

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
		PAGINA: 1 de 8

26.

FECHA	lunes, 23 de mayo de 2018
--------------	---------------------------

Señores
UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
 BIBLIOTECA
 Ciudad

UNIDAD REGIONAL	Sede Fusagasugá
------------------------	-----------------

TIPO DE DOCUMENTO	Trabajo De Grado
--------------------------	------------------

FACULTAD	Ciencias Administrativas Económicas y Contables
-----------------	--

NIVEL ACADÉMICO DE FORMACIÓN O PROCESO	Pregrado
---	----------

PROGRAMA ACADÉMICO	Administración de Empresas
---------------------------	----------------------------

El Autor(Es):

APELLIDOS COMPLETOS	NOMBRES COMPLETOS	No. DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN
Mendoza Moreno	Eliana Marcela	1069724210

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca
 Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000
 www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co
 NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad
 Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
		PAGINA: 2 de 8

Director(Es) y/o Asesor(Es) del documento:

APELLIDOS COMPLETOS	NOMBRES COMPLETOS
Fonseca Carreño	Nelson Enrique

TÍTULO DEL DOCUMENTO
PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA MICROEMPRESA EXPLORING EN EL MUNICIPIO DE FUSAGASUGÁ

SUBTÍTULO (Aplica solo para Tesis, Artículos Científicos, Disertaciones, Objetos Virtuales de Aprendizaje)

TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Aplica para Tesis/Trabajo de Grado/Pasantía
Administrador de Empresas

AÑO DE EDICIÓN DEL DOCUMENTO	NÚMERO DE PÁGINAS
09/05/2018	97

DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS (Usar 6 descriptores o palabras claves)	
ESPAÑOL	INGLÉS
1. administración	Administration
2. diseño	Design
3. planeacion	Planning
4. ejecucion	execution
5. evaluacion	Evaluation

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca
 Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000
 www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co
 NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad
 Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAR113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
		PAGINA: 3 de 8

6.costos	Costs
----------	-------

RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS
(Máximo 250 palabras – 1530 caracteres, aplica para resumen en español):

PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA MICROEMPRESA EXPLORING EN EL MUNICIPIO DE FUSAGASUGÁ

La microempresa Exploring situada en el municipio de Fusagasugá fue reestructurada de una manera organizada mediante el sistema citgo de la universidad de Cundinamarca el cual permitió observar debilidades y fortalezas ayudando así a mejorar su calidad para prestar sus servicios.

Dentro de la reestructuración se mejoraron puntos como la producción, lo balances, misión, visión entre otros lo cual permitió que la microempresa tuviera un mejor crecimiento

Se realizó una evaluación de las áreas que presentaban mayor debilidad para generar un impacto y lograr con estos resultados una mejor producción en las áreas en cuestión, generando un impacto ya fuera positivo o negativo para la posterior evaluación generando así la posible reestructuración área por área

También se toman puntos importantes como lo son la fabricación y producción de manufacturas las cuales son producidas por gente de la región en la cual Exploring a generado un impacto positivo mediante la generación de empleo y aceptación en la región

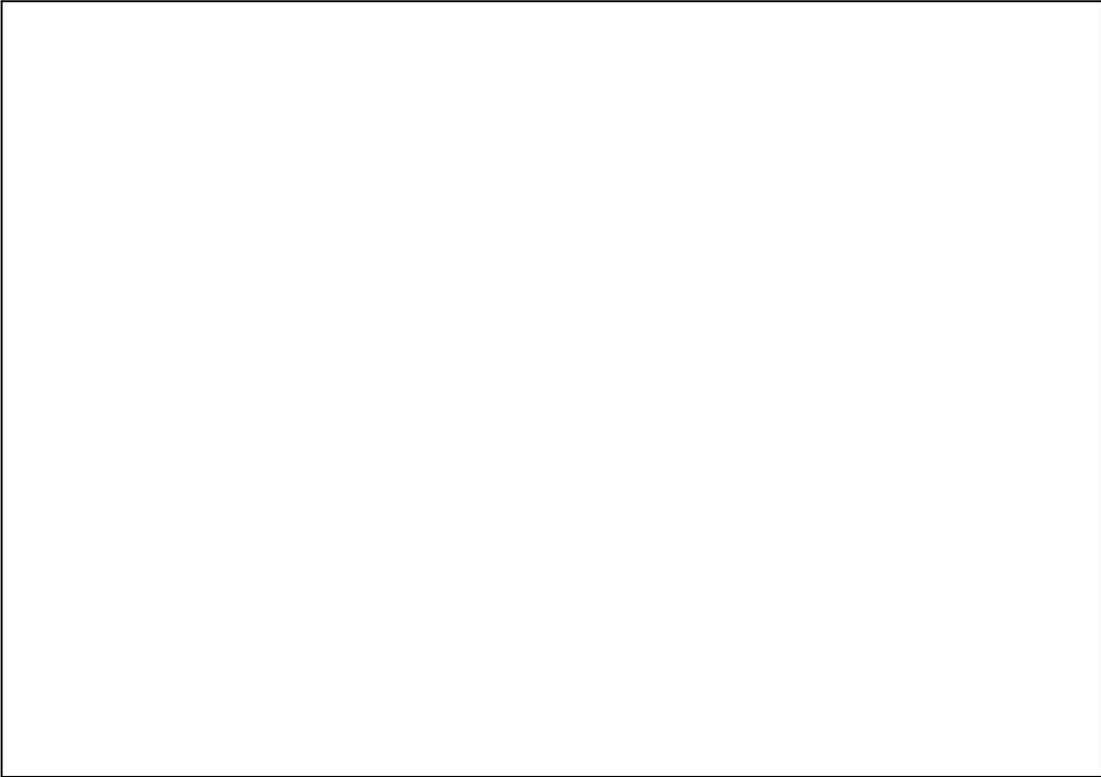
PROPOSAL FOR ORGANIZATIONAL RESTRUCTURING FOR THE MICROENTERPRISE EXPLORING IN THE MUNICIPALITY OF FUSAGASUGÁ

The Exploring microenterprise located in the municipality of Fusagasugá was restructured in a way organized through the sitco system of the University of Cundinamarca which allowed observing weaknesses and strengths, thus helping to improve its quality to provide its services. Within the restructuring, points such as production, balances, mission, vision, among others, were improved, which allowed the microenterprise to have better growth. An evaluation was made of the areas that presented the greatest weakness to generate an impact and achieve better production in the areas in question, generating an impact whether positive or negative for the subsequent evaluation, thus generating the possible restructuring area by area Important points are also taken, such as the manufacture and production of manufactures, which are produced by people in the region in which Exploring has generated a positive impact by generating employment and acceptance in the region



MACROPROCESO DE APOYO
PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO
DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL
REPOSITORIO INSTITUCIONAL

CÓDIGO: AAAr113
VERSIÓN: 3
VIGENCIA: 2017-11-16
PAGINA: 4 de 8



AUTORIZACION DE PUBLICACIÓN

Por medio del presente escrito autorizo (Autorizamos) a la Universidad de Cundinamarca para que, en desarrollo de la presente licencia de uso parcial, pueda ejercer sobre mí (nuestra) obra las atribuciones que se indican a continuación, teniendo en cuenta que, en cualquier caso, la finalidad perseguida será facilitar, difundir y promover el aprendizaje, la enseñanza y la investigación.

En consecuencia, las atribuciones de usos temporales y parciales que por virtud de la presente licencia se autoriza a la Universidad de Cundinamarca, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad; así como a los usuarios de las redes, bases de datos y demás sitios web con los que la Universidad tenga perfeccionado una alianza, son:

Marque con una "X":

AUTORIZO (AUTORIZAMOS)	SI	NO
1. La reproducción por cualquier formato conocido o por conocer.	X	



MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
	PAGINA: 5 de 8

2. La comunicación pública por cualquier procedimiento o medio físico o electrónico, así como su puesta a disposición en Internet.	X	
3. La inclusión en bases de datos y en sitios web sean éstos onerosos o gratuitos, existiendo con ellos previa alianza perfeccionada con la Universidad de Cundinamarca para efectos de satisfacer los fines previstos. En este evento, tales sitios y sus usuarios tendrán las mismas facultades que las aquí concedidas con las mismas limitaciones y condiciones.	X	
4. La inclusión en el Repositorio Institucional.	X	

De acuerdo con la naturaleza del uso concedido, la presente licencia parcial se otorga a título gratuito por el máximo tiempo legal colombiano, con el propósito de que en dicho lapso mi (nuestra) obra sea explotada en las condiciones aquí estipuladas y para los fines indicados, respetando siempre la titularidad de los derechos patrimoniales y morales correspondientes, de acuerdo con los usos honrados, de manera proporcional y justificada a la finalidad perseguida, sin ánimo de lucro ni de comercialización.

Para el caso de las Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, de manera complementaria, garantizo(garantizamos) en mi(nuestra) calidad de estudiante(s) y por ende autor(es) exclusivo(s), que la Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi(nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro (aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos de la Tesis o Trabajo de Grado es de mí (nuestra) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

Sin perjuicio de los usos y atribuciones otorgadas en virtud de este documento, continuaré (continuaremos) conservando los correspondientes derechos patrimoniales sin modificación o restricción alguna, puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación de los derechos patrimoniales derivados del régimen del Derecho de Autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el



MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
	PAGINA: 6 de 8

artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “*Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores*”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables. En consecuencia, la Universidad de Cundinamarca está en la obligación de RESPETARLOS Y HACERLOS RESPETAR, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

NOTA: (Para Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía):

Información Confidencial:

Esta Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, contiene información privilegiada, estratégica, secreta, confidencial y demás similar, o hace parte de la investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado. **SI** ___ **NO** x.

En caso afirmativo expresamente indicaré (indicaremos), en carta adjunta tal situación con el fin de que se mantenga la restricción de acceso.

LICENCIA DE PUBLICACIÓN

Como titular(es) del derecho de autor, confiero(erimos) a la Universidad de Cundinamarca una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, por un plazo de 5 años, que serán prorrogables indefinidamente por el tiempo que dure el derecho patrimonial del autor. El autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito. (Para el caso de los Recursos Educativos Digitales, la Licencia de Publicación será permanente).

b) Autoriza a la Universidad de Cundinamarca a publicar la obra en formato y/o soporte digital, conociendo que, dado que se publica en Internet, por este hecho circula con un alcance mundial.

c) Los titulares aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.

d) El(Los) Autor(es), garantizo(amos) que el documento en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi (nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro(aseguramos) que no



MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
	PAGINA: 7 de 8

contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos es de mí (nuestro) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

e) En todo caso la Universidad de Cundinamarca se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.

f) Los titulares autorizan a la Universidad para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

g) Los titulares aceptan que la Universidad de Cundinamarca pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

h) Los titulares autorizan que la obra sea puesta a disposición del público en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en el “Manual del Repositorio Institucional AAAM003”

i) Para el caso de los Recursos Educativos Digitales producidos por la Oficina de Educación Virtual, sus contenidos de publicación se rigen bajo la Licencia Creative Commons: Atribución- No comercial- Compartir Igual.



j) Para el caso de los Artículos Científicos y Revistas, sus contenidos se rigen bajo la Licencia Creative Commons Atribución- No comercial- Sin derivar.



Nota:

Si el documento se basa en un trabajo que ha sido patrocinado o apoyado por una entidad, con excepción de Universidad de Cundinamarca, los autores garantizan que se ha cumplido con los derechos y obligaciones requeridos por el respectivo contrato o acuerdo.

La obra que se integrará en el Repositorio Institucional, está en el(los) siguiente(s) archivo(s).



Nombre completo del Archivo Incluida su Extensión (Ej. PerezJuan2017.pdf)	Tipo de documento (ej. Texto, imagen, video, etc.)
1. propuesta de reestructuración organizacional para la microempresa exploring en el municipio de fusagasugá.pdf	Texto
2.	
3.	
4.	

En constancia de lo anterior, Firmo (amos) el presente documento:

APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS	FIRMA (autógrafo)
Mendoza moreno Eliana marcela	

**PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA
MICROEMPRESA EXPLORING EN EL MUNICIPIO DE FUSAGASUGÁ**

ELIANA MARCELA MENDOZA MORENO

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONOMICAS Y CONTABLES
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
FUSAGASUGA
2018**

**PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA
MICROEMPRESA EXPLORING EN EL MUNICIPIO DE FUSAGASUGÁ**

ELIANA MARCELA MENDOZA MORENO

**PROYECTO MONOGRAFICO LINEA EMPRENDIMIENTO PARA OPTAR EL
TITULO DE:**

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

ASESOR:

NELSON ENRIQUE FONSECA CARREÑO

Docente TCO

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONOMICAS Y CONTABLES
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

FUSAGASUGA

2018

Nota de aceptación:

Firma del director

Firma de jurado 1

Firma de jurado 2

Fusagasugá, 2018

DEDICATORIA

Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud, perseverancia y valor, para lograr mis objetivos; a mi abuelita Adelina Franco que desde el cielo me cuida y me guía, pero siempre estará viva en mi corazón; a mis padres Hermes Mendoza y Luz Dary Moreno por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien.

ELIANA MARCELA MENDOZA MORENO

CONTENIDO

	pág.
TITULO	9
1 AREA, LINEA PROGRAMA Y TEMA	10
2 PROBLEMA	11
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
2.2. FORMULACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION	11
3 JUSTIFICACION	12
4. OBJETIVOS	13
5. MARCOS DE REFERENCIA	14
5.1. MARCO TEORICO	14
5.2. MARCO CONCEPTUAL	22
5.3. MARCO GEOGRÁFICO	23
5.4. MARCO LEGAL	24
6. METODOLOGIA	25
7. RECURSOS HUMANOS, MATERIALES, INSTITUCIONALES, FINANCIEROS REQUERIDOS	35
8. CRONOGRAMA	35
9. RESULTADOS	36
9.1. RESULTADO N° 1. Diagnóstico organizacional de la microempresa Exploring de Fusagasugá.	36
9.2. Análisis general de listas de chequeo diagnostico interno	41
9.3. Caracterización de los eslabones que componen la cadena de valor de la empresa Exploring	43
9.4. Resultados listas de chequeo- cadena de valor	47
9.5. RESULTADO No. 2: Diseñar un plan de acción que proporcione alternativas de mejoramiento en las áreas a intervenir	49
9.6. RESULTADO N° 3. Implementación del plan de acción diseñado según los requerimientos de la Empresa.	51
9.6.1. Documentación e implementación – Área Administrativa	51
9.6.2. Documentación e implementación – Área comercial	64
9.6.3. Documentación e implementación – Área financiera	73
9.7. RESULTADO N° 4. Valoración del impacto de la intervención empresarial	86
10 CONCLUSIONES	93
11. BIBLIOGRAFIA	95

TABLAS

		pág
1	Tipos de modelos de diagnóstico consultadas	26
2	Metodologías aplicadas diagnóstico interno	27
3	Proceso Comercial	28
4	Proceso de Producción	28
5	Proceso Financiero.	29
6	Proceso Administrativo	29
7	Proceso de Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo	30
8	Proceso de Talento Humano.	30
9	Proceso de la Calidad	31
10		31
	Nivel de Fortalecimiento	
11	Metodologías aplicadas diagnóstico– cadena de valor	32
12	Eslabón de Proveedores	32
13	Eslabón de Competidores	33
14	Eslabón de Clientes	33
15	Nivel de Importancia	34
16	Cronograma de trabajo	35
17	Nivel de Importancia – diagnóstico externo	47
18	Plan de acción – Área Administrativa	49
19	Plan de acción – Área Comercial	50
20	Plan de acción – Financiera	50
21	Manual de funciones Exploring	56
22	Actividades comunicación interna de la empresa	61
23	Cronograma, canales de comunicación	62
24	Pasos para registro, archivo de información	63
25	Formato calificación técnica SPIN	65
26	Paso para atender un PQRS Exploring	71
27	Registro PQRS Exploring	72
28	Kardex – tela de uniforme futbol	79
29	Kardex – Tela uniforme patinaje	79
30	Kardex –tela uniforme ciclismo	80
31	Kardex –cremallera	80
32	Kardex –Bahana	80
33	Depreciación de maquinaria y equipos Exploring	81
34	Punto de equilibrio – cintado - Exploring	82
35	Indicadores financieros productos Exploring	84
36	Estado de resultados: periodos diciembre 2017 – febrero 2018	84

IMAGENES

		Pág
1	Mapa ubicación microempresa EXPLORING	23
2	Resultados diagnóstico Empresarial CITGO	42
3	Pasos para el diseño del plan estratégico y operacional	52
4	Plan estratégico Exploring	52
5	Pasos para diseñar la imagen corporativa	54
6	Logotipo	54
7	Pasos para diseñar el manual de funciones	56
8	Ciclo administrativo	59
9	Ciclo Administrativo Exploring	59
10	Pasos comunicación interna	61
11	Gestión documental	63
12		66
	Canales de comunicación	
13	Página Facebook Exploring	67
14	Página Instagram Exploring	67
15	Tarjeta de presentación	68
16	Pendón	68
17	Ruta para recepcionar PQRS	71
18	Buzón de PQRS Exploring	72
19	Libro diario	74
20	Balance General Exploring periodo 2017	75
21	Estado de resultados Exploring periodo 2017	76
22	Control de inventarios	78
23	Estado de Resultados Exploring -Patrimonio– febrero 2018	87
24	Estado de Resultados Exploring -Patrimonio– febrero 2018	87
25	Estado de Resultados Exploring -Utilidad – enero 2018	88
26	Estado de Resultados Exploring -Utilidad– febrero 2018	88
27	Contrato de trabajo 1	89
28	Contrato de trabajo 2	90
29	Termo fijador	91
30	Plotter	91
31	Máquina de corte	92

GRAFICAS

1	Proceso Administrativo	pág 36
2	Proceso Comercial	37
3	Proceso de Producción	38
4	Proceso Financiero	38
5	Proceso de Talento Humano	39
6	Seguridad y Salud en el Trabajo	40
7	Proceso de Calidad	41
8	Ponderación resultados diagnóstico CITGO	42
9	Eslabón Proveedores	44
10	Eslabón Competidores	45
11	Eslabón Clientes	46
12	Análisis del Nivel de Importancia	47

TITULO

REESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL DE LA MICROEMPRESA
EXPLORING EN EL MUNICIPIO DE FUSAGASUGÁ

1. AREA, LINEA PROGRAMA Y TEMA

AREA:

- Gestión de las organizaciones y sociedad

LINEA:

- Emprendimiento

PROGRAMA:

- Facultad de Ciencias Administrativas Económicas y Contables. –
Administración de Empresas.

TEMA:

- Diagnóstico y reestructuración

2. PROBLEMA

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se propone el diseño de una reestructuración a la microempresa EXPLORING en el municipio de Fusagasugá, la cual carece de una estructura administrativa, organizacional y financiera generando una deficiente planeación estratégica (misión, visión, indicadores, organigrama, manual de funciones,) los cuales no permiten establecer metas que faciliten los objetivos propuestos.

Las actividades contables y financieras se realizan de forma empírica, consignadas en libreta de apuntes sin supervisión ni control de un profesional afín, presentando inconvenientes en el momento de generar el informe anual de los movimientos contables bajo la norma legal vigente y el difícil acceso a fuentes de financiación.

Los problemas mencionados impiden el reconocimiento del sector productivo de la microempresa en el municipio de Fusagasugá, lo cual busca la generación de alianzas estratégicas con empresas textiles, participación en eventos de contratación público-privada, expansión geográfica, ampliación de la capacidad instalada, nuevos clientes, para propender el crecimiento, competitividad y escalabilidad.

2.2. FORMULACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

¿A través del diagnóstico y reestructuración organizacional de la empresa Exploring en el municipio de Fusagasugá se puede valorar los cambios y permanencia de los resultados?

3. JUSTIFICACION

Para lograr los resultados ideales se hace indispensable la presencia de una visión netamente administrativa que permita direccionar el rumbo de la microempresa en la toma de decisiones acertadas, que generen la búsqueda de alternativas para brindar soluciones y de esta manera lograr estrategias competitivas que orienten de una manera idónea al mejoramiento integral de la microempresa en su interior y su proyección exterior

La importancia de la investigación radica en la formulación y evaluación de herramientas teóricas y administrativas para presentar una propuesta de reestructuración administrativa, operativa y financiera con el fin de promover la implantación de teorías y métodos administrativos que ayuden a las empresas y por ende aporten a la economía, de tal forma que se pueda plantear los principales elementos para la ejecución del proyecto y darle solución al problema de investigación.

