

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO INTEGRAL EN EL AREA
ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA EL MILAGRO LTDA**

DIANA LORENA HERRERA LONDOÑO

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2013**

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO INTEGRAL EN EL AREA
ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA EL MILAGRO LTDA**

DIANA LORENA HERRERA LONDOÑO

**Pasantía institucional para optar al título de
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2013**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Administrador de Empresas

YANETH LORENA TORRES

Jurado

ELIZABETH ECHEVERRY

Jurado

Santiago de Cali, Mayo de 2013

Quiero dedicarles este proyecto a mis padres Ricardo Herrera y Olga Londoño que han sido la fuente más grande de lucha y dedicación que he tenido en el trascurso de mi carrera.

A mi Padre Ricardo Herrera que ha sido el gran ejemplo en mi vida, lo admiro por ser un hombre luchador por brindarme la oportunidad de estudiar de ser una gran profesional, quiero dedicarte este triunfo porque tú eres la persona que más amo en el mundo eres el motivo más grande que tengo para vivir, eres un ejemplo como hijo, como hermano, como esposo y como padre Dios me permita tenerte hasta el último día de mi vida.

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera por ser mi fortaleza en los momentos más débiles por brindarme la oportunidad de adquirir grandes conocimientos en el trascurso de mi aprendizaje.

AGRADECIMIENTOS

Le doy los más sinceros agradecimientos a mi director de proyecto JAIME VALENCIA por el apoyo brindado a lo largo del semestre, por el tiempo que me dedico y los conocimientos que día a día me trasmitió.

CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO	12
RESUMEN	15
INTRODUCCIÓN	16
1.PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	18
1.1. HISTORIA DE BUENAVENTURA.	19
1.1.1. Aspectos Físicos	19
1.2.MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA	20
1.3.INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	21
2. ANTECEDENTES	22
3.PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	24
3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	24
3.2. FORMULACION DEL PROBLEMA	25
4.JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	26
5.OBJETIVOS	27
5.1. OBJETIVO GENERAL	27
5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	27
6. MARCO REFERENCIAL	28
6.1. MARCO TEÓRICO	28
6.2. MARCOLEGAL	32
7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	35
7.1. TIPO DE ESTUDIO	35
7.2.DISEÑO METODOLÓGICO	35
7.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	36
7.3.1. Fuentes Secundarias	36
7.3.2. Fuentes Primarias	36
8. DESARROLLO	37
8.1. DIAGNÓSTICO EXTERNO	37
8.1.1. Los tiempos actuales	37
8.1.2. Factores económicos	38
8.1.2.1. A nivel nacional	38
8.1.3. Factores sociales	43
8.1.3.1. Condiciones de pobreza y desarrollo humano	43
8.1.4. Factores políticos	45
8.1.5. Factores geográficos	46
8.2. CONCLUSIONES DIAGNOSTICO EXTERNO	47
8.3. DIAGNOSTICO INTERNO	48

8.3.1. Diagnóstico Interno	48
8.4.DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	49
8.5. MERCADEO Y VENTAS	53
8.6. ADMINISTRACIÓN	55
8.6.1.Recursos Humanos	57
8.7. ANÁLISIS EN EL PROCESO CONTABLE Y FINANCIERO	59
8.7.1. Contabilidad y Finanzas	59
9. PLANES DE ACCION PARA LA EMPRESA EL MILAGRO LTDA	66
9.1. ÁREA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	67
9.2. ÁREA DE RECURSO HUMANOS	68
9.3. ÁREA DE MERCADEO	69
9.4. ÁREA FINANCIERA Y CONTABLE	70
10. PROPUESTA DE ACCIONES A DESARROLLAR	71
10.1. DEFINICIÓN DE LA MISIÓN	71
10.2.PROPUESTA MAPA DE PROCESOS PARA LA EMPRESA EL MILADRO	72
10.3 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO OPERATIVO DEL MILAGRO LTDA.	73
10.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EMPRESA EL MILAGRO LTDA	74
10.5. MANUALES DE FUNCIONES	76
10.6. PROPUESTA PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA SUPERMERCADO EL MILAGRO LTDA	83
10.6.1. Logotipo para la empresa el milagro Ltda	84
10.7. PLAN DE CAPACITACION PARA AREA DE RECURSO HUMANOS	85
10.8. ANALISIS FINANCIERO	86
10.9. INDICADORES DE GESTION PARA LA EMPRESA EL MILAGRO LTDA	98
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	101
11.1. CONCLUSIONES	101
11.2. RECOMENDACIONES	101
BIBLIOGRAFIA	103
ANEXOS	107

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Debilidades y fortalezas del direccionamiento	49
Cuadro 2. Guía para el diagnóstico del área de direccionamiento estratégico	50
Cuadro 3. Problemas y causas del direccionamiento	52
Cuadro 4. Guía para el diagnóstico del área de mercadeo y ventas	53
Cuadro 5. Debilidades y fortalezas de áreas funcionales de la Empresa el Milagrado	55
Cuadro 6. Guía para el diagnóstico del área administrativa	56
Cuadro 7. Problemas y causas del área administrativa	57
Cuadro 8. Guía para el diagnóstico del área de Recursos Humanos	57
Cuadro 9. Estado de Resultados del Supermercado El Milagro Ltda a Diciembre de 2011	61
Cuadro 10. Balance General Supermercado El Milagro año 2012	62
Cuadro 11. Guía para el diagnóstico del área financiera y contable	64
Cuadro 12. Plan de Acción área de Direccionamiento Estratégico	67
Cuadro 13. Plan de acción área de Recursos Humanos	68
Cuadro 14. Plan de acción área de Mercadeo	69
Cuadro 15. Plan de acción área Financiera y Contable	70
Cuadro 16. Caracterización del proceso operativo del milagro Ltda	73
Cuadro 17. Propuesta de Manual de Funciones Empresa El Milagro Ltda	83

Cuadro 18. Plan de mercadeo para la empresa Supermercado el Milagro Ltda	85
Cuadro 19. Propuesta Plan de Capacitación para el Área de Recursos Humanos	87
Cuadro 20. Herramienta para conocer la rentabilidad de la empresa	86
Cuadro 21. Comportamiento año 2012	92
Cuadro 22. Indicadores de Gestión	98

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Mapa de Procesos de la Empresa el Milagro Ltda	20
Figura 2. Gráfico índice de Precios al consumidor	42
Figura 3. Grafico diagnóstico del direccionamiento estratégico	52
Figura 4. Gráfico de tendencia de área de mercadeo	54
Figura 5. Gráfico de tendencia para el área de recursos humanos	59
Figura 6. Gráfico de tendencia en el área financiera y contable	65
Figura 7. Propuesta Mapa de procesos para la Empresa el Milagro Ltda	72
Figura 8. Organigrama Estructura Organizacional de la EMPRESA EL MILAGRO LTDA	75
Figura 9. Logotipo de la empresa El Milagro Ltda	84

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A: Fotos instalaciones: diferentes bodegas de la empresa el milagro Ltda Bodega 1, 2 y 3	107
Anexo B. Fotos Descargue de mercancía	107
Anexo C. Fotos Compra al Detal	111
Anexo D. Formatos usados por el supermercado el milagro ltda	113

GLOSARIO

Administración. es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc. de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización. Se pueden obtener muchos beneficios al ponerla en práctica.

La Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Mercado. en economía, es cualquier conjunto de transacciones o acuerdos de intercambio de bienes o servicios entre individuos o asociaciones de individuos. El mercado no hace referencia directa al lucro o a las empresas, sino simplemente al acuerdo mutuo en el marco de las transacciones. Estas pueden tener como partícipes a individuos, empresas, cooperativas, ONG, etc.

Compras. Toda empresa necesita adquirir recursos para la realización de sus operaciones. La gestión de compras es el conjunto de actividades a realizar en la empresa para satisfacer esa necesidad del mejor modo.

Control. El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. Es el mecanismo para comprobar que las cosas se realicen como fueron previstas, de acuerdo con las políticas, objetivos y metas fijadas previamente para garantizar el cumplimiento de la misión institucional.

Manual de procedimientos. El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

Procedimiento. forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse y como debe controlarse y registrarse.

Manual de funciones. es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa, ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos que conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período.

Plan de negocio: un plan de negocios es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente alcanzar metas determinadas

Diseñar: se define como el proceso previo de configuración mental, reconfiguración en la búsqueda de una solución en cualquier campo.

Diagnóstico de la empresa: el Diagnóstico Empresarial constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad para la empresas a fines de conocer la situación actual de una organización y los problema que impiden

Planeación estratégica: la planeación estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer unos elementos para la planeación, definir unos objetivos, programas y optimizar unos recursos para un mayor nivel de competitividad y un mayor grado de satisfacción al cliente. La planeación estratégica es un proceso que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Algunos autores definen la planeación estratégica como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias para

obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe de hacerse, cuándo y cómo debe de realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida.

Estrategia: las estrategias son los medios por los cuales se lograrán los objetivos. Las diferentes estrategias empresariales incluyen por ejemplo, expansión geográfica, diversificación, fusiones, desarrollo de productos, cubrimiento, reducción, desposeimiento, liquidación, asociaciones o una combinación de algunas de estas acciones. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente como debe cumplir la empresa su objetivo, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas y proyectos de sustentación mayores y menores.

Dofa: es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas y corresponde a las iniciales de estas 4 palabras.

Gestión por procesos: la gestión por procesos busca comprimir la inestabilidad superflua que aparece esporádicamente cuando se suministran determinados servicios y trata de excluir las ineficiencias relacionadas a la repetitividad de las acciones o actividades y al consumo inapropiado de recursos.

RESUMEN

El presente proyecto tiene como objetivo Identificar las características y oportunidades de la empresa el Milagro Ltda, generando estrategias para la mejora en sus procesos de ventas.

El proyecto brindará a la empresa el MILAGRO LTDA, una buena directriz en sus procesos gerenciales para que pueda ser una empresa líder frente a la competencia, se pretende que la empresa logre un completo mejoramiento en todas sus áreas funcionales.

Se realizará un diagnóstico interno de la empresa para detectar los diferentes problemas que tiene es sus procesos administrativos, se elaborará un plan de acción con algunas propuestas que mejore los problemas detectados y por último implementar acciones que optimicen los procesos en los procedimientos del área administrativa.

Palabra claves: Estrategia de Ventas, procesos gerenciales, diagnóstico, procesos administrativos, plan de mejoramiento

INTRODUCCIÓN

En la organización de una empresa es muy importante tener al día una serie de procesos que enmarcan las actividades diarias en sus áreas de trabajo.

El mejoramiento continuo de las empresas permite que evolucionen, y de esta forma puedan brindar una mejor calidad en todos los servicios que ofrecen desde la supervisión de sus dueños o accionistas principales mediante la implementación de unas reglas de juego claras y conocidas por todos los miembros de la organización, solo se requiere hacer un control de gestión básico para hacerle el seguimiento e ir haciendo los correspondientes correctivos para que las áreas de la empresa no se detengan y toda la empresa se mantenga alineada.

