymes están en proceso de formalización, esta variable tiene un impacto alto en las organizaciones por que les permite mayor reconocimiento en el mercado, de los clientes acerca del servicio o producto ofrecido es decir, que el cliente conozca la empresa, brindándole seguridad al cliente.

Con un impacto medio se encuentran las empresas que cuentan con registro en Secretaria de Hacienda y Registro de Cámara de Comercio, los dos requisitos o simplemente con uno.

Dentro de las debilidades que se presentan en la microempresas, está la informalidad puesto que la mayoría solo está en proceso de formalización el cumplir con los requerimientos necesarios para estar legalmente constituidas, con alto impacto

Algunos casos como la desinformación que existe en aspectos legales donde la mayoría de capacitaciones brindadas no muestran con claridad los procesos de formalización que se tiene que generando entre los microempresarios dudas y confusiones respecto a los trámites que se deben realizar. Tampoco cuentan con un reglamento interno, impactando en alto porcentaje a las microempresas.

No tienen certificación en higiene y manipulación de alimentos, haciendo que su producción no cumplan con los requerimientos mínimos que se deben tener en la producción, estipulándose en las buenas prácticas manufactureras. Esto hace que los microempresarios no sean competitivos con sus productos en un mercado que es tan cambiante y que cada día es más exigente.

Tabla 94. Capacidad financiera

| No. | CAPACIDAD FINANCIERA | FORTALEZAS | | | DEBILIDADES | | | IMPACTO | | |
|-----|---|------------|-------|------|-------------|-------|------|---------|-------|------|
| | FORTALEZAS | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| 1 | Importancia del uso de la contabilidad | X | | | | | | | X | |
| 2 | Inversión inicial por recursos propios | | X | | | | | | X | |
| 3 | Importancia de la gestión financiera | | X | | | | | | X | |
| 4 | Fácil rotación de cartera | | X | | | | | | X | |
| 5 | Falta de registros de las operaciones contables | | | | X | | | X | | |
| 6 | Falta de control de las operaciones contables | | | | | X | | | X | |
| 7 | Desinformación financiera y contable | | | | | X | | | X | |
| 8 | Falta de liquidez | | | | X | | | | X | |
| 9 | Falta de capacidad para inversión | | | | | X | | X | | |
| 10 | Falta de capacidad de endeudamiento | | | | X | | | | X | |
| 11 | Falta de acceso de financiación | | | | X | | | X | | |

ANALISIS: Las MiPymes diagnosticadas dieron a conocer que sus fortalezas financieras son parte esencial para su desarrollo, como consecuencia, generando un impacto medio que arrojó un 100% de la importancia que tiene el uso de la contabilidad, la importancia de la gestión financiera, la rotación de cartera y por última la utilización de los recursos propios, los cuales permiten que tengan mayores ingresos y ganancias.

Debido a esto los microempresarios buscan fortalecer poco a poco, generando mayores beneficios, por otra parte se evidencia que las microempresas poseen debilidades de impacto alto, tales como; la falta de registros de las operaciones contables, que no permiten ver el estado actual en el que se encuentran, la falta de

capacidad para invertir en la empresa y la falta de acceso de financiación, los cuales podrían brindar mayor crecimiento como organización.

Por otra parte la falta de control de las operaciones contables, la desinformación financiera, la falta de liquidez y la falta de endeudamiento de las Micro y Pequeñas empresas generan un impacto medio, demuestran que estas debilidades financieras, se deben al desconocimiento y escases de liquides para la empresa, afectando tanto su desarrollo comercial.

Tabla 95. Capacidad de productos y servicios

| No. | CAPACIDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS | FORTALEZAS | | | DEBILIDADES | | | IMPACTO | | |
|-----|---|------------|------|-------|-------------|------|-------|---------|------|-------|
| | | FORTALEZAS | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio |
| 1 | Diseño de productos por creación propia | | | X | | | | | X | |
| 2 | Producto de fácil adquisición | | X | | | | | | X | |
| 3 | Precios bajos en el mercado | X | | | | | | X | | |
| 4 | Buena presentación comercial | | | X | | | | | | X |
| 5 | Calidad de los productos | | X | | | | | | X | |
| 6 | Venta directa | X | | | | | | X | | |
| 7 | No subcontrata procesos | | X | | | | | | X | |
| 8 | Adquisición rápida de la materia prima | | X | | | | | | | X |
| 9 | Escases publicidad del producto | | | | X | | | X | | |
| 10 | Bajos niveles de producción | | | | X | | | X | | |
| 11 | Falta de infraestructura física | | | | X | | | | X | |
| 12 | Poca tecnificación | | | | | X | | | | X |

ANALISIS: Las fortalezas de las MiPymes respecto a sus productos y servicios, con alto impacto se observó en los precios bajos que ofrecen y la venta directa, permitiendo que puedan comercializar sus productos de una manera más efectiva, logrando posicionarse en el mercado y generando reconocimiento.

Adicionalmente las microempresas tienen un impacto medio, ya que brindan productos de fácil adquisición logrando que su consumo se incremente; también brindan productos únicos y de buena calidad lo cual les permite tener una mayor comercialización de productos y servicios. Otra de sus fortalezas es que la mayoría no subcontrata ningún tipo de proceso para la elaboración de sus productos.

Como impacto se identificó presentación comercial de los productos y la adquisición rápida de la materia prima, permitiendo que los clientes escojan sus productos.

Dentro de las debilidades de las empresas con alto impacto en el generado por la escases de publicidad de los productos y los bajos niveles de producción que estas tienen, mostrando así las falencias que presentan en sus organizaciones. Además, la falta de infraestructura física que tiene la mayoría de las microempresas no es óptima para la cantidad de producción; la falta de tecnificación con impacto bajo ya que manejan su producción mutuamente con ayuda de maquinaria simple.

Igual se evidencia que las MiPymes tienen un contacto directo con los clientes y brindan productos de fácil acceso, pero la falta de publicidad, limita un crecimiento económico.

Tabla 96. Capacidad mercadeo

| No. | CAPACIDAD DE MERCADEO | FORTALEZAS | | | DEBILIDADES | | | IMPACTO | | |
|-----|--|------------|-------|------|-------------|-------|------|---------|-------|------|
| | | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| 1 | Calidad del servicio | | X | | | | | | X | |
| 2 | Uso del voz a voz como medio de promoción y difusión | X | | | | | | | | X |
| 3 | Fácil rotación de inventarios | X | | | | | | X | | |
| 4 | Estrategia de precios bajos | | X | | | | | | X | |
| 5 | Control sobre las ventas | | | | X | | | | X | |
| 6 | Falta de transporte | | | | | X | | | | X |
| 7 | Falta de segmentación de mercado | | | | | | X | | | X |
| 8 | Comercio limitado | | | | | X | | | X | |
| 9 | Inexistencia puntos de venta | | | | X | | | | X | |
| 10 | Desconocimiento de mercados | | | | X | | | X | | |

ANALISIS: La capacidad de mercadeo hace referencia a las acciones que tienen las microempresas para gestionar las variables de marketing y satisfacer así, las cambiantes expectativas de los clientes. Entonces, se observa las fortalezas de mercadeo generan impacto medio, teniendo en cuenta que la calidad del servicio y las estrategias de precios bajos que utilizan, generan mayor credibilidad, permitiéndoles de manera práctica, entrar a un mercado competitivo.

Asimismo, aunque el uso del voz a voz como medio de promoción y difusión, es un una fortaleza alta, su impacto bajo se registra porque que su implementación no se realiza de manera efectiva, sino que los hábitos de los clientes es la difusión del producto o servicio, con otras personas.

Por otra parte, las mayores debilidades que presentan las MiPymes diagnosticadas son: el control sobre las ventas, la inexistencia de puntos de venta y el desconocimiento de mercados, que afecta sustancialmente sus actividades productivas, porque les impide potencializarse y generar un mayor impacto en el mercado.

Otra debilidad de mayor impacto es el desconocimiento de mercados, porque las microempresas no están enfocadas a un mercado objetivo y por lo tanto no se expanden geográficamente a otros mercados, limitando su producción a nivel local o regional.

Tabla 97. Capacidad de talento humano

| No. | CAPACIDAD TALENTO HUMANO | FORTALEZAS | | | DEBILIDADES | | | IMPACTO | | |
|-----|---|------------|-------|------|-------------|-------|------|---------|-------|------|
| | | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| 1 | Apoyo de familiares | X | | | | | | X | | |
| 2 | Generación de autoempleo | X | | | | | | X | | |
| 3 | Clima laboral adecuado | | X | | | | | | X | |
| 4 | Flexibilidad laboral | | X | | | | | | | X |
| 5 | Trabajo en equipo | | | X | | | | | X | |
| 6 | No cuentan con cargos laborales definidos | | | | X | | | | | X |
| 7 | No existe capacitación al personal | | | | X | | | | | X |
| 8 | No se incentiva al personal | | | | | | X | | X | |
| 9 | Poca generación de empleos | | | | | X | | | | X |
| 10 | Falta de delegación de funciones | | | | X | | | | | X |

ANALISIS: La capacidad de talento humano manifiesta la importancia que tiene el personal o los miembros de una empresa que ayudan al buen funcionamiento de la misma; en este caso, unas de las mayores fortalezas es la contratación de familiares, pues la mayoría de microempresas no cuentan con empleados, sino que son sus familiares los que ayudan en la producción o comercialización del producto o servicio.

Igualmente, la generación de autoempleo de estas MiPymes hace referencia a que las personas o propietarios crean su propio empleo como método para subsistir; este factor clave de éxito expresa un impacto alto, debido a que disminuyen la tasa de desempleo y ayudan al sostenimiento y manutención de las familias.

Dentro de las debilidades que prevalecen en este indicador están: la falta de cargos laborales definidos, la inexistencia de capacitaciones al personal, la falta de delegación de funciones y no se generan incentivos. Aunque el impacto es bajo, la falta de incentivos al personal genera un impacto medio, es decir hay que hacer énfasis en estos factores, ya que una empresa se fortalece desde su interior con ayuda del personal, y si éste no está motivado, la productividad se verá afectada. Así sean microempresas familiares, hay que estar motivando al recurso humano.

Tabla 98. Capacidad tecnológica

| No. | CAPACIDAD TECNOLÓGICA | FORTALEZAS | | | DEBILIDADES | | | IMPACTO | | |
|-----|--|------------|-------|------|-------------|-------|------|---------|-------|------|
| | FORTALEZAS | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| 1 | Importancia del uso de la tecnología | X | | | | | | | X | |
| 2 | Disposición y actitud para recibir capacitación | | X | | | | | | X | |
| 3 | Conocimiento de informática básica | | | X | | | | | X | |
| 4 | Fácil acceso a entidades de capacitación formal | X | | | | | | | | X |
| 1 | Poca tecnología | | | | X | | | | | X |
| 2 | Desinformación en área tecnológica | | | | | X | | | X | |
| 3 | Dificultades para el manejo de TIC | | | | X | | | X | | |
| 4 | Poco uso de e-commerce | | | | X | | | | X | |
| 5 | Falta de capacidad económica para el acceso a nuevas tecnologías | | | | | X | | | X | |
| 6 | Falta de investigación y desarrollo | | | | | | X | | | X |
| 7 | Falta de operaciones contables en hojas de calculo | | | | X | | | X | | |
| 8 | Desconocimiento en el manejo de herramientas tecnológicas | | | | X | | | | X | |
| 9 | Falta de acceso a navegación en internet | | | | X | | | | X | |

ANALISIS: Actualmente la capacidad tecnológica en las empresas es un aspecto fundamental, ya que es una herramienta que genera alto nivel competitivo, pero como se observa en esta matriz este factor no es utilizado con suficiencia en la mayoría de MiPymes. Una de las fortalezas es la conciencia de los microempresarios acerca de la importancia que tiene el uso de la tecnología en su empresa, pero como se observa, primero que son personas adultas y segundo que son empresas familiares carecen de conocimiento acerca del uso o manejo de

equipos tecnológicos; sin embargo, tienen disposición de recibir capacitación en esos temas.

Se identifican varias debilidades en estas pequeñas empresas que generan alto impacto, como la dificultad que tienen muchos microempresarios para el manejo de tecnologías de información y comunicación TIC. No obstante, existe un porcentaje mínimo de personas que tienen conocimientos en informática básica, pero aun así no es un nivel suficiente.

Otra debilidad de alto impacto es la mínima posibilidad de organizar operaciones contables y de control en hojas de cálculo, incluso empresas que no llevan control sobre sus ingresos y egresos.

Por otro lado hay baja implementación de nuevas tecnologías por que las empresas no cuentan con la capacidad económica suficiente para adquirirlas, o porque su tamaño no amerita la incorporación de equipos tecnológicos para el proceso de producción; no obstante, es importante que hagan uso de programas contables, software y comercio electrónico para mejorar la publicidad de la empresa y consecuentemente sus ingresos. En muy pocas empresas diagnosticadas se vio que usan medios tecnológicos.

8.3 MATRIZ DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS – POAM

El perfil de oportunidades y amenazas del medio, permite identificar las amenazas y oportunidades con las que cuentan las empresas para enfrentar competitivamente el mercado que las rodea, donde permite analizar cuáles son los factores externos que les afecta y como poder mitigar las amenazas que se presenta en el entorno que se encuentran.

Tabla 96. Factor económico

| MATRIZ DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS – POAM | | | | | | | | | | |
|---|--|---------------|-------|------|----------|-------|------|---------|-------|------|
| N | FACTOR ECONOMICO | OPORTUNIDADES | | | AMENAZAS | | | IMPACTO | | |
| | OPORTUNIDADES | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| 1 | Incremento del ingreso mensual por persona | | X | | | | | X | | |
| 2 | Adquisición de nuevos créditos | | X | | | | | X | | |
| 3 | Progreso económica para el municipio. | X | | | | | | X | | |
| 4 | Inflación en el país | | | | X | | | X | | |
| 5 | Aumento de tasa de interés con entidades financieras | | | | X | | | X | | |
| 6 | Pérdida de capacidad económica del cliente | | | | | X | | | X | |
| 7 | Incremento del valor de la mano de obra | | | | | X | | | X | |

ANALISIS: En la variable económica se pueda observar que existen varias oportunidades que los microempresarios pueden aprovechar para su crecimiento, como es el desarrollo económico del municipio aportando herramientas de gran

valor, a medida que crezcan se presentan nuevas oportunidades en el mercado que afectan positivamente a las empresas

Las organizaciones cuentan con oportunidades como la adquisición de nuevos créditos empresariales que ayuden a tener mayor liquidez y así poder aumentar el nivel de adquisición de materias primas requeridas para aumentar el volumen de su producción o ampliar el portafolio, estos dos factores tienen un impacto alto.

Con el propósito de aprovechar el incremento del ingreso mensual por persona, en donde estas al tener mayor poder adquisitivo pueden adquirir con mayor frecuencia los productos que se ofrecen en el mercado, aumentando el número de ventas y de clientes.

Pero se pueden identificar amenazas que podrían generar inestabilidad en el desarrollo y crecimiento de las empresas que causaría cambios desfavorables, como es la pérdida económica de los clientes.

Los microempresarios deben mitigar los problemas externos como la inflación en el país, el acceso al crédito como una de las principales barreras y el alza de las tasas de interés en el sector financiero los afecta indirectamente, como consecuencia de estos incrementos, los microempresario buscan una estabilidad económica. Por último se evidenciaría un incremento en la mano de obra, haciendo que suban los costos de sus productos, causando pérdida de clientes.