Por medio de la aplicación de teorías, conceptos básicos de administración, instrumentos como el cuestionario, el método estadístico servirán como soporte para el estudio que se está realizando, y lograr un adecuado desarrollo del proceso y la metodología del trabajo de reestructuración para establecer los parámetros que podrá implementar la empresa más adelante si le es conveniente.

Es importante desarrollar un estudio que servirá como trabajo de grado para aplicar conjuntamente los conocimientos adquiridos durante la carrera y alcanzar un estado de realización tanto personal como profesional, que servirá como experiencia y método de medición del grado de capacidad, habilidad y destreza que pueda demostrar en cualquier organización o situación

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Implementar la reestructuración de la microempresa Exploring en la ciudad de Fusagasugá

4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Elaborar un diagnóstico organizacional a la microempresa Exploring de Fusagasugá
- Diseñar un plan de acción que proporcione alternativas de mejoramiento en las áreas a intervenir.
- Implementar el plan de acción diseñado según los requerimientos de la Empresa
- Valorar los cambios y permanencia de los resultados

5. MARCOS DE REFERENCIA

5.1. MARCO TEORICO

5.1.1. Teoría positiva, científica o experimental (HENRY FAYOL)

"Hacia el año de 1888, el ingeniero de minas Henri Fayol, logró salvar de la ruina a una gran compañía metalúrgica francesa. Él aplicó un nuevo método de administración que le dio resultados satisfactorios y al que llamó Administración positiva". Para Fayol, los procedimientos administrativos eran instrumentos muy importantes para la buena dirección de toda empresa, dado que permitían el diagnóstico y la solución de muchas de las dificultades propias de las organizaciones de su tiempo

Los primeros trabajos de Henry Fayol representan la escuela de la teoría del *"proceso administrativo"*. En el año de 1916 publicó el libro *"Administration industrielle et general (Administración industrial y general). El libro compendia sus opiniones sobre la administración adecuada de las empresas y de las personas dentro de éstas."*¹ (UNAD)

Se tomara como referencia la teoría positiva, científica o experimental ya que esta teoría da a conocer el buen funcionamiento en la dirección de la empresa y la importancia que tienen las personas en las empresas, esta teoría será enfocada en la solución de este trabajo con el fin de estipular la forma como se direcciona la empresa Exploring, la división de sus áreas y los procesos que se realizan internamente.

¹ Extraído del documento
http://datateca.unad.edu.co/contenidos/301136/301136_Modulo_Exe/leccin_teora_administrativa_de_henry_fayol.html

5.1.2. Principios de la teoría administrativa de FAYOL

Fayol describe en su obra catorce principios, los cuales había tenido la oportunidad de aplicar, y a los que considera como básicos para el ejercicio eficiente de la función administrativa. Tales principios son:

1. Principio de la división del trabajo.
2. Principio de autoridad.
3. Principio de disciplina.
4. Principio de unidad de mando.
5. Principio de unidad de dirección.
6. Principio de la subordinación del interés particular al interés general.
7. Principio de remuneración del personal.
8. Principio de centralización.
9. Principio de jerarquía.
10. Principio de orden.
11. Principio de equidad
12. Principio de estabilidad del personal.
13. Principio de iniciativa.
14. Principio de la unión del personal o espíritu de cuerpo. (*Fayol, 1979*)"
(UNAD)

Los catorce principios mencionados servirán de gran ayuda para el desarrollo de esta propuesta de reestructuración, se trabajara lo referente a la división del trabajo, la unidad de mando con la que se trabajara en la empresa, la jerarquización por la cual se regirá la empresa EXPLORING, la estabilidad laboral que tendrán los empleados y la iniciativa que los mismos presenten.

5.1.3. La estructura organizacional: decantación de los principales estudios

Kazanjai y Drazin (1987), buscan desarrollar un marco de “*opciones de configuración de estructuras y procesos organizacionales*” que faciliten la implementación de estrategias de diversificación interna, entendida ésta como el

proceso de aprendizaje organizacional dirigido a desarrollar el conocimiento necesario para entrar y competir en un nuevo dominio, para lo cual es fundamental la comprensión del cómo se desarrolla el ajuste del aprendizaje organizacional y lo que ellos denominan la organización de “*transición*”, impuesta por la estrategia de diversificación.

Este aprendizaje le permite a la empresa afrontar con éxito o con fracaso la misión de abarcar nuevos nichos de mercado, los cuales están latentes a su alrededor y le permitirán posicionarse con éxito ante sus stakeholders, esto a partir de su reestructuración y redefinición a nivel interno.”² (AdGeo, 2009)

Con ayuda de esta teoría se trabajaran los procesos organizacionales, las estrategias que se desarrollan internamente, la propuesta de reestructuración que se planteara está encaminada a la formulación del perfil corporativo de la empresa, las estrategias corporativas y un plan de acción.

5.1.4. Teoría del desarrollo organizacional

En la década de 1970 surge el Desarrollo Organización, como una respuesta a las características de continuo cambio de las organizaciones. Sus principales creadores son *Warren Bennis* y *Richard Beckhard*. *El desarrollo organizacional se basa en los siguientes supuestos:*

- Cada época crea la forma de organización más acorde con sus características y necesidades. Los cambios en la sociedad originan la necesidad de revitalizar y reconstruir las estructuras organizacionales.
- La única forma de cambiar las organizaciones consiste en modificar la cultura organizacional, o sea, el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas practicadas en una organización.
- Las personas deben poseer una nueva conciencia social.

²Información tomada de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/840/ESTRUCTURA%20ORGANIZACIONAL%20DECANTACION%20DE%20LOS%20PRINCIPALES%20ESTUDIOS.htm>

5.1.5. Definiciones de desarrollo organizacional

Warren Bennis menciona: *“Una respuesta al cambio, estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de tal forma que éstos puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo”*.

A su vez Richard Beckhard establece: *“Un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento”*

De acuerdo con las anteriores afirmaciones, el desarrollo organizacional es una estrategia que implica la reestructuración de los sistemas tradicionales de la organización y que lleva implícita la idea de participación y desarrollo de las personas mediante la educación y la aplicación de ciencias del comportamiento”.³
(David, 2012)

La reestructuración de una organización consiste en modificar los puntos que la empresa presenta falencias, con el planteamiento del desarrollo organizacional se desea aumentar la efectividad de la organización y plantear estrategias que contribuyan al mejoramiento de los sistemas tradicionales que se realizan actualmente.

5.1.6. Diagnóstico empresarial.

El concepto de diagnóstico se registra dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico, se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su

³ <http://fayolvstaylor.blogspot.com.co/2012/05/teoria-del-desarrollo-organizacional.html>

adecuada dirección; por otro lado, es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales⁴.

En este sentido, se define el diagnóstico organizacional como el proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica, o como un proceso de evaluación focalizado en un conjunto de variables que tienen relevancia central para la comprensión, predicción y control del comportamiento organizacional.

Además, se precisa el diagnóstico organizacional como el proceso de evaluar el funcionamiento de la organización, departamento, equipo o puesto de trabajo, para descubrir las fuentes de problemas y áreas de posible mejora, *“para mejorar algo, primero debemos medirlo”*. Al realizar un diagnóstico nos permitirá conocer cómo se encuentra la organización de acuerdo con diversas dimensiones, una vez que tengamos un panorama de la situación actual podremos tomar medidas.⁵

5.1.7. Modelos y metodologías de diagnóstico empresarial utilizados como referencia

El modelo y/o metodología es el esquema teórico a través del cual la empresa EXPLORING pretende realizar un cambio positivo en sus procesos. En este sentido, el diseño metodológico hace uso de uno o más tipos de herramientas para diagnosticar la empresa.

Entonces, cabe recalcar que existen diversas metodologías y tipologías para realizar estudios de diagnósticos en empresas, y cada una de ellas se enfoca en algún aspecto particular de la empresa. Algunas hacen énfasis en los procesos productivos, otras en aspectos relativos al mercado y los consumidores, etc.

⁴ Fonseca, N. Lizarazo, K. 2016

⁵ (GARCÍA RAMÍREZ María Guadalupe, IBARRA VELÁSQUEZ Luis Alberto)

Para ello, se tuvo en cuenta diversas consultas sobre metodologías de diagnóstico con el ánimo de establecer la base conceptual para el diseño de la metodología de diagnóstico idónea para la empresa EXPLORING.

Matriz de evaluación de factores externos

La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) resume y evalúa la información política, gubernamental, y legal, económica y financiera, social, cultural, y demográfica, tecnológica, ecológica y ambiental; calcula los resultados a través de las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno.

El objetivo de esta matriz es permitir a los estrategas resumir y evaluar información del macro ambiente de la organización y con ello garantizar una buena toma de decisiones. Se debe hacer también una evaluación, en este caso externa, para identificar las amenazas y oportunidades del sector en que se encuentre la empresa.

Matriz de evaluación de factores internos

También denominada (MEFI), este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la organización y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Se realiza a través de una evaluación interna para identificar tanto las fortalezas como debilidades que existen en todas las áreas de la organización.

Sirve para formular estrategias, ya que resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades en áreas funcionales de una organización ofreciendo una base para identificarlas y evaluarlas.⁶

Matriz de perfil competitivo

La matriz del perfil competitivo (MPC) es una herramienta que compara la empresa frente a sus competidores, poniendo de manifiesto sus fortalezas y debilidades relativas con el fin de comprender mejor el entorno externo y la competencia en una industria en particular.

⁶ (Gehisy, 2016)

La matriz identifica los principales competidores de una empresa y los compara a través del uso de los factores críticos de éxito de las organizaciones. El análisis también revela las fortalezas y debilidades en contraposición de los competidores, por lo tanto, la empresa toma la decisión de las áreas que debe mejorar y que áreas proteger.

Con frecuencia la identificación y la evaluación de los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de los competidores, es considerada la parte más importante del proceso de la formulación de las estrategias. Una herramienta de "entrada" que resume la información decisiva sobre los competidores es la Matriz de Perfil Competitivo.⁷

Perfil de capacidad interna (PCI)

La matriz del perfil de capacidad institucional es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta 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.

La matriz (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 la calificación 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 –Medio -Bajo.

Una vez determinado el diagrama, es posible examinar las fortalezas y debilidades relativas de la organización en cada una de las cinco categorías generales, y

⁷ (RIQUELME, s.f.)

determinar los "vacíos" que requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad. Dada su importancia, el perfil de capacidad constituye una pieza fundamental en la definición de la posición relativa de la organización y del curso de acción más conveniente.

El modelo Small Business Development Center (SBDC)

Traducido "*Centro de Desarrollo para Negocios Pequeños*" este modelo es la principal fuente de asesoría técnica y administrativa para micro y pequeñas empresas de los Estados Unidos. La misión de un SBDC es promover el crecimiento, la innovación, la productividad y las ganancias de las pequeñas empresas a través de mejoras en la administración empresarial.

Los servicios de un SBDC se concentran en tres áreas fundamentales que cubren las necesidades de los emprendedores al igual que las de los negocios ya establecidos: Asesoría técnica individual, Capacitación grupal enfocada en temas de interés e Investigación de mercado adaptada.

Estos servicios benefician a las pequeñas empresas generando un impacto económico que contribuye a la creación de empleos, al incremento de las ventas, al fortalecimiento y diversificación del portafolio también esta direccionado a la promoción de la estabilidad y el crecimiento del regional.

Cabe destacar que las asesorías de los centros SBDC no solo favorecería el fortalecimiento y crecimiento de las MIPYMES en región del Sumapaz, sino que permitirá a los estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad de Cundinamarca sede Fusagasugá adquirir habilidades y destrezas enfocadas a experiencias prácticas importantes para el desarrollo en el ámbito laboral.⁸

⁸ (FONSECA, 2016)

5.2. MARCO CONCEPTUAL

Diagnóstico organizacional: se define como el análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo. Así mismo adquiere cada vez mayor importancia, en la medida que se ha profesionalizado el área y que se ha difundido como una disciplina profesional a la que concurren especialistas de diversa procedencia y formación. El diagnóstico constituye una parte de gran importancia en el proceso de consultoría.⁹

Reestructuración: De acuerdo con Dubrin (2003) para una reestructuración exitosa la empresa debe determinar a donde se dirige el negocio y que tipo de empleados necesita para lograr sus propósitos, además debe empezar a descentralizarse y delegar autoridad a las personas claves para realizar negocios; cuando existe una reestructuración la empresa puede requerir una nueva estructura que refleje los cambios en los puestos, procesos y responsabilidades.” (Sarabia, 2007)¹⁰

Estrategia: esta se trata de una decisión de gran importancia, es decir, que afecta positiva o negativamente el futuro de una organización. Las decisiones estratégicas por excelencia son por ejemplo, las alianzas, el crecimiento, la diversificación o las clásicas, como competir por costo o por diferenciación.¹¹

⁹ (M. Claudia, Valenzuela Roxana G. Ramírez1 Mtra. Nora González Navarro Dr. Roberto Celaya Figueroa, 2010.)

¹⁰ http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/carino_s_al/capitulo_2.html#

¹¹ (APUNTES DEL PROFE K DUSSAN sobre Planeación Estratégica, 2010)

5.3. MARCO GEOGRÁFICO

El proyecto de reestructuración de la empresa se desarrollará en el municipio de Fusagasugá, capital de la provincia del Sumapaz en el departamento de Cundinamarca, es el tercer municipio más poblado del departamento y el cuadragésimo quinto del país. Es conocida como la "Ciudad Jardín de Colombia", su fundación fue el 5 de febrero de 1592, está ubicada a 59 km al suroccidente de Bogotá, en una meseta delimitada por el río Cuja y el Chocho, el cerro de Fusacatán y el Quininí que conforman el valle de los Sutagaos y la altiplanicie de Chinauta.

- Nombre del municipio: Fusagasugá
- Gentilicio: Fusagasugueño
- Provincia: Sumapaz
- Departamento: Cundinamarca

Teniendo en cuenta la información citada la empresa EXPLORING está ubicada en la Diagonal 24 b número 39ª 70 barrio COVIPROF el municipio de Fusagasugá, lugar estratégico, central y de fácil ubicación.

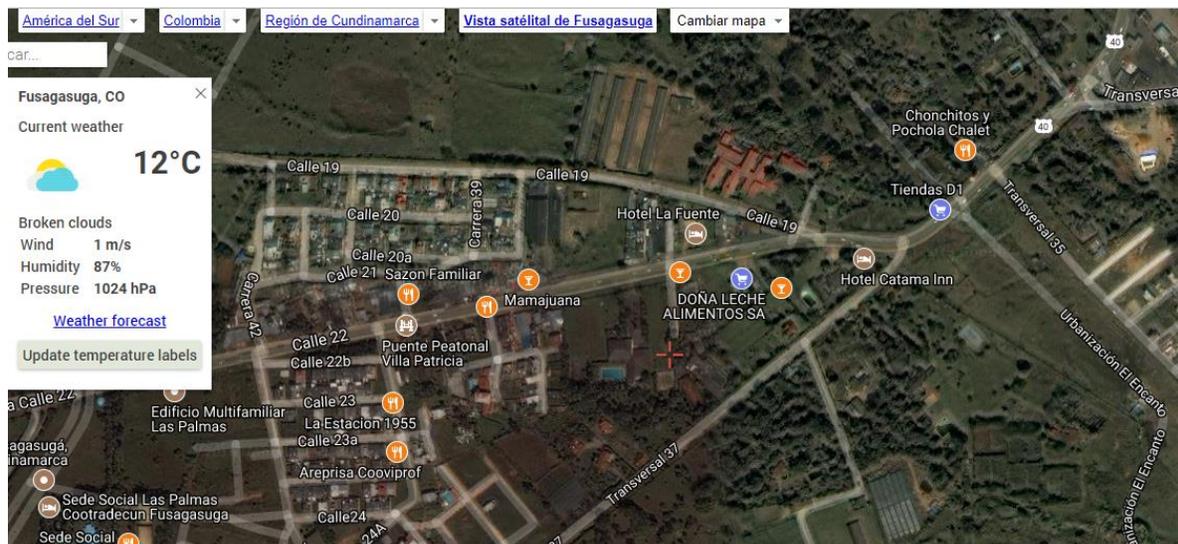


Imagen 1. Mapa ubicación microempresa EXPLORING¹²

¹² http://satellites.pro/mapa_de_Fusagasuga#4.333071,-74.369138,18

5.4. MARCO LEGAL

Las normas legales colombianas presentes para el desarrollo del trabajo serán:

Constitución Política Colombiana; Título 12. Del régimen económico y de la hacienda pública, Capítulo 1. De las disposiciones generales¹³:

Artículo 333. La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación.

Ley Mipyme. Ley que suscribe la política estatal para la promoción de la creación de empresas en Colombia, es la Ley 590 del 10 de julio de 2000, conocida como Ley mipyme. Fue creada principalmente con el objeto de inducir el establecimiento de mejores condiciones del entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas, como un reconocimiento al papel fundamental de las instituciones en el desarrollo empresarial.

La Ley de Fomento a la cultura del Emprendimiento 1014 de 2006, o ley de Fomento a la Cultura del Emprendimiento¹⁴. Tiene como objeto “*Promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos*”. Esta ley enfatiza el fomento y creación de vínculos entre el sistema educativo y el productivo por, con el fin de contribuir al crecimiento de la economía del país. Este dinámico nexo entre el sector educativo e industrial se refuerza por medio de voluntariados empresariales y la opción de hacer planes de negocios, a cambio del trabajo de grado.

¹³ <http://www.constitucioncolombia.com/titulo-12>

¹⁴ http://aplicaciones2.colombiaaprende.edu.co/red_privada/content/aplicaci%C3%B3n-de-la-ley-1014-de-2006-ley-de-fomento-la-cultura-del-emprendimiento

6. METODOLOGIA

6.1. Tipo de investigación

La metodología utilizada para la realización del presente trabajo académico es de carácter descriptivo, donde las variables del estudio están determinadas por información cuantitativa y cualitativa.

6.2. Características de la población objeto de estudio.

La población objeto de estudio está conformada por los empleados, colaboradores, y la competencia en el municipio de Fusagasugá, igualmente se tiene encuentra a los proveedores y clientes a nivel local, regional y nacional.

6.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Se recopilaran datos por medio de las siguientes técnicas:

- **Lista de chequeo:** permitirá diagnosticar y saber el estado actual de las áreas de la empresa
- **Observación:** beneficiará la obtención de información de colaboradores, proveedores, competencia y clientes
- **Fuentes secundarias:** documentación de proyectos, análisis, estudios y demás fuentes bibliográficas necesarias para la aplicación de los diferentes estudios.
- **Fuentes primarias:** información original documentada en la empresa.

6.4. Análisis y calificación de datos.

Para el apropiado análisis de los datos recolectados, se enfatizará en técnicas que permitan detallar el objetivo del trabajo, tales como:

- **Clasificación de datos:** este proceso permite cuantificar los resultados de las lista de chequeo.
- **Tabulación:** a través de esta técnica, se agruparon los datos obtenidos para su respectivo análisis.

- Finalmente se representaran los resultados obtenidos a través de métodos estadísticos permitiendo su correspondiente análisis de profundización.

6.5. Modelos administrativos utilizados dentro del diseño metodológico¹⁵.

Tabla 1. Tipos de modelos de diagnóstico consultadas

MODELO	ENFOQUE	TIPO
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)	Elaborada por medio de una evaluación externa, cuyo objetivo es identificar las amenazas y oportunidades del sector en que se encuentra la organización.	Diagnóstico de referencia-criterio
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)	Realiza a través de una evaluación interna con el fin de identificar tanto fortalezas como debilidades que existan en todos los procesos de la organización.	Diagnóstico de referencia-criterio
MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)	Una herramienta de "entrada" que resume la información decisiva sobre los competidores.	Diagnóstico de referencia-criterio
PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)	Determina los "vacíos" que requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad.	Diagnóstico de referencia-criterio
MODELO CITGO - SBDC	Permite por medio de una lista de chequeo medir, evaluar y controlar las actividades de los diferentes procesos internos de una organización.	Diagnóstico de referencia-indicadores

De acuerdo a la tabla 1 se plantea una metodología de diagnóstico dinámica y funcional, capaz de determinar el estado actual y posibilidades de mejora de la empresa EXPLORING, dentro de lo planteado se genera la ruta metodológica para los objetivos propuestos:

En la primera etapa se diagnostica la empresa mediante una lista de chequeo que contiene interrogantes con sus respectivas opciones de respuesta SI y NO, indicadores de avance por colorimetría, representación gráfica de los resultados obtenidos a través de diagrama de torta y de semaforización. Adicional, se

¹⁵ Fonseca, N. Vega, Z. 2017

encuentran recomendaciones insertadas como objeto que propendan por la mejora continua de dichos procesos.