Lo más difícil, no solo es posicionar una empresa en una franja del mercado en un momento oportuno, sino también mantenerla y que trascienda en el tiempo; siendo una ardua tarea que requiere de todos los esfuerzos de la organización, y para conservarla en un mercado que aparentemente puede ser a largo plazo, se debe preparar para que esta pueda ser autónoma y que toda la organización se pueda acostumbrar a los continuos cambios que se le avecinen.

Este trabajo se realizó con el fin de brindarle a la Empresa el Milagro Ltda, del Municipio de Buenaventura un plan de mejoramiento en sus diferentes áreas administrativas principalmente en área de ventas para que sea más competitivo y que su margen de utilidad aumente cada vez más. Se pretende que esta empresa pueda incursionar en otros mercados con sus productos, puesto que actualmente distribuyen a una clientela no muy amplia.

El estudio de la investigación se desarrolló con la información suministrada por los propietarios del establecimiento, con el objeto de reunir información y sintetizar sus experiencias, y así mismo identificar las debilidades de la empresa. En cuanto a la oferta de productos, se tomaron acciones correctivas con estrategias de mejoramiento para que la empresa no entrara en una fase de estancamiento frente a la competencia se emplearon estrategias como: expansión geográfica, diversificación fusiones e implementación de nuevos productos.

Entre los conceptos más importantes que se abordaron a lo largo del proyecto fue un plan de mejoramiento el cual está relacionado con la competencia, el

análisis del negocio, así como una serie de recomendaciones que les permita a los propietarios de ésta alcanzar las metas, así como tomar decisiones apropiadas sobre las actividades propuestas.

1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La empresa fue creada el 28 de junio de 1994, actualmente cuenta con veinte seis empleados, nueve de ellos en la parte administrativa y diez y siete en la parte de distribución de mercancías. Cuenta con tres bodegas de almacenamiento de mercancías y tres camiones para la colocación de los productos en los municipios de: Dagua, Cisneros, Loboguerrero, y el kilómetro 30, teniendo también en Buenaventura clientes minoristas, inicialmente cuenta con dos socios los cuales realizaron un aporte significativo en dinero y conocimiento para la creación de esta empresa.

Esta empresa está situada en la ciudad de Buenaventura Valle del Cauca, en un sector comercial, domiciliada en la carrera 4 # 8-65, especializadas en la compra y venta y distribución de víveres y abarrotes en general.

La empresa El milagro Ltda. Desde el momento de su constitución legal se empezó a reunir los requisitos mínimos para la adquisición de la Licencia de funcionamiento.

En este momento, a pesar de poseer todos los requisitos legales de constitución, como son: el registro de Cámara y Comercio y la DIAN; la empresa viene presentando problemas en los procesos Administrativos y de ventas, generando una situación de inconformidad entre sus clientes y la disminución en sus utilidades, por consiguiente, se planteará la forma de mejorar estos procesos, ya que una gestión administrativa en cualquier empresa representa un elemento competitivo.

De acuerdo con lo anterior, se ve la necesidad de aplicar estrategias para direccionar un mejoramiento continuo tanto en la parte administrativa como en el manejo del proceso de las ventas, que le permita a la empresa hacer frente a las exigencias de los clientes y del mercado, con el fin de hacerla más competitiva en el sector comercial.

1.2. HISTORIA DE BUENAVENTURA.¹

La fundación de Buenaventura se llevó a cabo el 14 de junio de 1540 por Juan de Ladrilleros, según orden del adelantado Don Pascual de Andagoya, en la isla de "Cascajal", como la designaban los naturales de la tribu de los "Busca jaez". La ciudad recibió su nombre por haberse fundado el día de la fiesta de San Buenaventura y por la tranquilidad de la bahía.

Buenaventura se encuentra situado en la zona sur occidental de la república de Colombia, en las coordenadas 3° 53" de latitud norte, 77° 05" de longitud al Oeste del meridiano de Greenwich. Por su localización geoestratégica, es la puerta de Colombia hacia la cuenca del Pacífico, zona geoeconómica y comercial de mayor dinamismo y potencial en el mundo. Siendo declarada y reglamentada por el alto gobierno como zona Especial Económica de Exportaciones, Buenaventura se inserta en el reto del nuevo milenio, en busca de una región desarrollada y pujante.

1.2.1. Aspectos Físicos. Es el municipio de mayor extensión en el departamento del Valle del Cauca con un área de 6.297Km. (29.7% del área total del departamento), de las cuales, la zona urbana posee un área de 2.160,9 hab. Administrativamente la cabecera ha sido dividida en 12 comunas, con aproximadamente 158 barrios y su zona rural con 19. Su configuración se ha dado en forma longitudinal a lado y lado de la vía principal, la avenida Simón Bolívar aproximadamente 13 Km., la cual comunica a la ciudad con el interior del país. El municipio de Buenaventura está localizado en el flanco occidental de la misma cordillera en el sur occidente de la república de Colombia. Es el municipio de mayor extensión en el departamento del Chocó, por el Occidente con los municipios de Jamundí y Cali, Dagua, Calima y Darién; por el Sur con el departamento del Cauca y por el occidente con el Océano Pacífico. Un alto porcentaje de sus tierras son selvas vírgenes e inhóspitas.

El área total del municipio es de 607.800 hectáreas, que corresponden al 24.6% de la extensión total del departamento. Su perímetro urbano cuenta con una extensión de 2.163.90 Has. La zona costera está casi totalmente cubierta de mangle. El municipio hace parte de una gran región clasificada como selva tropical húmeda que se extiende paralela a la costa del Océano Pacífico.

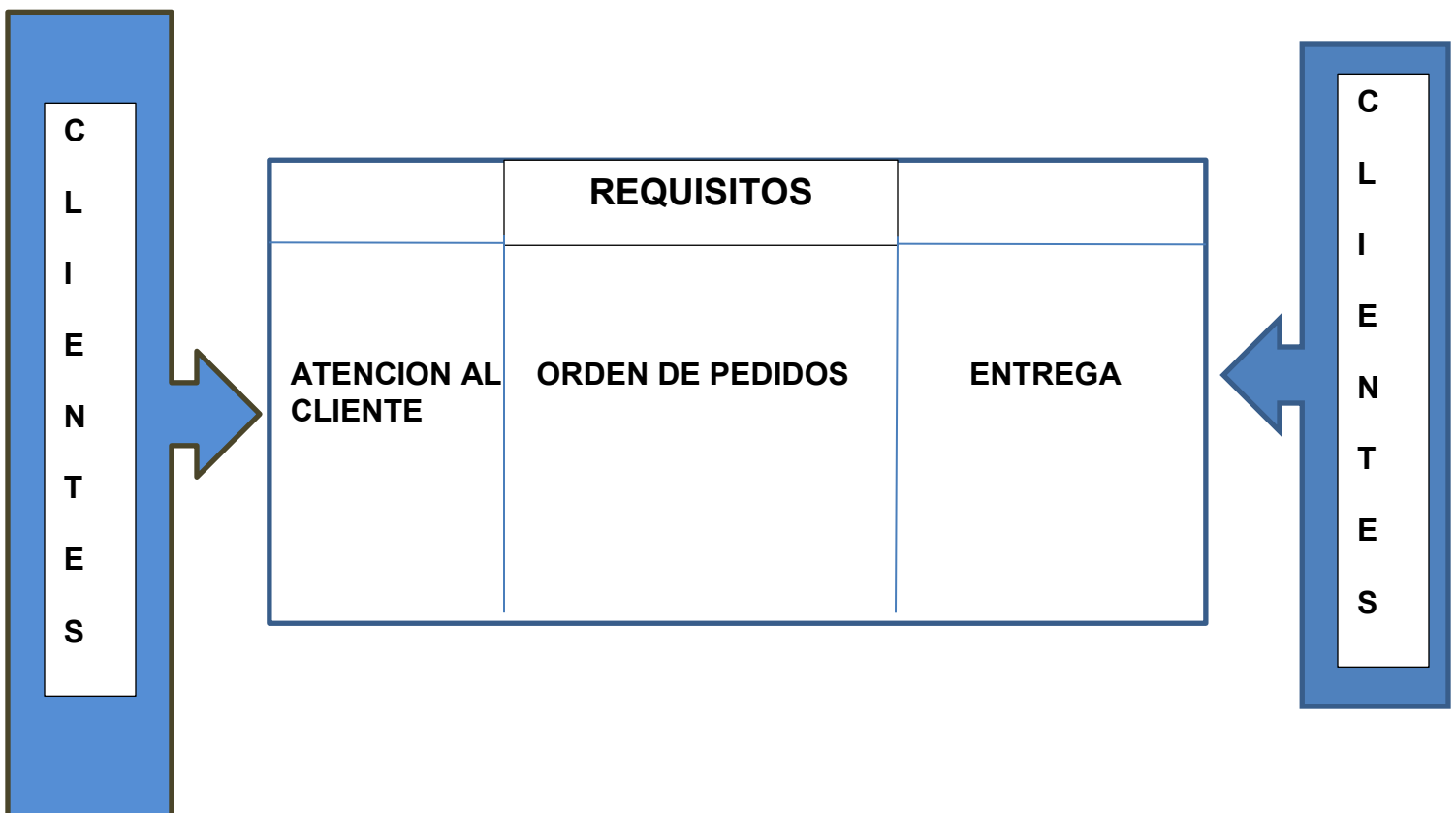
¹ Sociedad Regional portuaria de Buenaventura.[en línea]Buenaventura[consultado Enero de 2013]disponible en internet; <http://www.sprbun.com/informacion-corporativa/buenaventura/historia.php>

Buenaventura actualmente cuenta con una población aproximada de 400.00 habitantes. Se divide administrativamente en 12 comunas y cada una de ellas comprende varios barrios que tienen entre 15,000 y 30,000 habitantes².

Cuenta con servicios de energía eléctrica, acueducto, alcantarillado, comunicaciones, líneas telefónicas, Hospitales, clínicas, centros y puestos de salud, supermercados, centros comerciales, escuelas, colegios, universidades, bibliotecas, notarias, clubes, centros recreacionales, urbanizaciones entre otros establecimientos de gran importancia.

1.3. MAPA DE PROCESOS PARA LA EMPRESA EL MILAGRO LTDA.

Figura 1. Mapa de Procesos de la Empresa el Milagro Ltda



² Dirección de Planeación y Ordenamiento Territorial. Plan de Desarrollo de Buenaventura.

1.3. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

Razón social: Empresa el MILAGRO LTDA.
Dirección y teléfono: Carrera 4 No. 8-65 Barrio Los Tubos
(Buenaventura Valle.) 2434664-2434590
Nombre del representante legal: Ricardo Antonio Herrera Serna.
Número de empleados: (26)
Fecha de constitución de la empresa: 28 de Junio de 1994.
Sector económico al que pertenece: Sector Comercial
Actividad económica: Comercializadora de víveres y abarrotes.