Tabla 97. Factor social

| N° | FACTOR SOCIAL | OPORTUNIDADES | | | AMENAZAS | | | IMPACTO | | |
|----|---|---------------|-------|------|----------|-------|------|---------|-------|------|
| | | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| 1 | Integración con la comunidad. | X | | | | | | X | | |
| 2 | Miembro de una organización social. | | X | | | | | | X | |
| 3 | Mejoramiento del estilo de vida. | | X | | | | | X | | |
| 4 | Incurción de grupos al margen de la ley | | | | | X | | | X | |
| 5 | Inseguridad y delincuencia común | | | | X | | | X | | |
| 6 | Reformas al sistema de seguridad social | | | | X | | | X | | |
| 7 | Política salarial. | | | | X | | | X | | |

ANALISIS: Para el desarrollo social las empresas buscan ser miembros o socios de una organización, de integración con la comunidad; como es el caso de las fundaciones que logran participación de eventos sociales, con un impacto medio. Igualmente el mejoramiento del estilo de vida de las personas es una oportunidad para las empresas, facilitan el acceso a los productos y servicios que se ofrece en el mercado.

Además las empresas están expuestas a factores externos (amenazas) con gran impacto como la inseguridad y la delincuencia común. La incurción de grupos al margen de la ley afecta indirectamente a las organizaciones con un bajo porcentaje. Las diferentes reformas al sistema de seguridad social y la política salarial generen impacto bajo, pero que afecta directamente a las organizaciones con una amenaza alta, pues le generan gastos adicionales que no se tenían previstos.

En conclusión las MiPymes deben generar planes de contingencia, como es la creación de estrategias que permitan enfrentar factores externos que les puedan afectar con un impacto entre alto y medio. Deben aprovechar las oportunidades obtenidas, que brindan las entidades públicas y gubernamentales para su fortalecimiento.

Tabla 99. Factor político

| MATRIZ DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS – POAM | | | | | | | | | | |
|---|---|---------------|-------|------|----------|-------|------|---------|-------|------|
| N° | FACTOR POLITICO | OPORTUNIDADES | | | AMENAZAS | | | IMPACTO | | |
| | | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| 1 | Acceso a la contratación pública | | X | | | | | | X | |
| 2 | Apoyo de entidades gubernamentales y educativas. | | X | | | | | X | | |
| 3 | Participación en planes y programas gubernamentales | | X | | | | | | X | |
| 4 | Normas laborales (ley del primer empleo) | | X | | | | | | X | |
| 5 | Cambio de normas legales | | | | X | | | | | X |
| 6 | Situación política inestable | | | | | X | | | X | |
| 7 | Incremento de los impuestos | | | | | X | | | X | |
| 8 | Influencias políticas | | | | | X | | | X | |
| 9 | Reformas tributarias | | | | | X | | X | | |
| 10 | Políticas nacionales | | | | | X | | | | X |

ANALISIS: El factor político de las microempresas diagnosticadas se expresa en los elementos o componentes legales de un país, en este caso, las políticas colombianas que apoyan o perjudican el normal funcionamiento de las mismas, lo anterior se expresa en oportunidades y amenazas que este factor causa a las MiPymes.

Las oportunidades que ofrece el factor público son de nivel medio, expresado por el 100%, identificándose entre otros el acceso a la contratación pública, como una oportunidad para que los microempresarios vendan sus productos o servicios para que puedan darse a conocer y participar en planes y programas gubernamentales

que brinda el Estado para el crecimiento y fortalecimiento de las MiPymes es una oportunidad para estas.

Efectivamente el apoyo de entidades gubernamentales y educativas genera alto impacto, teniendo en cuenta que por medio de programas brindados por la Alcaldía, ya sea la participación en eventos, ferias o los programas de financiamiento a MiPymes. Igualmente el apoyo de entidades educativas que brindan capacitaciones.

Las normas laborales, en este caso, son una oportunidad para las microempresas que apoyan la ley del primer empleo, ya que reciben beneficios y reducen la tasa de desempleo en el país. El 83% de las amenazas y representan un nivel medio, hacen referencia a la situación política inestable del país, el incremento de impuestos, las reformas tributarias y las políticas nacionales que podrían afectar el crecimiento de las MiPymes, por su tamaño y niveles de producción. Incluso estas amenazas justifican la informalidad de muchas de ellas, ya que por tramitología o por miedo a tantos impuestos los microempresarios prefieren no legalizarlas.

La amenaza de mayor impacto es la reforma tributaria, la cual podría perjudicar los procesos tanto organizacionales como productivos, disminuyendo la probabilidad para que las MiPymes puedan mantenerse en el mercado.

Tabla 100. Factor tecnológico

| MATRIZ DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS – POAM | | | | | | | | | | |
|---|-------------------------------------|---------------|-------|------|----------|-------|------|---------|-------|------|
| N° | FACTOR TECNOLÓGICO | OPORTUNIDADES | | | AMENAZAS | | | IMPACTO | | |
| | | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| 1 | Adaptación tecnológica | X | | | | | | X | | |
| 2 | Implementación de páginas web | | X | | | | | | | X |
| 3 | Tecnología eficiente | X | | | | | | | X | |
| 4 | Programas de innovación | | X | | | | | | | X |
| 5 | Cambio y desarrollo tecnológico | | | X | | | | | | X |
| 6 | Tecnología obsoleta | | | | X | | | | | X |
| 7 | Mal uso de los equipos tecnológicos | | | | | X | | | X | |
| 8 | Alta tecnología de la competencia | | | | | X | | | X | |

ANÁLISIS: La importancia del factor tecnológico de una empresa se expresa en la relación que tiene frente a la productividad y administración de las actividades para su ejecución eficiente y efectiva, con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus clientes. Entonces, las oportunidades que representa este factor son del nivel alto medio, con un 40%, expresada en la adaptación tecnológica, tecnología eficiente y la implementación de páginas web y programas de innovación respectivamente; permitiendo a las microempresas que transfieran los recursos tecnológicos a las necesidades organizacionales, para beneficiar y agilizar procesos.

Igualmente, la adaptación tecnológica es la oportunidad de mayor impacto, ya que como se mencionó anteriormente, las MiPymes diagnosticadas deberán adaptarse a los cambios tecnológicos que más les convenga.

Las amenazas que generan impacto medio en el factor tecnológico, el 66% hace referencia al mal uso de los equipos tecnológicos y a la alta tecnología de la competencia, perjudicando a las microempresas porque al no dar el uso adecuado de la tecnología que se implementada, genera pérdidas y consecuentemente su atraso. La tecnología de la competencia también es una amenaza, debido a que agiliza sus procesos y la posición en distintos mercados (locales, regionales, nacionales).

Tabla 101. Factor cultural

| MATRIZ DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS – POAM | | | | | | | | | | |
|--|--|----------------------|--------------|-------------|-----------------|--------------|-------------|----------------|--------------|-------------|
| N° | FACTOR CULTURAL | OPORTUNIDADES | | | AMENAZAS | | | IMPACTO | | |
| | OPORTUNIDADES | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| 1 | Reconocimiento por parte de la comunidad | X | | | | | | X | | |
| 2 | Cambio del estilo de vida de la población | | X | | | | | | X | |
| 3 | Necesidades y costumbres de la sociedad | | X | | | | | | X | |
| 4 | Aumento del turismo en temporada | X | | | | | | | X | |
| 5 | Perdida de la valoración del patrimonio cultural | | | | | X | | | X | |
| 6 | Desconocimiento de las preferencias del consumidor | | | | X | | | X | | |

ANALISIS: El factor cultural tiene en cuenta aspectos de la comunidad, actividades, costumbre, preferencias, entre otros, de las cuales las micro y pequeñas empresas se benefician para obtener un voz a voz más amplio y lograr dar a conocer sus productos, con impacto alto debido a que su reconocimiento por parte de la comunidad es satisfactorio.

Adicionalmente las microempresas se ven beneficiadas con el aumento del turismo en temporada de vacaciones que tiene Fusagasugá, por la cercanía con la capital y el clima agradable para clientes temporales y potenciales, generando impacto medio.

Evidentemente, el cambio de estilo de vida, necesidades, costumbres de la población logra afectar los ingresos de las empresas, debido a que estas decisiones pueden aumentarlos o disminuirlos, porque pueden adquirir más el producto o pueden evitar el consumo, generando impactó medio.

En cuanto al impacto que generan las amenazas culturales que tienen las empresas, la más alta es el desconocimiento de las preferencias del consumidor, debido a que estas son empresas familiares y su reconocimiento no abarca a toda la población fusagasugeña como se desea, ya que no cuentan con estudios de mercados que permita identificar las preferencias de los clientes actuales y potenciales.

Se puede decir que las MiPymes son empresas familiares que permiten tener mayor cercanía con la comunidad logrando beneficiarse y sacar provecho de esta situación, logrando potencializar sus productos y teniendo ingresos que ayudaran a su crecimiento como organización.

Tabla 102. Factor geográfico

| MATRIZ DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS – POAM | | | | | | | | | | |
|---|--|---------------|-------|------|----------|-------|------|---------|-------|------|
| N° | FACTOR GEOGRAFICO | OPORTUNIDADES | | | AMENAZAS | | | IMPACTO | | |
| | | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| 1 | Mayor cobertura geográfica en el mercado | X | | | | | | X | | |
| 2 | Cercanía a la capital | X | | | | | | X | | |
| 3 | el clima | X | | | | | | | | |
| 4 | Mal estado de las vías | | | | X | | | X | | |
| 5 | Cambios climáticos | | | | | X | | | X | |
| 6 | Legislación urbanística (POT) | | | | | X | | | X | |
| 7 | Ineficiencia en infraestructura rural, servicios públicos. | | | | X | | | | | X |

ANALISIS: Las MiPymes diagnosticadas presentan en la variable geográfica aspectos de oportunidad que así como generan una ventaja competitiva en el mercado, también generan amenazas que perjudican el desarrollo de actividades.

Las oportunidades con las que cuentan las organizaciones en la variable geográfica son de un nivel alto, ya que el 100% dependen de la mayor cobertura geográfica en el mercado y la cercanía con la capital favoreciendo a los microempresarios para dar a conocer sus productos, logrando más competitivas reconocidas en el mercado.

Por otra parte, las microempresas pueden verse afectadas por amenazas de alto impacto que pueden perjudicar el desarrollo de sus actividades económicas, tales como son el mal estado de las vías, que no permiten el acceso a las materias primas o la comercialización de sus productos.

También como los cambios climáticos porque sufren alteraciones los cultivos agrícolas y las vías igualmente la legislación urbanística (POT) generan impacto medio a las MiPymes, debido a las leyes establecidas que definen donde deben ubicarse los establecimientos comerciales en la zona urbana del municipio.

Adicionalmente la ineficiencia que sufren las microempresas ubicadas en las zonas rurales referente a los servicios públicos particularmente el agua, el desagüe, la luz y el teléfono que no son debidamente atendidas por el municipio y prestación de estos servicios es escasa por la distancia respecto a la zona urbana.

Se puede decir que tanto las oportunidades como las amenazas muestran cómo se encuentran las MiPymes y que puede favorecerlas o perjudicarlas para su crecimiento como organización.

Tabla 103. Factor demográfico

| MATRIZ DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS – POAM | | | | | | | | | | |
|---|---|-------------|-------|------|------------|------------|-----------|-----------|------------|------------|
| N° | FACTOR DEMOGRAFICO | OPORTUNIDAD | | | AMENAZA | | | IMPACTO | | |
| | OPORTUNIDADES | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| 1 | Acceso a diferentes estratos socioeconómicos | X | | | | | | | | X |
| 2 | Incremento de número de clientes por sectores | X | | | | | | | | X |
| 3 | Incremento de la tasa de empleabilidad | X | | | | | | | | X |
| 4 | Incremento del número de habitantes | X | | | | | | X | | |
| 5 | Cambios en los hábitos de consumo y de compra | | X | | | | | | X | |
| 6 | Desplazamiento de la población a otros sectores | | | | | X | | | X | |
| 7 | Incremento de los índices de desempleo | | | | X | | | | | X |
| 8 | Disminución del ingreso por persona o familia | | | | X | | | | | X |
| TOTAL | | | | | 2 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 |
| PORCENTAJE | | | | | 66% | 34% | 0% | 0% | 33% | 64% |

ANALISIS Según el cuadro anterior donde se analiza la variable demográfica, se identifican más oportunidades que amenazas.

Dentro de las oportunidades se observa con mayor impacto, el incremento de la población ya que serían los clientes potenciales para las empresas, y al convertirlos en clientes reales se aumentaría el porcentaje de participación del mercado, lo que conlleva al aumento de las ventas de forma significativa.

Existen otras oportunidades para la empresa con impacto medio y bajo como el acceso a diferentes estratos socioeconómicos, debido a que muchos productos no son accesibles para todos los estratos sociales, también está el incremento de la tasa de empleabilidad. De estas variables se puede decir que entre más número de personas tengan empleo, aumentan los niveles de ingresos, por lo tanto habría mayor gente con capacidad para adquirir los productos de la compañía. Otro aspecto observado son los cambios en los hábitos de compra y consumo que afectan a la empresa directa o indirectamente y mejoran sus ventas.

Dentro de las amenazas en esta variable demográfica, se identificaron aspectos con alto impacto. Sin embargo, podrían ser factores que se podrían potencializar, pero de igual forma no se pueden controlar, estos factores críticos son el desplazamiento de la población a otros sectores, incremento en los índices de desempleo, y la disminución del ingreso salarial por familia o por persona, todo esto generaría en la empresa una reducción del número de clientes, afectando índices de rentabilidad y de crecimiento en el mercado.

Tabla 104. Factor competitivo

| MATRIZ DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS – POAM | | | | | | | | | | |
|--|--|----------------------|--------------|-------------|-----------------|--------------|-------------|----------------|--------------|-------------|
| N° | FACTOR COMPETITIVO | OPORTUNIDADES | | | AMENAZAS | | | IMPACTO | | |
| | OPORTUNIDADES | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| 1 | Aumento de calidad de productos | X | | | | | | | X | |
| 2 | Implementación de campañas publicitarias | | X | | | | | | X | |
| 3 | Implementación de sistemas de información | | | X | | | | | X | |
| 4 | Ampliación de infraestructura física | X | | | | | | X | | |
| 5 | Valor agregado a productos y servicios | | X | | | | | | X | |
| 6 | Patentes | | X | | | | | | X | |
| 7 | Sistema de producción basado en economía de grandes escalas. | X | | | | | | X | | |
| 8 | Acceso a canales de distribución | | X | | | | | | X | |
| 9 | Ampliación del portafolio de productos. | X | | | | | | X | | |
| 10 | Poder de negociación con proveedores | | X | | | | | | X | |
| 11 | Tecnificación en los procesos productivos | X | | | | | | | | X |
| 12 | Liderazgo en costos | | X | | | | | | X | |
| 13 | Orientación a un mercado o nicho de mercado específico | X | | | | | | X | | |
| 14 | Competencia desleal | | | | X | | | X | | |
| 15 | Alta tecnología de la competencia | | | | X | | | | X | |
| 16 | Llegada de nuevas compañías | | | | X | | | X | | |
| 17 | Alianzas de empresas del sector o actividad económica | | | | | X | | | X | |
| 18 | Decrecimiento de la demanda la actividad económica | | | | X | | | | | X |

| | | | | | | | | | | |
|----|---|--|--|--|---|---|--|--|---|---|
| 19 | Monopolización del sector por grandes compañías | | | | | X | | | X | |
| 20 | Productos sustitutos | | | | X | | | | X | |
| 21 | Rivalidad entre competidores | | | | | X | | | X | |
| 22 | Personal calificado por parte de la competencia | | | | X | | | | | x |

ANALISIS Competitivamente, las empresas tienen muchas oportunidades que le ayudarían a mejorar su situación actual, pero si no se contrarrestan las amenazas, estas pueden afectar la sostenibilidad y crecimiento.