La metodología empleada para la construcción del diseño metodológico a nivel micro se empleara el modelo **CITGO** de la Universidad de Cundinamarca liderada por el docente Nelson Enrique Fonseca Carreño del programa de Administración de Empresas.

Tabla 2. Metodologías aplicadas diagnostico interno

NIVEL INTERNO					
<u>PROCESOS/ METODOLOGÍAS CONSULTADAS</u>	MATRIZ (MEFE)	MATRIZ (MEFI)	MATRIZ (MPC)	MATRIZ (PCI)	MODELO CITGO
GESTIÓN COMERCIAL					X
GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN					X
GESTIÓN FINANCIERA					X
GESTIÓN AMINISTRATIVA					X
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO					X
GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO (SG - SST)					X
GESTIÓN DE LA CALIDAD (SGC)					X

6.6. Listas de chequeo – Diagnóstico interno¹⁶

Según el CITGO de la Universidad de Cundinamarca se plantea diagnosticar las organizaciones en las áreas: Comercial, producción, financiera, administrativa, SG SST, calidad y talento humano, para lo cual se genera una lista de chequeo que contiene una serie de preguntas tipo prácticas empresariales que servirán para conocer el estado actual de la empresa. Cada área está compuesta por diez preguntas que serán calificadas a través de las opciones de respuesta: SI y NO que dan lugar a la evaluación.

¹⁶ Fonseca, N.. 2016

Tabla 3. Proceso Comercial

LISTA DE CHEQUEO GESTIÓN COMERCIAL	
1.	¿La empresa tiene identificado: segmento/ nicho de mercado/ clientes?
2.	¿La empresa cuenta con estrategias de mercadeo? (acciones promocionales, diseño empaque, innovación, marketing, etc.)?
3.	¿La empresa sabe cuál es su competencia directa (que productos venden, canales, precios de venta, etc.)?
4.	¿La empresa aplica técnica de gestión comercial para el cumplimiento de objetivos de ventas?
5.	¿La empresa cuenta con un presupuesto anual para desarrollar las estrategias de mercadeo?
6.	¿La empresa conoce cuáles son sus elementos diferenciadores frente a sus competidores?
7.	¿Dispone de medios informativos para dar a conocer sus productos y/o servicios (portafolio, brochure, página WEB, Blog, Código QR, etc.)?
8.	¿La empresa cuenta con una promesa de servicio para con sus clientes? (calidad, post venta, garantías, medición de satisfacción)?
9.	¿La empresa cuenta con un buzón de sugerencias, quejas y reclamos?
10.	¿La empresa cuenta con marca, denominación de origen; e implementa estrategias para su posicionamiento?

Tabla 4. Proceso de Producción

LISTA DE CHEQUEO GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN	
1.	¿La empresa cuenta con un plan de producción? (Objetivos, metas, estrategias para los bienes o servicios que produce)?
2.	¿La empresa conoce cuál es su capacidad de producción real y efectiva?
3.	¿La empresa conoce cuales son las fallas o dificultades durante su proceso productivo, (operaciones que limitan su capacidad productiva)?
4.	¿La empresa cuenta con métodos de producción que estén en la capacidad de entregar los productos a sus clientes en el tiempo requerido?
5.	¿En la empresa existe rotación optima de inventarios de materias primas (FIFO - primero en entrar primero en salir)?
6.	¿La empresa tiene información constante sobre la cantidad de inventario que posee y sabe cuál es el valor de sus stocks (unidades de inventario para la venta)?
7.	¿La empresa cuenta con una distribución de planta, equipos, mobiliario, distribución de áreas de trabajo, conforme a la reglamentación existente para el sector?
8.	¿En la empresa existe un programa de mantenimiento definido para instalaciones, vehículos, maquinaria y equipos?
9.	¿La empresa selecciona y evalúa los proveedores tomando en cuenta criterios de calidad, producción, oportunidad y precio de la materia prima?
10.	¿La empresa cuenta con programas de gestión ambiental?

Tabla 5. Proceso Financiero.

LISTA DE CHEQUEO GESTIÓN FINANCIERA	
1.	¿La empresa cuenta con libros de contabilidad y/o libro fiscal de operaciones? (libro diario)
2.	¿La empresa tiene en cuenta ingresos, gastos, costos e inversiones?
3.	¿La empresa tiene en cuenta flujo de caja, ventas proyectadas, costo de oportunidad?
4.	¿La empresa cuenta con estados financieros (Estados de Resultado, Balance General)
5.	¿La empresa cuenta con indicadores financieros (utilidad, rentabilidad, liquidez)?
6.	La empresa analiza periódicamente sus estados financieros e indicadores?
7.	¿Cada uno de sus activos fijos, maquinaria, equipos, herramientas, mobiliario, equipo de oficina; están debidamente registrados en documento escrito? (inventarios)
8.	¿La empresa hace periódicamente cálculos de su punto de equilibrio y margen operacional? (UTILIDAD OPERACIONAL/INGRESOS OPERACIONALES*100)
9.	¿La empresa cuenta con una estructura humana necesaria para administrar los asuntos financieros? (contador, revisor fiscal, auxiliar de contabilidad, etc.)
10.	¿La empresa posee una estructura de crédito estructurada y se revisa periódicamente para efectos de cobranzas y recuperación de cartera?

Tabla 6. Proceso Administrativo

LISTA DE CHEQUEO GESTIÓN ADMINISTRATIVA	
1.	¿La empresa cuenta con un plan estratégico (misión, visión, objetivos, metas)?
2.	¿La empresa cuenta con una estructura organizacional definida (organigrama)?
3.	¿La empresa cuenta con un manual de funciones y responsabilidades?
4.	¿La empresa posee un reglamento interno de trabajo?
5.	¿La información de la empresa está debidamente archivada (folios, medios magnéticos, nube)?
6.	¿La empresa cuenta con protocolo de contratación para sus nuevos colaboradores?
7.	¿La empresa cuenta con un programa de formación y capacitación para los colaboradores? (inducción, entrenamiento y actualización)
8.	¿La empresa proporciona al equipo y/o capital humano la motivación para favorecer el cumplimiento de los objetivos del plan de ventas, valores e identidad corporativa?
9.	¿La empresa cuenta con un plan de incentivos para con sus colaboradores (que fomente la integración y recreación)?
10.	¿La empresa realiza evaluaciones de clima organizacional y aplica estrategias para el mismo?

Tabla 7. Proceso de Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo

LISTA DE CHEQUEO GESTIÓN SG-SST
1. ¿La empresa cuenta con un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), adoptado de acuerdo al tamaño y características de la empresa?
2. ¿La empresa cuenta con los recursos económicos y humanos para la prevención y control de los riesgos detectados en la organización?
3. ¿En la empresa hay personal capacitado para brindar primeros auxilios, guiar y direccionar al personal en caso de emergencia?
4. ¿Todos los empleados de la empresa están afiliados a un sistema de seguridad social según el cargo y las actividades que realiza?
5. ¿Hay brigadas de prevención, preparación y respuesta ante emergencias (primeros auxilios, contra incendios, evacuación, etc.)?
6. La empresa cuenta con un Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial, publicado y divulgado a todos los trabajadores de la organización?
7. ¿La empresa cuenta con métodos para identificar, evaluar y clasificar el grado de riesgo al que está sujeto cada trabajador, en su área de trabajo?
8. ¿La empresa cuenta con la señalización respectiva y salidas de evacuación pertinentes en caso de emergencia?
9. ¿La infraestructura y el entorno de la organización son las adecuadas para el desarrollo de las actividades laborales de cada trabajador?
10. ¿La empresa cuenta con un Plan de prevención y respuesta ante emergencias, simulacros y análisis de vulnerabilidad?

Tabla 8. Proceso de Talento Humano.

LISTA DE CHEQUEO GESTIÓN TALENTO HUMANO
1. ¿La empresa tiene un plan de gestión del talento humano? (administración del talento humano y modelos metodológicos de instrumentación de las competencias laborales)
2. ¿La empresa cuenta con protocolo de contratación para sus nuevos colaboradores?
3. ¿La empresa recurre a entidades (bolsa de empleo, entidades de formación), para la contratación del personal?
4. ¿La empresa cuenta con un programa de formación y capacitación para los colaboradores? (inducción, entrenamiento y actualización)
5. ¿La empresa proporciona al equipo y/o área comercial la motivación para favorecer el cumplimiento de los objetivos del plan de ventas, valores e identidad corporativa?
6. ¿La empresa cuenta con un plan de ascenso para sus colaboradores?
7. ¿La empresa hace uso óptimo de los recursos (humanos, técnicos, tecnológicos, infraestructura) necesario para favorecer el desarrollo óptimo de la gestión Comercial?
8. ¿La empresa aplica métodos de evaluación y control en el desarrollo y ejecución de planes de venta y desempeño de los miembros del equipo comercial?
9. ¿La empresa cuenta con un plan de incentivos para con sus colaboradores (que fomente la integración y recreación)?
10. ¿La empresa realiza evaluación de clima organizacional?

Tabla 9. Proceso de la Calidad

LISTA DE CHEQUEO GESTIÓN DE LA CALIDAD
1. ¿La empresa cuenta con algún sistema que verifique la calidad?
2. ¿La empresa implementa o se encuentra certificada en alguna norma de calidad)?
3. ¿La empresa involucra al capital humano en la gestión de la calidad?
4. ¿La empresa cuenta con una política de calidad definida general o según los procesos de la empresa?
5. ¿La empresa trabaja bajo el ciclo P-H-V-A (planear, hacer, verificar, actuar)?
6. ¿La empresa identifica actividades laborales por procesos productivos (estratégicos, misionales, apoyo)?
7. ¿La empresa identifica los documentos que soportan los procesos productivos (manuales, procedimientos, registros, formatos, guías, fichas técnicas, instructivos, etc.)?
8. ¿La empresa hace seguimiento al proceso de producción basado en estándares de calidad?
9. ¿La empresa ejecuta acciones correctivas en los problemas de gestión de la calidad?
10. ¿La empresa implementa estrategias en pro a la mejora continua ante los problemas o dificultades que se presentan en la organización?

Indicadores de medición – Diagnóstico interno

Tabla 10. Nivel de Fortalecimiento.

NIVEL DE FORTALECIMIENTO
EN PELIGRO
INDEFENSA
FORTALECIDA

Fuente: Fonseca, N, 2017

A su vez se utilizará la metodología para caracterizar los eslabones que componen la cadena de valor, la cual consiste en estudiar los aspectos que integran las partes interesadas (proveedores, competidores, clientes, canales de distribución y aliados estratégicos) que interactúan con la empresa. El diseño metodológico del nivel externo para la cadena de valor está constituido por la matriz MEFE, MEFI, MPC, PCI. Los cuales, poseen de manera individual una lista de chequeo que contiene interrogantes con sus respectivas opciones de respuesta SI y NO, indicadores de

importancia por colorimetría, representación gráfica de los resultados obtenidos a través de diagrama y semaforización.

Tabla 11. Metodologías aplicadas diagnóstico– cadena de valor

NIVEL MICRO					
<u>ESLABONES/ METODOLOGÍAS CONSULTADAS</u>	MATRIZ (MEFE)	MATRIZ (MEFI)	MATRIZ (MPC)	MATRIZ (PCI)	MODELO CITGO
COMPETIDORES	X		X		
CLIENTES	X	X		X	
PROVEEDORES	X	X		X	

6.7. Listas de chequeo - cadena de valor

Para cada uno de los eslabones de la cadena de valor de la empresa EXPLORING se genera una lista de chequeo a través de las opciones de respuesta: SI y NO.

Tabla 12. Eslabón de Proveedores

LISTA DE CHEQUEO - PROVEEDORES
1. ¿Sus proveedores trabajan bajo estándares de calidad o buenas prácticas de manufactura?
2. ¿Cuenta con un sistema de inventario de mercancías?
3. ¿Utiliza en método PEPS (Primeros en entrar, primeros en salir)?
4. ¿Se mantienen los stocks a un nivel satisfactorio?
5. ¿Su empresa comparte información con los proveedores acerca de los pronósticos de la demanda?
6. ¿Periódicamente se realiza en la empresa evaluación de proveedores?
7. ¿Su empresa realiza preselección y selección de proveedores estratégicos?
8. ¿La empresa utiliza canales de comercialización específicos para dar salida a los stocks?
9. ¿Existe una selección de proveedores y se encuentran definidos los criterios de selección?
10. ¿Los proveedores cuentan con la capacidad frente a un aumento significativo en la demanda?

Tabla 12. Eslabón de Competidores

LISTA DE CHEQUEO - COMPETIDORES	
1.	¿Los productos que ofrece la empresa cuentan con valores agregados frente a la competencia?
2.	¿Considera que su organización se encuentra dentro de un Océano Azul?
3.	¿Su empresa cuenta con tecnología a la vanguardia frente a la competencia?
4.	¿La empresa plantea estrategias para posicionar la marca frente a la competencia?
5.	¿Considera que los productos que ofrece la empresa poseen estándares de calidad superiores a los que ofrece la competencia?
6.	¿Los precios de venta de los productos que ofrece la empresa son basados en la calidad del producto?
7.	¿Los programas de marketing de la empresa son eficaces frente a los de sus competidores?
8.	¿La rentabilidad de la empresa se mantiene estable así los precios de venta de la competencia fluctúan?
9.	¿Reconoce las fortalezas y debilidades de su competencia?
10.	¿La empresa conoce los principales competidores o aliados potenciales, sus productos, características y ejes de diferenciación?

Tabla 13. Eslabón de Clientes

LISTA DE CHEQUEO - CLIENTES	
1.	¿La continuidad de los contratos de venta se mantienen a nivel regional o nacional?
2.	¿La demanda de los productos es estable, así hayan cambios de temporadas o tendencias específicas en los consumidores?
3.	¿Reconoce los motivos de preferencia como también la frecuencia de compra de los consumidores hacia sus productos?
4.	¿Dentro de su estudio de mercado ha identificado el perfil de sus clientes?
5.	¿La empresa reconoce los productos sustitutos que puedan acaparar la atención y preferencia de los clientes?
6.	¿Realiza seguimiento al cliente o mide el grado de satisfacción de los productos actuales ofrecidos por la empresa?
7.	¿Ofrece incentivos a clientes frecuentes o promociones de venta?
8.	¿Planea diversificar la producción con el fin de conquistar nuevos mercados?
9.	¿La capacidad de producción de la empresa puede atender incremento de la población y su demanda?
10.	¿Considera que cuenta con clientes leales?

Indicadores de medición – Cadena de valor

Tabla 14. Nivel de Importancia.

NIVEL DE IMPORTANCIA
TRIVIAL
MODERADO
RELEVANTE

Fuente: CITGO, 2018

7. RECURSOS HUMANOS, MATERIALES, INSTITUCIONALES, FINANCIEROS REQUERIDOS

- HUMANOS: Equipo de trabajo: Encuestador personal vinculado con la empresa
- MATERIALES: Equipo de cómputo con software y conectividad, Papelería, Cámara fotográfica, Impresora
- INSTITUCIONALES: Grupo de Emprendimiento, Asesor asignado, Biblioteca
- FINANCIEROS: Transporte, Alimentación

8. CRONOGRAMA

Tabla 16. Cronograma de trabajo

Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Fase I																
Recoleccion de informacion	■															
Redaccion y revision		■														
Presentacion			■													
Fase II																
Elaboracion de instrumentos				■	■	■										
Recoleccion de datos						■										
Analisis intepretacion de datos							■									
Radaccion y presentacion								■	■							
Fase III																
Elaboracion documento										■	■	■				
Redacion y revision											■	■	■	■		
Presentacion																■

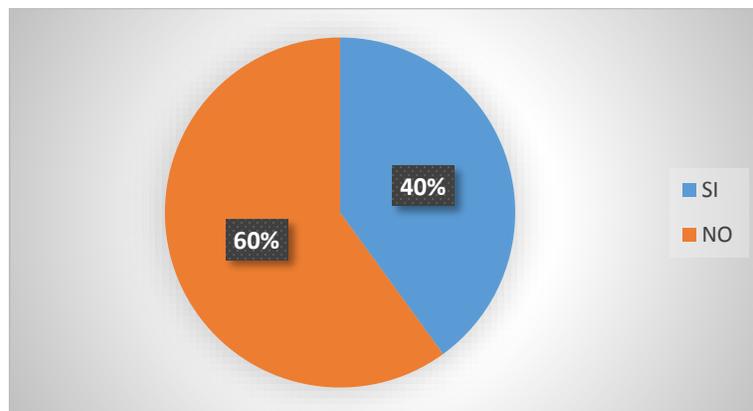
9. RESULTADOS

9.1. RESULTADO N° 1. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA MICROEMPRESA EXPLORING DE FUSAGASUGÁ.

Se identificaron y evaluaron los procesos: administrativo, comercial, producción, finanzas, talento humano, sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo y calidad, con el ánimo de contribuir a generar estrategias que orienten las acciones para aumentar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas de la empresa Exploring, dentro del instrumento se establecieron recomendaciones que garanticen la mejora continua de dichos procesos.

A continuación se muestran las gráficas que evidencian los resultados obtenidos de los siete procesos evaluados mediante las listas de chequeo.

9.1.1. Proceso Administrativo

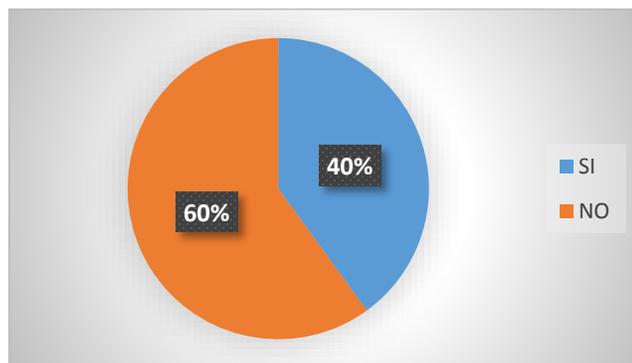


Gráfica 1. Proceso Administrativo

Análisis N° 1: De acuerdo con la gráfica 1, se menciona que el 40% de las respuestas a los interrogantes en el proceso administrativo fueron positivas, se estableció el cumplimiento de objetivos por periodo de tiempo, lo que garantiza a cabalidad las metas propuestas, de la misma manera se evalúan las competencias de los colaboradores internos con el fin de generar habilidades periódicamente. A

su vez el 60% de prácticas fueron negativas, la empresa no direcciona esfuerzos para la generación y difusión de una imagen corporativa sólida que garantice el compromiso y sentido de pertenencia por parte de sus colaboradores.

9.1.2. Proceso Gestión Comercial



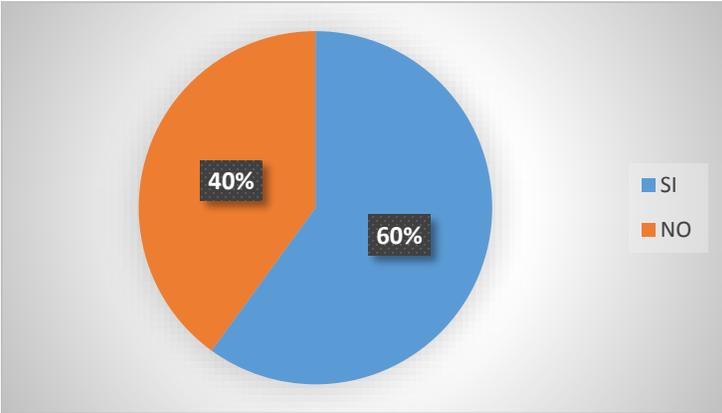
Gráfica 2. Proceso Comercial

Análisis N° 2: La gráfica 2, visualiza que el 40% corresponde a las respuestas positivas que se enmarcan en el conocimiento que tiene la empresa sobre su segmento de mercado, el reconocimiento de su competencia directa y elementos diferenciadores, en la disposición de medios informativos para dar a conocer sus productos, y posee una marca en proceso de reconocimiento. Por consiguiente, el 60% refiere que la empresa no establece estrategias de mezcla de marketing, no realiza destinación específica para dichas estrategias, adicionalmente, no cuenta con una promesa de servicio post-venta, que mida la satisfacción del cliente, además de no contar con un buzón de sugerencias para retroalimentar las debilidades.