2. ANTECEDENTES

Los procesos Estratégicos se refieren al estudio de las misiones de las áreas de Organización en términos de los servicios que prestan al interior o exterior de la empresa y la construcción de las cadenas de valor basadas en ventas. Se diferencian del análisis de los procesos operativos, los cuales describen las tareas y actividades que se desarrollan en cada una de las áreas y la secuencia de su ejecución.³

El análisis de los procesos gerenciales es de naturaleza estratégica y no operativa, pues con ellos se examina la agregación de valor de cada una de las funciones mayores de la empresa. A partir del conocimiento de la estrategia empresarial se determina la estructura organizacional, con la cual se pretende llevar a cabo la estrategia, para dar cumplimiento a la misión y objetivos mayores de la compañía. La estructura organizacional, independientemente de cómo sea su "estructura", permitirá definir las funciones y servicios que competen a cada área de responsabilidad, para desprender el análisis de los procesos gerenciales. Así, en toda empresa es posible clasificar todos los servicios internos o externos que se prestan sobre la base de los procesos gerenciales en los cuales está conformada.⁴

Todos los servicios internos o externos que realicen las áreas de una empresa podrán clasificarse en uno cualquiera de los varios procesos anteriormente descritos. Lo general es que la gran mayoría de los servicios de un área de organización específica pertenezca a un solo proceso, pero podrían existir áreas que presten servicios relacionados con varios de los distintos procesos gerenciales.

Puesto que los servicios que se prestan en las áreas de organización quedan cobijados en alguno de los diferentes procesos y ellos obedecen a una estructura lógica de conocimiento, tecnología e información, deben analizarse como parte del mismo proceso gerencial, independientemente de su ubicación jerárquica o funcional en la estructura de organización.

El objetivo de la empresa El Milagro es determinar las áreas de mayor agregación de valor económico (resultados económicos versus los recursos propios) y su

³ Álvarez RUIZ, Antón. La magia del planear. Madrid: Esic Editorial; 2012.

⁴ VIDAL ARIZABALETA, Elizabeth. Diagnóstico organizacional. Bogotá: Ecoe Ediciones; 2004.

valor estratégico (relevancia, importancia y conocimiento) para optimizar los resultados de la empresa.⁵

⁵ La Estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos. España: En Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. 1996; 5(3)

3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa El Milagro Ltda, se ha desarrollado en un entorno altamente competido, es así como de una manera simple, sus propietarios que sin habilidades de manejo empresarial, empíricos, definieron procesos básicos de gestión administrativo, que en su inicio les dio resultados a tal punto que la empresa creció relativamente, logrando posicionarse en el sector comercial, siendo eficientes frente a sus competidores.

En la actualidad se han identificado una serie de problemas que han impedido su crecimiento, al igual que hay algunos unos factores claves de éxito, pero aún no han sido desarrollados para el mejoramiento de la empresa. Éstos se centran en la ausencia de un verdadero análisis administrativo y en un enfoque en sus procesos para mejorar las ventas. Esto, sumado a la falta de planeación y dirección estratégica que limitan la gestión operacional, reflejado en las condiciones financieras desfavorables que inhiben la inversión debido a la carencia de habilidades conceptuales e inexperiencia en hábitos y costumbres empresariales, los cuales originan estancamiento y pérdida de competitividad frente a sus competidores.

La empresa El Milagro Ltda. Es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de víveres y abarrotes, actualmente está presentando de forma preocupante la pérdida de sus clientes y a su vez generando pérdidas económicas, por esta razón, se estudiará la forma de mejorar cada uno de los procesos que se tiene y analizar a fondo donde está radicando el problema. Sin duda alguna, son las causas más usuales que se presenta en cualquier organización, la falta de implementar ciertos controles para que mejore la empresa en los diferentes procesos que se tienen.

Así pues, con la estructura de estos procesos esta empresa será reconocida en Buenaventura y en diferentes corregimientos del departamento, pero presentando tantas falencias en si desarrollo administrativos y en las ventas, sería imposible, por ello se buscará analizar cada uno de los procesos existentes y darles una asesoría eficaz y a su vez brindarles aspectos claves para tener en cuenta al momento de la toma de decisiones en la organización.

3.2. FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cómo estructurar un análisis administrativo fundamentado en un enfoque por procesos que permita presentar los planes de mejoramiento de la Empresas el Milagro Ltda?

4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Con el ánimo de lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos en el proyecto, se realizó un modelo investigativo de trabajo de campo que contemple en primera instancia el análisis de la situación actual de la empresa, a través de la revisión de factores clave de éxito (misión, visión, objetivos, y políticas) con el objetivo de establecer el panorama existente de la empresa.

Se programarán reuniones con los propietarios; buscando evaluar de una manera más precisa, los procesos de ventas; y a través de las necesidades expuestas y las detectadas en el proceso de investigación; se cimentarán nuevos lineamientos, que definirán nuevos procesos y procedimientos en el área, con el fin de medir estándares que generen oportunidades de mejoramiento.

Por otra parte, el desarrollo de este proyecto permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera; apoyados en las habilidades técnicas adquiridas a través de estos años de experiencia laboral. De esta manera se podrá analizar la situación actual del área productiva, dando respuesta a interrogantes que surgen en las aulas de clase que solo tienen solución en el momento de interactuar con el entorno empresarial.

Esta pasantía permitió poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en el proceso académico durante la carrera, confrontando la teoría con la práctica a través de un caso real de una empresa.

Así mismo, demostrar que el interés profesional es poder interactuar como futuro Administrador de Empresas en la implementación de una estrategia o solución para mejorar los procesos

Con todo lo anterior, se espera complementar la formación profesional descubriendo nuevos elementos organizacionales, que en el ejercicio de la profesión generen mayor competitividad en el mercado laboral, así como contribuir no solo al mejoramiento de la empresa en estudio, sino a su proyección.

5. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Identificar las características y oportunidades de la empresa el Milagro Ltda. de la Ciudad de Buenaventura, generando estrategias para la mejora en sus procesos de ventas.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✚ Realizar un diagnóstico de la empresa a fin de detectar problemas y fortalezas en sus diferentes procesos administrativos.

- ✚ Presentar acciones de mejoramiento en el área administrativa específicamente en lo relacionado con compras y ventas.

- ✚ Elaborar un plan de acción con propuestas que faciliten el mejoramiento de los problemas y necesidades detectadas

6. MARCO REFERENCIAL

6.1. MARCO TEÓRICO

La Teoría administrativa comprende varios factores que coadyuvan a que la organización se centre en el logro de sus objetivos y que sea por ello que busque la eficiencia, la eficacia y obtener así la productividad en su interior.

Para ello es necesario tomar los subsistemas administrativos como entes que ayuden a que la puesta en marcha de esos objetivos sea la más conveniente, para ello surge en primera instancia LA PLANEACIÓN, como recurso principal e inicial para la ejecución de alguna estrategia. En este trabajo se pretende mostrar cómo ha evolucionado hasta nuestros días, la incidencia que tienen en ella varios factores y además su relación con otras áreas, para ello es necesario comenzar diciendo que desde hace muchos siglos la planeación se ha llevado a cabo así sea implícitamente, todo desde que el hombre ha tenido algo de racionalidad. Muchos pensadores han dado su opinión, acerca de la planeación, pero primero se han referido principalmente a mostrar de dónde surge la empresa⁶

La administración científica se interesaba por la optimización del esfuerzo en el ámbito operativo o de taller, por lo tanto era un minienfoque mecánico. En contraste, la visión funcional del trabajo del directivo surgió con los trabajos de Henri Fayol, que durante la segunda mitad del siglo XX, hacía énfasis principalmente en el establecimiento de principios administrativos generales. Subrayaba el desarrollo de macro conceptos. March y Simon (1958) se referían a este cuerpo de conocimientos como «teoría del proceso administrativo».

Durante décadas, los ejecutivos confiaron plenamente en la ilusión de que gracias a la planificación se podía prever el futuro crecimiento de la empresa, siguiendo el comportamiento pasado de algunas variables. Tal modelo en los tiempos actuales es totalmente obsoleto. El peso del contexto es cada vez mayor, en un mundo donde las grandes transformaciones políticas y económicas se suceden vertiginosamente. El concepto mismo de planificación en el tiempo fue modificándose y hoy responde a un proceso mucho más conectado con la realidad cambiante de los negocios y menos relacionado con una práctica burocrática de las organizaciones.

⁶ ROBBINS, Stephen P. Administración. Quinta Edición. Editorial Prentice Hall. Pág 297 - 305

Sin embargo, todavía subsisten corrientes de opinión que consideran que el "Planeamiento Estratégico" y "Planificación a Largo Plazo" son sinónimos. La realidad, no sólo de nuestro medio, sino de muchas organizaciones a nivel mundial, demuestra que la Planificación a Largo Plazo se practicó casi siempre como una extrapolación del pasado, generando simples provisiones basadas en tendencias. En el dinámico ambiente actual, tal práctica representa un viaje seguro hacia la destrucción organizacional.

Así algunos de estos cambios son inevitables, como por ejemplo: la creciente competencia y/o tendencias tecnológicas; mientras que otros cambios son resultados de nuestros propios esfuerzos creativos, como el desarrollo de una cultura corporativa orientada hacia la atención del cliente, entre otros. El proceso de Planeamiento Estratégico comprende ambos tipos de cambio, los de carácter inevitable y los de carácter creativo.

La Planificación a Largo Plazo es un concepto antiguo de proyección hacia el futuro, mientras que el Planeamiento Estratégico es la interpretación moderna de tal concepto, el mismo que actúa de enlace entre lo que comúnmente conocemos como el pensamiento intuitivo y el pensamiento analítico.

El Planeamiento Estratégico tiene como base al análisis (siguiendo el método científico) y a una modesta, pero no por ello menos importante, dosis de intuición. El Planeamiento Estratégico representa un punto de equilibrio entre los procesos analítico (en base a nuestro razonamiento) e intuitivo (en base a nuestro juicio o propia experiencia). Esto lo logramos elaborando "escenarios marco" sobre los cuales realizamos simulaciones entre diferentes suposiciones o cambios en las variables más sensibles (externas e internas) en relación a nuestras organizaciones. Así el Planeamiento Estratégico involucra el dominio de temas como la demanda por nuestros productos y/o servicios, los factores que afectan nuestra capacidad de oferta, nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades; el análisis del entorno competitivo y cambios tecnológicos, así como las implicancias de carácter financiero inherentes a las decisiones operativas, más conocidas como amenazas.⁷

⁷ Documento de HUAMANI, Pedro L. Importancia del Planteamiento estratégico Organizacional.