En las oportunidades identificadas hay mucho aspectos que generan alto impacto dentro de estas, por ejemplo ampliación de la infraestructura física de algunas MiPymes, la implementación de un sistema de producción basado en una economía de escala que se refiere al poder que tiene una empresa cuando alcanza un nivel óptimo de producción para ir produciendo más a menor coste, es decir, a medida que la producción en una empresa crece, sus costes por unidad producida se reducen. Cuanto más produce, menos le cuesta producir cada unidad. en producir altos volúmenes de productos y servicios a bajo costo (Andrade, 2015), en este aspecto, muchas empresas podrían bajar sus costos y así ofrecer bajos precios abriendo más puertas en el mercado.

Otro factor de alto impacto es la ampliación del portafolio de productos y servicios, que también permite aumentar el nivel de participación en el mercado.

Hay oportunidades para las empresas, como el aumento de la calidad de productos, implementación de campañas publicitarias, valor agregado a productos y servicios,

patentes, acceso a canales de distribución, poder de negociación con proveedores, tecnificación en los procesos productivos, liderazgo en costos y orientación a un mercado o nicho de mercado específico; todas estas oportunidades le permitirán a las MiPymes obtener mayor crecimiento, cobertura no solo local sino también regional y nacional, además se podrán mejorar diferentes procesos, mayor eficiencia y rentabilidad.

Dentro de las amenazas, aquellas que generan alto impacto para la organización, como la competencia desleal y la llegada de nuevas compañías, dos aspectos muy difíciles de controlar, debido a que son variables externas; sin embargo, se puede mitigar su impacto, si las empresas sostienen sus fortalezas y crean estrategias que le permitan mantenerse.

Respecto a las amenazas de medio y bajo impacto, el uso de tecnología de punta de la competencia, alianzas estratégicas entre empresas del sector o actividad económica, decrecimiento de la demanda de la actividad económica, monopolización del sector por grandes compañías, productos sustitutos, rivalidad entre competidores, personal calificado por parte de la competencia, son factores que podrían llegar con otras empresas grandes que pueden poner en aprietos a las MiPymes.

8.4 ANALISIS DOFA

Tabla 105. Matriz DOFA

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Participación en ferias empresariales 2. Toma de decisiones de manera participativa 3. Alto nivel de compromiso 4. Iniciativa empresarial 5. Precios bajos en el mercado 6. Venta directa 7. Fácil rotación de inventarios 8. Apoyo de familiares 9. Generación de autoempleo 10. Trabajo en equipo. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Adquisición de nuevos créditos empresariales. 2. Desarrollo económico del municipio. 3. Mejoramiento de la calidad de vida. 4. Apoyo de entidades gubernamentales y educativas. 5. Adaptación tecnológica. 6. Reconocimiento por parte de la comunidad. 7. Mayor cobertura geográfica en el mercado 8. Cercanía a la capital 9. Incremento del número de habitantes 10. Ampliación de infraestructura física 11. Sistema de producción basado en economía de grandes escalas 12. Ampliación del portafolio de productos. |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de liderazgo 2. Falta de planeación estratégica 3. Informalidad empresarial 4. Falta de registros de las operaciones contables en hojas de cálculo. 5. Falta de capacidad para inversión 6. Poco acceso a financiación 7. Escasez de publicidad 8. Bajos niveles de producción 9. Inexistencia de puntos de venta 10. Desconocimiento de mercados 11. Dificultades para el manejo de TIC | <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación en el país 2. Aumento de tasa de interés con entidades financieras 3. Inseguridad y delincuencia común 4. Reformas tributarias 5. Desconocimiento de las preferencias del consumidor 6. Mal estado de las vías 7. Competencia desleal 8. Llegada de nuevas compañías |

- **ESTRATEGIAS FO :**

F1-O6: Mantener la participación en ferias empresariales así podrá aumentar el reconocimiento de las microempresas por parte de la comunidad.

F1-O8: Incrementar la participación en ferias empresariales ayuda a lograr reconocimiento incursionando en nuevos mercados, beneficiándose por la cercanía con la capital.

F2-O1: Continuar con la toma de decisiones de manera participativa, esto permitirá acertar en los proyectos futuros de las empresas como la adquisición de nuevos créditos empresariales.

F2-O11: Aprovechar la toma de decisiones de manera participativa le permite a las empresas seleccionar lo más conveniente como la adaptación de un sistema de producción basada en economía de grandes escalas.

F2-O5: Seguir la toma de decisiones participativa, con el objetivo de fortalecer la empresa en la adquisición de nuevas tecnologías, mejorando así diferentes procesos internos.

F3-O10: Fomentar el alto nivel de compromiso de los miembros de la organización, para mejorar los ingresos y así ampliar la infraestructura física.

F4-O12: Promover la iniciativa empresarial ayuda a la toma de decisión de ampliar el portafolio de productos o servicios.

F4-D4: Continuar con la iniciativa empresarial que permite aprovechar el apoyo brindado por las entidades gubernamentales y educativas en temas de capacitación.

F5-O7: Mantener los precios bajos en el mercado con el fin ampliar la cobertura o participación en el mercado.

F6-O6: Mejorar la relación comercial con el cliente y/o consumidor permitiéndole a la empresa mayor reconocimiento en la comunidad, generando espacios de confianza.

F9-O3: Sostener la generación de autoempleo con el fin de mejorar la calidad de vida del micro empresario, sus colaboradores y familias.

F10-O7: Fortalecimiento del equipo de trabajo con capacitaciones y asesorías para lograr una mayor cobertura geográfica en el mercado.

- **ESTRATEGIAS FA:**

F1-A5: Incursionar con mayor fuerza participando en eventos como: ferias departamentales y nacionales que permitan tener reconocimiento en la población y permitiendo identificar las preferencias de clientes actuales y potenciales.

F2-A2: Realizar reuniones con el grupo de colaboradores que permita tomar decisiones respecto a las distintas tasas de interés que brindan las entidades financieras.

F3-A3: Mantener el alto nivel de compromiso que tienen los colaboradores con la organización para disminuir la inseguridad que afecta a la empresa, como: delincuencia común, falta de información de los productos, entre otros.

F4-A8: Adquirir nuevas iniciativas de emprendimiento para prepararse y brindarse ante la llegada de nuevas compañías, generando productos o servicios de excelente calidad para los clientes.

F5-A7: Sostener en el mercado precios bajos para evitar que la competencia desleal perjudique los ingresos de las MiPymes y lograr competir con calidad y valores justos.

F6-A8: Incrementar la venta directa de los productos y servicios para mantener la cercanía con la comunidad y lograr mayor afianzamiento, para evitar que la llegada de nuevas compañías perjudiquen sus ingresos.

F10-A7: Aumentar el trabajo en equipo de las empresas logrando mayor participación de los colaboradores y evitar que la competencia tome fuerza y cree estrategias desleales que genere perdidas a la organización.

- **ESTRATEGIAS DO:**

D1-O4: Ofrecer a los microempresarios capacitaciones en temas de liderazgo con el apoyo de entidades gubernamentales y de educación superior, con el objetivo de fortalecer sus habilidades y destrezas.

D2-O4: Ofertar capacitaciones y cursos en planeación estratégica de entidades gubernamentales y/o educativas, que les permita a los microempresarios obtener orientación acerca de la dirección estratégica de las empresas.

D3-O4: Brindar capacitaciones por parte de entidades gubernamentales o educativas, sobre la formalidad empresarial y los beneficios que trae el ser una MiPyme legalizada.

D4-O5: Implementar o mejorar las herramientas tecnológicas para tener registro y control de las operaciones contables de la empresa, e identificar de manera práctica las ganancias y/o pérdidas en las que incurre el microempresario.

D5-O1: Adquirir créditos empresariales adecuados para el fortalecimiento efectivo de las MiPymes, con el fin que puedan invertir en aspectos productivos y administrativos y consecuentemente mejorar sus ingresos.

D6-O1: Participar en programas de entidades gubernamentales que contribuyan al fortalecimiento a las MiPymes para que accedan a créditos o programas financieros de desarrollo empresarial (Fomipyme, Ministerio de Comercio Industria y Turismo), por los beneficios que tienen las microempresas como la promoción de condiciones para apalancar el desarrollo del país desde la innovación y pondrá al servicio de empresarios y emprendedores dinámicos, nuevas herramientas y programas renovados para aprovechar la innovación como motor de la prosperidad. (Ministerio de comercio Industria y Turismo , 2015)

D7-O5: Adecuar recursos tecnológicos (e-commerce) que permitan aumentar las estrategias de marketing en las microempresas, es decir, adecuar métodos publicitarios, logística y distribución de productos y servicios para los clientes.

D8-O12: Diseñar estrategias de diversificación concéntrica, es decir añadir productos relacionados a la actividad económica de las MiPymes, teniendo en cuenta que ello permitirá aumentar las ventas y asimismo aumentar la producción.

D9-O7: Generar estrategias de crecimiento intensivas con una penetración en el mercado, con el objetivo de buscar mayor participación y reconocimiento.

D9-O8: Crear puntos de venta en Bogotá por la cercanía.

D10-O7: Implementar estrategias de crecimiento intensivas de desarrollo en el mercado, es decir introducir productos actuales en nuevas zonas de influencia según corresponda, ya que esto fortalecerá el crecimiento de las MiPymes.

D11-O4: Brindar capacitaciones a los microempresarios para el manejo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC, con el apoyo de entidades gubernamentales y educativas.

- **ESTRATEGIAS DA:**

D2 – A8: Diseñar la planeación estratégica que permita desarrollar objetivos y estrategias que disminuyan el impacto de la llegada de nuevas empresas.

D8 – A2: Aumentar niveles de producción para tener mayor liquidez y lograr incrementar la capacidad de endeudamiento.

D7 – A2: Realizar campañas publicitarias que promuevan los productos ofrecidos atrayendo nuevos cliente con el fin de incrementar y aumentar los niveles de ingreso disminuir créditos con entidades financieras.

D10 – A5: Realizar estudios de mercado con el fin de identificar las necesidades de cambio que fortalezcan las actividades empresariales y satisfagan las necesidades de los clientes.

D12 – A8: Capacitar en TIC para optimizar procesos internos y contrarrestar el impacto de entrada de nuevas empresas en el mercado.

9. IMPACTOS

- **ECONOMICO**

Por medio de los análisis obtenidos en la investigación, se observa que las micro y pequeñas empresas en Fusagasugá, son una fuente de sustento de la economía del municipio. Sin embargo, el carácter de informalidad empresarial es común, debido a la falta de conocimientos sobre procedimiento y requerimientos por parte de los microempresarios.

El estudio ha permitido observar que las micro y pequeñas empresas generan impacto positivo en la sociedad y la economía municipal, porque a pesar que en su mayoría, no generan empleos directos, son generadores de su propio empleo (autoempleo), logrando no depender de un tercero y ser afectados por el crecimiento acelerado de la población y así el incremento del desempleo.

Para las MiPymes es importante realizar alianzas con otras empresas dedicadas a la misma actividad económica, permitiendo la consolidación, crecimiento y fortalecimiento comercial para obtener mayores beneficios.

- **POLITICO**

El factor político de las microempresas diagnosticadas se expresa en los elementos o componentes legales de un país, en este caso, las políticas colombianas que apoyan o perjudican el normal funcionamiento de las mismas, lo anterior se expresa en oportunidades y amenazas que este factor causa a las MiPymes.

Las oportunidades que ofrece el factor público son de nivel medio, expresado por el 100%, identificándose entre otros el acceso a la contratación pública, como una oportunidad para que los microempresarios vendan sus productos o servicios para que puedan darse a conocer y participar en planes y programas gubernamentales que brinda el Estado para el crecimiento y fortalecimiento de las MiPymes es una oportunidad para estas.

Efectivamente el apoyo de entidades gubernamentales y educativas genera alto impacto, teniendo en cuenta que por medio de programas brindados por la Alcaldía, ya sea la participación en eventos, ferias o los programas de financiamiento a MiPymes. Igualmente el apoyo de entidades educativas que brindan capacitaciones.

Las normas laborales, en este caso, son una oportunidad para las microempresas que apoyan la ley del primer empleo, ya que reciben beneficios y reducen la tasa de desempleo en el país. El 83% de las amenazas y representan un nivel medio, hacen referencia a la situación política inestable del país, el incremento de impuestos, las reformas tributarias y las políticas nacionales que podrían afectar el crecimiento de las MiPymes, por su tamaño y niveles de producción. Incluso estas amenazas

justifican la informalidad de muchas de ellas, ya que por tramitología o por miedo a tantos impuestos los microempresarios prefieren no legalizarlas.

La amenaza de mayor impacto es la reforma tributaria, la cual podría perjudicar los procesos tanto organizacionales como productivos, disminuyendo la probabilidad para que las MiPymes puedan mantenerse en el mercado.

- **SOCIAL**

El impacto social generado por la investigación es amplio, orientado a solucionar la situación actual de los microempresarios, ayudando a disminuir la informalidad de las microempresas, para que su permanencia en el mercado sea mayor y con mejores empleos.

La participación en capacitaciones que ofrecen las entidades públicas y privadas, para fortalecer a las microempresas y promover los beneficios que se tienen al formalizarse, como es lograr posicionarse en el mercado, acceder a créditos formales, ofrecer garantía y calidad a sus clientes, mayor crecimiento, se obtiene beneficios del Estado y poder realizar alianzas estratégicas, además de promover la competencia leal y aporta al crecimiento de municipio.

Se es necesario, prestar acompañamiento a las empresas, comprometiéndose a diseñar programas de permanente continuidad para evaluar procesos de desarrollo organizacional.

10. CONCLUSIONES

- Las MiPymes son parte esencial para la economía de la región, pero la falta de liderazgo que se presenta por no asumir riesgos o salir de la zona de confort, impide que los microempresarios tomen la iniciativa para formalizar sus empresas y logren surgir económicamente, además por no tener ningún tipo de indicadores de eficiencia que mida el desempeño de las empresas, haciendo que su permanencia en el mercado sea más fácil.
- El principal problema que se presenta en las microempresas es la informalidad empresarial, puesto que los tramites son complejos (consultar nombre de la empresa, pre-Rut, inscripción en la cámara de comercio, registro mercantil, entre otros) haciendo que esta legalización sea un proceso difícil y tedioso. Además que faltan capacitaciones que expliquen claramente tramites y beneficios que se obtienen al cumplir con todos los requerimientos para su formalización.
- Se identifica que la informalidad empresarial tiene otro factor causante, en algunas empresas se limitan únicamente a un sustento diario y no proyectan la empresa al futuro, cerrando oportunidades de crecimiento para las MiPymes, igual algunas microempresas cumplen solo una parte del proceso de formalización, poseen o solo RUT, o solo NIT, pero no todo el proceso en sí.
- La generación de autoempleo ha sido un aspecto clave, al ser estas en su mayoría microempresas familiares, han logrado sustento propio y no tienen que depender de la dinámica de empleabilidad, además, contribuyen con el crecimiento y desarrollo de la sociedad.

- El nivel de estudio de los microempresarios no es un impedimento para ser emprendedores, se evidencio que solo se requiere en muchos casos ser personas proactivas, arriesgadas y principalmente soñadoras.

11.RECOMENDACIONES

- Se requieren procesos de apoyo y acompañamiento, a través de capacitaciones aplicadas, debido a que se observó que estas empresas carecen de estructura estratégica, de control de registro contables y mercadeo con grandes debilidades organizacionales.
- Las micro y pequeñas empresas son un factor importante en la economía de Fusagasugá, razón por la cual es indispensable que se realicen capacitaciones en temas legales, tributarios, tecnológicos y administrativos, ya que la principal problemática es la informalidad y la débil organización de sus actividades. La existencia de entidades educativas comprometidas que continúen realizando cursos, programas, talleres, etc, para el fortalecimiento de MiPymes como la Universidad de Cundinamarca, Sena, UNAD, ESAP.
- Se recomienda a la Alcaldía Municipal de Fusagasugá ejercer mayor control en los programas para el fortalecimiento de las MiPymes, debido a que al otorgar apoyo a MiPymes económico no se realiza un estudio adecuado de la empresa que realmente lo necesita. Asimismo se recomienda que al momento de realizar eventos como ExpoFusa, convoquen a estas empresas, además promover el consumo de sus productos o servicios, para lograr mayor reconocimiento y posicionamiento en el mercado local.
- En aspectos legales, se recomienda a la Cámara de Comercio de Bogota, continúen con las asesorías y seguimiento a procesos de formalización empresarial de estas MiPymes.