9.1.3. Proceso Gestión de la producción

Análisis N° 3: De acuerdo a la gráfica 3, se señala que el 60% refleja las fortalezas que posee la empresa en su proceso productivo, las cuales, corresponden al amplio conocimiento en cuanto a las fallas o dificultades en su proceso productivo, cuenta con métodos de producción acordes a la demanda y al tiempo requerido y genera

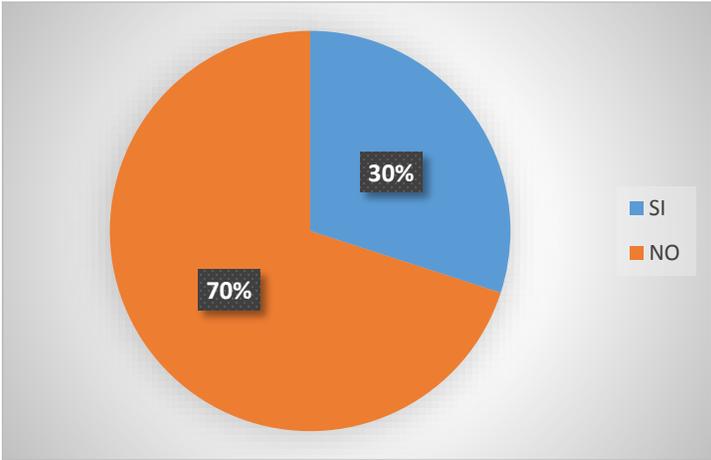
un óptimo mantenimiento de las instalaciones, maquinaria y equipos, lo que prolonga la vital útil de los mismos.



Gráfica 3. Proceso de Producción

Con prácticas negativas la empresa se encuentra en un 40% ya que no existe rotación de inventarios FIFO, la distribución de planta, equipos y áreas de trabajo no cumple el reglamento requerido.

9.1.4. Proceso Gestión Financiera

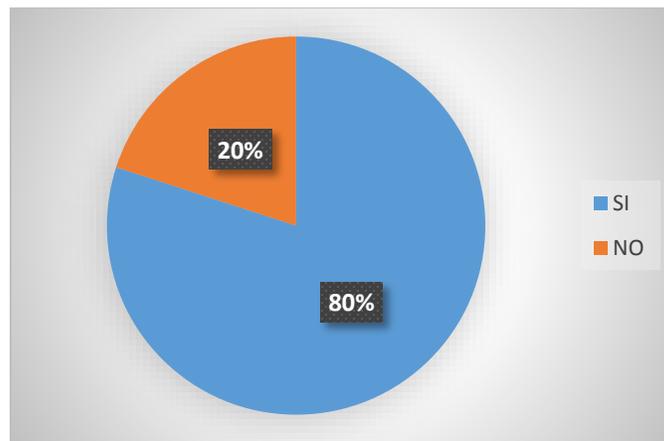


Gráfica 4. Proceso Financiero

Análisis N° 4: Con base en la gráfica 4, resulta posible reconocer que es uno de los procesos que se encuentra más débil en la empresa, tiene un 70% de respuestas negativas, su contabilidad y movimientos financieros son empíricos, no se cuenta

con libros de contabilidad, no se cuantifica ingresos, gastos, costos, además de no contar con los balances y estados financieros según la normatividad legal, lo que repercute en la baja medición de indicadores financieros. Con un 30% de prácticas positivas se exalta la labor de la empresa en la estructura de crédito, ya que revisa periódicamente la recuperación de cartera.

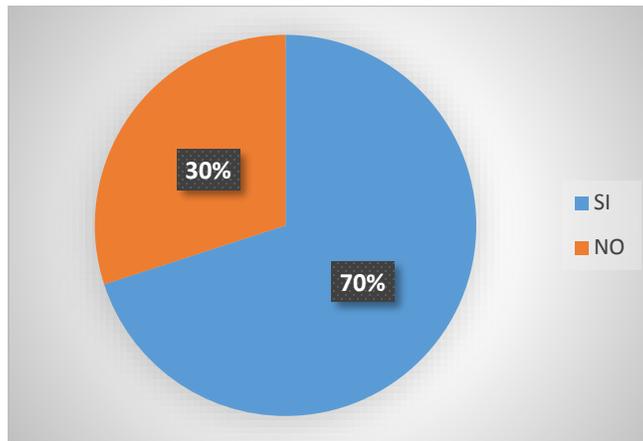
9.1.5. Proceso de Talento Humano



Gráfica 5. Proceso de Talento Humano

Análisis N° 5: La gráfica 5, evidencia que es el proceso más sólido de la empresa, ya que cuenta con un 80% de respuestas positivas, la empresa cuenta con un plan de gestión del talento humano, adelanta acciones en términos de contratación, de formación y actualización; adicionalmente, hace uso óptimo y realiza control sobre los recursos técnicos y tecnológicos con los que cuenta. En segunda medida, el 20% está representado por las respuestas negativas asociadas a la carencia de un plan de incentivos, falla en la disposición de espacios que fomenten la integración entre los empleados.

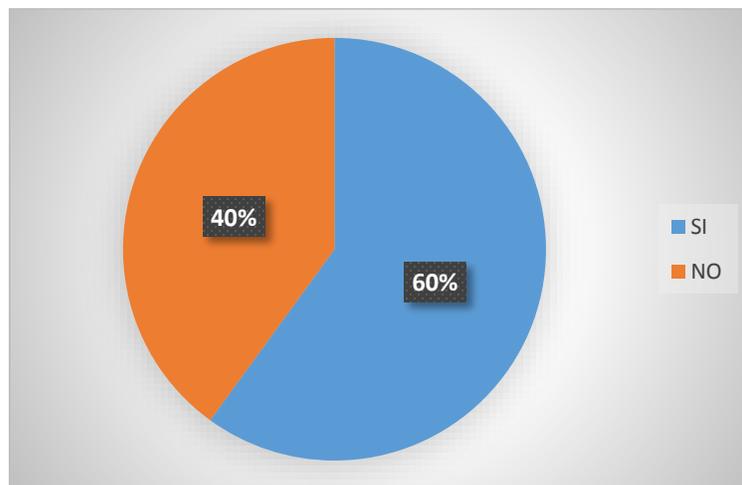
9.1.6. Proceso de SG-SST



Gráfica 6. Seguridad y Salud en el Trabajo

Análisis N° 6: La gráfica 6, se indica que la empresa cumple a cabalidad con un 70% de los interrogantes planteados, los cuales, tienen que ver con un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo SG-SST adoptado de acuerdo su tamaño y características en el que se destacan aspectos como: apoyo de la alta dirección en cada una de las etapas de la implementación, todos los empleados de la empresa están afiliados a un sistema de seguridad social, se adelantan brigadas de prevención y atención a emergencias, cuenta con un reglamento de higiene y seguridad industrial divulgado a sus trabajadores y tiene en cuenta el nivel de riesgo al cual se somete cada uno de ellos, posee una señalización respectiva en caso de emergencias como también la infraestructura y el entorno se encuentran adecuados para propender por la seguridad y comodidad de todos sus empleados, refleja un especial interés en brindar un ambiente idóneo para el desarrollo efectivo de su actividad económico y al mismo tiempo velar por el bienestar de los trabajadores. Por su parte calificado con un 30% las respuestas negativas, la empresa adelanta acciones con centros educativos para capacitar al personal y generar la señalización respectiva con pictogramas, referente al plan de prevención de emergencias.

9.1.7. Proceso de Calidad



Gráfica 7. Proceso de Calidad

Análisis N° 7: Con referencia a la gráfica 7, se demuestra que las respuestas positivas están en un 60%, la empresa se encuentra desarrollando estrategias que permitan integrar los procesos dentro de la normatividad vigente, traducido en una ventaja comparativa y competitiva que le garantice mejores resultados y posicionamiento en el mercado. En otro aspecto, las respuestas negativas hacen parte de un 40% que comprenden la mediana capacidad de la empresa para enfrentar o reaccionar ante las contingencias que se presenten a raíz de su sistema de gestión de la calidad, el cual está en proceso de formulación.

9.2. Análisis general de listas de chequeo diagnóstico interno

En la imagen 2 se consolidada los resultados arrojados por la listas de chequeo, dentro de las áreas diagnósticas a nivel interno de la empresa según los criterios de calificación.

La empresa Exploring arrojó un resultado de 54% de 100% posibles dentro de las actividades generadas en los diferentes procesos productivos, el nivel de fortalecimiento empresarial se encuentra en un estado “*indefensa*” según la ponderación del diagnóstico, se refleja en las áreas que se encuentran en estado

“en peligro” (color rojo), estado “indefensa” (color amarillo) y estado “fortalecida” (color verde).

		<h2 style="text-align: center;">Resultados Diagnóstico Empresarial CITGO</h2>	
ÁREAS	% DE CUMPLIMIENTO	% IDEAL	
GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL	5,7%	14.3	
GESTIÓN COMERCIAL	5,7%	14.3	
GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN	8,6%	14.3	
GESTIÓN CONTABLE Y FINANCIERA	4,3%	14.3	
GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO	11,4%	14.3	
SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD (SG - SST)	10,0%	14.3	
GESTIÓN DE LA CALIDAD	8,6%	14.3	
TOTAL	54%	100.0	

Imagen 2. Resultados diagnóstico Empresarial CITGO

Tres (3) de las siete (7) áreas de encuentran en color rojo, las cuales se priorizan para generar el diseño del plan de acción y fortalecimiento respectivo de la empresa, ya que según la metodología son las áreas que deben ser intervenidas para mantener un equilibrio dentro de los procesos diagnosticados.



Gráfica 8. Ponderación resultados diagnóstico CITGO

La gráfica 8, visualiza de manera comparativa el estado actual de los procesos de la empresa Exploring, cada proceso genera un porcentaje de cumplimiento, el cual debe ser medido según el porcentaje ideal por área que tiene un valor del 14,3%.

Se logró demostrar que la empresa Exploring dentro del nivel interno y externo de la organización puede fortalecer sus procesos adelantado iniciativas e implementado estrategias que le permitan aumentar su nivel de competitividad, los resultados del diagnóstico evidencian que actualmente el proceso de Talento humano es el más robusto, ya que la empresa imprime gran esfuerzo en contratar personal idóneo en este ámbito, como también ejercen control constante en todos sus movimientos de personal.

De la misma manera se exploró el proceso al cual la empresa debe imprimir un mayor esfuerzo, este es el proceso de gestión Financiera, en el cual se está adelantando acciones para establecer a través de programas contables los movimientos financieros correspondientes a las NIIF, para ello la metodología propone una serie de directrices que la empresa puede implementar en dicho proceso.

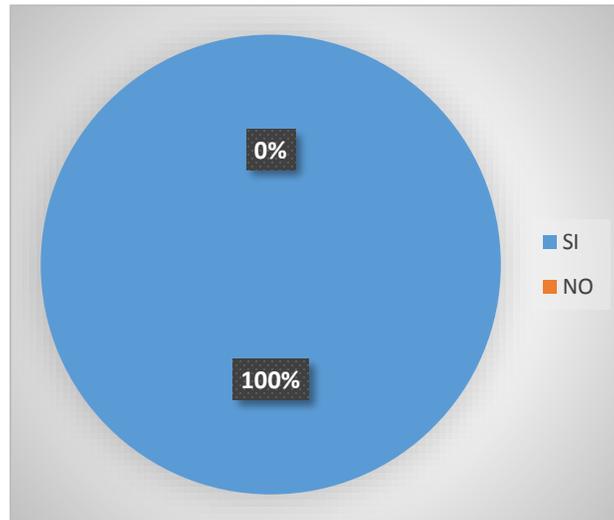
El diagnóstico del nivel interno le permitió a la empresa evaluar todos sus procesos, conocer el nivel de cumplimiento en el que se encuentran sus actividades y establecer estrategias con base en las recomendaciones que la metodología CITGO que la Universidad de Cundinamarca establece, dichas estrategias se verán reflejas en el plan de acción y el respectivo fortalecimiento empresarial, según los objetivos específicos propuestos.

9.3. Caracterización de los eslabones que componen la cadena de valor de la empresa Exploring

Con base en los interrogantes por medio de la lista de chequeo, los cuales permitieron caracterizar los eslabones que componen la cadena de valor de los productos diseñados, fabricados y comercializados por la empresa Exploring, estos fueron: competidores, clientes y proveedores a los que se les estableció una escala

de importancia que determinó la influencia positiva entre la empresa y eslabones de la cadena.

9.3.1. Eslabón proveedores



Gráfica 9. Eslabón Proveedores

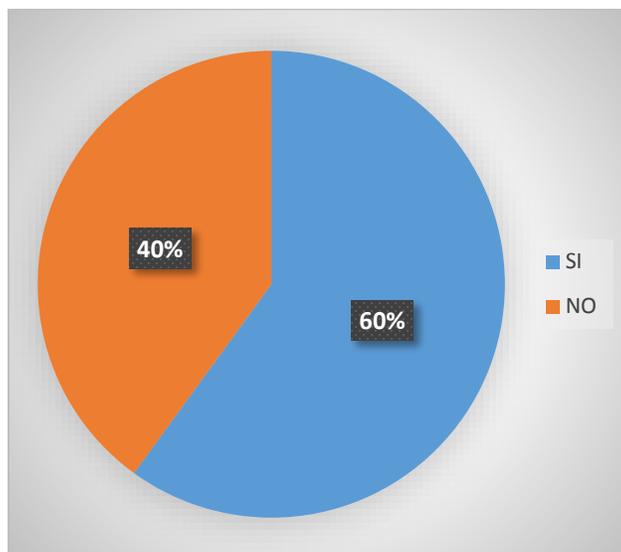
Análisis N° 1: De acuerdo con la gráfica 9, es posible evidenciar que la empresa imprime esfuerzos significativos en la selección y evaluación periódica de sus proveedores, teniendo presente criterios de calidad y buenas prácticas de manufactura, cuenta con un sistema de inventario de mercancías y comparte información del pronóstico de la demanda con sus aliados estratégicos: los proveedores.

Dentro de los proveedores más representativos están: Bossrom (tintas, papel), Best sublimación (maquinaria) y Facol (tela, hilos), los cuales generan maquinaria, equipos e insumos para el buen funcionamiento de los procesos productivos de la empresa.

9.3.2. Eslabón competidor

Dentro de los competidores más reconocidos está a nivel nacional la empresa Zaeta que confecciona y distribuye uniformes deportivos (ciclismo), a nivel regional está la

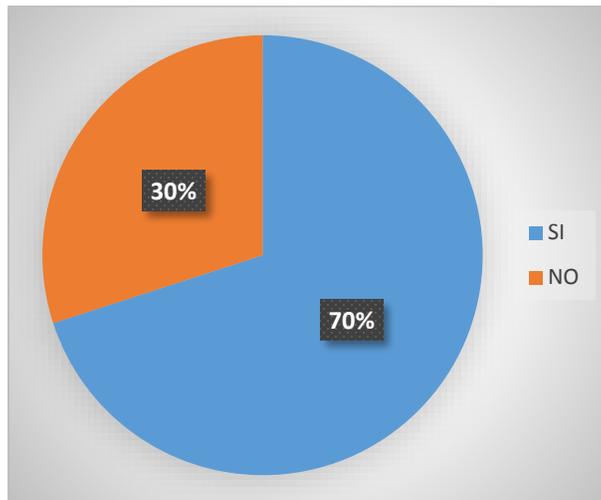
empresa Tusa con uniformes deportivos y en Fusagasugá la empresa el conejo, ubicada en zona céntrica del municipio.



Gráfica 2. Eslabón Competidores

Análisis N° 2: Según la gráfica 10, se manifiesta que el 60% está representado por las respuestas positivas de la empresa, cuenta con valores agregados y posee tecnología vanguardista frente a sus competidores, se encuentra dentro de un océano azul, ofrece productos con altos estándares de calidad y la rentabilidad de la empresa se mantiene estable. Por otro lado, el 40% se refiere a las respuestas negativas que se relacionan con la carencia de estrategias de posición de marca frente a la competencia, el hecho de no conocer los principales competidores o aliados potenciales, sus productos, características y la diferenciación, puede ocasionar un retroceso de posicionamiento.

9.3.3 Eslabón clientes



Gráfica 3. Eslabón Clientes

Análisis N° 3: Con base en la gráfica 11, se demuestra que el 70% hace alusión al reconocimiento que hace la empresa sobre los productos que pueden acaparar la atención de sus consumidores, también a la planeación en cuanto a la diversificación (telas, materiales, estampados) de la producción con el fin de conquistar nuevos mercados y a la capacidad de producción de la empresa para atender al incremento de la población y su demanda. Referente a los aspectos negativos la empresa debe someterse al cambio en la continuidad de los contratos de ventas, generados por los cambios de moda, temporadas y tendencias de estilos, además, no tiene claro los motivos de preferencia de los consumidores, frecuencia de compra y el perfil de los mismos, a su vez no genera ni ofrece incentivos o promociones y es deficiente el seguimiento de satisfacción de los clientes.

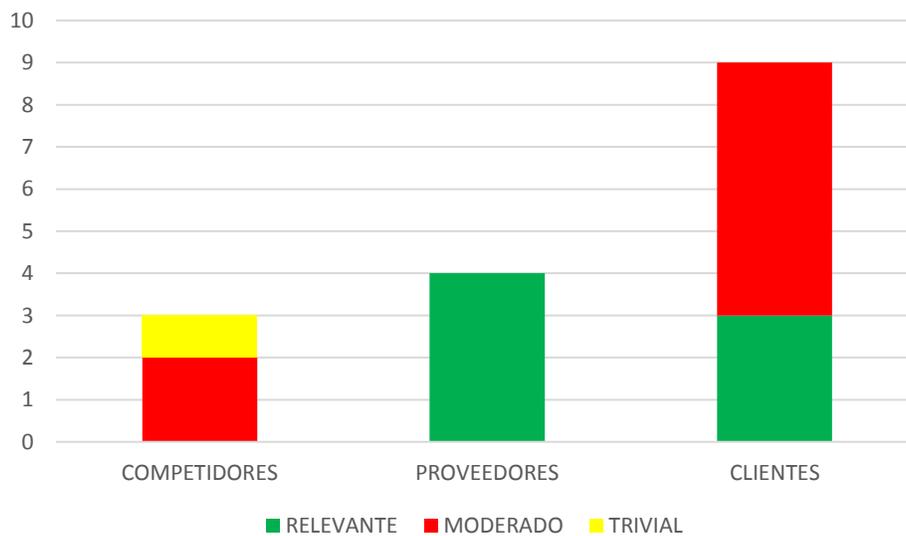
A nivel Nacional cuenta con varios clientes de escuelas deportivas: Cali (Carlos Gómez), Villavicencio (Andrea Chavarro), Ibagué (Julio Guevara), Girardot: (Wilson Torres), Icononzo (Julián Torres), a nivel Regional: Pandi (Carmenza López), Venecia (María Gordillo), Cabrera (Paola Guzmán), Arbeláez (Batallón infantería No. 13).

9.4. Resultados listas de chequeo- cadena de valor

En la tabla 17 y la gráfica 12, se da a conocer el consolidado de los resultados arrojados por las respuestas a los interrogantes mediante los criterios de calificación de la lista de chequeo aplicado a los tres eslabones de la cadena de valor que comprenden el nivel externo de la empresa.

Tabla 17. Nivel de Importancia – diagnostico externo

CRITERIOS	COMPETIDORES	PROVEEDORES	CLIENTES
RELEVANTE	0	4	3
MODERADO	2	0	6
TRIVIAL	1	0	0
Total	3	4	9



Gráfica 12. Análisis del Nivel de Importancia

Para la empresa se refleja que de las 30 actividades evaluadas dentro de la lista de chequeo, que corresponden al 100%, se menciona que 17 de ellas, se encuentran en el indicador (relevante) que equivalen al 56,6%, seguido por 12 de ellas que se ubican en el indicador (moderado) y equivalen al 40%, y finalmente, se visualiza 1 de ellas que se reflejada en el indicador (trivial) representado por el

3,33% del total. En este sentido, se concluye que la mayoría de actividades tienen una alta implicación, en el equilibrio que se busca mantener para proveer materia primas, insumos y maquinaria, la cual genera diferenciación con la competencia en cuanto a calidad, características de la tela, estampados, traducido en clientes satisfechos.

9.5. RESULTADO No. 2: DISEÑAR UN PLAN DE ACCIÓN QUE PROPORCIONE ALTERNATIVAS DE MEJORAMIENTO EN LAS ÁREAS A INTERVENIR.

Según el diagnóstico CITGO diligenciado en la empresa y dentro de los criterios de calificación generados, se priorizo las áreas más críticas de Exploring, las cuales se encuentran en estado “*en peligro*” (color rojo), dicha áreas fueron: Administrativa, Comercial y Financiera. Para lo cual se establece dentro de las prácticas establecidas, un objetivo y la actividad y/o recomendación que se debe realizar para dar cumplimiento al plan de acción.