La **planificación estratégica** tiene dos connotaciones relativamente diferentes; realizar un "mapa" de las probables decisiones futuras de una organización (Empresa privada, ONG o Institución pública) o diseñar una ruta de acción personal para el futuro. En ambos casos nos enfrenta a la incertidumbre de qué pasará en el futuro y cómo actuaremos de manera conveniente para cumplir nuestros propósitos fundamentales⁸

En general se trata de la interacción entre entorno y el interno de los entes y la habilidad de estos para actuar de manera *pro activa* configurando estrategias que nos permitan aprovechar nuestras fortalezas internas y las oportunidades externas.

El proceso administrativo es una forma sistemática y ordenada de efectuar distintas actividades orientadas al cumplimiento de unas metas previamente establecidas.

Desde la administración tradicional todo proceso administrativo está compuesto por cuatro funciones básicas:

PLANEACIÓN

ORGANIZACIÓN

DIRECCIÓN

CONTROL

El éxito de una organización depende de entender y satisfacer las necesidades y expectativas actuales y futuras de sus clientes y usuarios finales y potenciales, identificar a sus partes interesadas y traducir esas necesidades y expectativas en un **PLAN ESTRATÉGICO** de crecimiento y desarrollo.

Los dueños o socios, los Gerentes y sus juntas directivas deben establecer el enfoque estratégico como un medio para conducir a la organización hacia la mejora de su desempeño. Redireccionando sus planes con una visión a mediano y largo plazo o estableciendo objetivos y políticas dentro de un sistema de Gestión de Calidad.

EI PLAN ESTRATÉGICO es además una responsabilidad Gerencial en el proceso de certificación **ISO 9000: 2000**, documento indispensable para la financiación de proyectos y planes de exportación

⁸ Documento. MENESES JUAN DE DIOS. Planeación y Organización. Planificación

Los Objetivos del Plan estratégico son:

- Analizar el comportamiento de las principales variables que afectan la organización (Externas e Internas)
- Definir la organización en términos de las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes y del mercado
- Definir el escenario de negocios deseable y más probable para la organización
- Establecer el plan operativo del año (Objetivos, Metas, Indicadores de Gestión, Recursos, Talento Humano, Responsables)

De allí que es importante afirmar que los dos procesos administrativos se complementan, así cada uno tenga definido su propio procedimiento para llevar a cabo sus objetivos. Tal como puede apreciarse en el siguiente cuadro:

PLANEACIÓN ORGANIZACIÓN

Decisión sobre los objetivos	Recursos y actividades para alcanzar los objetivos.
Definición de planes para alcanzarlos	Órganos y Cargos
Programación de actividades	Atribución de autoridad y responsabilidad

El Plan Estratégico constituye el derrotero por donde se desplazará la empresa, debe concebirse de manera democrática y participativa, accesible para todos, no debe haber un solo actor que no conozca la carta fundamental de la empresa.

El Plan Estratégico tiene tres componentes que se organizan entre sí y hacia el interior de cada uno, desde el más general hacia el más particular, de lo más abstracto a lo más concreto, son componente político, de negocios y de planeación⁹.

Las herramientas gerenciales: La Gerencia con efectividad tiene la disponibilidad, acceso y utilización de las palancas como el análisis de problemas o de no conformidades y planteamiento de alternativas de solución, las auditorías internas

⁹ POSADA MORENO, Gustavo. Prerrequisitos para obtener la máxima efectividad de los procesos [En línea] [Consultado en Noviembre 1 de 2011] Disponible en Internet: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/462712/Planificacion-Estrategica-Cuatro-componentes-de-los-procesos-exitosos.html>.

y externas, el análisis de los datos recolectados y los índices de gestión, el análisis de la matriz DOFA, buzón de sugerencias, las actas de los grupos primarios, encuestas a los clientes

La función de control se define como la fase del proceso administrativo que mantiene la actividad organizacional dentro de límites tolerables, al compararla con las expectativas. Estas expectativas se pueden establecer implícita o explícitamente en función de objetos, planes, procedimientos o reglas y reglamentos que se aplican en un ambiente dinámico, bajo circunstancias cambiantes, por lo que pueden variar de manera esencial¹⁰.

La gestión por procesos es la forma de gestionar toda la compañía apoyándose en los procesos. Entendiendo estos como una cadena de actividades orientadas a crear un valor añadido sobre una entrada para obtener un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

6.2. MARCO LEGAL

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo De Colombia es el órgano de Gobierno de la Administración General del Estado encargado de apoyar la actividad empresarial, productora de bienes, servicios y tecnología, así como la gestión turística de las diferentes regiones. El actual ministerio es el resultado de la fusión, operada en 2002, entre los ministerios de Desarrollo Económico y Comercio Exterior. Es un eje fundamental en el desarrollo económico colombiano. Entre sus diferentes funciones, también están las de formular, adoptar, dirigir y coordinar las políticas generales en materia de desarrollo económico y social del país.

El objetivo primordial dentro del marco de su competencia es formular, adoptar, dirigir y coordinar las políticas generales en materia de desarrollo económico y social del país, relacionadas con la competitividad, integración y desarrollo de los sectores productivos de la industria, la microempresa, pequeña y mediana, el comercio exterior de bienes, servicios y tecnología, la promoción de la inversión extranjera, el comercio interno y el turismo; y ejecutar las políticas, planes generales, programas y proyectos de comercio exterior.

¹⁰ Administración y control. [En línea] [Consultado en Septiembre 14 de 2011] <http://html.rincondelvago.com/administracion-y-control.html>

LEY 95 DE 2004

Estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes.

Artículo 3o. Créase el Sistema Nacional de Mipymes, conformado por los consejos superior de pequeña y mediana empresa, el consejo superior de microempresa y los consejos regionales.

El Sistema Nacional de Apoyo a las Mipymes estará integrado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Ministerio de Protección Social, Ministerio de Agricultura, Departamento Nacional de Planeación, Sena, Colciencias, Bancoldex, Fondo Nacional de Garantías y Finagro, el cual coordinará las actividades y programas que desarrollen las Mipymes.

Este Sistema estará coordinado por el Viceministro de Desarrollo Empresarial del Ministerio de Comercio Industria y Turismo. El Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa, adscrito al Ministerio de Comercio Industria y Turismo o quien haga sus veces, estará integrado:

NORMA ISO

La evolución de empresas certificadas de acuerdo a la norma ISO 9001 en el mundo, mantiene una clara tendencia alcista. En el último informe de la Organización Internacional de Estándares- ISO, a diciembre de 2008 se han expedido unos 982.832 certificados en la norma 9001-2000/2008 en 176 países, lo que representa un incremento del 3% con respecto al año anterior y en donde las firmas de servicios representan un aumento significativo (40% del total de certificados contra un 32% en 2007)¹¹.

¹¹ BERMEJO ECHAVARRIETA, Raquel. Implantación de la norma ISO 9001:2008 en una fábrica de pan y productos de bollería y pastelería. [en línea] Universidad de Navarra, Febrero 2010.] [consultado 13 de mayo de 2013 Disponible en Internet: <http://academica-e.unavarra.es/bitstream/handle/2454/1966/577151.pdf?sequence=1>

La norma ISO 9001:2000 no solamente incorporó un cambio en su nombre sino un cambio radical haciendo mucho énfasis en la efectividad del sistema de gestión de la calidad y el mejoramiento del desempeño de las organizaciones¹².

LEY N° 28015

LEY DE PROMOCION Y FORMALIZACION DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA. (Promulgada el 3 de Julio del 2003)

TITULO I: DISPOSICIONES GENERALES

Art. 1° Objeto de la Ley

La presente ley tiene por objeto la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo. De las micro y pequeñas empresas para incrementar el empleo sostenible, su productividad y Rentabilidad, su contribución al Producto Bruto Interno, la ampliación del mercado interno y Las exportaciones y su contribución a la recaudación tributaria.

Art 2° Definición de Micro y Pequeña Empresa

La Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o Jurídica, bajo cualquier forma de organización O gestión empresarial contemplada en la Legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, Transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. Cuando esta Ley se hace mención a la sigla MYPE, se está refiriendo a las Micro y Pequeñas Empresas, las cuales no obstante tener tamaños y características propias, tienen igual. Tratamiento en la presente Ley, con excepción al régimen laboral que es de aplicación para las

¹²Ibíd. Disponible en Internet: <http://academica-e.unavarra.es/bitstream/handle/2454/1966/577151.pdf?sequence=1>
p. 8

7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

7.1. TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se realizó fue el Estudio Exploratorio, Descriptivo, teniendo en cuenta que es el método donde se examina un problema que no ha sido abordado antes.

Este estudio se desarrolló con la información suministrada por los propietarios a través de la técnica de entrevistas, de tal manera que se pueda reunir información y sintetizar sus experiencias, pues no se cuenta con documentación por escrito, apoyado con la consulta del conocimiento científico por medio de textos y trabajos escritos relacionados con el tema.

Posterior a esto se realizó un estudio descriptivo donde se analizaron las limitaciones que afectan las variables que intervienen en los procesos del área de producción; de tal manera que permitieron la formulación de acciones correctivas.

El estudio descriptivo se llevó a cabo a través del método de la observación de los procesos actuales, complementado con la recolección de fuentes primarias y secundarias existentes.

7.2. DISEÑO METODOLÓGICO

Se utilizaron tres entrevistas con las siguientes preguntas:

Situación Actual de la empresa en el área administrativa

Opinion de los gerentes sobre el área administrativa

Recolección de datos (ver formato anexo)

- **Guías de diagnóstico:** se realizó unas guías de diagnóstico para cada una de las áreas funcionales con el fin de analizar las fortalezas y debilidades que se encuentran en la empresa y obteniendo datos más precisos de la situación actual.

7.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

7.3.1. Fuentes Secundarias. En el proceso investigativo las fuentes secundarias ayudó al desarrollo del proyecto, las cuales se encuentran en las bibliotecas a través de la consulta de libros y/o otros materiales documentados como trabajos de grado y teorías que hagan referencia al levantamiento de un manual de procesos y procedimientos en el área de producción en empresas del mismo sector.

7.3.2. Fuentes Primarias. Las fuente primarias que se usaron en forma directa fue la observación, por ser una técnica de recolección de datos que permite conocer la realidad de la empresa y definir previamente los factores más relevantes que deben almacenarse y que tengan relación directa con el problema a investigar en el área de producción.

8. DESARROLLO

8.1. DIAGNÓSTICO EXTERNO

Esto permitió identificar como opera la empresa el Milagro Ltda. cuál es su rentabilidad, tamaño, crecimiento, recursos etc.