- A los microempresarios se les recomienda aprovechar las capacitaciones actuales y futuras, al igual que los programas ofrecidos por diferentes entidades públicas o privadas, ya que esto les permitirá ser más competitivas y más organizadas.
- Otra de las recomendaciones para las MiPymes es adaptarse al manejo de las TIC y herramientas importante como e-commerce o comercio electrónico, con el objetivo de lograr reconocimiento en el mercado, además de poder manejar una contabilidad más clara y efectiva para saber si sus ingresos son los esperados o no tienen ningún tipo de utilidad.
- Sería interesante que la Universidad de Cundinamarca abra espacios adecuados para mostrar estas empresas como ejemplo de casos de éxito y así los microempresarios interactúen con los estudiantes con el fin de incentivar el emprendimiento a los estudiantes y microempresarios.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, D. (3 de Octubre de 2014). Programa de Fortalecimiento Empresarial Ruta E. (M. A. Pedraza Ruiz, J. C. Sastoque Garavito, L. A. Serrano Ramirez, & D. T. Tarazona Quintero, Entrevistadores)
- Andrade, D. (01 de 07 de 2015). *Economía y Finanzas Internacionales* . Obtenido de <http://www.puce.edu.ec/economia/efi/index.php/economia-internacional/14-competitividad/20-economias-de-escala>
- Arizabaleta, E. V. (2014). *Diagnostico orgainacional: Evaluacion sistematica del desempeño empresarial en al era digital*. Bogota: Ecoe Ediciones .
- Audirac, C. A. (2007). *Desarrollo organizacional y consultoria*. Mexico: Trillas .
- Bancafacil. (30 de Septiembre de 2014). *Bancafacil*. Obtenido de <http://www.bancafacil.cl/bancafacil/servlet/Contenido?indice=1.2&idPublicacion=3000000000000060&idCategoria=9>
- Becerra Rodruiguez, F. (4 de Marzo de 2015). *Universidad Nacional de Colombia Sede Manizalez*. Obtenido de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4100002/lecciones/instrumentos/arbol.htm>
- DANE. (1 de Octubre de 2014). *DANE*. Obtenido de <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/conciliacenso/9ProyeccionesMunicipalesedadsexo.pdf>
- DANE. (01 de 07 de 2015). *DANE*. Obtenido de <http://sige.dane.gov.co/atlasestadistico/>
- Gobernacion de Cunidnamarca . (3 de Septiembre de 2014). *Gobernacion de Cudinamarca*. Obtenido de http://www1.cundinamarca.gov.co/PIU-2012/CUNDINAMARCA%20%202012/PLANES%20INTEGRALES%20%C3%99ANICOS%20-%20PIU/DOCUMENTOS%20PIU/CUNDINAMARCA_FUSAGASUGA/PIU.pdf
- Gomez Pulga, J. E., & Vargas Caicedo, J. (2011). *Las MiPymes Colombianas y Sus Desafiso De Perdurabilidad* . Bogota: Universidad Exernao de Colombia.
- Ministerio de comercio Industria y Turismo . (01 de 07 de 2015). *Colombia Se Formaliza* . Obtenido de (<http://colombiaseformaliza.com/procesos-para-la-formalizacion/ventajas-de-ser-formal/>)

Plata Paez, L. G. (28 de Mayo de 2008). Las MiPymes y La Economia Colombiana.
Portafolio.

Serna, H. G. (2003). *Gerencia Estrategica.* Bogota: 3R Editores.

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento diagnostico

| | |
|--|---|
| UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA, FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y CONTABLES ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, FUSAGASUGÁ FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL A MIPYMES “ENCUESTA PARA MIPYMES” | |
| Los datos solicitados son estrictamente confidenciales y no tiene fines fiscales ni pueden ser utilizados como prueba judicial (Art. 5 Ley 79/93) | |
| OBJETIVO: Diagnosticar el estado y funcionamiento de las organizaciones que operan en el municipio de Fusagasugá, con el fin de brindar asesorías de beneficio mutuo. | |
| FECHA: | ENCUESTA N° |
| I. DATOS PERSONALES | |
| A. IDENTIFICACION Y LOCALIZACION | |
| 1. Nombres: _____ | |
| 2. Apellidos: _____ | |
| 3. Documento de identificación: _____ | N°: _____ |
| 4. Género: Femenino _____ Masculino _____ | 5. Edad: _____ |
| 6. Lugar de nacimiento: Departamento _____ Municipio _____ | |
| 7. Dirección de residencia: _____ | |
| 8. Barrio: _____ | 9. Zona de residencia: Urbana _____ Rural _____ |
| 10. Teléfono fijo: _____ | 11. Celular: _____ |
| 12. Correo electrónico: _____ | |
| 13. ¿Cuánto tiempo lleva viviendo en el lugar de residencia? _____ | |
| B. CARACTERISTICAS SOCIODEMOGRAFICAS | |
| 1. ¿Pertenece a un grupo de población catalogado como vulnerable? | |
| a. Ninguno _____ | b. Madre / padre cabeza de familia _____ |
| c. Desplazados _____ | d. Víctimas de la violencia _____ |
| e. Jóvenes _____ | f. adultos mayores _____ |
| 2. Sabe leer y escribir: Si _____ No _____ | |
| 3. ¿Cuál es su máximo nivel educativo alcanzado? : _____ | |
| 4. Está afiliado a alguna entidad de seguridad social en salud (incluido sisben)? | |
| a. Si _____ b. No _____ | |
| 5. ¿Cuál de los siguientes regímenes de seguridad social en salud está afiliado(a)? cambia las opciones | |
| a. (EPS) b. sisben | |
| 6. ¿En qué tipo de vivienda reside actualmente? | |
| a. Casa _____ b. Apartamento _____ c. Cuarto(s) en inquilinato _____ d. Finca _____ e. Otro. ¿Cuál? _____ | |
| 7. ¿L a vivienda en la que actualmente reside es? | |

a. Propia, totalmente pagada ____ d. Con permiso del propietario ____ g. Otra ¿Cuál? _____
 b. Propia, la está pagando ____ e. Posesión sin título ____
 c. En arriendo o subarriendo ____ f. Propiedad colectiva _____

8. Del ingreso mensual del hogar, cuanto proviene de la actividad de la empresa: _____

9. ¿Cuál es la frecuencia del ingreso del hogar por su actividad?
 a. Diario ____ d. Mensual ____
 b. Semanal ____ e. Ocasional ____
 c. Quincenal ____ f. Por temporada _____

C. HISTORIA DE VIDA EN EL OFICIO

1. ¿Cómo se actualiza o capacita en su oficio?
 a. No se actualiza ____ d. Consulta de texto ____ g. Otro ¿Cuál? _____
 b. Capacitación formal ____ e. Internet ____
 c. Talleres o clases informales ____ f. Observando el trabajo de otros en los eventos feriales _____

2. ¿Ha asistido a un evento de capacitación formal para mejorar el desempeño de su oficio? Indique:

| Ítems | Tiene certificación | | Institución que otorga |
|---|---------------------|----|------------------------|
| | SI | NO | |
| Cursos de capacitación del Sena | | | |
| Cursos, talleres y seminarios por la alcaldía | | | |
| Otro ¿Cuál? | | | |
| Ninguno | | | |

Diligencie los puntos del 3 al 10 si el representante legal es diferente a la persona encuestada

II. DATOS DE LA EMPRESA

A. IDENTIFICACION Y LOCALIZACION

1. Nombre comercial: _____

2. Razón social: _____

3. Nombre del representante legal: _____

4. Documento de identificación: _____ N° _____

5. Dirección: _____

6. Barrio: _____ 7. Zona: Urbana ____ Rural ____

8. Teléfono fijo: _____ 9. Celular: _____

10. Correo electrónico: _____

11. La Organización se encuentra registrada en: cambio antes de l 11
 a. Cámara de Comercio ____ b. Secretaria de Hacienda ____ c. No registrada ____

12. La empresa cuenta con:
 a. RUT ____ c. Registro mercantil ____ Número de matrícula: _____
 b. NIT ____ d. Ninguno ____
 Número (NIT o RUT): _____

13. Tiempo que lleva funcionando la Organización:
 a. Menos de 1 año ____ b. De 1 a 3 años ____ c. De 3 a 5 años ____
 d. De 5 a 10 años ____ e. Más de 10 años ____

14. Sector al que pertenece la organización:
 a. Primario ____ b. Secundario ____ c. Terciario ____ d. Cuaternario ____

| |
|---|
| <p>15. Actividad a la que se dedica la Organización:</p> <p>a. Comercial _____ b. Servicios _____ c. Industrial _____ d. Agroindustrial _____</p> <p>e. Agropecuario _____ f. Social _____ g. Artesanal _____</p> <p>h. Otro ¿Cuál? _____</p> |
| <p>16. Describa las actividades económicas desarrolladas en su organización:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |
| <p>B. CARACTERIZACION ADMINISTRATIVA</p> |
| <p>1. Los objetivos de la planeación de su organización son de carácter:</p> <p>a. Estratégico _____ c. Proyecciones económicas _____ e. Otro ¿Cuál? _____</p> <p>b. Mejoramiento continuo _____ d. Social _____</p> |
| <p>2. ¿Tiene metas u objetivos? ¡Cuánto tiempo de horizonte tienen?</p> <p>a. Si _____ b. No _____</p> |
| <p>3. ¿Qué tipo de estructura tiene la empresa?</p> <p>a. Piramidal _____ b. Vertical _____ c. Horizontal _____</p> <p>d. Jerárquica _____ e. Ninguna _____ f. Otra ¿Cuál? _____</p> |
| <p>C. CARACTERIZACION ESTRATEGICA</p> |
| <p>1. ¿Qué aspectos del direccionamiento estratégico están definidos?</p> <p>a. Misión _____ b. Visión _____ c. Organigrama _____ d. Objetivos _____ e. Ninguna _____</p> |
| <p>2. ¿Cómo es la toma de decisiones en su organización?</p> <p>a. Persuasiva _____ b. Participativa _____ c. Consultiva _____ d. Autocrática _____</p> |
| <p>3. ¿Qué sistema de comunicación es aplicado en la empresa?</p> <p>a. Comunicación Ascendente _____ c. Comunicación Horizontal _____ e. Ninguna _____</p> <p>b. Comunicación Descendente _____ d. Comunicación informal _____</p> |
| <p>4. ¿Qué políticas se encuentran por escrito en la empresa?</p> <p>a. Políticas financieras _____ c. Políticas corporativas _____ e. Todas las anteriores _____</p> <p>b. Políticas administrativas _____ d. Ninguna _____</p> |
| <p>5. ¿Su organización cuenta con imagen corporativa?</p> <p>a. Si _____ b. No _____</p> |
| <p>6. ¿Qué nivel de compromiso tienen los miembros de la organización?</p> <p>a. Alto _____ b. Medio _____ c. Bajo _____</p> |
| <p>7. ¿La organización cómo mide la calidad del Servicio a los clientes internos y externos?</p> <p>a. Encuestas _____ b. Llamadas de seguimiento _____ c. contacto directo _____</p> <p>d. Focusgroup _____ e. Buzón de sugerencias _____ f. redes sociales _____</p> <p>g. Correos electrónicos _____ h. Ninguna _____</p> |
| <p>8. ¿Cómo se encuentra la empresa ante el ambiente laboral?</p> <p>a. Excelente _____ c. Satisfactorio _____ e. Demanda atención _____</p> <p>b. Sobresaliente _____ d. Insuficiente _____</p> |

Justifique su respuesta:

9. ¿Quiénes trabajan con usted en su lugar de trabajo?

- a. Usted es la única persona____ b. Su familia____ c. Otras familias____
d. Empleados____ e. Otro ¿cuál? _____

¿Cuántos? (en caso de tener empleados) _____

10. ¿A los miembros de la organización se les facilita el trabajo en equipo?

- A. Sí____ B. No____

11. ¿Qué cargos laborales tiene actualmente la unidad productiva?

- a. Gerente____ c. Tesorero____ e. Asesor de ventas____ g. Operarios de producción____
b. Secretaria____ d. Otros____ f. Distribución____ h. Ninguno____

12. Cuántos de sus empleados poseen los siguientes tipos de contrato:

- a. Fijo____ b. Indefinido____ c. Servicios____ d. Vinculación familiar____ e. Obra o labor____
f. Verbal____

13. Tipo de contratación de personal:

- a. Menos de 6 meses____ b. De 6 meses a 1 año____ c. Entre 1 y 2 años____ d. Más de 2 años____

14. Los empleados se encuentran afiliados a:

- a. EPS____ b. ARL____ c. Pensiones____ d. Cesantías____ e. Ninguno____

15. A parte del sueldo los empleados reciben otros beneficios como parte del salario (incentivos).

- a. Sí____ b. No____ ¿Cuáles? _____

16. Cuántos de sus empleados devengan:

- a. Menos de 1 salario____ b. 1 Salario mínimo____ c. Entre 1 y 2 Salarios____ d. Otro ¿Cuál? _____

D. CARACTERIZACION FINANCIERA

1. ¿Cuenta la empresa con facilidad para adquirir capital?

- a. Sí____ b. No____

2 ¿Qué tipo de fuentes de financiamiento ha utilizado en la empresa?

- a. Internas (eventos, actividades)____ b. Externas (donaciones, propuestas de proyectos)____
c. Recursos propios____ c. Ninguno____

3. ¿Tiene conocimiento de la existencia de créditos o préstamos especiales para su actividad comercial?

- a. Sí____ b. No____

4. ¿Ha solicitado créditos o préstamos, con fines productivos para su actividad?

- a. Sí____ b. No____

Si responde si a la anterior pregunta responda las preguntas de 5 al 8

5. ¿Le otorgaron el crédito o préstamo solicitado?

- a. Sí____ b. No____

6. ¿Por cuál de las siguientes razones no le fue otorgado el crédito o préstamo solicitado?

- a. Monto muy alto____ b. Falta de avales y garantías____ c. Plazos para el crédito____
d. Bajos ingresos____ e. Otro ¿Cuál? _____

7. ¿Quién le otorga el crédito o préstamos solicitados?