Tabla 18. Plan de acción – Área Administrativa

AREA ADMINISTRATIVA			
#	Práctica	Objetivo	Actividad y/o recomendación
1	¿La empresa cuenta con un plan estratégico (misión, visión, objetivos, valores, metas)?	Lograr que los miembros de la organización conozcan y apropien el plan estratégico para el crecimiento personal y empresarial.	Diseñar el plan estratégico, generando identificación con la filosofía empresarial. (Misión, visión, valores, principios, objetivos, metas)
2	¿La empresa cuenta con imagen corporativa (logotipo, slogan, etc)?	Reflejar la personalidad de la organización por medio de un símbolo gráfico permitiendo que los clientes generen identificación y diferenciación.	Diseñar la imagen corporativa de la empresa (logotipo, slogan).
5	¿La empresa cuenta con un manual de funciones y responsabilidades?	Definir los puestos de trabajo con sus respectivas funciones y requerimientos del personal.	Diseñar un manual de funciones y responsabilidades para cada cargo de la empresa según el organigrama establecido.
8	¿En la empresa se reconocen las etapas del ciclo administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar)?	Definir y explicar las etapas del ciclo administrativo dentro de la empresa.	Realizar la planeación, organización, dirección y control para la empresa, según necesidades, requerimientos del plan estratégico y operacional de la empresa.
9	¿Han establecidos canales de comunicación internas en la empresa (reuniones mensuales, comité con líderes de las áreas)?	Establecer de forma frecuente y constante los canales de comunicación interna de la empresa	Programar espacios periódicos, para la sana integración entre los empleados y los empleadores.
10	¿La información de la empresa está debidamente archivada (folios, medios magnéticos, nube)?	Evitar la pérdida de documentos, generar control, acceso y seguridad.	Organizar la documentación de forma física y magnética, por orden de fecha, en carpetas cuyas portadas sean claras, ordenadas y codificadas. Depurando los archivos obsoletos, copias o documentos

Fuente: CITGO, 2018

Tabla 19. Plan de acción – Área Comercial

AREA COMERCIAL			
#	Práctica	Objetivo	Actividad y/o recomendación
14	¿La empresa aplica técnica de gestión comercial para el cumplimiento de objetivos de ventas?	Determinar cuál es el grado de utilización de técnicas de gestión comercial para el cumplimiento de los objetivos de ventas	Plantear técnicas de gestión comercial para el aumento y cumplimiento de las ventas
17	¿Dispone de medios informativos para dar a conocer sus productos y/o servicios (portafolio, brochure, página WEB, Blog, Código QR)?	Estructurar canales de comunicación entre el mercado potencial y la empresa para dar a conocer el portafolio de productos	Diseño de publicidad (página web, portafolio, blog, código QR, redes sociales).
18	¿La empresa cuenta con una promesa de servicio para con sus clientes? (calidad, post venta, garantías, medición de satisfacción)?	Crear una promesa de servicio expresando el compromiso corporativo para con los clientes.	Se realizará seguimiento y control de los servicios prestados a los usuarios o clientes después de generar la venta y/o contacto comercial.
19	¿La empresa cuenta con un buzón de sugerencias, quejas y reclamos?	Estructurar un buzón de para atender efectivamente las notificaciones.	Diseño e implementación del buzón de sugerencias, y formatos de las P.Q.R.S

Tabla 20. Plan de acción – Financiera

AREA FINANCIERA			
#	Práctica	Objetivo	Actividad y/o recomendación
31	¿La empresa cuenta con libros de contabilidad y/o libro fiscal de operaciones? (libro diario)	Diligenciar los libros de contabilidad requeridos para el debido funcionamiento de la empresa	Diseñar una contable básica, basado en los movimientos financieros.
32	¿La empresa cuenta con los registros de ingresos, gastos, costos e inversiones?	Llevar ordenadamente los ingresos, gastos, costos e inversiones de la empresa, para evitar procesos empíricos.	Con las Ventas (Ingresos) Gastos (Egresos) y Utilidades, generadas por la empresa, clasificarlos y registrarlos.
34	¿La empresa cuenta con estados financieros (Estados de Resultado, Balance General)	Conocer la finalidad de los estados financieros para un adecuado manejo de los recursos y beneficios	Registrar operaciones financieras donde se pueda establecer los Estados de Resultado y Balance General
35	¿La empresa cuenta con indicadores financieros (utilidad, rentabilidad,)?	Diseñar e implementar en la empresa indicadores financieros.	Registrar operaciones financieras que determinen la correcta interpretación de indicadores financieros: utilidad rentabilidad.
38	¿La empresa hace periódicamente cálculos de su punto de equilibrio y margen operacional?	Calcular periódicamente el punto de equilibrio (ingresos) y el margen operacional (utilidad operacional)	Representar la relación costo-volumen-utilidad que repercute sobre las utilidades del producto o servicio.

9.6. RESULTADO N° 3. Implementación del plan de acción diseñado según los requerimientos de la Empresa.

De acuerdo con el plan de acción propuesto según el modelo de diagnóstico CITGO, se generó el diseño e implementación gradual, dentro del cual se tuvo en cuenta el apoyo y colaboración de los integrantes de la organización y el apoyo institucional de la Universidad de Cundinamarca. Dicha implementación se estructuró con base en las siguientes preguntas:

- ¿QUE HACER?
- ¿PARA QUE HACERLO?
- ¿COMO HACERLO?

Posteriormente se presenta el diseño e implementación de la actividad, para lo cual se tuvo en cuenta el número de la práctica y actividad de las áreas priorizadas en el plan de acción.

9.6.1. Documentación e implementación – Área Administrativa

Actividad 1 – Práctica 1. ¿La empresa cuenta con un plan estratégico (misión, visión, objetivos, valores, metas)?

- **¿QUE HACER?**

La empresa debe diseñar, plasmar y publicar un plan estratégico donde se evidencie la misión, visión, objetivos, principios y valores corporativos. Proyectando una perspectiva amplia de la organización y teniendo clara la manera de emprender acciones encaminadas a lograr el éxito.

- **¿PARA QUE HACERLO?**

Mejorar el desempeño de los colaboradores ya que se estipula cual es la meta que se tiene y el camino que se debe seguir.

- **¿COMO HACERLO?**

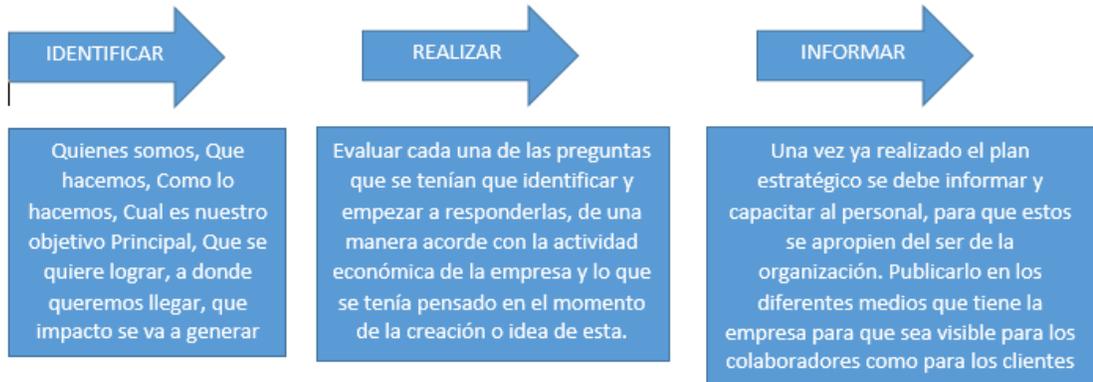


Imagen 3. Pasos para el diseño del plan estratégico y operacional

• IMPLEMENTACIÓN

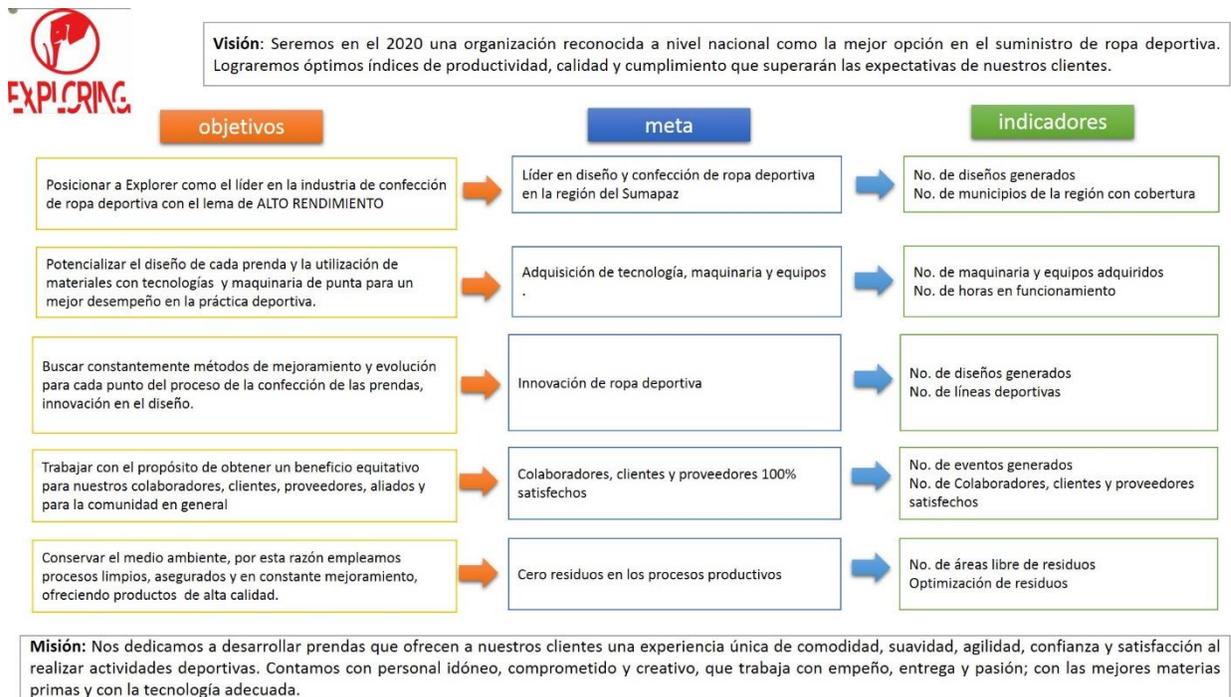


Imagen 4. Plan estratégico Exploring

Actividad 2 – Práctica 2. ¿La empresa cuenta con imagen corporativa (logotipo, slogan)?

- **¿QUE HACER?**

Diseñar e implementar una imagen corporativa donde la empresa se sienta identificada con su actividad económica y con su plan estratégico.

- **¿PARA QUE HACERLO?**

Generar una mayor confianza de los colaboradores, clientes, aliados comerciales y público en general, además es la presentación de la empresa.

- **¿COMO HACERLO?**

Paso 1: Nombre de la empresa: El nombre de la empresa causará la primera impresión en los futuros clientes, por eso se debe saber escogerlo correctamente. Lo ideal es que el nombre tenga relación con el negocio que vas a desarrollar, sea corto, fácil de recordar y pronunciar, y que sea creativo para que puedas diferenciarte de la competencia.

Paso 2: El logotipo: se debe pensar muy bien cómo se quiere el diseño para que resulte atractivo para los clientes potenciales. Para lo cual se identifica el público objetivo, se analiza lo que ha hecho la competencia y recapacita sobre el mensaje que quieres transmitir. De esta manera se podrá elegir el logo más adecuado para la organización.

Paso 3: El slogan: El eslogan es el mensaje con el que se pretende captar clientes para la organización. En el cual se recalcan los beneficios del producto, se genera diferencia de la competencia y su originalidad. La finalidad de este mensaje es causar credibilidad y confianza en los futuros consumidores.

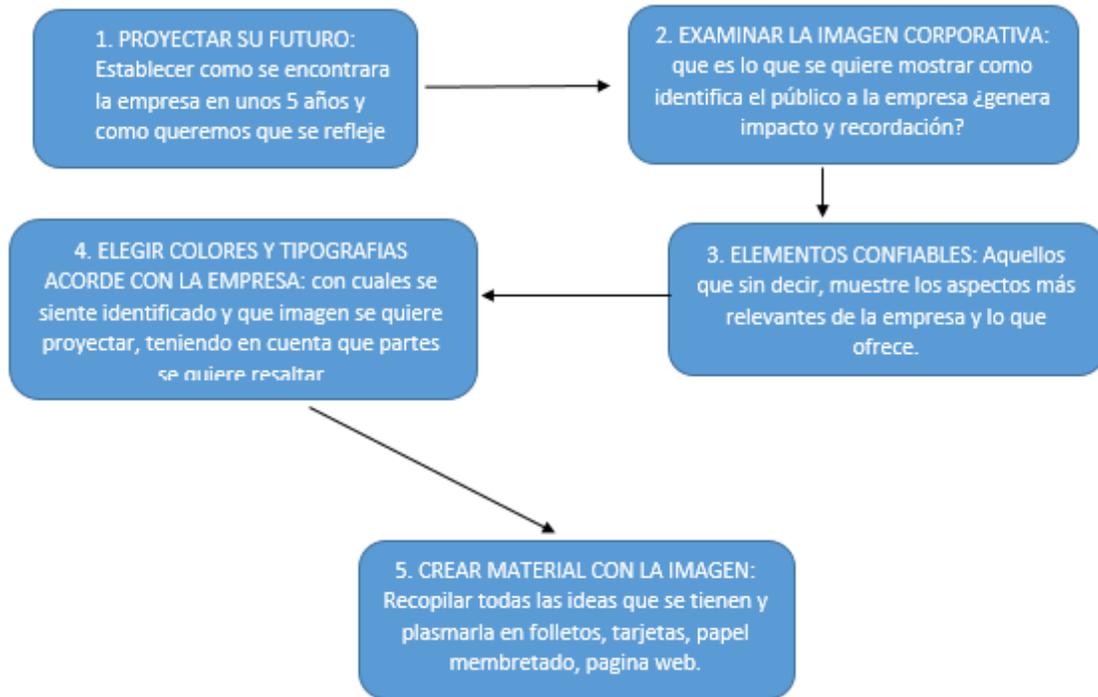


Imagen 5. Pasos para diseñar la imagen corporativa

- **IMPLEMENTACIÓN**



Imagen 6. Logotipo

Slogan: “Has de cada momento una aventura”

Actividad 3 – Práctica 5. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones y responsabilidades?

- **¿QUE HACER?**

El empresa debe diseñar e implementar manuales de funciones y de responsabilidades por cada cargo identificado en la organización, donde se caractericen objetivos, requisitos, funciones cargos a los que supervisa y cargo de quien lo supervisa.

- **¿PARA QUE HACERLO?**

Mostrar detalladamente cual es el rol que debe desempeñar una persona en el puesto de trabajo que tiene.

- **¿COMO HACERLO?**

Se diseñó un manual de funciones que ayude al desarrollo empresarial, que determiné y delimité los campos de actuación de cada área de trabajo, así como de cada puesto de trabajo. Este manual engloba el diseño y la descripción de los diferentes puestos de trabajo estableciendo requisitos para el cargo, interacción con otros procesos, responsabilidades y funciones.

La elaboración del manual de funciones se realizó por áreas de trabajo en los siguientes pasos:

- a. Delimitación del cargo
- b. Nombre del cargo
- c. Objetivo del cargo
- d. Especificaciones y requisitos del cargo.
- e. Conocimientos y habilidades
 - Experiencia
 - Conocimientos
 - Habilidades
- f. Funciones del cargo



Imagen 7. Pasos para diseñar el manual de funciones

El diseño del manual de funciones abarca todas las áreas de la organización, dentro del organigrama establecido se proyecta los siguientes cargos: jefe de producción, administrativo, mercadeo y finanzas, los cuales deben direccionar y operar las actividades planteadas.

- **IMPLEMENTACIÓN**

Tabla 21. Manual de funciones Exploring

	MANUAL DE FUNCIONES		Código: MF	
	EMPRESA: EXPLORING		Versión: 1	Página: 1

CARGO: JEFE DE PRODUCCION		
OBJETIVO DEL CARGO		Controlar los procesos productivos de diseño, moldeado, corte, estampado y acabados.
ESPECIFICACIONES Y REQUISITOS		
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	Experiencia	2 años
	Conocimientos	Inventarios, calidad y producción
	Habilidades	Ser una persona con un alto sentido de pertenencia, líder y que trabaje bajo presión
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar un seguimiento de la producción de las prendas del diseño hasta la distribución ✓ Entregar un informe mensual de su gestión ✓ Realizar inventarios de la materia prima y solicitud de la misma ✓ Evaluar los procesos de la producción ✓ Generar mejora continua ✓ Realizar las funciones operativas realizadas dentro del área de producción 		

CARGO: JEFE ADMINISTRATIVO		
OBJETIVO DEL CARGO	Dirigir, coordinar y supervisar las actividades planificadas para el logro de los objetivos de la empresa.	
ESPECIFICACIONES Y REQUISITOS		
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	Experiencia	2 años
	Conocimientos	En todas las áreas funcionales de una organización
	Habilidades	Ser ágil a la hora de resolver los todos los inconvenientes presentados en la empresa
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificar procesos para obtener buenos resultados. ✓ Organizar, ordenar, distribuir y asignar trabajos. ✓ Dirigir, orientar y motivar a su personal. ✓ Coordinar, reunir medios y esfuerzos para una acción en común. ✓ Controlar, evaluar y medir la ejecución de los objetivos planteados ✓ Supervisar a los trabajadores asegurando el uso correcto de los recursos. 		

CARGO: JEFE DE MERCADEO		
OBJETIVO DEL CARGO	Diseño del Plan de marketing y las estrategias de mercado.	
ESPECIFICACIONES Y REQUISITOS		
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	Experiencia	2 años
	Conocimientos	Conocimiento en TIC's, estrategia de mercados, SEO
	Habilidades	Creatividad e ingenio
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar planes de trabajo ✓ Elaborar estrategias de promoción ✓ Elaborar estrategias de publicidad y ventas para difundir de la manera más rápida el producto. ✓ Evaluar el mercado potencial, así como determinar el crecimiento del mismo ✓ Promoción de ventas ✓ Propaganda relaciones públicas y ventas ✓ Difundir de manera rápida el producto e incrementar las ventas ✓ Estimular a los clientes el deseo o la necesidad de comprar los productos 		

CARGO: JEFE FINANZAS		
OBJETIVO DEL CARGO	Manejar de manera eficiente las operaciones financieras que ocurran en la empresa	
ESPECIFICACIONES Y REQUISITOS		
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	Experiencia	3 años
	Conocimientos	Contabilidad y finanzas
	Habilidades	Persona eficiente y eficaz
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presentar los siguientes registros: diario, mayor, inventarios, cuentas de bancos, estados financieros a presentar (balance general, estado de resultados y flujo de efectivo) ✓ Realizar comparaciones con periodos anteriores y realizar proyecciones financieras. ✓ Llevar a cabo el pago de impuestos y trámites legales ✓ Generar los contratos, licencias, marcas y seguros. ✓ Establecer la estructura legal para la operación de la empresa ✓ Mantener la contabilidad de la empresa al día ✓ Reportar mensualmente los estados financieros y proporcionar los análisis por medio de indicadores. 		

Actividad 4 – Práctica 8. ¿En la empresa se reconocen las etapas del ciclo administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar)?

- **¿QUE HACER?**

Realizar continuamente un conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, las cuales se interrelacionan y forman un proceso integral.

- **¿PARA QUE HACERLO?**

Se hace con el fin de reducir tiempos en la toma de decisiones, referente a los siguientes interrogantes:

- **Planeación:** ¿Qué es lo que se quiere hacer?, ¿Qué se va a hacer?
- **Organización:** ¿Cómo se va a hacer?
- **Dirección:** Verificar que se haga
- **Control:** Cómo se ha hecho

• **¿COMO HACERLO?**



Imagen 8. Ciclo administrativo

• **IMPLEMENTACIÓN**



Imagen 9. Ciclo Administrativo Exploring

Actividad 5 – Práctica 9. ¿Han establecidos canales de comunicación internas en la empresa (reuniones mensuales, comité con líderes de las áreas)?