Las empresas en su aspiración de modernizar sus estructuras y llegar a ser competitivas en un ambiente cambiante como el que experimentan la nación y el mundo debe aprovecharse de estrategias que implanten el cambio, aumenten las utilidades y generen mayor bienestar a sus empleados. El diagnóstico estratégico crea conciencia racional y significativa de un contexto interno y externo; la planeación estratégica no es más que un cúmulo de ideas que bajo un buen direccionamiento dan como resultado un crecimiento y mejoramiento continuo de las organizaciones. En la elaboración del diagnóstico estratégico las organizaciones descubren las formas adecuadas de crear estrategias, enfrentar mercados, desarrollar nuevas oportunidades de negocios según el ambiente social y político que las rodean; sin olvidar la buena disposición de la alta dirección. Este planteamiento nos permitió cumplir con los objetivos propuestos como: Realizar un diagnóstico de la empresa a fin de detectar problemas y fortalezas en sus diferentes procesos administrativos, presentar acciones de mejoramiento en el área administrativa específicamente en lo relacionado con compras y ventas y la elaboración de un plan de acción con propuestas que faciliten el mejoramiento de los problemas y necesidades detectadas.

8.1.1. Los tiempos actuales. Con una clientela cada vez más exigente, requieren de empresas que vayan a la vanguardia, estando al tanto de los acontecimientos que suceden en el mundo, revisar constantemente las ventajas de la competencia tanto la directa como la sustituta (las cuales le pueden hacer perder participación en el mercado), el poder que tienen los clientes y los proveedores en el mercado y comercio, analizar las tendencias económicas, políticas y sociales, con el fin de identificar oportunidades y amenazas que representen crecimiento, expansión o decrecimiento de las utilidades o el propio fin del negocio; para que este evento no suceda, la empresa debe tomar acciones que estén encaminadas a constituir estas amenazas en oportunidades.

La identificación de las oportunidades y amenazas constituyen los factores críticos para el éxito de la empresa. La empresa para identificar estos factores debe tener en cuenta las fuerzas externas claves como:

- Factores económicos.
- Factores sociales, culturales, demográficos y ambientales.
- Factores políticos, gubernamentales y jurídicos.
- Factores tecnológicos.
- Factores geográficos.
- Ambiente Competitivo Sectorial.

8.1.2. Factores económicos. El análisis macroeconómico permite a los directivos de la empresa percibir las tendencias económicas e identificar las amenazas y oportunidades. En dicho análisis se debe tener en cuenta tanto el entorno nacional como el entorno internacional con el fin de evaluar sus impactos en la empresa y de esta forma identificar las amenazas u oportunidades que debe aprovechar o enfrentar en el futuro de la empresa para lograr su crecimiento

8.1.2.1. A nivel nacional

➤ **Tasas de interés:** El Banco de la República, quien es la entidad que determina la tasa de interés decidió mantenerla en 5,25% para este año, razones como el riesgo de no tener sustentabilidad frente a desbalances financieros a mediano plazo, crecimiento de la demanda interna, auge de los créditos, la caída constante del valor del dólar dieron pie para tomar dicha decisión.

Esta decisión se tomó teniendo en cuenta, el panorama internacional y su incidencia en la economía local, ya que ésta ha mostrado una reducción en los índices de construcción, producción industrial y ventas al por menor, de acuerdo con informes del Gerente del Banco de la República José Darío Uribe¹³.

Además, las cifras del primer trimestre del año revelaron una moderación en el crecimiento de la economía, lo que hace temer sobre la desaceleración de la economía en el país.

¹³ ROMBIOLA, Nicolás. Tasa de interés en Colombia. [En línea] [consultado 29 de Junio de 2012]. Disponible en Internet: <http://inflacion.com.co/tasa-de-interes-colombia.html>

Las autoridades económicas consideran que la tasa de interés en el 5,25% apoyará el crecimiento del producto y el empleo, estimulando su sostenibilidad, al tiempo que se mantiene la inflación dentro del rango que se tiene como meta a largo plazo.

➤ **Revaluación:** El desplome del dólar es una de las amenazas más importantes para el buen funcionamiento de la economía colombiana, afirmó el presidente de la ANDI, Luis Carlos Villegas¹⁴.

Las empresas exportadoras son las principales afectadas por cuenta de la revaluación, por lo que se hace necesarios que el Banco de la República realice intervenciones en el mercado cambiario para fortalecer las reservas. En lo corrido del año 2012 la moneda colombiana ha ganado 9,85% frente al dólar, siendo la divisa que encabeza la lista de revaluaciones a pesar del panorama inestable en los países europeos.

➤ **Inversión Extranjera.** De acuerdo con informes del Banco de la República, en los primeros 4 meses del 2012 la inversión extranjera creció en un 28%, impulsada por sectores como el petróleo, hidrocarburos y minas.

Se indica que pasó de 4.595 millones de dólares entre enero y abril del 2011 a 5.870 millones de dólares en el mismo período de 2012, equivalente al 27,7%.

➤ **PIB.** De acuerdo con la Asociación Nacional de Empresarios (ANDI), a pesar de las dificultades en las economías desarrolladas, las perspectivas de la economía colombiana para el 2013 son positivas y presupuestaron un crecimiento de las ventas de la industria del 9,5 por ciento, un 10,5 por ciento en el caso de las exportaciones y un crecimiento real del orden del 6,7 por ciento. En los primeros diez meses de 2012, comparado con el mismo período del 2011, la producción industrial colombiana aumentó 6,0 por ciento, las ventas totales el 6,7 por ciento y, dentro de estas, las ventas hacia el mercado interno crecieron 6,5 por ciento.

Estos resultados van en la misma línea de los presentados en otros indicadores de la actividad económica del país, entre los que se destacan el crecimiento de 12,3 por ciento en las ventas del comercio al por menor, la mayor aprobación de licencias de construcción, el desempeño de las exportaciones totales que

¹⁴CARACOL.[En línea][consultado Febrero de 2013] Disponible en Internet: <http://www.caracol.com.co/noticias/economia/la-revaluacion-es-la-peor-amenaza-para-la-economia-colombiana-andi/20120126/nota/1612462.aspx>

alcanzan un crecimiento de 42,2 por ciento, y de 17,7 por ciento para las industriales¹⁵.

➤ **IPC.** De acuerdo con los datos del Banco de la República, el incremento de los precios para toda la población estuvo en 0,56 puntos porcentuales, superior al registrado en el año anterior (3,17%) y por encima de lo esperado por los analistas, quienes lo estimaban en 3,5%. Para las familias de estrato alto, la inflación registrada fue de 2,7%, mientras que para las de estrato medio el índice marcó 3,63%.¹⁶

Desempleo: El Dane informó en el mes de Mayo de 2012 que el desempleo en el país en el mes de abril fue de 10,9 por ciento, cifra que fue inferior a la reportada en el mismo período del 2012, de 11,2% según esto bajó en 0.3%

En el trimestre febrero - abril de 2013, la tasa de ocupación fue de 57,2 por ciento y la de desempleo 11 por ciento. En ese mismo lapso la caída fue 0,6 puntos porcentuales, pasando de 11,6 por ciento en 2011 a 11 por ciento en el mismo periodo de 2012. El Director del DANE determinó que el área de actividad que concentró el mayor número de ocupados fue comercio, restaurantes y hoteles con 26 por ciento. Por otro lado, Quibdó, Popayán y Cúcuta tienen los índices más altos de personas desocupadas; mientras que Santa Marta, Bogotá y Barranquilla registran los niveles más bajos¹⁷.

➤ **Comportamiento del Sector.** De acuerdo con la encuesta mensual que el DANE practica al comercio detallista organizado en Colombia, éste arrojó los siguientes resultados:

El crecimiento en las ventas reales en octubre fue el más bajo de los últimos 20 meses. La variación fue del 6.14%, algo más alta que la obtenida en febrero de

¹⁵ ARIAS JIMÉNEZ, Ferney. El PIB en 2012 crecerá el 6.7%. [En línea] El Colombiano. Dic. 14-2011. Disponible en Internet: http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/el_pib_en_2012_crecera_el_67/el_pi_b_en_2012_crecera_el_67.asp

¹⁶ ROMBIOLA, Nicolás. Inflación 2012 Colombia. [En línea] Disponible en Internet: <http://inflacion.com.co/inflacion-2012-colombia.html#more-1452>

¹⁷ EL COLOMBIA. Desempleo en Colombia. [En línea] Disponible en Internet: http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/D/desempleo_en_colombia_en_abril_de_2012_tasa_fue_fue_109_por_ciento/desempleo_en_colombia_en_abril_de_2012_tasa_fue_fue_109_por_ciento.asp

2010, del 4.22%. En noviembre también se registró una desaceleración en las ventas.

El registro de ventas de alimentos y bebidas no alcohólicas, que es lo más parecido a lo que se denomina comúnmente víveres y abarrotes, en octubre fue muy malo. Una variación negativa del 2% no se había registrado en este año, ni tampoco en 2010. La más fuerte disminución mensual en esta importante categoría en la historia reciente data de septiembre de 2009, con -4.26%.

❖ **TLC.** El tratado de libre de comercio entre Estados Unidos y Colombia es una oportunidad para algunos sectores económicos, principalmente las empresas exportadoras colombianas, pero al mismo tiempo representa una amenaza para algunos sectores como el agrícola, ya que ante la existencia de subsidios del gobierno norteamericano a sus productores agrícolas, los productos agrícolas colombianos quedarían por fuera del mercado nacional, dejando a miles de agricultores en la quiebra.

Sin embargo los empresarios colombianos son optimistas respecto a las posibilidades de crecimiento empresarial, la adquisición de maquinaria, equipo, nueva tecnología y muchos otros beneficios que se pueden obtener con la firma de este convenio.

❖ **IPC.**

IPC. Variación mensual y doce meses.
Total nacional
2003 - 2013 (Enero)

Años	Variación %		Años	Variación %	
	Mensual	Doce meses		Mensual	Doce meses
2003	1,17	7,39	2009	0,59	7,18
2004	0,89	6,19	2010	0,69	2,10
2005	0,82	5,43	2011	0,91	3,40
2006	0,54	4,56	2012	0,73	3,54
2007	0,77	4,71	2013	0,30	2,00
2008	1,06	6,00			

Fuente: DANE

❖ **índice de precios al consumidor**

Figura 2. Gráfico índice de Precios al consumidor



Fuente. IPC en Colombia en el 2012, registro variación del 2,44%. En Periódico el Heraldo.[en línea][consultado febrero de 2013]Disponible en internet: <http://www.elheraldo.co/noticias/economia/ipc-en-colombia-en-el-2012-registro-variacion-de-244-95266>

❖ **Desempleo:** El Dane informó en el mes de Mayo de 2012 que el desempleo en el país en el mes de abril fue de 10,9 por ciento, cifra que fue inferior a la reportada en el mismo período del 2012, de 11,2% según esto bajó en 0.3%

En el trimestre febrero - abril de 2013, la tasa de ocupación fue de 57,2 por ciento y la de desempleo 11 por ciento. En ese mismo lapso la caída fue 0,6 puntos porcentuales, pasando de 11,6 por ciento en 2012 a 11 por ciento en el mismo periodo de 2012. El Director del DANE determinó que el área de actividad que concentró el mayor número de ocupados fue comercio, restaurantes y hoteles con 26 por ciento. Por otro lado, Quibdó, Popayán y Cúcuta tienen los índices más altos de personas desocupadas; mientras que Santa Marta, Bogotá y Barranquilla registran los niveles más bajos¹⁸.