- a. Un banco o entidad financiera____ b. Una cooperativa____ c. Un proveedor____
d. Un cliente____ e. Un prestamista particular____ f. Un familiar o amigo____
g. Entidad pública____ h. Otro ¿Cuál? _____

| | | |
|---|---|-------------------------------|
| 8. ¿Para qué ha usado los créditos obtenidos? | | |
| a. Compra de materia prima ____ | b. Compra o reparación de maquinaria ____ | |
| c. Mantenimiento, ampliación o construcción del taller ____ | c. Pago de mano de obra ____ | |
| d. Comercialización ____ | e. Montaje o mejoras del almacén ____ | |
| f. Uso personal ____ | g. Otro ¿Cuál? _____ -- | |
| 9. ¿La empresa ha recibido Apoyo de alguna entidad, para su fortalecimiento? | | |
| a. No ha recibido ____ | b. Alcaldía ____ | c. A través de una ONG ____ |
| d. Cámara de comercio ____ | e. Universidad de Cundinamarca ____ | f. Sena ____ |
| g. INNCA ____ | h. UNAD ____ | i. ESAP ____ |
| j. Gobernación de Cundinamarca ____ | k. Ninguna ____ | |
| l. Otro ¿Cuál? _____ | | |
| 10. ¿Dentro de los gastos del negocio, usted está devengando un salario? | | |
| a. Si ____ b. No ____ | | |
| 11. ¿Cómo aporta la organización a la economía regional? | | |
| a. Generando empleo ____ | b. Capacitando a la Comunidad ____ | |
| c. Generando una conciencia una mejor calidad de vida ____ | d. Ambiente | |
| d. Brindando un servicio ____ | e. Otro ¿Cuál? _____ | |
| E. CARACTERIZACION ECONOMICA Y PRODUCTIVA | | |
| 1. Actualmente en el desempeño de su oficio usted es: | | |
| a. Trabajador independiente ____ | b. Miembro o socio de una organización comunitaria ____ | |
| c. Empleado formal (contrato y prestaciones) ____ | d. Microempresario ____ | |
| e. Empleado informal ____ | f. Miembro o socio de un taller comunitario ____ | |
| g. Otro ¿Cuál? _____ | | |
| 2. ¿En qué lugar realiza usualmente las actividades relacionadas con su oficio? | | |
| a. Local e independiente ____ | | |
| b. Lugar exclusivo dentro de la vivienda ____ | | |
| c. En cualquier lugar de la vivienda ____ | | |
| d. Trabaja mientras desarrolla otras actividades ____ | | |
| e. Un espacio comunitario fuera de la vivienda ____ | | |
| f. Parcela de producción de materia prima ____ | | |
| g. Otro ¿Cuál? _____ | | |
| 3. ¿Cuál es el área o tamaño de su lugar de trabajo? | | |
| AREA DEL TALLER | AREA DE LA PARCELA DE PRODUCCION DE MATERIA PRIMA | |
| a. menos de 10 mts ² ____ | a. menos de ½ ha ____ | |
| b. Entre 10 y 50 mts ² ____ | b. Entre ½ y 1 Ha ____ | |
| c. Más de 50 mts ² ____ | c. Más de 1 Ha ____ | |
| d. No sabe / No responde ____ | d. No sabe / No responde ____ | |
| 4. El lugar donde realiza las actividades relacionadas con su oficio es: | | |
| a. Propio ____ | b. Propiedad familiar ____ | c. En arriendo ____ |
| d. En préstamo ____ | e. En usufructo o permiso del dueño ____ | f. Propiedad comunitaria ____ |
| g. Otro ¿Cuál? _____ | | |
| 5. La mayor parte del proceso que aplica para la elaboración de sus productos es: | | |
| a. Solamente a mano | b. Con apoyo de máquinas simples ____ | e. Otro ¿Cuál? _____ |
| c. Con apoyo de máquinas con motor ____ | d. Todas las anteriores ____ | |

| |
|--|
| 6. Subcontrata una parte del proceso para la elaboración de sus productos: a. Si _____ b. No _____ |
| 7. El diseño de los productos es: a. Creación propia _____ b. Buscar en libros y revistas _____ c. Busca en bibliotecas _____ d. Diseño de artesanos _____ e. Sugerencia del cliente _____ f. Sugerencia de un diseñador _____ g. Búsqueda en Internet _____ h. Otro ¿Cuál? _____ |
| 8. ¿Qué tipo de materias primas utiliza en la elaboración del producto? _____ _____ _____ |
| 9. ¿Cómo consiguió principalmente la materia prima? a. La recoge en el campo o medio natural _____ d. La compra en el mercado _____ b. Usted mismo la produce _____ e. La compra a una cooperativa _____ c. a compra a un comerciante o intermediario _____ f. Otro ¿Cuál? _____ |
| 10. ¿En qué región o lugar compra principalmente la materia prima que utiliza para la elaboración de sus productos? a. Localmente _____ b. Otro municipio ¿Cuál? _____ c. Otro departamento ¿Cuál? _____ d. Otro país ¿Cuál? _____ |
| 11. ¿Cómo adquirió la materia prima o material? a. Al por mayor o en grandes cantidades _____ b. Al detal o en pequeñas cantidades _____ c. Recolecta toda la materia _____ |
| 12. ¿En qué forma pago las materias primas y materiales? a. En efectivo _____ d. En especie _____ b. A crédito _____ e. Con mano de obra _____ c. A crédito en especie No compra materias primas _____ f. Otro ¿Cuál? _____ |
| 13. ¿Usualmente, cómo transporta la materia prima a su sitio de trabajo? a. A pie _____ d. En transporte público _____ g. Otro ¿Cuál? _____ b. En transporte propio _____ e. Se lo envía el proveedor _____ c. En transporte alquilado _____ f. No transporta materia prima _____ |
| 14. ¿Qué dificultades tiene para acceder a las materias primas o materiales? a. Escasez de la materia prima _____ b. No se consigue cantidades suficientes _____ c. La mala calidad del material _____ d. Dificultades en el transporte _____ e. Los intermediarios _____ f. La falta de dinero _____ g. La falta de crédito _____ h. Pocos proveedores _____ i. Escasa información de precios _____ j. Otro ¿Cuál? _____ k. Ninguna _____ |
| 15. Ha realizado desarrollos o cambios en la elaboración de su producto en: a. Las técnicas o prácticas de producción _____ b. En los materiales _____ c. En el diseño de los productos _____ d. En los acabados _____ e. En las herramientas y maquinarias _____ f. En los empaques _____ g. Otro ¿Cuál? _____ |
| 16. ¿Por qué razón incorporo cambios en su proceso de elaboración del producto? a. Mejorar el producto _____ b. Mejorar las ventas _____ c. Mejorar ingresos _____ d. El interés de mejorar el negocio _____ e. Aumentar la capacidad de producción _____ f. Reducir los costos _____ g. Otro ¿Cuál? _____ |
| 17. Los cambios o desarrollos incorporados han mejorado: |

| | |
|---|--|
| a. Producto elaborado ____ | b. Procesos de elaboración del producto ____ |
| c. Costos de producción ____ | d. Volumen de ventas ____ |
| e. Precio pagado por clientes ____ | f. Numero de cliente ____ |
| g. Ingresos ____ | h. Nivel de participación en todo tipo de eventos ____ |
| i. Otro ¿Cuál? _____ | |
| 18. ¿Cuáles fueron las principales dificultades que tuvo que enfrentar para lograr los desarrollos o cambios en la elaboración de su producto o servicio? | |
| a. Falta de conocimiento ____ | b. Falta de dinero ____ |
| c. Limitaciones en la infraestructura ____ | |
| d. Dificultades para comercializar el producto ____ | e. Otro ¿Cuál? _____ |
| f. Ninguna ____ | |
| 19. ¿Cómo realiza habitualmente la venta de sus productos? | |
| a. Venta directa al consumidor final ____ | f. Otro tipo de organización ____ |
| b. A través de un intermediario ____ | g. Puestos de venta en plazas de mercado ____ |
| c. A una empresa comercializadora ____ | h. Asociaciones ____ |
| d. En consignación ____ | i. Otro ¿Cuál? _____ |
| e. Puntos de venta ____ | |
| 20. El volumen de producto para la venta depende de: | |
| a. Pedidos y/o encargos ____ | b. Lo que se está vendiendo ____ |
| c. Lo que se espera vender ____ | |
| d. La temporada ____ | e. De lo que pueda producir ____ |
| e. Otro ¿Cuál? _____ | |
| 21. ¿Cuáles son sus principales destinos de venta? | |
| a. El mercado de su localidad o municipio ____ | b. Otros municipios del departamento ____ |
| c. La capital del departamento ____ | d. Otros departamentos ____ |
| f. Fuera del país ____ | |
| 22. Lugar en el que vende la mayor parte de su producción es: | |
| a. La vivienda ____ | b. El taller en el que labora ____ |
| c. Un almacén especializado para ello ____ | |
| d. La calle / ambulante ____ | e. Las ferias municipales ____ |
| f. La galería o plaza de mercado ____ | |
| g. Por internet ____ | h. Otro ¿Cuál? _____ |
| 23. ¿De los medios de promoción y difusión de sus productos, cuáles ha usado? | |
| a. Voz a voz ____ | b. Televisión ____ |
| c. Radio ____ | d. Internet ____ |
| e. Revistas ____ | f. Volantes o catálogos ____ |
| g. Ferias especializadas ____ | |
| h. Llamadas ____ | i. Otro ¿Cuál? _____ |
| j. Ninguna ____ | |
| 24. Que estrategias de ventas utiliza: | |
| a. Promociones ____ | b. Precios Bajos ____ |
| c. Descuentos ____ | d. Muestras ____ |
| e. Publicidad ____ | f. Degustaciones ____ |
| g. Otro ¿Cuál? _____ | |
| 25. ¿Qué elementos tiene en cuenta para la presentación comercial de los productos? | |
| a. Logotipo ____ | b. Identidad de marca ____ |
| c. Empaques especiales ____ | |
| d. Tarjetas de presentación ____ | e. Exhibición ____ |
| f. Ninguno ____ | |
| g. Otro ¿Cuál? _____ | |
| 26. La forma de pago que más utiliza para la venta de sus productos es: | |
| a. Al contado ____ | b. A crédito ____ |
| c. Anticipado ____ | d. Otro ¿Cuál? _____ |
| 27. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta en la comercialización de sus productos? | |
| a. Limitaciones en el transporte ____ | b. Bajo volumen de producción ____ |

| | |
|---|--|
| c. Desconocimiento de los mercados ____ | d. Desconocimiento de las preferencias de los compradores ____ |
| e. La competencia en el mercado ____ | f. Los precios del mercado ____ |
| g. Ninguno ____ | h. Otro ¿Cuál? _____ |
| 28. Dispone de un medio de transporte para llevar su producción al lugar de venta? | |
| a. Si ____ b. No ____ | |
| 29. Señale las principales dificultades para transportar sus productos al lugar de venta: | |
| a. Los altos costos ____ | b. La distancia al punto de venta ____ |
| c. El mal estado de las vías ____ | d. Falta de vehículos adecuados ____ |
| e. Escases de los medios de transporte ____ | f. Otro ¿Cuál? _____ |
| g. Ninguno ____ | |
| 30. Cuáles son los principales aspectos que tiene en cuenta para fijar los precios de sus productos? | |
| a. Costos de materia prima ____ | b. Costos de operación de máquinas y equipos ____ |
| c. Costo de mano de obra ____ | c. Costos de transporte ____ |
| d. El tipo de producto ____ | e. El comprador ____ |
| f. Otro ¿Cuál? _____ | g. Ninguno ____ |
| 31. ¿Cuánto vende? _____ | |
| 32. ¿Participa en ferias, muestras empresariales y eventos? | |
| a. Si ____ b. No ____ ¿Cuáles? _____ | |
| Patrocinio: | |
| 33. ¿Qué problemas ha tenido en la participación de las ferias, muestras empresariales y eventos? | |
| a. Costo de stand ____ | b. Falta de publicidad ____ |
| c. Conflicto con otros expositores ____ | d. Competencia por precios ____ |
| e. Mala ubicación en el evento ____ | f. Fechas del evento ____ |
| g. Mala organización del evento ____ | h. Baja asistencia de consumidores ____ |
| i. Otro ¿Cuál? _____ | j. Ninguno ____ |
| 34. su salario mensualmente es: | |
| a. Una suma fija ____ | b. Depende de los resultados ____ |
| c. Tiene un componente fijo y otro variable ____ | |
| F. GESTION AMBIENTAL | |
| 1. ¿Conoce en su barrio, comuna o municipio algún programa o proyecto de socialización y divulgación sobre el manejo ambiental sostenible orientado a la actividad? | |
| a. Si ____ b. No ____ ¿Cuál? _____ | |
| 3. ¿Su taller o lugar cumple con las normas ambientales y sanitarias? | |
| a. Si ____ b. No ____ c. No sabe | |
| 4. ¿Su taller o lugar de trabajo ha sido inspeccionado por autoridades ambientales? | |
| a. Si ____ b. No ____ | |
| G. ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN (APLICA PARA ASOCIACIONES) | |
| 1. ¿Usted pertenece a una organización social? | |
| a. Si ____ b. No ____ | |
| 2. ¿Por qué razón no participa en alguna organización o grupo? | |
| a. Los beneficios son para pocos ____ | b. No ayuda en la producción ____ |
| c. No ayuda en comercialización ____ | d. No es útil ____ |
| e. Exigen demasiados documentos ____ | f. Falta de información ____ |
| g. Otro ¿Cuál? _____ | |
| 3. ¿Cuántos afiliados o miembros tiene actualmente su organización? | |
| a. Menos de 10 ____ | b. Entre 10 y 50 ____ |
| c. Entre 50 y 100 ____ | d. Más de 100 ____ |
| 4. ¿Cuál es la cobertura o área de influencia de su organización? | |
| a. Local ____ | b. Municipal ____ |
| c. Regional ____ | d. Nacional ____ |
| e. Internacional ____ | f. No sabe ____ |

| |
|---|
| <p>5. Su organización se constituye como:</p> <p>a. Asociación _____ b. Grupo familiar _____ c. Grupo de mujeres _____ d. Cooperativa _____</p> <p>e. Organización de desplazados _____ f. Organización de víctimas _____</p> <p>g. Fundación ONG _____ h. Otro ¿Cuál? _____</p> |
| <p>6. ¿Cuánto tiempo lleva como miembro afiliado a la organización?</p> <p>a. Toda la vida _____ b. Un año _____ c. Entre 2 y 5 años _____ d. Más de 5 años _____</p> |
| <p>7. ¿Tiene junta directiva la organización?</p> <p>a. Si _____ b. No _____ ¿Cuántos? _____</p> |
| <p>8. ¿Cada cuánto se reúne la Junta Directiva?</p> <p>a. Cada semana _____ c. Cada mes _____</p> <p>b. Cada 15 días _____ d. Otra ¿Cuál? _____</p> |
| <p>9. ¿La organización tiene estatutos?</p> <p>a. Si _____ b. No _____</p> |
| <p>III. NECESIDADES DE CAPACITACION</p> |
| <p>2. La empresa dispone de programas de:</p> <p>a. Capacitación _____ b. Motivación _____ c. Recreación _____</p> <p>d. Salud ocupacional _____ e. Vivienda _____ f. Educación _____</p> <p>g. Ninguno _____</p> |
| <p>3. Disponibilidad de tiempo para atender programas de capacitación:</p> <p>a. 1 Vez a la Semana _____ b. 1 Vez cada 15 día _____ c. 1 Vez al mes _____</p> <p>d. 2 Veces a la semana _____ e. Otro ¿Cuál? _____</p> |
| <p>4. Horario en el que se le facilita para la capacitación:</p> <p>a. Diurno _____ Hora: __: __ b. Nocturno _____ Hora: __: __</p> <p>Día de la semana que se le facilita: _____</p> |
| <p>5. Modalidad para recibir capacitación:</p> <p>a. Cartillas _____ b. Radial _____ c. Presencial _____</p> <p>d. Virtual _____ e. A distancia _____</p> <p>e. Otra ¿Cuál? _____</p> |
| <p>6.Cuál ha sido el proceso de Transformación Empresarial:</p> <p>a. Diseño y elaboración de nuevos productos/servicios _____ b. Innovaciones y mejoras en los procesos _____</p> <p>c. Cambios en la Organización y Administración _____ d. Capacitación de Personal _____</p> <p>e. Compra de Maquinaria y Equipos _____</p> |
| <p>7. En qué área desearía recibir capacitación:</p> <p>a. Tributaria _____ b. Legal _____ c. Gerencial _____ d. Contable _____</p> <p>e. Tecnología _____ f. Producción _____ g. Humana _____ h. Exportación _____</p> <p>i. Organizacional: _____ i. Mercadeo: _____</p> <p>j. Otra ¿Cuál? _____</p> |
| <p>IV. CONTROL OPERATIVO</p> |

| FECHA DE RECOLECCIÓN EN EL SISTEMA | | | LUGAR DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN | | ENTIDAD QUE RECOGE LA INFORMACIÓN |
|------------------------------------|----|------|--|------------|--|
| DD | MM | AAAA | DEPARTAMENTO | MUNICIPIO | Oficina de desarrollo – Alcaldía de Fusagasugá y Universidad de Cundinamarca |
| | | | Cundinamarca | Fusagasugá | |

| DATOS ENCUESTADO | | |
|---------------------|----------------------|-------|
| Nombres y apellidos | N° de identificación | Firma |
| | | |
| DATOS ENCUESTADOR | | |
| Nombres y apellidos | N° de identificación | Firma |
| | | |

OBSERVACIONES:

Anexo 2. Ponencia tercer encuentro de semilleros de investigación – Ubaté





DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL A 100 MIPYMES DE FUSAGASUGA

AUTORES: MAYERLY ALEJANDRA PEDRAZA RUIZ
JYNETH CATERINE SASTOQUE GARAVTO
LEIDY ALEXANDRA SERRANO RAMIREZ
DIANA TORCOROMA TARAZONA QUINTERO



INTRODUCCION

- Proyecto interinstitucional Universidad de Cundinamarca - Alcaldía de Fusagasugá, a 100 MiPymes inscritas en la Secretaria de Desarrollo Económico.
- Macroproyecto D.O Intervenciones y Consultorías en empresas publicas y privadas Fusagasugá – Región .