- **¿QUE HACER?**

Establecer de forma frecuente y constante los canales de comunicación interna de la empresa, a su vez la empresa utiliza:

Escritos: Pueden realizarse a través de comunicados, cartas, manuales, publicaciones, entre otras. Estos canales son útiles principalmente porque permiten mantener un registro tangible y verificable del mensaje a comunicar en la organización.

Orales: Dentro de este medio, se encuentran los mensajes transmitidos durante las reuniones, las conversaciones personales y las llamadas telefónicas.

Tecnológicos: Aunque fusiona elementos de los medios anteriores, se ha convertido en un componente muy importante dentro de la comunicación interna de las empresas. Dentro de él se encuentran los correos electrónicos, el chat, las redes sociales, videollamadas, blogs etc.

- **¿PARA QUE HACERLO?**

Una buena elección y utilización de los canales de comunicación interna de la empresa es fundamental para ahorrar tiempo y dotar de una información adecuada a la hora de tomar decisiones. Por ello, se deben programar espacios periódicos, para la sana integración entre los empleados y los empleadores.

- **¿COMO HACERLO?**



Imagen 10. Pasos comunicación interna

• IMPLEMENTACIÓN

Se dispone de las actividades enmarcadas en la tabla 22, dentro del cual se establece los pasos que se tiene que tener presente para la toma de decisiones de los integrantes de la empresa. A su vez en la tabla 23 se proyecta las reuniones ordinarias de la empresa por los diferentes medios de comunicación.

Tabla 22. Actividades comunicación interna de la empresa

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
1 Citación personal de la empresa	El jefe administrativo se reunirá las veces que sea necesario, conforme a los requerimientos de las necesidades organizacionales. La citación al área se hará a través de memorandos, correos electrónicos, telefónica o vía WhatsApp.
2 Desarrollo de reunión	Se realiza la instalación de las áreas de trabajo, se da lectura del orden del día. Se verifica el Quórum, se da lectura y aprobación del acta anterior, se procede a dar desarrollo y aprobación al orden del día.
Comunicación y divulgación decisiones reunión	Se comunica vía verbal las decisiones tomadas en la reunión, según la evaluación de los resultados de la gestión de cada área, lo cual permite realizar el informe de gestión de los procesos.
3 Confirmación de asistencia a la reunión	Las personas citadas a las reuniones deben garantizar su asistencia y disposición de trabajo en la próxima reunión.
4 Invitación a terceros	Los jefes de áreas serán autónomos de extender la invitación a las reuniones a otras personas, (clientes, proveedores, asesores externos) que tengan repercusión y mejoramiento en los procesos.

Tabla 23. Cronograma, canales de comunicación

Acciones	Comunicados	1 trimestre			2 trimestre		
		enero	Febrero	marzo	abril	mayo	junio
Informar	Correo electrónico						
	WhatsApp						
	Verbal						
	escrito						
Opinar	Buzón de sugerencias						
	WhatsApp						
Participar	Reuniones de áreas						
	Integraciones						
	festividades						

Actividad 6 – Práctica 10. ¿La información de la empresa está debidamente archivada (folios, medios magnéticos, nube)?

- **¿QUE HACER?**

Organizar la documentación de forma física y magnética, por orden de fecha, en carpetas cuyas portadas sean claras, ordenadas y codificadas. Depurando los archivos obsoletos, copias o documentos sin firmar.

- **¿PARA QUE HACERLO?**

Los archivos de una empresa son muy importantes ya que representan su memoria, sin ellos sería imposible poder rescatar hechos pasados que servirían para corroborar situaciones o hechos que se hayan realizado en el giro ordinario de sus actividades económicas. Además, permiten uniformidad en el manejo de la información de cualquier empresa, lo que permitirá la localización rápida de cualquier clase de documentos.

Los archivos pueden ser:

- **Activos:** Conformado por los documentos del año en curso, los documentos que se encuentran pendientes de respuesta o solución y los documentos de años anteriores que se encuentren pendientes de consulta o solución.

- **Semiactivo:** Formado por los documentos no activos de más de un año que son materia de consulta aunque no frecuente.
 - **Archivo pasivo:** Está formado por los documentos activos cuya consulta eventual permite que se encuentre en ambiente diferente al archivo activo y que mantiene su valor documental, informativo o histórico que por su importancia puede tener empleo en lo administrativo
- **¿COMO HACERLO?**

Tabla 24. Pasos para registro, archivo de información

ACTIVIDAD		DESCRIPCIÓN
1	Recepción de la Correspondencia	El área Administrativa recibe los documentos que ingresan a la Empresa y son los únicos autorizados para firmar la constancia de recibido. Todo sobre debe ser abierto, su contenido revisado y registrado, a excepción la correspondencia que trae la siguiente nota: PERSONAL O CONFIDENCIAL, esta se anota en el registro de correspondencia recibida.
2	Archivo de la correspondencia	La documentación se archiva según el orden y codificación establecida. Es responsabilidad del líder de Proceso mantener y controlar los documentos que reposan en el archivo
3	Documentación en medio magnético	Se deberá disponer con una carpeta en el computador central donde se almacenen documentos, mail y toda aquella información que sea de interés para la Empresa. Se realizará un Backups a diario en un medio magnético extraíble.

- **IMPLEMENTACIÓN**



Archivador de la empresa



Ordenar por fecha, de la más antigua a la más reciente para su fácil acceso



Los documentos se pueden organizar en medio físico y magnético

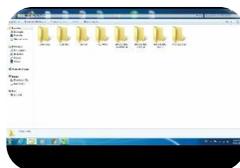


Imagen 11. Gestión documental

9.6.2. Documentación e implementación – Área comercial

Actividad 7 – Práctica 14. ¿La empresa aplica técnicas de gestión comercial para el cumplimiento de objetivos de ventas?

- **¿QUE HACER?**

Es fundamental tener claros los objetivos de ventas y marketing a alcanzar, dichos objetivos de ventas deben estar reflejados en el plan estratégico de la empresa y comunicado a toda la organización.

- **¿PARA QUE HACERLO?**

Las ventas son una parte esencial de la razón de ser de la empresa, para lo cual se debe proporcionar técnicas para promover el portafolio de productos, además de brindar todas las herramientas necesarias para administrar y gestionar adecuadamente las principales actividades comerciales de la organización en mercados cada vez más saturados y competitivos. No hay que olvidar que la venta es el objetivo final de cualquier empresa.

- **¿COMO HACERLO?**

La empresa tendrá en cuenta para el cumplimiento de la actividad la técnica SPIN, la cual se genera mediante las siguientes variables:

- **Situación:** preguntas sencillas que ayudan a la empresa a situarse frente al cliente y su realidad
- **Problema:** preguntas sobre los problemas del cliente que mi producto puede resolver
- **Implicación:** evidenciar consecuencias negativas que deben ser resueltas con soluciones medibles y tangibles.
- **Need pay off:** ayudamos al cliente a expresar cuales son los beneficios de resolver los problemas identificados, que ya han sido magnificados lo suficiente como para que se asuma la necesidad de resolverlos.

- **IMPLEMENTACIÓN**

A través de la técnica SPIN se puede evidenciar las fallas, debilidades y falencias que los clientes perciben, pero no informan a tiempo a la empresa, lo cual genera contratiempos, molestias e inconformidades. Dentro de las estrategias generadas se está implementando la atención por medio de redes sociales, las cuales se describen en la actividad número 8.

Tabla 25. Formato calificación técnica SPIN

Respetado cliente, su aporte es muy importante para el mejoramiento continuo en la calidad del producto, por tal motivo lo invitamos a diligenciar la siguiente encuesta:			
CALIFIQUE CADA ENUNCIADO ASI:	DEFICIENTE (D)	BUENO (B)	EXCELENTE (E)
CRITERIO (Marque con una "x")			
1. Los productos que entrega la empresa cumplen con la calidad y requerimientos exigidos.			
2. Los productos se entregan oportunamente (horario establecido).			
3. Existe un trato cordial, amable por parte de las personas que entregan los productos.			
4. Existe acompañamiento por parte de la empresa en el servicio de venta y post venta.			
5. La empresa cumplió con sus expectativas de calidad, cantidad, frecuencia.			
CONTESTE LA SIGUIENTE PREGUNTA SI USTED HA PRESENTADO ALGUNA QUEJA ANTE LA EMPRESA			
6. Se obtiene respuesta inmediata por parte de la empresa ante la quejas, reclamos y sugerencias			
OBSERVACIONES:			
DATOS DEL USUARIO			
NOMBRE:			
TELEFONO:			
MUNICIPIO:			
FECHA:			
RECEPCIÓN:			

Actividad 8 – Práctica 15. ¿Dispone de medios informativos para dar a conocer sus productos (portafolio, brochure, página WEB, Blog, redes sociales, Código QR)?

- **¿QUE HACER?**

La empresa debe diseñar e implementar diferentes medios informativos: páginas Web, blog, redes sociales, portafolios, brochure, tarjetas y utilizar las herramientas digitales que ayuden al posicionamiento y reconocimiento.

- **¿PARA QUE HACERLO?**

Para comunicarse con el segmento: trasladar la información de la empresa, mostrar la propuesta de valor, conocer las necesidades del segmento, testear la situación del mercado, potenciar la innovación.

Ventas y distribución: facilitar el acceso del cliente a nuestros productos, mejorar la estructura de costos con canales eficientes, generar canal de ingresos relevantes.

Comunicación unilateral de la empresa: la empresa se dirige a sus clientes a través de publicidad masiva y éstos se convierten en receptores de información.

Servicios postventa: comunicar y fidelizar, posibilitar ventas futuras, mantener contacto con el cliente, tener acceso a nuevos posibles clientes.

- **¿COMO HACERLO?**



Imagen 12. Canales de comunicación

- **IMPLEMENTACIÓN**

La empresa diseño y está en proceso de implementación estrategias de mercadeo a través de redes sociales, las cuales permiten tener contacto directo con clientes habituales y potenciales.

- Redes sociales – Facebook. Exploring Colombia

<https://www.facebook.com/Exploring-Colombia-286598488441035/>

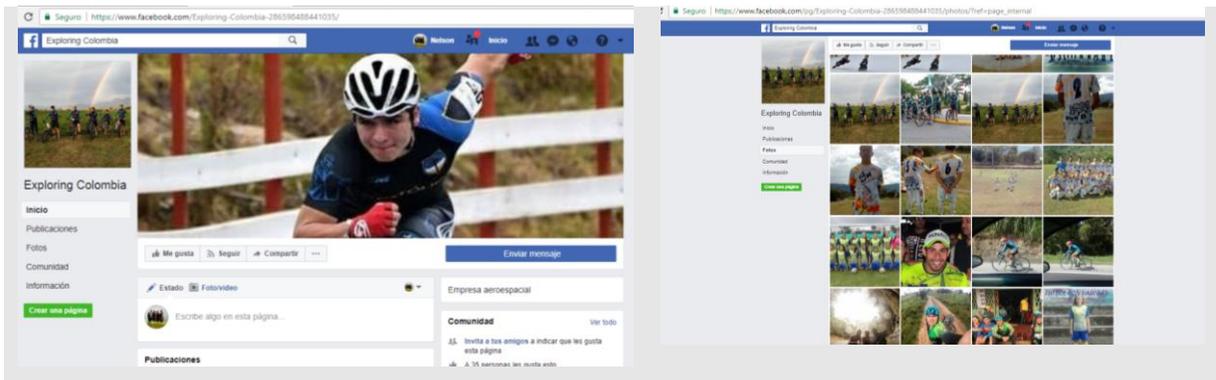


Imagen 13. Página Facebook Exploring

- Redes sociales – Instagram. Exploring Colombia

<https://www.instagram.com/nestorcalderoncubillos/>

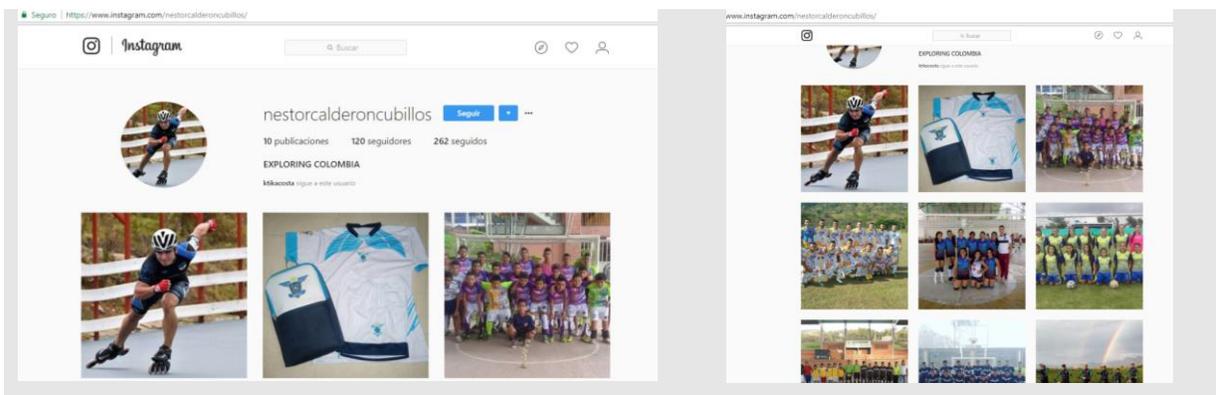


Imagen 14. Página Instagram Exploring

Además se cuenta con la implementación de publicidad de papel, la cual permite generar mayor recordación, dicha publicidad se exhibe en eventos académicos, feriales, ruedas de negocios y todo evento que se requiera asistir, para lo cual

Exploring aporta la logística necesaria para generar posicionamiento de marca, a través de tarjetas de presentación y vallas publicitarias.

Publicidad - Tarjetas de presentación

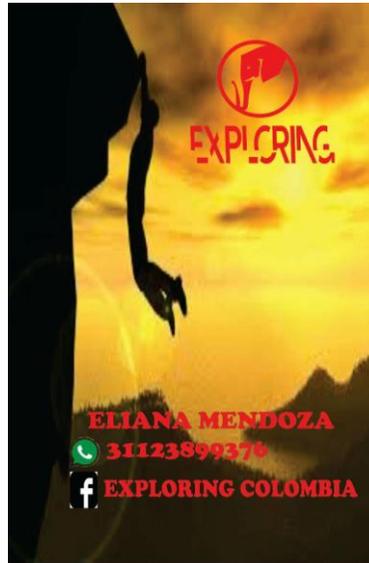


Imagen 15. Tarjeta de presentación

Publicidad - Pendón publicitario

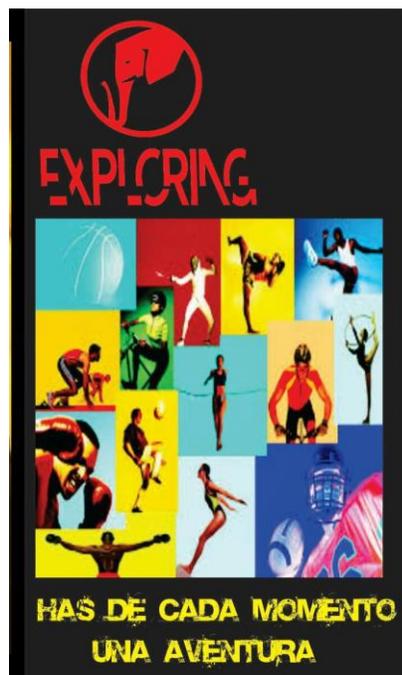


Imagen 16. Pendón

Actividad 9 – Práctica 18. ¿La empresa cuenta con una promesa de servicio para con sus clientes? (calidad, post venta, garantías, medición de satisfacción)?

- **¿QUE HACER?**

La empresa debe generar y comunicar una promesa de servicio con los clientes involucrando a todas las áreas de la organización. La cual, sirva de herramienta para tener compromiso con el cliente.

- **¿PARA QUE HACERLO?**

El servicio post venta es una increíble fuente de ingresos, pues este nos ayuda a fidelizar clientes y brinda la posibilidad de conseguir nuevos. Se tiene presente el dicho coloquial que dice “**de voz en voz**” es la mejor publicidad que puede tener su marca.

Este servicio incluye todas las actividades que se hagan después de la venta del producto y las principales razones por las que se tiene que dar importancia, además de ser una de las mejores formas de crear lealtad a la marca Exploring. Además es placentero para el cliente saber que hay una empresa que está dispuesta a ayudarlo aún después de la compra, por lo tanto son fuente de información valiosa para el cliente, se proporciona sugerencias respecto a las características del producto.

- **¿COMO HACERLO?**

Dentro del servicio post venta pueden identificarse algunas áreas que son importantes atender después de la compra:

- **Promoción:** Aquí es donde se debe otorgar ofertas y descuentos especiales por una segunda compra o por ser clientes frecuentes.
- **Comunicación personalizada:** Está ligado a la motivación, otorgar un seguimiento más personalizado sobre la experiencia del producto.
- **Seguridad:** Brinda cambios, devoluciones y hasta garantías del producto en caso de que ocurra algo que no esperaban.

- **IMPLEMENTACIÓN**

- **Promoción:** se generan cada trimestre cuando las colecciones se están agotando, además se estipula que por cada 20 unidades de producto se otorga un descuento del 10% sobre el valor de la compra.
- **Comunicación personalizada:** la línea de comunicación se realiza telefónicamente, donde se rastrea la trazabilidad del producto, desde que el cliente solicita el diseño y/o compra, hasta el despacho y entrega formal.
- **Seguridad:** toda prenda tiene una garantía de 30 días a partir de la entrega, si se presenta alguna avería y/o inconsistencia se evalúa el uso y desgaste generado según el deporte. Para lo cual la empresa realiza el respectivo cambio del producto.

Actividad 10 – Práctica 19. ¿La empresa cuenta con un buzón de sugerencias, quejas y reclamos?

- **¿QUE HACER?**

Diseñar un buzón de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias - PQRS, mecanismo con la que cualquier persona o entidad puede dar testimonio que atente contra algún derecho constitucional o la reputación de la empresa. Igualmente, dirige las observaciones de los clientes que estén relacionadas con el cumplimiento de los objetivos misionales y comerciales de la empresa.

- **¿PARA QUE HACERLO?**

Con el objetivo de dar seguimiento y llevar un control, para tener una acción correctiva y preventiva, enfocados a hacer cumplir las expectativas del cliente y cumplir los objetivos, se debe tener en cuenta:

- Fomentar la participación de clientes o usuarios para el mejoramiento continuo de la empresa.

- Recibir, tramitar y resolver oportuna y verazmente las PQRS que los usuarios formulen sobre las diferentes líneas de productos que tenga a disposición la empresa.
- Canalizar todo tipo de recomendaciones, denuncias o críticas acerca de la calidad de productos, así como de la atención al cliente.

• **¿COMO HACERLO?**

Los PQRS se pueden recepcionar de manera verbal o escrita, para lo cual se dispone de la siguiente ruta:



Imagen 17. Ruta para recepcionar PQRS

• **IMPLEMENTACIÓN**

Se gestiona de manera oportuna y objetiva las quejas, reclamos y sugerencias allegadas a la empresa, de tal manera que reciban un trato oportuno y pertinente según sea el caso.

Tabla 26. Paso para atender un PQRS Exploring

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
1 PQRS	El afectado pasa por escrito la inconsistencia, según formato de quejas, reclamos y sugerencias.
2 Diagnostico	Se realiza un diagnóstico para determinar la inconsistencia.
3 Determinación	Se determina la gravedad y se generan las correcciones según el caso.
4 Solución	Se entrega por escrito al afectado las soluciones según sea el caso.
5 Acciones correctivas	Se realizan las acciones correctivas y preventivas
6 Archivo	Se archiva la inconsistencia según determinación del jefe de área

Para lo cual se diseñó el registro de PQRS a través del cual se puede evidenciar la gestión de soluciones, dichos registros se depositan en el buzón generado para tal fin (ver imagen 18).

Tabla 27. Registro PQRS Exploring

DATOS DEL SOLICITANTE					
Nombre:					
Teléfono:			Fecha DD/MM/AA:		
DETALLE DE LA QUEJA, SUGERENCIA O RECLAMO					
GESTION DE SOLUCIONES					
Fecha de solución:		Nombre del responsable:			
DD/MM/AA					



Imagen 18. Buzón de PQRS Exploring

9.6.3. Documentación e implementación – Área financiera

Actividad 11 – Práctica 31. ¿La empresa cuenta con libros de contabilidad y/o libro fiscal de operaciones? (libro diario)

- **¿QUE HACER?**

Implementar la elaboración de libros fiscales que permitan la organización contable de la empresa para que exista mayor orden y se reflejen las transacciones realizadas.