¹⁸ EL COLOMBIANO. Desempleo en Colombia. [En línea] Disponible en Internet: http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/D/desempleo_en_colombia_en_abril_d

8.1.3. Factores sociales. De acuerdo al informe de la Gobernación del Valle del Cauca, Buenaventura presenta los siguientes índices de desarrollo sociales:

8.1.3.1. Condiciones de pobreza y desarrollo humano. Los resultados de la encuesta de hogares realizada en el 2009, por el Municipio de manera conjunta con el DANE¹⁹, demuestran que la incidencia de la pobreza alcanza el 80,6% de la población, mientras que la indigencia llega al 43,5%. Para 2009 el nivel de pobreza en Buenaventura se explica, entre otras, por la alta tasa de desempleo (29%), subempleo (35%) y los bajos niveles salariales (63% de los ocupados ganan menos de un salario mínimo), que impiden que los miembros de los hogares lleven los recursos necesarios para cubrir las necesidades de alimentos y el consumo de otros bienes y servicios básicos.

En cuanto a educación, la matrícula total (oficial, subsidiada y no oficial) en preescolar, básica secundaria y media, se incrementó en un 56.7%, lo cual se atribuye a la estrategia de contratación con instituciones privadas y al proceso de reorganización del personal y de las instituciones.

Con relación a la calidad, los resultados de los exámenes de Estado realizados a las instituciones educativas en 2004, muestran que en Buenaventura sólo el 8,1% de los colegios lograron niveles de calificación alto o superior, mientras que el 68,9% de ellos se ubicaron en niveles bajo e inferior, reflejando el bajo rendimiento de los estudiantes que terminaron el grado once (11).

En salud se tiene que el porcentaje de población no asegurada en 2009 ascendió al 38%. En 2008 el total de afiliados al régimen subsidiado era de 63.057 personas, para 2005 se registraron 89.189 presentando un incremento del 41.44%.

La prestación de los servicios de salud está cargo dos Hospitales. La ESE Hospital San Agustín de Puerto Merizalde, de carácter Municipal, que presta servicios de primer nivel en Puerto Merizalde, la ESE Hospital Departamental de Buenaventura que presta servicios de primero y segundo nivel, esta última con las especialidades básicas (M. Interna, Cirugía, Pediatría y Ginecoobstetricia) en el municipio de Buenaventura.

e_2012_tasa_fue_fue_109_por_ciento/desempleo_en_colombia_en_abril_de_2012_tasa_fue_fue_109_por_ciento.asp

¹⁹ DANE. Encuesta continua de hogares en Buenaventura, 2009.

Los altos costos de planta de la ESE de Puerto Merizalde, ponen en alto riesgo su estabilidad financiera. En cuanto a la ESE Departamental, se requiere mayor rendimiento especialmente en el área quirúrgica. Por otro lado, es necesario tomar correctivos en lo referente a las actividades de primer nivel que está desempeñando y que no le corresponden por ser competencia de la ESE Municipal. Dado que no se tiene convenio con el Municipio para la facturación de dichas actividades esta situación se convierte en un factor agravante de la crisis financiera por la que atraviesa la ESE Departamental²⁰.

También se tiene que la principal causa de mortalidad en Buenaventura son las muertes violentas por arma de fuego asociado a los graves problemas de violencia que vive esa región del país. La morbilidad general de la población está relacionada con eventos violentos o traumáticos, patologías cardiovasculares e infecciosas y afecciones de tipo materno infantil.

De acuerdo con un estudio realizado por el grupo de nutrición de la escuela de salud pública de la Universidad del Valle, entre escolares de primer año (6 años), en los municipios más pobres del Departamento, entre ellos Buenaventura, el 75% de los niños encuestados de la zona rural presentaron bajos niveles de calcio, el 80% bajos niveles de hierro, el 41% bajos niveles de zinc, y el 62% bajos niveles de vitamina A.

En sector vivienda, la situación habitacional de Buenaventura es bastante precaria. Como se observa en el siguiente cuadro, el 50% de los hogares urbanos (26.252) viven en condiciones de déficit habitacional, de los cuales 10.395 presentan déficit cuantitativo y 15.857 carencias cualitativas, relacionadas especialmente con servicios públicos.

En cuanto al manejo de residuos sólidos, Buenaventura tiene un botadero a cielo abierto, el cual fue entregado a la empresa Buenaventura y Medio Ambiente S.A.-E.S.P., operador del servicio de aseo (recolección, barrido, transporte y disposición final), quien realizó las obras necesarias para convertirlo en un botadero controlado, es decir, con captación de gases, compactación y cobertura diaria de los residuos, así como manejo de aguas lluvias (mediante canales perimetrales en concreto), generando conflictos ambientales por contaminación de aguas superficiales y subterráneas, contaminación del aire por malos olores y deterioro del paisaje. En la actualidad el operador se encuentra gestionando las

²⁰ Ibid. p. 62.

respectivas licencias para la construcción de un relleno sanitario en el cual pueda disponer sus residuos sólidos adecuadamente.

El cuello de botella está en el orden público y en los derechos humanos, debido a que las condiciones de atraso y exclusión de gran parte de la población por fuera del desarrollo, las oportunidades y los servicios, es parte del contexto en el que tiene lugar la dinámica de la confrontación armada y la expresión de otras múltiples violencias como la del narcotráfico y la delincuencia común. Así mismo, la configuración geográfica y territorial de Buenaventura es propicia para el desarrollo de actividades no legales: tráfico de armas, movilización de insumos para procesamiento de drogas ilícitas, contrabando, extracción ilegal de crudo del Poliducto del Pacífico y más recientemente el establecimiento de cultivos ilícitos para producción de hoja de coca.

La estadística oficial de la Agencia Colombiana para la Acción Social y la Cooperación Internacional estima un acumulado de 35.000 personas en situación de desplazamiento, la mayoría proveniente de la propia zona rural de Buenaventura, y otro porcentaje de comunidades del Chocó, Risaralda y Nariño. Y mientras en otras zonas del Departamento la confrontación armada mantuvo una dinámica ubicada en niveles históricos “el único cambio importante es la creciente participación de la actividad armada en la región del Pacífico, que pasa de un 9.71% del total departamental en 2009 a un 17.45% en el 2010, un 22.9% en el 2002 hasta casi un 40% en el 2003”, según el Observatorio de DDHH de la Vicepresidencia de la República.

Seguridad: Buenaventura es un municipio de alto riesgo en el cual, tienen influencia directa, el narcotráfico incidió en el desarrollo y los servicios básicos lleguen de forma equitativa a toda la población.

Organizado, fuerzas guerrilleras, paramilitares y delincuencia estos actores no tienen control del territorio pero si ejercen su influencia directa sobre este.

8.1.4. Factores políticos. El conflicto interno colombiano tiene orígenes históricos profundos, caracterizados por diferentes dinámicas pero con un denominador común: la lucha por los centros de producción y control del territorio, en un contexto de grandes desigualdades económicas y sociales, reflejándose elevados índices de desplazamiento así como en violaciones de los derechos humanos y del Derecho internacional humanitario.

Esta problemática se alimenta con el fenómeno del narcotráfico y otros problemas vinculados a las drogas. Los Gobiernos sucesivos pusieron en práctica distintas

políticas para hacer frente a la situación, pero sin llegar a encontrar una solución definitiva para la violencia generalizada.

En el contexto de la aplicación de su política de «Seguridad Democrática», a partir de 2002, el Gobierno del Presidente Álvaro Uribe Vélez llevó a cabo acciones contundentes orientadas hacia la restauración del Estado de Derecho en el territorio nacional. Las principales zonas de conflicto siguen siendo las del sur del país, históricamente controladas por las FARC y en las que el ejército colombiano organiza ofensivas periódicamente.

En el norte, la presencia paramilitar es más fuerte e impone su ley, especialmente en la zona Atlántica, aumentando el sentimiento de seguridad del país, generando un retroceso de indicadores de violencia y recuperación al alza de los índices económicos del país.

8.1.5. Factores geográficos. Buenaventura, Hoy ciudad y puerto marítimo más importante sobre el Océano Pacífico Colombiano, está a una distancia de 142 Km. por carretera de la ciudad de Santiago de Cali, Capital del Valle del Cauca. A través de su puerto Colombia exporta el 80% del café y el 60% de todas las exportaciones del país. Hacia el sur, Buenaventura está limitado por terrenos cenagosos que se extienden hasta la ciudad de Tumaco y por el norte limitado por los terrenos selváticos del Departamento del Chocó.

Buenaventura, por su localización geoestratégica, es la puerta de Colombia hacia la cuenca del Pacífico, zona geoeconómica y comercial de mayor dinamismo y potencial en el mundo. Para posicionar a Colombia en la Cuenca del Pacífico el país cuenta con la inmensa y rica región de la Costa Pacífica. Cuya excelente ubicación geoestratégica ya fue descrita en términos resumidos y contundentes por los antioqueños al señalarla como parte de la "mejor esquina de América". El hecho de estar localizada en un punto geoméricamente equidistante entre el norte y el sur del continente hace que desde aquí sea mucho más barato llegar hacia uno u otro extremo del mismo. Su proximidad al canal de Panamá, sitio en el que converge gran parte del comercio entre Asia Oriental y Europa le confiere la posibilidad de ocupar un importante sitio en la cadena de distribución física entre estas dos grandes regiones.²¹

²¹ CÁMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTURA. La ciudad [En línea] Disponible en Internet: <http://www.ccbun.org/index.php?pagina=1&tipo=seccion&seleccion=20&full=2>

Esta región además alberga el 60% de los recursos forestales del país, el 80% del potencial pesquero de la nación, es reconocida internacionalmente como una de las más ricas en biodiversidad del planeta, con abundantes recursos hídricos en un mundo en el que cada vez es más escaso el recurso agua, con probables importantes recursos mineros en el subsuelo marino y dotada de una de las mejores y más abrigadas bahías para la navegación marítima en el mundo²²

8.2. CONCLUSIONES DIAGNOSTICO EXTERNO

Para efectos de la investigación y dado que la empresa se encuentra en la ciudad de Buenaventura identifica las oportunidades y amenazas que son factores claves para el éxito de una organización. El diagnóstico externo, nos ayuda analizar nuevas tendencias económicas, políticas y sociales, con el fin de analizar nuevos mercados y la empresa constantemente vaya creciendo.

La situación actual de Buenaventura se ha visto afectada por diferentes factores políticos y sociales, los cuales hacen que los propietarios de muchas empresas se vean poco favorecidos ya que la inseguridad es uno de los principales problemas que acechan este puerto, presentando una baja en la ventas, y a su vez perdiendo el turismo que es un factor clave en este puerto.