DESCRIPCION DEL PROBLEMA

En Fusagasugá se ha podido observar un incremento y desarrollo notorio de micro y pequeñas empresas de tipo formal e informal, que aportan significativamente a la economía del municipio.



OBJETIVOS

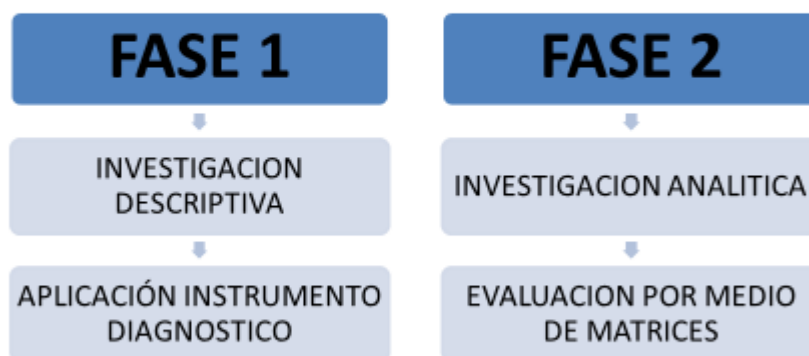
- **OBJETIVO GENERAL**

Realizar un diagnóstico organizacional a las micro y pequeñas empresas objeto de estudio en Fusagasugá inscritas en la oficina de desarrollo económico de la alcaldía municipal.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Caracterizar las microempresas objeto de estudio.
- Analizar la dinámica de las microempresas en la economía de Fusagasugá.
- Generar informes diagnósticos para las microempresas objeto de estudio.

METODOLOGIA





METODOLOGIA

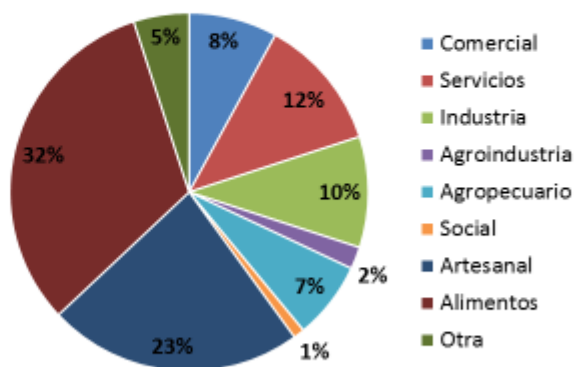
- Matriz de perfil de capacidades internas – PCI.
- Matriz de oportunidades y amenazas en el medio – POAM.
- Análisis DOFA.
- Matriz VESTER.
- Árbol de problemas.



RESULTADOS

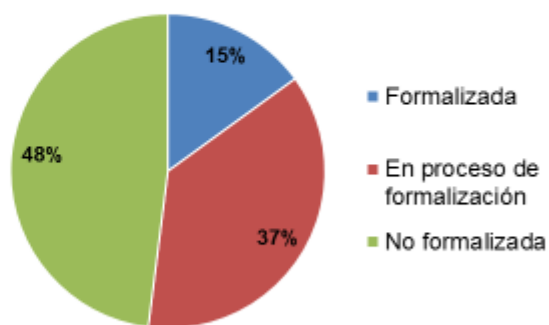
ACTIVIDAD ECONOMICA

| | |
|---------------|-----|
| Alimentos | 32 |
| Artesanal | 23 |
| Servicios | 12 |
| Industria | 10 |
| Comercial | 8 |
| Agropecuario | 7 |
| Agroindustria | 2 |
| Social | 1 |
| Otros | 5 |
| Total | 100 |



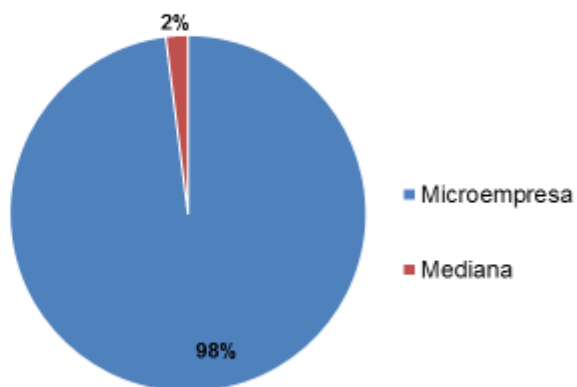
FORMALIDAD EMPRESARIAL

| | |
|-----------------------------|-----|
| Formalizada | 15 |
| En proceso de formalización | 37 |
| No formalizada | 48 |
| Total | 100 |



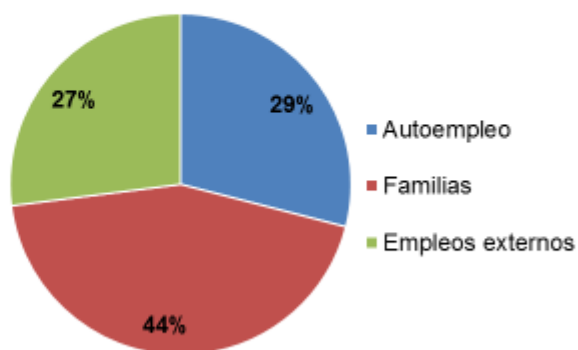
TAMAÑO DE LA EMPRESA

| | |
|--------------|-----|
| Microempresa | 98 |
| Mediana | 2 |
| Total | 100 |



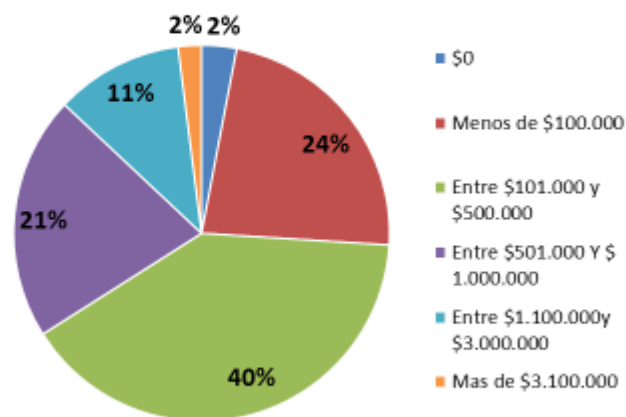
EMPLEABILIDAD

| | |
|----------------|-----|
| Autoempleo | 29 |
| Familias | 44 |
| Empleo externo | 27 |
| Total | 100 |



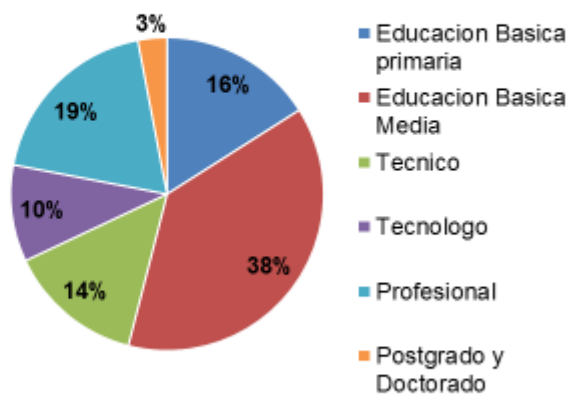
INGRESOS

| | |
|---------------------------------|------------|
| \$0 | 2 |
| Menos de \$100.000 | 24 |
| Entre \$101.000 y \$500.000 | 40 |
| Entre \$501.000 y \$1.000.000 | 21 |
| Entre \$1.001.000 y \$3.000.000 | 11 |
| Mas de \$3.000.000 | 2 |
| Total | 100 |



NIVEL EDUCATIVO

| | |
|-----------------------|------------|
| Básica primaria | 16 |
| Básica media | 38 |
| Técnica | 14 |
| Tecnólogo | 10 |
| Profesional | 19 |
| Postgrado y doctorado | 3 |
| Total | 100 |





CONCLUSIONES PARCIALES

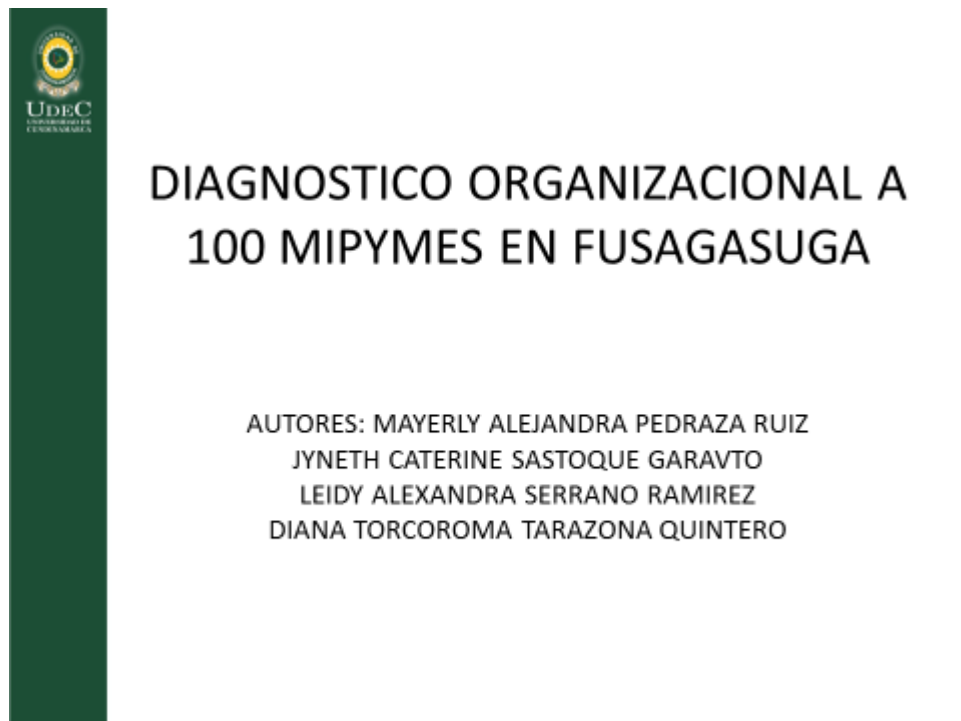
- Prevalece la informalidad empresarial.
- Microempresas familiares.
- Generación de autoempleo.



BIBLIOGRAFIA

- Arizabaleta, E. V. (2014). Diagnostico Organizacional: Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital. Fusagasugá: ecoe ediciones.
- Bancafacil. (30 de septiembre de 2014). Bancafacil. Obtenido de www.Bancafacil.cl: <http://www.bancafacil.cl/bancafacil/servlet/Contenido?indice=1.2&idPublicacion=3000000000000060&idCategoria=9>

Anexo 3. Ponencia informe final Alcaldía de Fusagasugá



INTRODUCCION

- Proyecto interinstitucional entre la Alcaldía de Fusagasugá - UdeC ordenado a realizar un diagnóstico a 100 MiPymes.
- Macroproyecto - Grupo de Investigación Arado

OBJETIVOS

- OBJETIVO GENERAL
- Realizar un diagnóstico organizacional a 100 micro y pequeñas empresas inscritas en la secretaria de desarrollo económico de la alcaldía municipal de Fusagasugá.

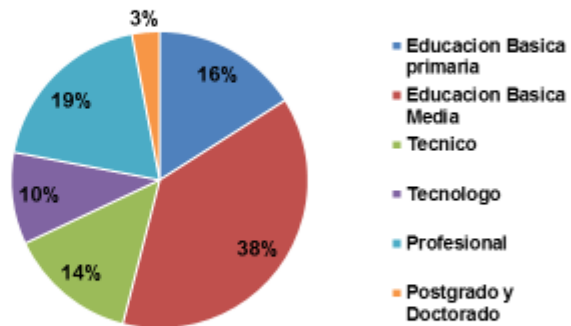
OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Caracterizar las MiPymes objeto de estudio.
- Analizar la dinámica económica de las MiPymes en Fusagasugá.
- Generar informes individuales para las MiPymes.

RESULTADOS

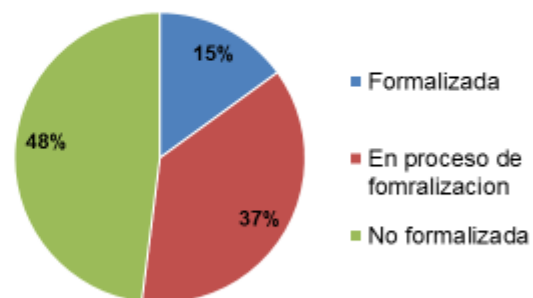
NIVEL EDUCATIVO

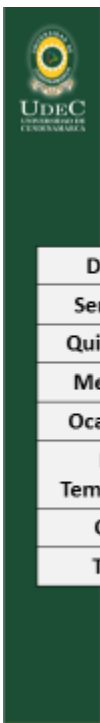
| | |
|---------------------------|------------|
| Educación Básica Primaria | 16 |
| Educación Básica Media | 38 |
| Técnica | 14 |
| Tecnólogo | 10 |
| Profesional | 19 |
| Posgrado y Doctorado | 3 |
| Total | 100 |



FORMALIDAD EMPRESARIAL

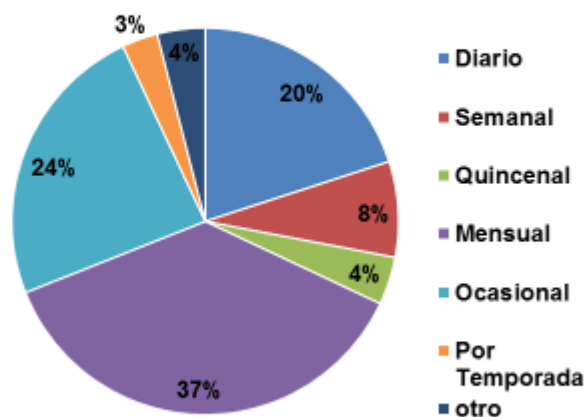
| | |
|-----------------------------|------------|
| Formalizada | 15 |
| En proceso de formalización | 37 |
| No formalizada | 48 |
| Total | 100 |





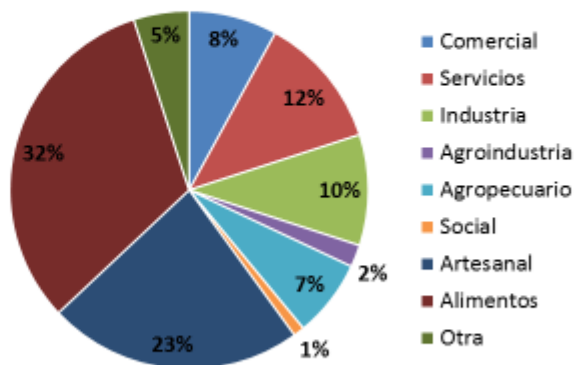
FRECUENCIA CON LA QUE CAPTA INGRESOS

| | |
|---------------|-----|
| Diario | 20 |
| Semanal | 8 |
| Quincenal | 4 |
| Mensual | 37 |
| Ocasional | 24 |
| Por Temporada | 3 |
| Otro | 4 |
| Total | 100 |