- **¿PARA QUE HACERLO?**

Observar cómo se está desarrollando la contabilidad y desarrollar una estructura contable simple, basado en los movimientos financieros. Para lo cual se debe indagar el proceso de contabilidad que se lleva en la empresa, diligenciar los registros a partir de la fecha en que se inicia con el desarrollo de este objetivo y realizarlo de manera diaria al finalizar las labores.

- **¿COMO HACERLO?**

Se diseñó una tabla dinámica en el programa Excel, donde se tuvo en cuentas las siguientes variables: fecha, movimientos, descripción de la actividad, una columna llamada “CAJA” se registra el dinero que sale tanto el que entra del dinero que se tiene en efectivo, es decir, el dinero que no se consigna en los bancos se registra en este espacio. Para registrarlo debidamente se utiliza:

- Si es una entrada (ya sea monetaria o como un bien) lo que usted está registrando, significa que ese valor va en la casilla llamada Debito (entradas).
- Si es una salida (ya sea de dinero o de una bien) lo que está registrando, esto va en la casilla llamada Crédito (Salidas)

En la columna llamada “BANCOS” se registran los movimientos que nos netamente bancarios, es decir, consignaciones que se hace en la cuenta de la empresa o los retiros realizados en esta cuenta.

Para las columnas de “VENTAS” “ACTIVOS FIJOS” y “MATERIA PRIMA”, se realiza una partida doble, es decir teniendo en cuenta la razón por la cual salió el dinero o entro, se escribe en la casilla que corresponda (ver imagen 12).

- **IMPLEMENTACIÓN**

NOMBRE DE LA EMPRESA: EXPLORING													
Fecha	Movimientos por día	Descripción de la actividad	CAJA		BANCOS		VENTAS		ACTIVOS FIJOS		MATERIA PRIMA		TOTAL MOVIMIE
			Debito (Entradas)	Credito (Salidas)									
1													
2	1	Venta camisetas	\$ 500.000					\$ 500.000					\$
3	2	Compra de maquinaria		\$ 2.000.000					\$ 2.000.000				\$
4	3	Compra insumos para producción			\$ 200.000						\$ 200.000		\$
5	4												
6	5												
7	6												

Imagen 19. Libro diario

Actividad 12 – Práctica 34. ¿La empresa cuenta con estados financieros (Estados de Resultado, Balance General)

- **¿QUE HACER?**

Elaborar balances financieros que permitan conocer cómo se encuentra la organización contablemente por medio de estados de resultados y balance general los cuales son los que determinan las utilidades obtenidas.

- **¿PARA QUE HACERLO?**

El reporte financiero que en base a un periodo determinado muestra de manera detallada los ingresos obtenidos, los gastos en el momento en que se producen y como consecuencia, el beneficio o pérdida que ha generado la empresa.

- **¿COMO HACERLO?**

El Estado de Resultados muestra la utilidad o pérdida obtenida por la empresa durante un periodo determinado. Tiene los siguientes componentes:

- Muestra el resultado obtenido de la empresa en el desarrollo de sus operaciones.
- Debe formularse por lo menos una vez al año
- Se compone de encabezado (nombre de la empresa, nombre del estado financiero y ejercicio contable o periodo al cual se refiere), cuerpo (conceptos de ingresos y su valor, egresos y su valor y resultado obtenido y su valor) y pie (nombre, firma del Contador Público).

Los rubros considerados como ingresos de una entidad son:

- Las ventas de productos – portafolio

Los rubros considerados como egresos son:

- Costos, gastos de venta, gastos de administración, gastos financieros

● IMPLEMENTACIÓN

EXPLORING			
BALANCE GENERAL			
PERIODO: 1 DE DICIEMBRE AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017			
ACTIVOS		PASIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES		PASIVOS CORRIENTES	
CAJA	5.660.000		
BANCO	200.000		
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	5.860.000	TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0
ACTIVO FIJOS		PASIVOS A MEDIANOS Y LARGO PLAZO	
EQUIPO DE OFICINA	1.500.000	OTROS	0
MAQUINARIA	14.500.000	TOTAL PASIVOS A MEDIANOS Y LARGO PLAZO	0
DEPRECIACIONES	145.833	TOTAL PASIVOS	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	15.854.167		
		PATRIMONIO	
		APORTES SOCIALES	20.000.000
		RESERVA LEGAL	171.417
		UTILIDAD DEL EJERCICIO	1.542.750
		TOTAL PATRIMONIO	21.714.167
TOTAL ACTIVO	21.714.167	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	21.714.167

Imagen 20. Balance General Exploring periodo 2017 (ver anexos)

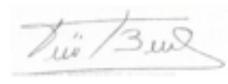
EXLORING		
NIT: 1.069.724.210-1		
ESTADO DE RESULTADOS		
PERIODO: 1 DE DICIEMBRE AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017		
INGRESOS OPERACIONALES		
Comercio al por mayor y al por menor	4.500.000	
(-) devoluciones en ventas	0	4.500.000
(-) Costo de ventas		1.350.000
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		3.150.000
(-) Gastos:		
Gastos operacionales de administracion		
Gastos de personal	750.000	
servicios publicos	90.000	
elementos de aseo	50.000	
Depreciaciones	145.833	
arrendamiento	300.000	
publicidad	100.000	
	1.435.833	1.435.833
(=)UTILIDAD OPERACIONAL		1.714.167
(+) Ingresos no operacionales	0	
	0	
(=) UTILIDAD LIQUIDADADA		1.714.167
(-) Reservas		
reserva legal (10%)	171.417	
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO		1.542.750
		
GERENTE	CONTADOR	REVISOR FISCAL

Imagen 21. Estado de resultados Exploring periodo 2017 (ver anexos)

Actividad 15 – Práctica 35. ¿La empresa cuenta con indicadores financieros (utilidad, rentabilidad)?

- **¿QUE HACER?**

Se desea realizar la implementación de indicadores financieros para que junto con los estados financieros se determine de manera más óptima las debilidades y/o oportunidades que posee la organización y así mismo se puedan corregir las desviaciones financieras que se evidencien por medio de la utilidad y rentabilidad.

-
- **¿PARA QUE HACERLO?**

Es de vital importancia aplicar análisis financieros a cualquier organización ya que por medio de éstos es que se determina que utilidad y rentabilidad real tiene la empresa y así poder determinar si existen o no desviaciones financieras; de igual manera el análisis de indicadores financieros permite el cumplimiento de objetivos de la empresa la cual trabaja en pro de generar impacto económico en la empresa.

- **¿COMO HACERLO?**

Para la proyección de ventas, costos y utilidades, el objetivo principal es poder controlar en cierto aspecto, la cantidad de productos o servicios se comercializarán, los costos que producirlos traerá y la utilidad en un futuro. Esto se hace primero con base en las ventas que se han realizado en los meses anteriores o en periodos similares y con el fin de cumplir tanto objetivos financieros, como de producción y mercadeo, para en un final lograr el objetivo principal.

- **IMPLEMENTACIÓN**

Los resultados de la medición de utilidad y rentabilidad se integran en la Actividad 17 – Práctica 38, para la medición del punto de equilibrio (ver tabla 34, 35).

Actividad 16 – Práctica 37. ¿Cada uno de sus activos fijos, maquinaria, equipos, están debidamente registrados en un documento escrito? (inventarios)

- **¿QUE HACER?**

Registrar debidamente en documento escrito (archivo) cada uno de sus activos fijos, maquinaria, equipos insumos.

- **¿PARA QUE HACERLO?**

En el proceso de inventario hay una serie de pasos y actividades que se llevan a cabo para controlar los inventarios, por lo cual es necesario tener en cuenta los procesos productivos de la empresa, estableciendo responsables, control del material existente y faltante, reportes de materiales, control de inventario (ver imagen 22).

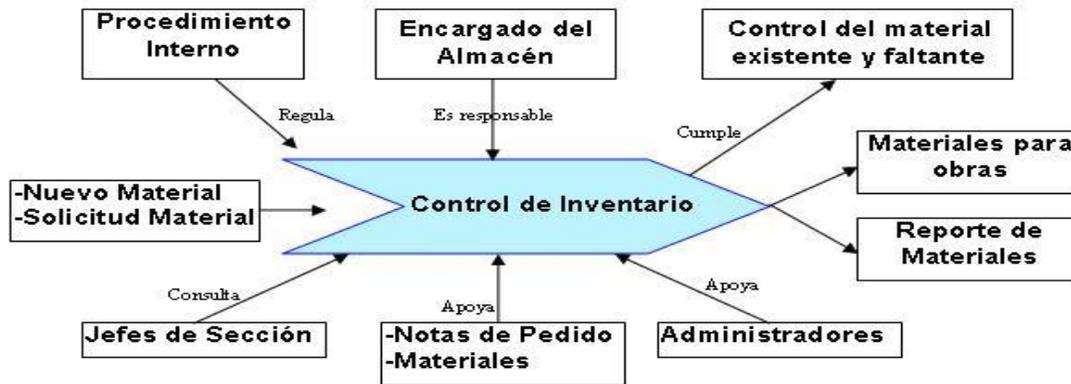


Imagen 22. Control de inventarios

- **¿COMO HACERLO?**

Implementar un formato tipo kardex dentro del archivo en la gestión documental en el que se pueda direccionar las entradas, salidas y stock de la materia prima e insumos de la empresa.

- **IMPLEMENTACIÓN**

Control de existencias (compras y ventas)

Tabla 28. Kardex – tela de uniforme futbol

Artículo TELA UNIFORME FUTBOL			Referencia 8001						
Localización		Unidad	Mínimo		Máximo				
Proveedc FACOL									
Fecha	Detalle	Valor Unitari	ENTRADAS		SALIDAS		SALDOS		
			Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	valor unitario	Valor
5/12/17	Compra	7.000	100	700.000			100	7.000	700.000
20/12/17	vende	7.000			100	700.000	0	7.000	0
5/1/18	Compra	6.000	100	600.000			100	6.000	600.000
				1.300.000		700.000			600.000
CONTROL DE EXISTENCIAS									

Tabla 29. Kardex – Tela uniforme patinaje

Artículo TELA UNIFORME DE PATINAJE			Referencia LICRA						
Localización		Unidad	Mínimo		Máximo				
Proveedor FACOL									
Fecha	Detalle	Valor Unitario	ENTRADAS		SALIDAS		SALDOS		
			Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad		Valor
3/1/18	Compra	9.000	80	720.000			80	9.000	720.000
5/1/18	vende				80	720.000	0	9.000	0
5/1/18	Compra	8.000	50	400.000			50	8.000	400.000
				1.120.000		720.000			
CONTROL DE EXISTENCIAS									

Tabla 30. Kardex –tela uniforme ciclismo

Artículo TELA UNIFORME CICLISMO				Referencia CARBONO					
Localización		Unidad			Mínimo			Máximo	
Proveedor									
Fecha	Detalle	Valor Unitario	ENTRADAS		SALIDAS		SALDOS		
			Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad		Valor
8/2/18	Compra	16.500	30	495.000			30	16.500	495.000
15/2/18	vende				30	495.000	0	16.500	0
15/02/18	Compra	15.000	100	1.500.000			100	15.000	1.500.000
						495.000			
CONTROL DE EXISTENCIAS									

Tabla 31. Kardex –cremallera

Artículo CREMLLERA				Referencia PATINAJE					
Localización		Unidad			Mínimo			Máximo	
Proveedor									
Fecha	Detalle	Valor Unitario	ENTRADAS		SALIDAS		SALDOS		
			Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad		Valor
3/1/18	Compra	1.500	80	120.000			80	1.500	120.000
5/1/18	vende				80	120.000	0	1.500	0
5/1/18	compra	1.200	15	18.000			15	1.200	18.000
						120.000			
CONTROL DE EXISTENCIAS									

Tabla 32. Kardex –Bahana

Artículo BAHANA				Referencia IMPORTADA					
Localización		Unidad			Mínimo			Máximo	
Proveedor									
Fecha	Detalle	Valor Unitario	ENTRADAS		SALIDAS		SALDOS		
			Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad		Valor
8/2/18	Compra	22.000	30	660.000			30	22.000	660.000
15/2/18	vende				30	660.000	0	22.000	0
15/2/18	compra	20.000	3	60.000			3	20.000	60.000
						660.000			
CONTROL DE EXISTENCIAS									

A su vez se realiza la proyección de la depreciación de la maquinaria y equipos de la empresa, como alternativas de renovación, compra y mantenimiento programado.

Tabla 33. Depreciación de maquinaria y equipos Exploring

DEPRECIACION						
Activos	Valor Unitario	Cantidad	Total de Activos	Años a Depreciar	Depre anual	Depre Mensual
maquinaria	2.900.000	5	14.500.000	10	1.450.000	120.833
equipo de Oficina	1.500.000	1	1.500.000	5	300.000	25.000
TOTAL	4.400.000		16.000.000		1.750.000	145.833

Actividad 17 – Práctica 38. ¿La empresa hace periódicamente cálculos de su punto de equilibrio?

- **¿QUE HACER?**

Establecer el punto de equilibrio de la empresa identificando los diferentes costos y gastos que intervienen en el proceso productivo. Para operar adecuadamente el punto de equilibrio es necesario comenzar por conocer que el costo se relaciona con el volumen de producción y que el gasto guarda una estrecha relación con las ventas. Tantos costos como gastos pueden ser fijos o variables.

Es necesario estudiar la relación que existe entre costos y gastos fijos, costos y gastos variables, volumen de ventas y utilidades operacionales; de forma que se analice el nivel de producción y ventas que la empresa alcanza para lograr cubrir los costos y gastos con sus ingresos obtenidos. Los ingresos son iguales a la sumatoria de los costos y gastos operacionales.

- **¿PARA QUE HACERLO?**

Para saber cuántas unidades se tendrán que vender para poder cubrir los costos y gastos totales, cuál es el valor en ventas que una empresa debe alcanzar para cubrir sus costos y gastos operativos. También el punto de equilibrio se considera

como una herramienta útil para determinar el apalancamiento operativo que puede tener la empresa en un momento determinado.

- **¿COMO HACERLO?**

Para la determinación del punto de equilibrio se debe conocer los costos fijos y variables e ingresos de la empresa.

El análisis que resulta del punto de equilibrio, permitió la toma de decisiones en las

- **IMPLEMENTACIÓN**

Se evidencia el punto de equilibrio según la tabla dinámica suministrada por el CITGO, para lo cual se tuvo en cuenta los productos de Exploring, a manera de ejemplo se presenta el ejercicio realizado con la venta de cintado (producto deportivo de futbol).

Tabla 34. Punto de equilibrio – cintado - Exploring

Creaty Incubadora de Empresas VOZ		EVALUACIÓN FINANCIERA		CITGO CENTRO DE INNOVACIÓN, TECNOLOGÍA Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL	
Diseño: Nelson Fonseca, Docente TCO- @U.Cundinamarca - Líder CITGO Administración de Empresas					
Unidad Productiva y/o Empresa:					
Nombre de Proyecto:					
Emprendedor y/o Estudiante:				Fecha:	
Aspectos Financieros					
1. Ingresos de la Empresa (mensuales/periodo/proceso)- V1					
PRODUCTO/ SERVICIO	Valor Total	Cantidad	Valor Unitario		
ventas de cintado- producto deportivo de futbol	4500000	100	45000		
	0				
	0				
	0				
	0				
	0				
	0				
	0				
	0				
	0				
Otros ingresos	0				
TOTAL INGRESOS (suma ventas de contado + ventas a crédito + otros ingresos)	4500000				

2. Costos y gastos de funcionamiento (mensuales/periodo/proceso) - V2	
Concepto	↓ Gasto Mensual
TOTAL GASTOS SERVICIOS (sumar: teléfono + agua + energía + gas)	90000
Teléfono/ Internet	0
Agua	30000
Energía	60000
Gas	0
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS (sumar: papelería + aseo + transporte + otros)	100000
Papelería	0
Transporte	0
Otros	100000
GASTOS OPERACIONALES (MANO DE OBRA O JORNALES)	1550000
Jornales por periodo	0
Nómina	1550000
Pagos Externos - Staff	0
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	350000
Arriendo del local / predio	300000
Arriendo de maquinaria o Equipos	0
Mantenimiento de la Empresa	50000
Parafiscales	0
PRESUPUESTO MEZCLA DE MERCADEO (4P)	
TOTAL GASTOS (total servicios + total gastos administrativos + gastos de operacionales + gastos de funcionamiento + otros gastos)	2090000

3. Materia prima e insumos requeridos (mensuales/periodo/proceso) - V3			
MATERIA PRIMA /INSUMOS	COSTO TOTAL	CANTIDAD	COSTO UNITARIO
tintas	360000	4	90000
fabricacion de prenda	200000	100	2000
tela	700000	100	7000
papel para plotter	85000	1	85000
papel periodico para plancha	5000	50	100
	0		
	0		
	0		
Total (\$)	1350000		
4. Balance de la Empresa (mensuales/periodo/proceso)			
CONCEPTO	VALOR		
TOTAL INGRESOS = V1	4500000		
TOTAL GASTOS = V2	2090000		
TOTAL COSTOS MATERIA PRIMA/ INSUMOS = V3	1350000		
UTILIDAD NETA (Ventas - Costos, Gastos) = V4	1060000		

5. Rentabilidad de la Empresa (mensuales/periodo/proceso)	
UTILIDAD NETA = $V4$	1060000
TOTAL INGRESOS = $V1$	4500000
RENTABILIDAD (%) Utilidad/Ventas*100 $(V4/V1)*100$ = $V5$	23,6 %
5. Punto de Equilibrio (mensuales/periodo/proceso)	
TOTAL GASTOS (\$) = $V2$	2090000
TOTAL COSTOS MATERIA PRIMA/ INSUMOS (\$) = $V3$	1350000
COSTOS VARIABLES TOTALES (\$) = $(V2+V3)= V6$	3440000
UNIDADES PRODUCIDAS = $V7$	100
COSTO VARIABLES UNITARIOS (\$) = $(V6/V7)= V8$	34400
PRECIO DE VENTA UNITARIO (\$) = $V9$	45000
MARGEN DE GANANCIA x unidad (\$) = $(V9-V8)= V10$	10600
PUNTO DE EQUILIBRIO UNIDADES $(V6/V9)= V11$	76
PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS (\$) = $(V11*V9)= V12$	3440000

El ejercicio demuestra las bondades financieras de los productos que diseña, confecciona y comercializa Exploring, cifras atractivas para la empresa y futuros inversionistas. Se resume en la tabla 35 los indicadores financieros por cada producto tomando como referencia las ventas en 2018.

Tabla 35. Indicadores financieros productos Exploring

Producto	Precio venta unidad	Unidades producidas	Ingresos	Utilidad	Rentabilidad	Punto de equilibrio unidades
cintado	45000	100	4500000	1060000	23, 6%	76
Uniforme patinaje	65000	80	5200000	1555500	29.9%	80
Uniforme ciclismo	20000	30	6000000	2938500	49%	15

Como se puede observar los indicadores superan las expectativas de la empresa, los cuales por encima del 23% de rentabilidad generada, hacen más atractivo el negocio para propios e inversionistas.

9.7. RESULTADO N° 4. VALORACIÓN DEL IMPACTO DE LA INTERVENCIÓN EMPRESARIAL

Dentro de los resultados establecidos se generó una valoración de los cambios y permanencia de los resultados, para lo cual se tuvo en cuenta:

- Incremento en ventas
- Contratación de personal
- Compra de maquinaria.

Incremento en ventas: A través del estado de resultados se puede evidenciar la respectiva comparación de los periodos (diciembre 2017, enero y febrero 2018). Donde los ingresos se incrementaron considerablemente, debido a la reestructuración generada en la empresa, lo cual permite que bajo las estrategias generadas se puede obtener utilidades más representativas e incrementos porcentuales más sólidos y atractivos para cualquier inversionista (ver tabla 36, imagen 23, 24, 26, 27).