El medio ambiente E.S.P. el operador en el servicio de aseo señaló que Buenaventura es uno de los principales puertos donde no existe la cultura por parte de los habitantes ya que no tiene sentido de pertenecía, sus desechos sólidos son tirados en diferentes lugares del puerto generando conflictos ambientales por la contaminación de aguas, contaminación en el aire, ya que esto va desencadenando cada vez más enfermedades como dengue y malaria.

Para que toda empresa puede seguir evolucionando cada vez más es necesario que sus factores externos vayan de una manera muy positiva y de esta forma la empresa crezca cada vez más y no se vea afectada por ningún factor social.

Los resultados arrojados a través de la investigación muestran que actualmente la empresa se encuentra en una fase de sostenimiento, pues se trabaja cada día por

mantener la cuota del mercado existente aprovechando la trayectoria y reconocimiento de la misma, con el fin de lograr la fidelidad del cliente y a llamar la atención de nuevos compradores.

La empresa nunca ha realizado un control sobre la gestión de sus áreas funcionales, por ejemplo, no existen indicadores de gestión que permitan medir el desempeño del personal y a su vez detectar a tiempo anomalías que pueden presentarse en cualquiera de las áreas de la empresa, las cuales son obstáculos para el buen funcionamiento de sus actividades.

Es importante para la empresa, diseñar unas guías de diagnósticos que se mostrarán a continuación para poder analizar en detalle cada una de las áreas funcionales de la empresa y poder saber en qué estado se encuentra la empresa para buscar diferentes planes de mejoramiento que contribuyan para la mejora de la organización. La empresa está dividida en la siguiente forma:

- ❖ Direccionamiento
- ❖ planeación y control estratégico
- ❖ Áreas de gestión
- ❖ Administración
- ❖ Mercadeo y ventas
- ❖ Contabilidad y finanzas

Cada una de estas áreas será analizada mediante unas guías de diagnóstico que mostrarán que impacto tienen y a su vez se pueda presentar un plan de mejoramiento en sus diferentes procesos que tiene la empresa.

8.3. DIAGNOSTICO INTERNO

8.3.1. Diagnóstico Interno. Mediante la técnica de guías de diagnóstico se muestra que este proceso tuvo cuatro momentos:

- Momento 1: Revisión y análisis de formatos de guía de diagnóstico

- Momento 2: Ajuste y estructuración de guías de diagnóstico, acordes a la realidad de la empresa, guías que se convirtieron en material de la autoría de la investigación
- Momento 3: Aplicación de guías de la empresa El Milagro Ltda
- Momento 4: Análisis de guías y diagnóstico. Se evaluaron falencias.

8.4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Se realizó un diagnóstico en el área de direccionamiento estratégico iniciando principalmente con unas fortalezas y amenazas y después una guía de diagnóstico que mostrara cómo se encuentra la empresa en todos sus procesos de direccionamiento.

Cuadro 1. Debilidades y fortalezas del direccionamiento

DIRECCIONAMIENTO	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	A	M	B	A	M	B
CULTURA EMPRESARIAL						
cultura organizacional				x		
imagen corporativa	x					
principios				x		
valores				x		
gestión de control				x		
DISEÑO ESTRATÉGICO						
visión					x	
misión					x	
objetivos				x		
metas				x		
políticas				x		
planes estratégicos				x		
CONTROL DE GESTIÓN						
control administrativo				x		
procedimientos adecuados en la toma de decisiones				x		
Comunicación con todas las áreas					x	
utilización adecuada de recursos				x		

Fuente: Propia

Análisis cuadro de debilidades y fortalezas en el área de direccionamiento:

El cuadro anterior explica la situación actual que presenta la empresa EL MILAGRO LTA. Identificando sus debilidades y fortalezas en la parte de direccionamiento presentando en su mayoría varias debilidades en su gestión de control, para esto se analizó cada uno de sus factores, como lo muestra el cuadro anterior, la cultura empresarial está de una forma deficiente al igual que el diseño estratégico por que no se tiene una mi visión y misión definida. Se planteara la forma de mejorar cada uno de los procesos para la mejora de la empresa.

Cuadro 2. Guía para el diagnóstico del área de direccionamiento estratégico

VALORACIÓN	<u>CALIFICACIÓN</u>
Existe y da plena satisfacción	5
Existe pero puede mejorarse	4
Existe pero debe reestructurarse	3
Existe de manera muy elemental	2
No se ha implementado	1

Actividad (áreas de desempeño)	5	4	3	2	1	
La empresa ha definido su misión				x		
La organización tiene claro sus objetivos y estrategias?				x		
Se ha definido metas, políticas, planes de acción en la empresa?				x		
El grupo directivo lidera de una forma correcta la organización?			x			
Se ha definido sistemas de control y evaluación?			x			
Se han definido indicadores de gestión en la empresa?					x	
La empresa maneja sistemas de control operativo?				x		

Cuadro 2(continuación)

El control se adecua a la realidad organizacional?				x		
Se encuentran establecidos sistemas de auditoria he información?			x			

Fuente: Propia

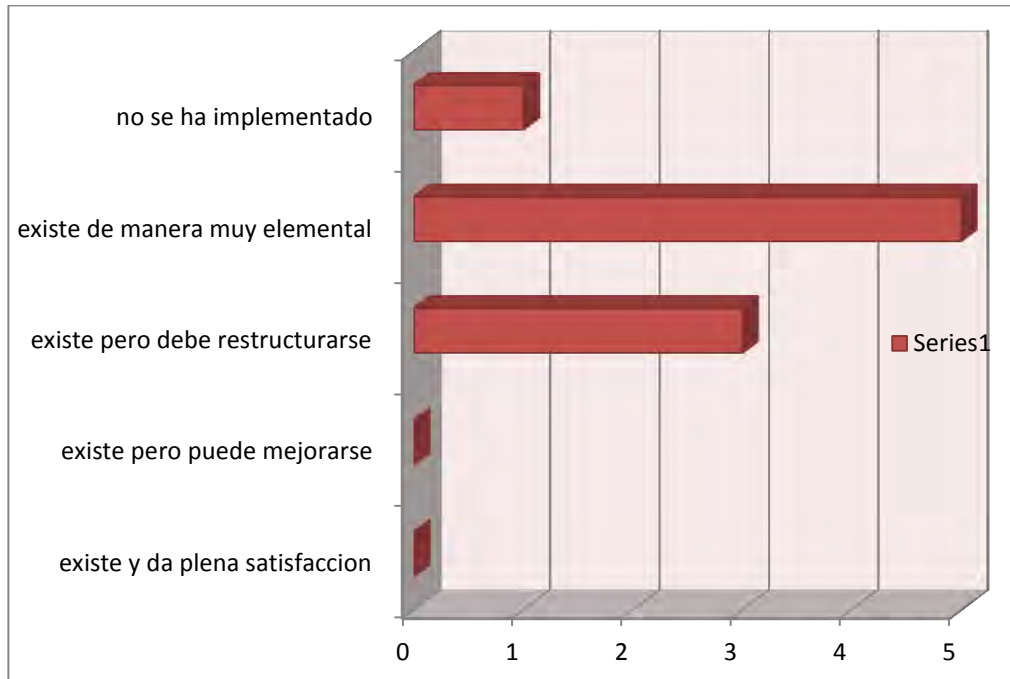
Promedio de diagnóstico de área de direccionamiento

$$\text{Total: } \frac{20}{9} = 2.2$$

Este promedio sale de la calificación del diagnóstico del direccionamiento estratégico.

El anterior promedio es la calificación que comprueba que el área de direccionamiento es deficiente en la empresa El Milagro, en la mayoría de los aspectos deben mejorarse como en el caso de la misión, objetivos y políticas ya que se encuentran en una escala muy baja considerando que existen pero de una forma muy elemental y deben restaurarse se propusieron acciones de mejoramiento para que la gerencia pueda desarrollar una adecuada gestión de planeación y direccionamiento estratégico.(ver anexo)

Figura 3. Grafico diagnóstico del direccionamiento estratégico



Fuente: Propia

Cuadro 3. Problemas y causas del direccionamiento

PROBLEMAS	CAUSAS
La gerencia no esta liderando adecuadamente la organización en sus procesos de planeación y control.	No hay suficiente información que permita ejercer una buena planeación y control La gerencia no tiene las habilidades técnicas para el manejo de información y control
Los empleados y colaboradores no están comprometidos con la cultura organizacional y valores de la empresa	La empresa no tiene clara la misión, ya que existe pero de una forma muy elemental No hay suficiente información para lograr un mayor nivel y compromiso por parte de los empleados
No existen políticas ni planes de acción que ayude a la mejora de la empresa	La falta de sentido de pertenencia no permite que la empresa mejore Los gerentes no buscan mecanismos de mejoramiento

Fuente: Propia

8.5. MERCADEO Y VENTAS

Cuadro 4. Guía para el diagnóstico del área de mercadeo y ventas

	VALORACIÓN					<u>CALIFICACIÓN</u>
Existe y da plena satisfacción	5					
Existe pero puede mejorarse	4					
Existe pero debe reestructurarse	3					
Existe de manera muy elemental	2					
No se ha implementado	1					
Actividad (áreas de desempeño)	5	4	3	2	1	
La empresa cuenta con un plan estratégico de mercadeo?				x		
Existen estrategias para contrarrestar la acción de competidores?				x		
La empresa destina presupuesto para el área de mercadeo?					x	
Se ha definido políticas de competencia para aumentar las ventas?				x		
La empresa cuenta con campañas para promocionar sus artículos?				x		
Existen estrategias para mejorar el servicio al cliente?				x		
La empresa cuenta con un logo tipo definido?					x	
La empresa cuenta con una base de datos amplia de proveedores			x			
La empresa tiene indicadores de gestión en mercadeo?					x	
Los despachos de productos son oportunamente en el tiempo establecido?			x			
Cuenta con gran variedad de productos para los clientes?				x		