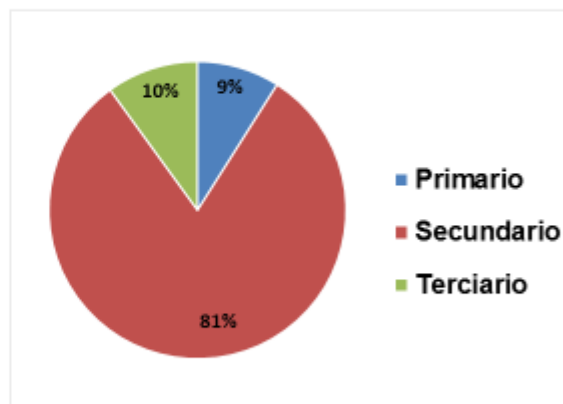
ACTIVIDAD ECONOMICA

| | |
|---------------|-----|
| Alimentos | 32 |
| Artesanal | 23 |
| Servicios | 12 |
| Industria | 10 |
| Comercial | 8 |
| Agropecuario | 7 |
| Agroindustria | 2 |
| Social | 1 |
| Otros | 5 |
| Total | 100 |



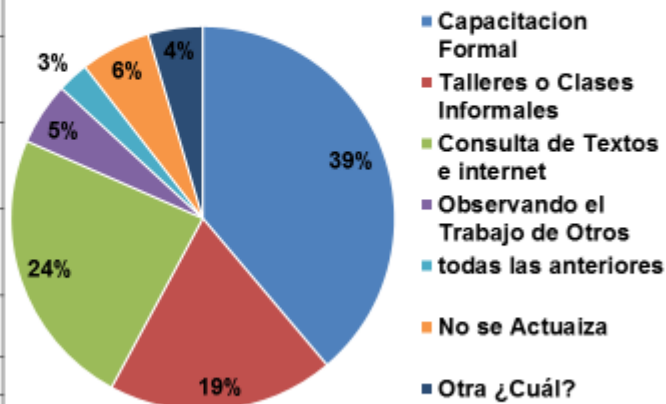
SECTOR ECONOMICO

| | |
|-------------|-----|
| Primaria | 9 |
| Secundario | 81 |
| Terciario | 10 |
| Cuaternario | 0 |
| Tota | 100 |



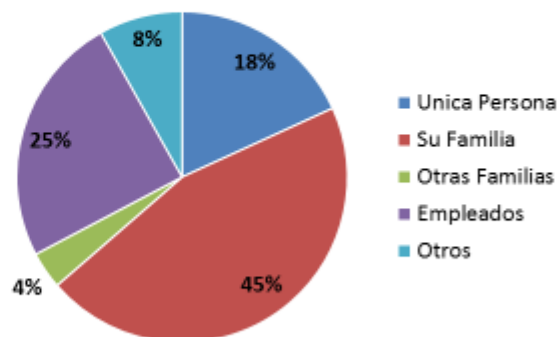
ACTUALIZACIÓN O CAPACITACIÓN EN EL OFICIO

| | |
|-------------------------------|-----|
| Capacitación Formal | 59 |
| Talleres o clases Informales | 29 |
| Consulta de Textos e Internet | 36 |
| Observando trabajo de otros | 8 |
| Todas as anteriores | 4 |
| No se Actualiza | 9 |
| Otra | 7 |
| Total | 152 |



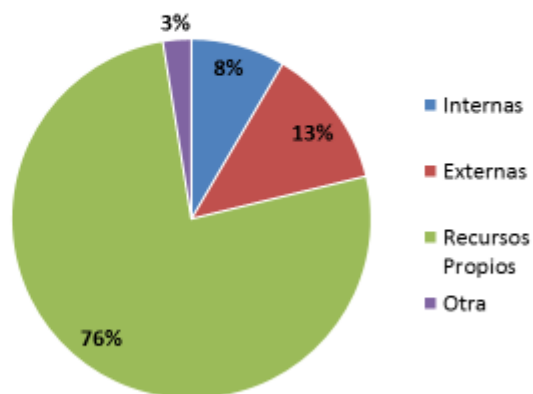
MIEMBROS DE LA EMPRESA

| | |
|----------------|------------|
| Única Persona | 20 |
| Su familia | 50 |
| Otras familias | 4 |
| Empleados | 27 |
| Otros | 9 |
| Total | 110 |



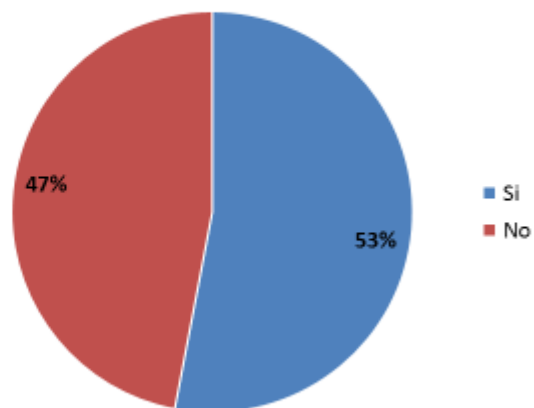
FUENTES DE FINANCIAMIENTO USADAS

| | |
|------------------|------------|
| Recursos propios | 100 |
| Externas | 15 |
| Otra | 3 |
| Total | 110 |



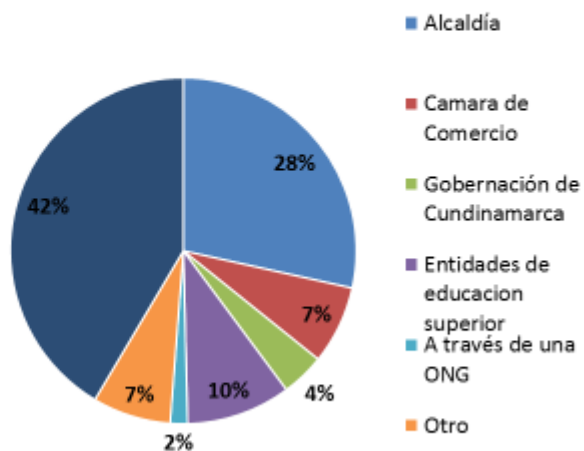
SOLICITUD DE CRÉDITOS

| | |
|--------------|------------|
| Si | 53 |
| No | 47 |
| Total | 100 |



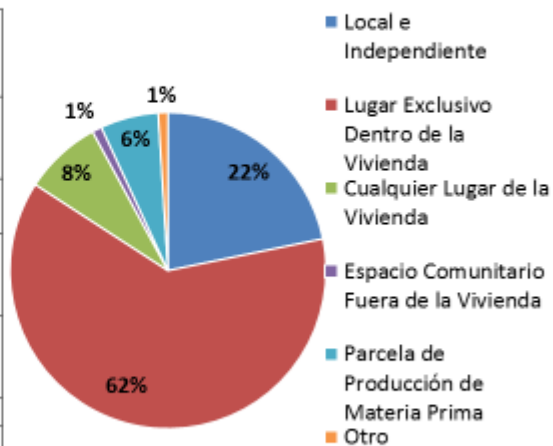
APOYO DE ENTIDADES

| | |
|---------------------------------|------------|
| Alcaldía | 35 |
| Cámara de comercio | 9 |
| Gobernación de Cundinamarca | 5 |
| Entidades de educación superior | 12 |
| A través de una ONG | 2 |
| Otro | 9 |
| Ninguna | 51 |
| Total | 123 |



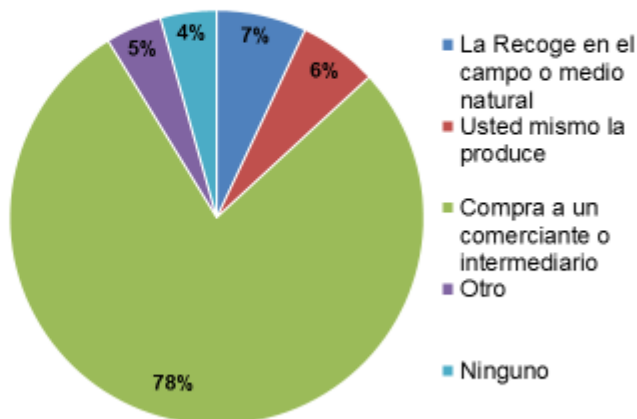
LUGAR DE PRODUCCIÓN

| | |
|--|------------|
| Local e Independiente | 22 |
| Lugar Exclusivo Dentro de la Vivienda | 62 |
| Cualquier Lugar de la Vivienda | 8 |
| Espacio comunitario fuera de la vivienda | 1 |
| Parcela de Producción de Materia Prima | 6 |
| Otro | 1 |
| Total | 100 |



COMO CONSIGUIO LA MATERIA PRIMA

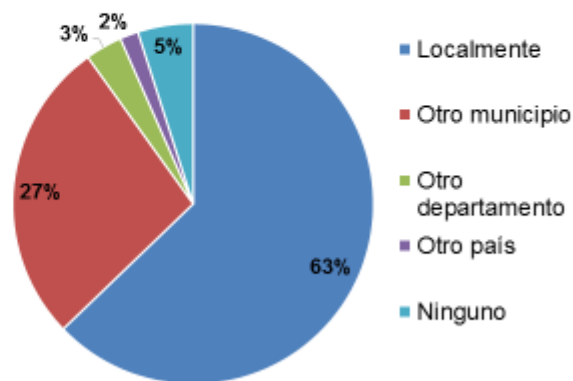
| | |
|---|------------|
| Lo recoge en el campo | 8 |
| Usted mismo lo produce | 7 |
| Compra a un comerciante o intermediario | 89 |
| Otro | 5 |
| Ninguno | 5 |
| TOTAL | 114 |





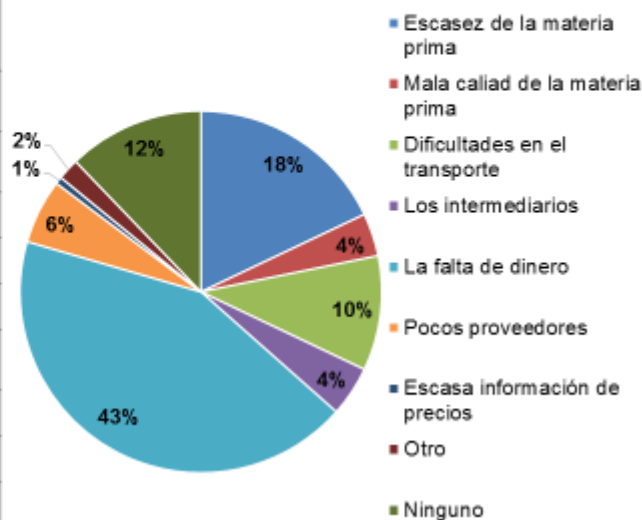
LUGAR DE COMPRA DE MATERIA PRIMA

| | |
|-------------------|------------|
| Localmente | 76 |
| Otro municipio | 33 |
| Otro departamento | 4 |
| Otro País | 2 |
| Ninguno | 6 |
| Total | 100 |



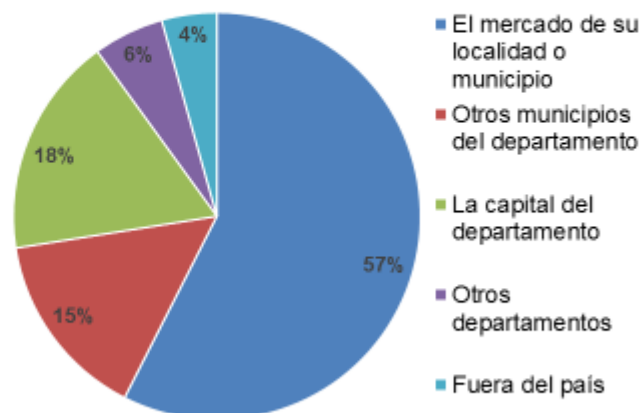
DIFICULTADES DE ACCESO A LA MATERIA PRIMA

| | |
|----------------------------------|------------|
| Escasez de la materia prima | 28 |
| Mala calidad de la materia prima | 6 |
| Dificultades en el transporte | 16 |
| Intermediarios | 7 |
| Falta de dinero | 67 |
| Pocos proveedores | 9 |
| Escasa información de precios | 1 |
| Otro | 3 |
| Ninguno | 19 |
| TOTAL | 156 |



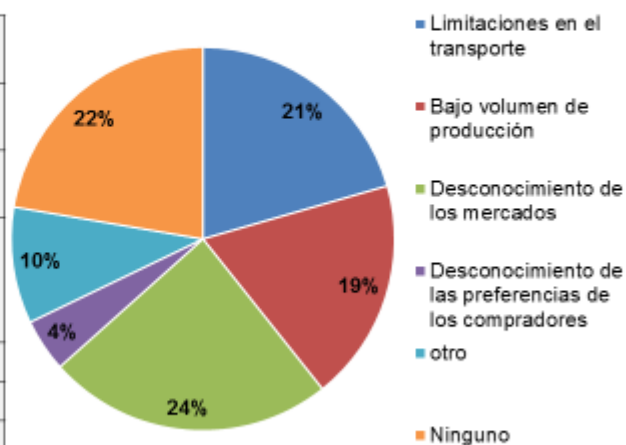
DESTINOS DE VENTA

| | |
|-------------------------------------|------------|
| Mercado de su localidad o municipio | 92 |
| Otros municipios del departamento | 24 |
| La capital del departamento | 28 |
| Otros departamentos | 9 |
| Fuera del país | 7 |
| Total | 100 |



PROBLEMAS DE COMERCIALIZACION

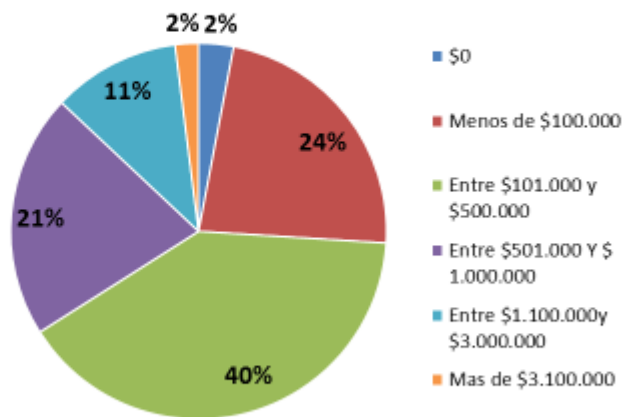
| | |
|--|------------|
| Limitaciones en el transporte | 23 |
| Bajo volumen de producción | 21 |
| Desconocimiento de los mercados | 27 |
| Desconocimiento de las preferencias de los compradores | 5 |
| Otro | 11 |
| Ninguno | 25 |
| Total | 139 |





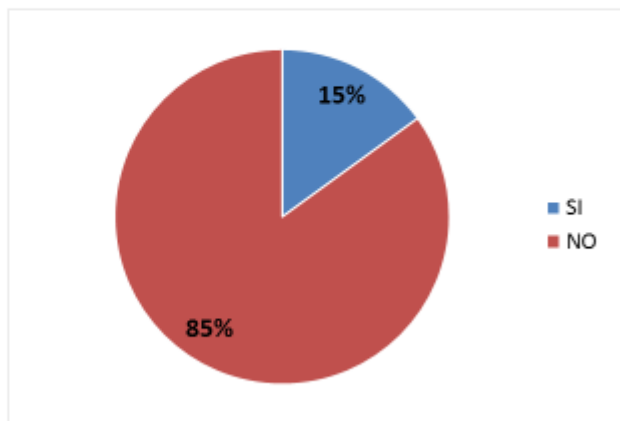
VENTAS

| | |
|---------------------------------|------------|
| \$0 | 2 |
| Menos de \$100.000 | 24 |
| Entre \$101.000 y \$500.000 | 40 |
| Entre \$501.000 y \$1.000.000 | 21 |
| Entre \$1.001.000 y \$3.000.000 | 11 |
| Mas de \$3.000.000 | 2 |
| Total | 100 |