Tabla 36. Estado de resultados: periodos diciembre 2017 – febrero 2018

Periodo	Valor de ingresos	Utilidad	Patrimonio
Diciembre 2017	3150000	1542750	21714167
Enero 2018	3500000	1869450	23791333
Febrero 2018	5200000	3383250	25690500

EXPLORING			
NIT: 1.069.724.210-1			
ESTADO DE RESULTADOS			
PERIODO: 1 DE ENERO AL 31 DE ENERO DE 2018			
ACTIVOS		PASIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES		PASIVOS CORRIENTES	
CAJA	7.883.000	PROVEEDORES	1.542.750
BANCO	200.000		
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	8.083.000		
ACTIVO FIJOS		TOTAL PASIVOS CORRIENTES	1.542.750
EQUIPO DE OFICINA	1.500.000	PASIVOS A MEDIANOS Y LARGO PLAZO	
MAQUINARIA	14.500.000	OTROS	0
DEPRECIACIONES	291.667	TOTAL PASIVOS A MEDIANOS Y LARGO PLAZO	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	15.708.333	TOTAL PASIVOS	1.542.750
		PATRIMONIO	
		APORTES SOCIALES	20.000.000
		RESERVA LEGAL	379.133
		UTILIDAD DEL EJERCICIO	1.869.450
		TOTAL PATRIMONIO	22.248.583
TOTAL ACTIVO	23.791.333	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	23.791.333

Imagen 23. Estado de Resultados Exploring -Patrimonio– enero 2018

EXPLORING			
NIT: 1.069.724.210-1			
ESTADO DE RESULTADOS			
PERIODO: 1 DE FEBRERO AL 28 DE FEBRERO DE 2018			
ACTIVOS		PASIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES		PASIVOS CORRIENTES	
CAJA	9.928.000	PROVEEDORES	1.552.200
BANCO	200.000		
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	10.128.000		
ACTIVO FIJOS		TOTAL PASIVOS CORRIENTES	1.552.200
EQUIPO DE OFICINA	1.500.000	PASIVOS A MEDIANOS Y LARGO PLAZO	
MAQUINARIA	14.500.000	OTROS	0
DEPRECIACIONES	437.500	TOTAL PASIVOS A MEDIANOS Y LARGO PLAZO	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	15.562.500	TOTAL PASIVOS	1.552.200
		PATRIMONIO	
		APORTES SOCIALES	20.000.000
		RESERVA LEGAL	755.050
		UTILIDAD DEL EJERCICIO	3.383.250
		TOTAL PATRIMONIO	24.138.300
TOTAL ACTIVO	25.690.500	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	25.690.500

Imagen 24. Estado de Resultados Exploring -Patrimonio– febrero 2018

EXPLORING			
NIT: 1.069.724.210-1			
ESTADO DE RESULTADOS			
PERIODO: 1 DE ENERO AL 31 DE ENERO DE 2018			
INGRESOS OPERACIONALES			
Comercio al por mayor y al por menor		5.000.000	
(-) devoluciones en ventas		0	5.000.000
(-) Costo de ventas			1.500.000
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS			3.500.000
(-) Gastos:			
Gastos operacionales de administracion			
Gastos de personal	780.000		
servicios publicos	147.000		
Elementos de aseo	30.000		
Depreciaciones	145.833		
Arrendamiento	300.000		
Publicidad	20.000	1.422.833	1.422.833
(=)UTILIDAD OPERACIONAL			2.077.167
(+) Ingresos no operacionales		0	
(-) Gastos no operacionales		0	
(=) UTILIDAD LIQUIDADADA			2.077.167
(-) Reservas			
reserva legal (10%)		207.717	
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO			1.869.450
			
GERENTE	CONTADOR	REVISOR FISCAL	

Imagen 25. Estado de Resultados Exploring -Utilidad – enero 2018

EXPLORING			
NIT: 1.069.724.210-1			
ESTADO DE RESULTADOS			
PERIODO: 1 DE FEBRERO AL 31 DE FEBRERO DE 2018			
INGRESOS OPERACIONALES			
Comercio al por mayor y al por menor		6.000.000	
(-) devoluciones en ventas		0	6.000.000
(-) Costo de ventas			800.000
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS			5.200.000
(-) Gastos:			
Gastos operacionales de administracion			
Gastos de personal	780.000		
servicios publicos	150.000		
Elementos de aseo	35.000		
Depreciaciones	145.833		
Arrendamiento	300.000		
Publicidad	30.000	1.440.833	1.440.833
(=)UTILIDAD OPERACIONAL			3.759.167
(+) Ingresos no operacionales		0	
(-) Gastos no operacionales		0	
(=) UTILIDAD LIQUIDADADA			3.759.167
(-) Reservas			
reserva legal (10%)		375.917	
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO			3.383.250
			
GERENTE	CONTADOR	REVISOR FISCAL	

Imagen 26. Estado de Resultados Exploring -Utilidad– febrero 2018

Contratación de personal: Dentro de la reestructuración generada y con base en el incremento de ventas y utilidades la empresa realizó la respectiva contratación de personal operativo, para desempeñar actividades de estampado y corte. La contratación se realizó según los requerimientos normativos legales bajo la asesoría de un profesional.

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

<p>GENERALES DE LA PERSONA TRABAJADORA</p> <p>Nombre: DEISY YINET CABEZAS Sexo MASCULINO Edad 33 Estado Familiar CASADO Profesión ú Oficio COSTURERA Domicilio Cra 3 # 11-42 CC No. 1.046.725.273 Expedido en FUSAGASUGA NIT _____</p>	<p>GENERALES DEL CONTRATANTE PATRONAL</p> <p>Nombre ELIANA MARCELA MENDOZA Sexo FEMENINO Edad 27 Estado Familiar CASADO Profesión ú Oficio ADMINISTRADORA Domicilio DIAG 24B # 39* CC No. 1.069.724.210 Expedido en FUSAGASUGA NIT 1.069.724.210-1</p>
---	---

NOSOTROS ELIANA MARCELA MENDOZA MORENO en representación de EXPLORING y DEISY YINET CABEZAS
 De las generales arriba indicadas y actuando en el carácter que aparece expresado, convenimos en celebrar el presente Contrato Individual de Trabajo sujeto a las estipulaciones siguientes:

a) CLASE DE TRABAJO O SERVICIO:
 El trabajador se obliga a prestar sus servicios al patrono como confección y cortes de prendas

b) DURACIÓN DEL CONTRATO Y TIEMPO DE SERVICIO:
 El presente Contrato se celebrará por: tiempo indefinido
 A partir de: 01 de junio 2016

Fecha desde la cual la persona trabajadora presta servicios al patrono sin que la relación laboral se haya disuelto.

c) LUGAR DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS:
 El lugar de prestación de los servicios será: diagonal 24b # 39* 70

d) HORARIO DE TRABAJO: según producción

Únicamente podrán ejecutarse trabajos extraordinarios cuando sean pactados de común acuerdo entre el Patrono o Representante Legal o la persona asignada por éstos y la persona trabajadora.

e) SALARIO: FORMA, PERÍODO Y LUGAR DEL PAGO:
 El salario que recibirá la persona trabajadora, por sus servicios será la suma de Setecientos cincuenta mil pesos (\$300.000) adicional comisión por prenda de \$2.000
 Dicho pago se hará de la manera siguiente: quincenalmente en dos fracciones
 La operación del pago principiará y se continuará sin interrupción, a más tardar a la Terminación de la jornada de trabajo correspondiente a la respectiva fecha en caso de reclamo del trabajador originado por dicho pago de salarios deberá resolverse a más tardar dentro de los tres días hábiles siguientes.

f) HERRAMIENTAS Y MATERIALES:
 El patrono suministrará a la persona trabajadora las herramientas y materiales siguientes:
 Maquinas de coquer y fileteadora

g) En el presente Contrato Individual de Trabajo se entenderán incluidos, según el caso, los derechos y deberes laborales establecidos por las Leyes y Reglamentos, por el Reglamento Interno de Trabajo y por el o los Contratos Colectivos de Trabajo que celebre el patrono; los reconocidos en las sentencias que resuelvan conflictos colectivos de trabajo en la empresa, y los consagrados por la costumbre.

h) Este contrato sustituye cualquier otro Convenio Individual de Trabajo anterior, ya sea escrito o verbal, que haya estado vigente entre el patrono y la persona trabajadora, pero no altera en manera alguna los derechos y prerrogativas del trabajador que emanen de su antigüedad en el servicio, ni se entenderá como negativa de mejores condiciones concedidas a la persona trabajadora en el Contrato anterior y que no consten en el presente.

En fe de lo cual firmamos el presente documento por triplicado en: fusagasuga
 A los 01 días del mes 06 de 2016

(f) _____ PATRONO O REPRESENTANTE

(f)  _____ TRABAJADOR(A)

SI NO PUEDE EL(LA) TRABAJADOR(A) FIRMAR:

(f) _____ A ruego del Trabajador(a)

Imagen 27. Contrato individual de trabajo – Deisy Yinet Cabezas

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

GENERALES DE LA PERSONA
TRABAJADORA

Nombre: NESTOR ALFONSO CUBILLOS
Sexo MASCULINO
Edad 27
Estado Familiar CASADO
Profesión ú Oficio EDUFISICO
Domicilio DIAG 24B # 39° 68
CCNo. 1.069.723.792
Expedido en FUSAGASUGA
NIT _____

GENERALES DEL CONTRATANTE PATRONAL

Nombre ELIANA MARCELA MENDOZA
Sexo FEMENINO
Edad 27
Estado Familiar CASADO
Profesión ú Oficio ADMINISTRADORA
Domicilio DIAG 24B # 39°
CC No. 1.069.724.210
Expedido en FUSAGASUGA
NIT. 1.069.724.210-1

NOSOTROS ELIANA MARCELA MENDOZA MORENO en representacion de EXPLORING y NESTOR ALFONSO CUBILLOS

De las generales arriba indicadas y actuando en el carácter que aparece expresado, convenimos en celebrar el presente Contrato Individual de Trabajo sujeto a las estipulaciones siguientes:

a) CLASE DE TRABAJO O SERVICIO:

El trabajador se obliga a prestar sus servicios al patrono como diseñador y manejo de maquinaria en el proceso de impresión corte y estampado

b) DURACIÓN DEL CONTRATO Y TIEMPO DE SERVICIO:

El presente Contrato se celebrar por: tiempo indefinido

A partir de: 01 de junio 2016

Fecha desde la cual la persona trabajadora presta servicios al patrono sin que la relación laboral se haya disuelto.

c) LUGAR DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS:

El lugar de prestación de los servicios será: diagonal 24b # 39° 70

d) HORARIO DE TRABAJO: según producción

Únicamente podrán ejecutarse trabajos extraordinarios cuando sean pactados de común acuerdo entre el Patrono o Representante Legal o la persona asignada por éstos y la persona trabajadora.

e) SALARIO: FORMA, PERÍODO Y LUGAR DEL PAGO:

El salario que recibirá la persona trabajadora, por sus servicios será la suma de Setecientos cincuenta mil pesos (\$750.000)

Dicho pago se hará de la manera siguiente: quincenalmente en dos fracciones

La operación del pago principiará y se continuará sin interrupción, a más tardar a la Terminación de la jornada de trabajo correspondiente a la respectiva fecha en caso de reclamo del trabajador originado por dicho pago de salarios deberá resolverse a más tardar dentro de los tres días hábiles siguientes.

f) HERRAMIENTAS Y MATERIALES:

El patrono suministrará a la persona trabajadora las herramientas y materiales siguientes: Ploter, planchas y toda la maquinaria requerida para las producciones.

g) En el presente Contrato Individual de Trabajo se entenderán incluidos, según el caso, los derechos y deberes laborales establecidos por las Leyes y Reglamentos, por el Reglamento Interno de Trabajo y por el o los Contratos Colectivos de Trabajo que celebre el patrono; los reconocidos en las sentencias que resuelvan conflictos colectivos de trabajo en la empresa, y los consagrados por la costumbre.

h) Este contrato sustituye cualquier otro Convenio Individual de Trabajo anterior, ya sea escrito o verbal, que haya estado vigente entre el patrono y la persona trabajadora, pero no altera en manera alguna los derechos y prerrogativas del trabajador que emanen de su antigüedad en el servicio, ni se entenderá como negativa de mejores condiciones concedidas a la persona trabajadora en el Contrato anterior y que no consten en el presente.

En fe de lo cual firmamos el presente documento por triplicado en: fusagasuga

A los 01 días del mes 06 de 2016

(f) _____
PATRONO O REPRESENTANTE

(f) Néstor Cubillos
TRABAJADOR(A)

SI NO PUEDE EL(LA) TRABAJADOR(A) FIRMAR:

(f) _____
A ruego del Trabajador(a)

Imagen 29. Contrato individual de trabajo – Néstor Alonso Cubillos

Compra de maquinaria: Con el incremento en ventas se adquirió la siguiente maquinaria: máquina de corte, termo fijadora y plotter, utilizada según los requerimientos de los clientes



Imagen 29. Termo fijador



Imagen 30. Plotter



Imagen 31. Máquina de corte

10. CONCLUSIONES

- Teniendo como referencia la metodología utilizada del Centro de Innovación, Tecnología y Gestión Organizacional CITGO liderado por el docente Nelson Enrique Fonseca Carreño, se puede establecer que fue óptima para la captura y análisis de la información, no solo por las listas de chequeo, sino a su vez la ponderación, criterios de calificación y plan de acción que permitió a la empresa establecer actividades de fortalecimiento.
- De acuerdo con los resultados que arrojó el diagnóstico fue posible evidenciar que el nivel interno integrado por los siete procesos fue funcional, ya que determino y valoró el estado actual de cada proceso, a su vez calificó y generó la ponderación respectiva, en la cual Exploring se encuentra en estado “Inestable” ya que tres procesos se encuentran en rojo, tres en amarillo y uno solo se encuentra en verde (fortalecido).
- En el nivel externo del diagnóstico se logró reconocer a los proveedores, competidores y clientes dentro de los eslabones que componen la cadena de valor de los productos que diseña, confecciona y comercializa Exploring. En este orden, el instrumento de diagnóstico permitió evidenciar que la empresa muestra fortalezas frente a los proveedores, ya que la empresa establece reglas estrictas en la contratación, evaluación y control de estos, dado la calidad en sus productos, por otro parte, se consiguió establecer las falencias frente a sus clientes; dado que no se realizan planes de seguimientos ni incentivos a clientes y no se tiene precisión sobre las características del nicho de mercado y finalmente, en cuanto a sus competidores, la empresa no ha dirigido esfuerzos para realizar un seguimiento y control sobre la actividad económica que estos llevan a cabo.

- Se logró generar una mirada más amplia y global de la empresa, se alcanzaron a detectar falencias en términos de estrategias de mercadeo y publicidad, diversificación de productos, generación de innovación, uso de las tecnologías de la información y la comunicación; que requieren de una atención por parte de la empresa, para lo cual, la metodología diagnóstica tiene inmersas recomendaciones que coadyuvan sustancialmente a mejorar estos aspectos.
- La reestructuración permitió que Exporing genere una escalabilidad empresarial en cuanto al incremento de ventas, contratación del personal y aliados estratégicos. Para que la empresa continúe impulsando el desarrollo integral mediante un equilibrio entre los beneficios sociales y económicos; conseguidos a través de la aplicación de esquemas y herramientas de gestión que permitan reducir debilidades, mitigar riesgos, potenciar fortalezas y usufructuar oportunidades.

11. BIBLIOGRAFIA

- BRAIDOT Néstor. 2003. Desarrollo de una metodología de diagnóstico para empresas PyMEs industriales y de servicios. Trabajo de campo y análisis de resultados-Instituto de la Industria. Obtenido de <<http://www.littec.ungs.edu.ar/pdfespa%F1ol/DT%2001-2003%20Braidot-Formento-Nicolini.pdf>
- CRUZ. 2013. Estrategias de Diversificación de la Empresa. Obtenido de <http://estrategias-negocio.blogspot.com.co/2009/05/estrategias-de-diversificacion-de-la.html>
- DUSSAN. 2010. ¿QUÉ ES EL DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO? Obtenido de <<http://kdussanplaneacion.blogspot.com.co/2012/01/que-es-el-diagnostico-estrategico.htm>
- FERRER, J. 2005. Niveles analíticos para el fortalecimiento de sectores de actividad económica. Revista de Ciencias Sociales v.11 n.1. Obtenido de <http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182005000100010
- Fonseca N, Lizarazo K. (2016). Escalabilidad empresarial como estrategia de competitividad para medir la sostenibilidad de las PYMEs. EN: Revista Ciencia y Agricultura. Volumen 13 - Número 2. ISSN 0122-8420. Pág 26 – 27.
- Fonseca N. (2016). Asociatividad como elemento de competitividad para la escalabilidad empresarial de las Pymes. EN: Revista de Investigación y Espíritu Empresarial. Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña. ISSN 2346-4054. Pág 87 – 88. <https://ufpso.edu.co/fcae/Documentos - https://ufpso.edu.co/ftp/pdf/memorias/fcae/encuentro/ENIIIEE2016III.pdf>
- Fonseca N. Vega Z. (2017) Modelo integrador agroempresarial para el desarrollo y fortalecimiento de la apuesta productiva mora de castilla Rubus glaucus en la región del Sumapaz. EN: memorias Simposio Internacional de

Investigación en Ciencias Económicas, Administrativas y Contables (En línea) ISSN 2590-6178

- Fonseca N. Vega Z. (2017). Estrategia metodológica para medir la escalabilidad empresarial en los agroecosistemas-pymes. EN: Revista Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. Pág 2. DOI: <https://doi.org/10.16925/greylit.2018>
- Fonseca N., Lizarazo, K. 2016. Manual de mercadeo y comercialización para micro-empresas Rurales MER's. EN: Colombia 2016. ISBN: 978-958-46-8659-6. págs. 50
- Fonseca, N. 2017. "Asociatividad como elemento de competitividad para la escalabilidad empresarial de las PYMES". EN: Colombia 2017. Ed. Universidad de Boyacá. ISBN 978-958-8642-76-5 págs. 150
- GARCÍA R. 2010. Diagnóstico De Clima Organizacional Del Departamento De Educación De La Universidad De Guanajuato. Guanajuato: ISBN-13: 978-84-15547-26-6 N° Registro: 201214077
- GEHISY. 2016. Herramientas para análisis de contexto: MEFI y MEFECalidad y ADR. Obtenido de <<https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe>
- GÓMEZ H. 2008. Planeación y Gestión Estratégica. Análisis interno P.C.I Obtenido de <<https://gerest.es.tl/ANALISIS-PCI.htm>
- GUERRERO M.C. 2011. Como salvar mi negocio, guía para reestructurar con éxito su empresa. <http://fcarn.unillanos.edu.co/index.php/investigacion/2017/grupo-grippads/productos-2/102resumenes-rev-cienciayagricultura-vol13-2-1/file>
<http://www.unilibre.edu.co/bogota/pdfs/2017/5sim/65D.pdf>
<https://revistas.ucc.edu.co/index.php/dotr/article/download/2018/2088>
- KOTLER. (s.f.). 2015. Estrategias de diferenciación. Obtenido de <http://lissviteri.blogspot.com.co/2014/06/estrategias-de-diferenciacion.html>
- LEÓN SANZ. 2013. La reestructuración empresarial como solución de la insolvencia.

- NIETO, N. E.2010. Diseño de una metodología de diagnóstico para empresas productoras de flores tropicales y follajes en el eje cafetero,. BOGOTÁ D.C.: universidad nacional de Colombia, Facultad De Agronomía Escuela De Posgrados, Universidad Nacional De Colombia. Obtenido de <<https://core.ac.uk/download/pdf/11052851.pdf>
- OSORIO, J. I. 2016. ¿Qué es la estrategia? (En menos de 750 palabras). Revista Dinero. Obtenido de <<http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/que-es-la-estrategia-en-menos-de-750-palabras-por-jorge-ivan-gomez/237375>
- REYES G. E. 2012. Editorial Universidad del Rosario. Proyecto de Investigación Gestión Empresarial y Desarrollo,
- RIQUELME, M. (s.f.). 2016. La matriz del Perfil Competitivo - Web y Empresas. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/la-matriz-del-perfil-competitivo>
- RODRÍGUEZ, H. A. 2012. Perdurabilidad empresarial: concepto, estudios, hallazgos. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452012000100009
- SALTO G. J.. 2010. Manual de operaciones de reestructuración empresarial,
- SANABRIA R.2015. Grupo de Perdurabilidad Empresarial. (l. e. 0124-4639, Ed.) Revista Universidad & Empresa, Universidad del Rosario 2015. Obtenido de <http://www.urosario.edu.co/urosario_files/ee/ee035291-3f52-4d8a-8eb4-c5d3d22914e5.pdf
- TAFUR Portilla. 2010. Editorial Alfa Omega. Cómo hacer un proyecto de Investigación.
- Valenzuela R. 2010. Diagnóstico Organizacional: Una Mirada Hacia El Futuro Company Diagnosis: A Look A Head,. Obtenido de <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no70/43b-diagnostico_organizacional_una_mirada_hacia_el_futuro_noviembre_2010_corregido.pdf