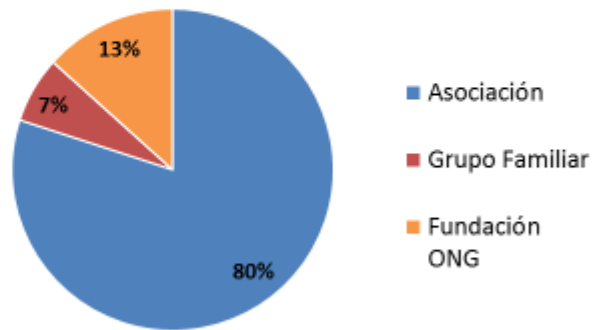
ENTIDADES SIN ANIMO DE LUCRO

| | |
|--------------|------------|
| SI | 15 |
| NO | 85 |
| Total | 100 |



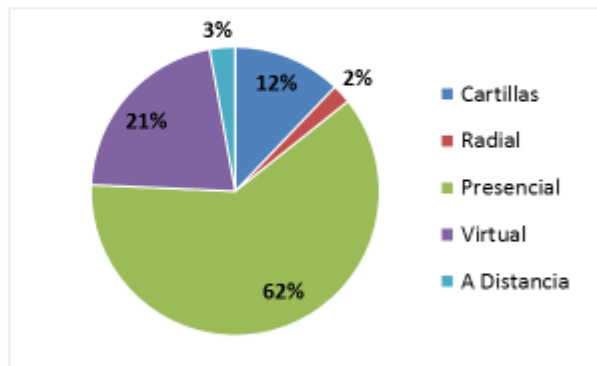
CONSTITUCION DE LA ENTIDAD

| | |
|----------------|-----------|
| Asociación | 12 |
| Grupo familiar | 1 |
| Fundación ONG | 2 |
| Total | 15 |



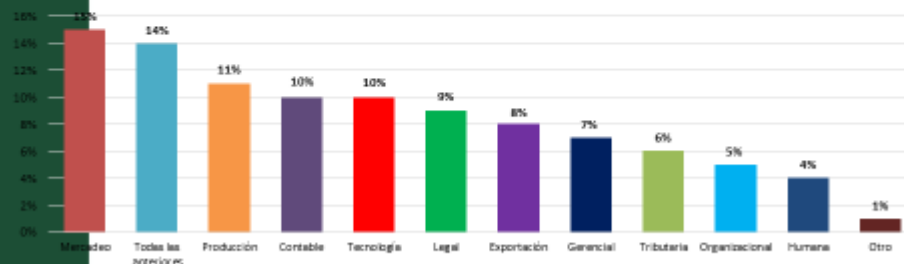
MODALIDAD DE CAPACITACION

| | |
|--------------|------------|
| Cartillas | 17 |
| Radial | 3 |
| presencial | 86 |
| Virtual | 30 |
| A distancia | 4 |
| Total | 140 |



NECESIDAD DE CAPACITACION

| Tributaria | Legal | Gerencial | Contable | Tecnología | Producción | Humana |
|-------------|----------------|-----------|----------|----------------------|------------|--------|
| 17 | 24 | 18 | 27 | 20 | 29 | 12 |
| Exportación | Organizacional | Mercadeo | Otro | Todas las anteriores | Total | |
| 21 | 13 | 41 | 3 | 39 | 270 | |



CONCLUSIONES

- Prevalece la informalidad empresarial
- Microempresas familiares
- Autoempleo
- Necesidad de capacitación
- Nivel de estudios

RECOMENDACIONES

- Capacitación aplicada.
- Control en programas de fortalecimiento empresarial.
- Asesoría y seguimiento en proceso de formalización.
- Promover el consumo de productos y servicios en eventos empresariales.
- Incentivo al emprendimiento.
- Compromiso de entidades gubernamentales y de educación superior.

GRACIAS



DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL A 100 MIPYMES DE FUSAGASUGA

AUTORES: MAYERLY ALEJANDRA PEDRAZA RUIZ
JYNETH CATERINE SASTOQUE GARAVITO
LEIDY ALEXANDRA SERRANO RAMIREZ
DIANA TORCOROMA TARAZONA QUINTERO



WWW.UNICUNDI.EDU.CO



INTRODUCCION

- Proyecto interinstitucional entre la Alcaldía de Fusagasugá - UDEC para realizar un diagnóstico a 100 MiPymes.
- Macroproyecto - Grupo de Investigación Arado



WWW.UNICUNDI.EDU.CO



DESCRIPCION DEL PROBLEMA

En Fusagasugá se ha podido observar un incremento y desarrollo notorio de micro y pequeñas empresas de tipo formal e informal, que aportan significativamente a la economía del municipio.



WWW.UNICUNDI.EDU.CO



OBJETIVOS

- OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico organizacional a 100 micro y pequeñas empresas inscritas en la secretaria de desarrollo económico de la Alcaldía de Fusagasugá.



WWW.UNICUNDI.EDU.CO



OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Caracterizar las MiPymes objeto de estudio.
- Analizar la dinámica económica de las MiPymes en Fusagasugá.
- Generar informes individuales para las MiPymes.



WWW.UNICUNDI.EDU.CO



METODOLOGIA



WWW.UNICUNDI.EDU.CO



METODOLOGIA

- Matriz de perfil de capacidades internas – PCI.
- Matriz de oportunidades y amenazas en el medio – POAM.
- Análisis DOFA.
- Matriz VESTER.
- Árbol de problemas.



WWW.UNICUNDI.EDU.CO



RESULTADOS

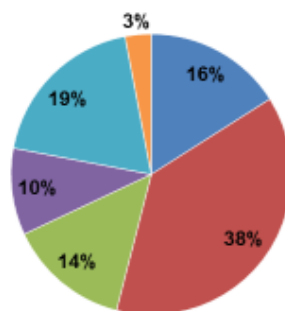


WWW.UNICUNDI.EDU.CO



NIVEL EDUCATIVO

| | |
|---------------------------|------------|
| Educación Básica Primaria | 16 |
| Educación Básica Media | 38 |
| Técnica | 14 |
| Tecnólogo | 10 |
| Profesional | 19 |
| Posgrado y Doctorado | 3 |
| Total | 100 |



- Educación Básica primaria
- Educación Básica Media
- Técnico
- Tecnólogo
- Profesional
- Postgrado y Doctorado

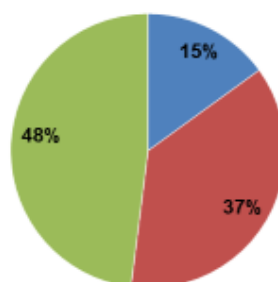


WWW.UNICUNDI.EDU.CO



FORMALIDAD EMPRESARIAL

| | |
|-----------------------------|------------|
| Formalizada | 15 |
| En proceso de formalización | 37 |
| No formalizada | 48 |
| Total | 100 |



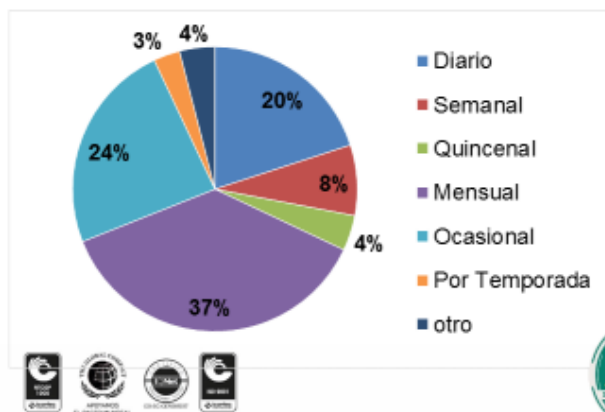
- Formalizada
- En proceso de fomralizacion
- No formalizada



WWW.UNICUNDI.EDU.CO

FRECUENCIA CON LA QUE CAPTA INGRESOS

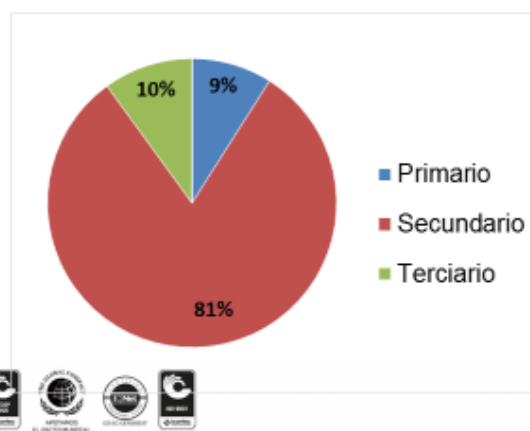
| | |
|---------------|------------|
| Diario | 20 |
| Semanal | 8 |
| Quincenal | 4 |
| Mensual | 37 |
| Ocasional | 24 |
| Por Temporada | 3 |
| Otro | 4 |
| Total | 100 |



WWW.UNICUNDI.EDU.CO

SECTOR ECONOMICO

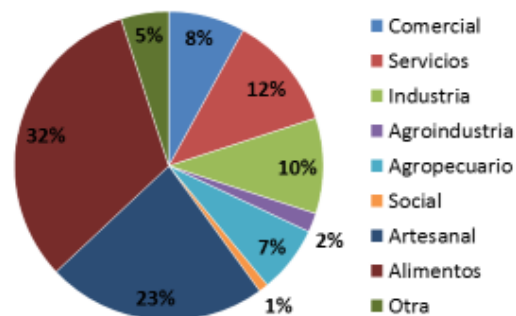
| | |
|-------------|------------|
| Primaria | 9 |
| Secundario | 81 |
| Terciario | 10 |
| Cuaternario | 0 |
| Tota | 100 |



WWW.UNICUNDI.EDU.CO

ACTIVIDAD ECONOMICA

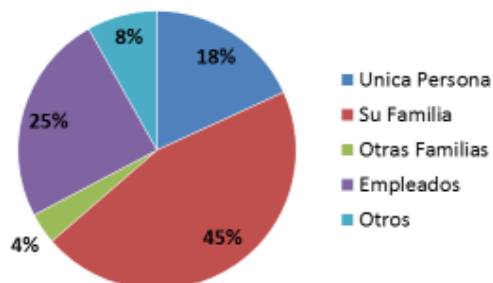
| | |
|---------------|------------|
| Alimentos | 32 |
| Artesanal | 23 |
| Servicios | 12 |
| Industria | 10 |
| Comercial | 8 |
| Agropecuario | 7 |
| Agroindustria | 2 |
| Social | 1 |
| Otros | 5 |
| Total | 100 |



WWW.UNICUNDI.EDU.CO

MIEMBROS DE LA EMPRESA

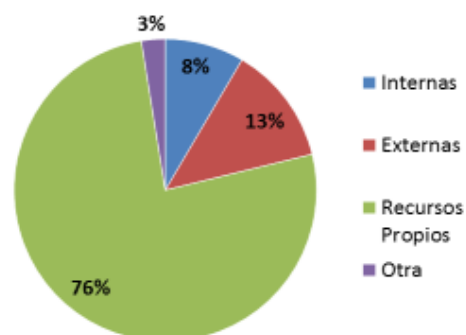
| | |
|----------------|------------|
| Única Persona | 20 |
| Su familia | 50 |
| Otras familias | 4 |
| Empleados | 27 |
| Otros | 9 |
| Total | 110 |



WWW.UNICUNDI.EDU.CO

FUENTES DE FINANCIAMIENTO

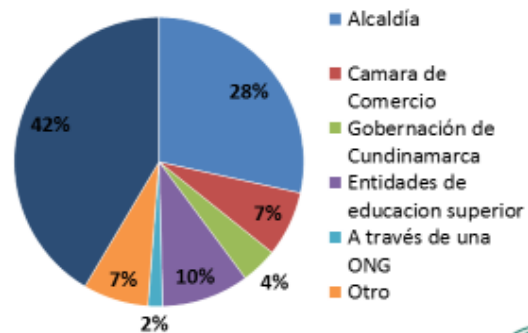
| | |
|------------------|------------|
| Internas | 10 |
| Recursos propios | 90 |
| Externas | 15 |
| Otra | 3 |
| Total | 110 |



WWW.UNICUNDI.EDU.CO

APOYO DE ENTIDADES

| | |
|---------------------------------|------------|
| Alcaldía | 35 |
| Cámara de comercio | 9 |
| Gobernación de Cundinamarca | 5 |
| Entidades de educación superior | 12 |
| A través de una ONG | 2 |
| Otro | 9 |
| Ninguna | 51 |
| Total | 123 |

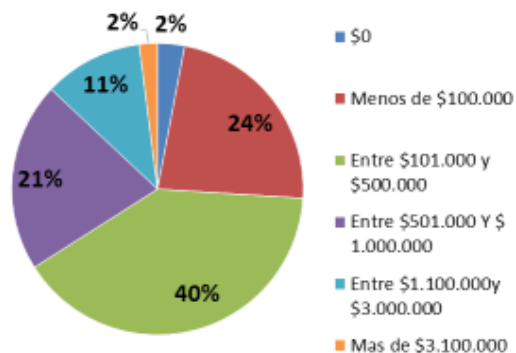


WWW.UNICUNDI.EDU.CO



VENTAS

| | |
|---------------------------------|------------|
| \$0 | 2 |
| Menos de \$100.000 | 24 |
| Entre \$101.000 y \$500.000 | 40 |
| Entre \$501.000 y \$1.000.000 | 21 |
| Entre \$1.001.000 y \$3.000.000 | 11 |
| Mas de \$3.000.000 | 2 |
| Total | 100 |

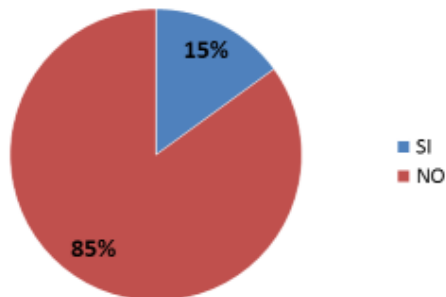


WWW.UNICUNDI.EDU.CO



ENTIDADES SIN ANIMO DE LUCRO

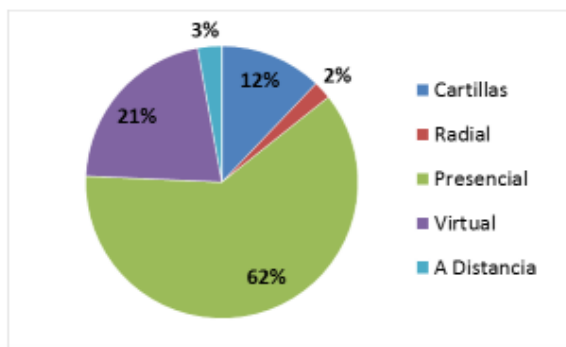
| | |
|--------------|------------|
| SI | 15 |
| NO | 85 |
| Total | 100 |



WWW.UNICUNDI.EDU.CO

MODALIDAD DE CAPACITACION

| | |
|--------------|------------|
| Cartillas | 17 |
| Radial | 3 |
| presencial | 86 |
| Virtual | 30 |
| A distancia | 4 |
| Total | 140 |



CONCLUSIONES

- Prevalece la informalidad empresarial
- Microempresas familiares
- Autoempleo
- Necesidad de capacitación
- Nivel de estudios





RECOMENDACIONES

- Capacitación aplicada.
- Control en programas de fortalecimiento empresarial.
- Asesoría y seguimiento en proceso de formalización.
- Promover el consumo de productos y servicios en eventos empresariales.
- Incentivo al emprendimiento.
- Compromiso de entidades gubernamentales y de educación superior.



WWW.UNICUNDI.EDU.CO



GRACIAS



WWW.UNICUNDI.EDU.CO