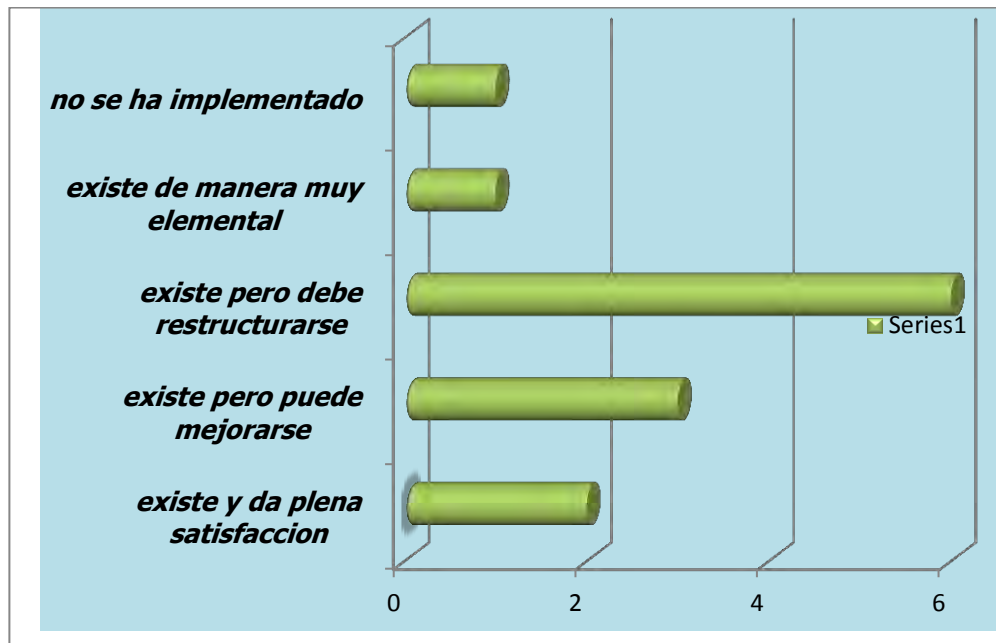
Fuente: Propia

Promedio de diagnóstico de área de mercadeo

$$\text{Total } \frac{21}{11} = 1.9$$

Análisis. De acuerdo con la calificación anterior del promedio ponderado, podemos concluir que la empresa en el área de mercadeo se encuentra mal en sus diferentes procesos. Esta área no está llevando un buen direccionamiento y está presentando muchas falencias, esto es negativo para la empresa ya que toda organización debe tener un departamento de mercadeo bueno al igual que todas sus demás áreas, porque ésta es la que muestra el grado de competencia y a su vez ayuda a crecer de una manera satisfactoria, y puede tener una mejor competitividad. Lo más importante de toda empresa es saber qué tipo de competidores tiene y cómo saber atacarlos, ya que constantemente nacen nuevos competidores en el mercado y esto puede desplazar los mercados existentes.

Figura 4. Gráfico de tendencia de área de mercadeo



Fuente: Propia

8.6. ADMINISTRACIÓN

Cuadro 5. Debilidades y fortalezas de áreas funcionales de la Empresa el Milagrago

ÁREAS FUNCIONALES	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	A	M	B	A	M	B
ADMINISTRACIÓN						
Facturación				x		
Servicios generales	x					
Sistemas				x		
Mensajería	x					
Vigilancia				x		
COMPRAS						
Gestión de inventarios						
				x		
Proveedores						
Inventarios						
Coordinación con otras áreas				x		
Control para facturación				x		
CONTABILIDAD				x		
Análisis financiero						
Gestión contable				x		
tesorería				X		

Fuente: Propia

Análisis: el cuadro anterior muestra las debilidades y fortalezas en las áreas funcionales que tiene la empresa El Milagro Ltda,. Comprobando un alto índice de debilidades en toda la parte administrativa debido a la falta de planeación y control de la empresa, se propondrá la forma de restaurar cada una de sus áreas funcionales para darle a la empresa un mejor direccionamiento en los procesos administrativos.

Cuadro 6. Guía para el diagnóstico del área administrativa

	VALORACIÓN					CALIFICACIÓN
Existe y da plena satisfacción	5					
Existe pero puede mejorarse	4					
Existe pero debe reestructurarse	3					
Existe de manera muy elemental	2					
No se ha implementado	1					

Actividad (áreas de desempeño)	5	4	3	2	1	
ADMINISTRATIVA						
Están documentados los procesos administrativos de la empresa					x	
Existen sistemas operativos que controlan la empresa?				x		
Se han definido políticas que controlen el departamento administrativo?					x	
Cuentan con algún tipo de software?			x			
Cuentan con un presupuesto para daños que se presente en la empresa				x		
Los equipos sistemáticos se encuentran debidamente actualizados?				x		
Las condiciones físicas de las bodegas están en buen estado?				x		
Los inventarios son realizados constantemente?		x				
Cuenta con algún sistema de seguridad o vigilancia en la empresa?				x		
Se encuentra en buen estado las condiciones físicas de la empresa?		x				

Fuente:Propia

Cuadro 7. Problemas y causas del área administrativa

PROBLEMAS	CAUSAS
La empresa no cuenta con un sistema administrativo documentado	No se han documentado los diferentes procesos de la empresa tanto los administrativos como los de apoyo La empresa no cuenta con un aplicativo para tener una información oportuna y efectiva
El control es muy empírico: La empresa no cuenta con políticas y procedimientos que faciliten la planeación y control gerencia	La gerencia no cuenta con la habilidades técnicas necesarias para la planeación y control

Fuente: Propia

8.6.1. Recursos Humanos

Cuadro 8. Guía para el diagnóstico del área de Recursos Humanos

	VALORACIÓN					CALIFICACIÓN
Existe y da plena satisfacción	5					
Existe pero puede mejorarse	4					
Existe pero debe reestructurarse	3					
Existe de manera muy elemental	2					
No se ha implementado	1					
Actividad (áreas de desempeño)	5	4	3	2	1	
RECURSOS HUMANOS						
La empresa ha definido su misión				x		
La política y los objetivos están alineados con la empresa?				x		
Existen un plan de presupuesto para el área de recursos humanos?					x	
Existe un proceso de selección con base a			x			

las necesidades de la empresa						
Se realizan programas de capacitación?				x		
Se tiene un sistema de compensación adecuado a la empresa?				x		
La empresa cuenta con un sistema que permita evaluar el desempeño del personal?			x			
Es alta la satisfacción del trabajador?			x			
Se tiene en cuenta la quejas y reclamos de los empleados?			x			
Existe programas de bienestar para los empleados y sus familias?				x		
La empresa cuenta con un manual de funciones?					x	

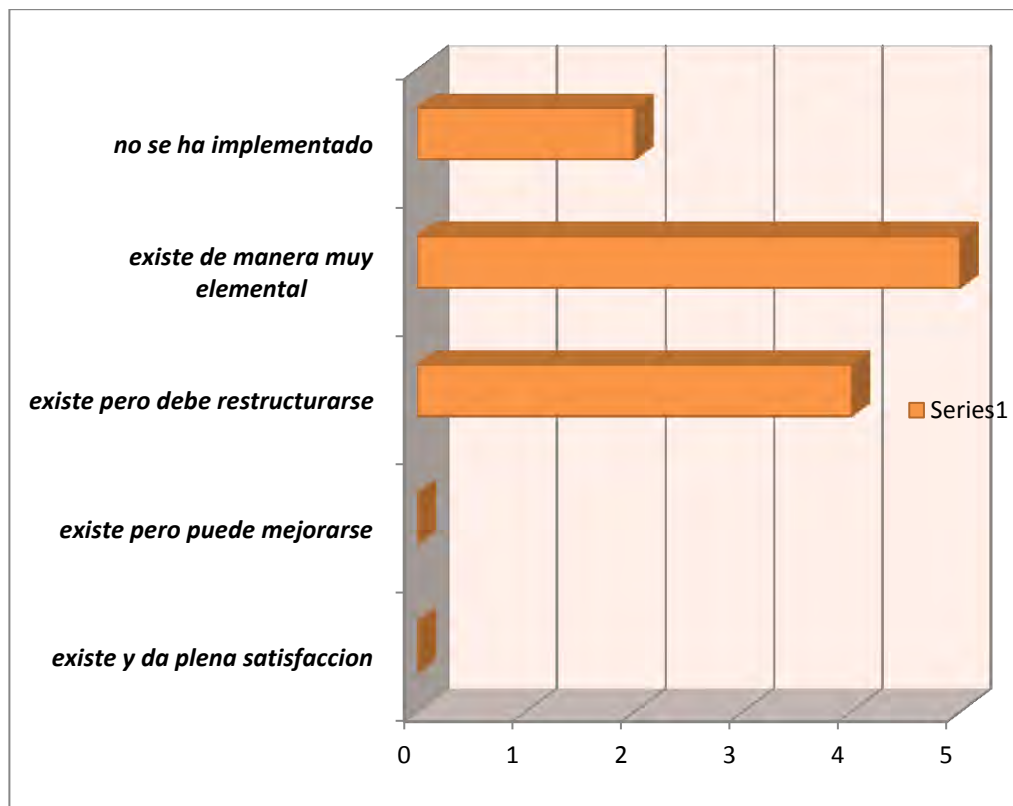
Fuente: Propia

Promedio de diagnóstico de área recursos humanos:

$$\text{Total } \frac{23}{11} = 2.$$

Análisis. La anterior calificación nos comprueba que el área de recursos humanos se encuentra de una forma deficiente la mayoría de sus aspectos se encuentran en una escala muy elemental y deben restaurasen debido a la falta de direccionamiento y una gestión de control que permita evaluar; y a su vez estructurar esta área para un mejor desempeño de la empresa. Como sabemos el departamento de recursos humanos es muy importante ya que en esta área se ve reflejado el clima organizacional de los empleados los principales en una organización para que estos cumplan con las diferentes funciones de una forma correcta, ya que no se tiene en cuenta los planes de capacitación, y no se tiene un plan de presupuesto para esta área lo que nos indica que no se esta implementando un direccionamiento adecuado en el área de recursos humanos

Figura 5. Gráfico de tendencia para el área de recursos humanos



Fuente:Propia

8.7. ANÁLISIS EN EL PROCESO CONTABLE Y FINANCIERO

8.7.1. Contabilidad y Finanzas. A continuación se presenta el análisis del proceso CONTABLE Y FINANCIERO de la empresa EL MILAGRO LTDA., durante los años 2012 y 2013, desde enero hasta mayo de 2013, lo que permitirá determinar su verdadera rentabilidad.*

Teniendo en cuenta que el análisis financiero es una herramienta importante dentro de la vida económica de toda empresa, ya que del buen manejo de los recursos con los que cuenta, depende que ésta continúe con su actividad o se vea obligada a tomar la decisión de dedicarse a otra actividad.

*Información Suministrada por la Empresa el Milagro Ltda

Se desarrollará un diagnóstico correspondiente a esta área, el cual se define como un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados de resultados del Supermercado El Milagro. Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, indicadores, tendencias, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional del almacén y calificar si las decisiones tomadas por los directivos de la empresa fueron o no las más acertadas.

La información contable y datos complementarios fueron extraídos de los registros contables de la empresa, los cuales son totalmente confiables, ya que muestran la situación real de la misma, y cuenta con un contador encargado de ajustar los datos de acuerdo con los principios contables generalmente aceptados. La composición de las ventas y las compras se extrajeron de los estados de resultados, en el cual se realiza con un análisis vertical y horizontal para conocer la variación de las partidas

En este caso, es necesario aclarar que para el análisis del proceso de compra y venta de este Supermercado no se tuvo acceso sino a los estados financieros (balance general y estado de resultados) aquí presentados, la información detallada de las compras y las ventas no fue posible obtenerla, por lo que se procedió con lo consolidado realizar el análisis vertical y horizontal para conocer las principales variaciones de las cuentas, además de ello se hará un análisis financiero para conocer los indicadores de rentabilidad, liquidez y endeudamiento.

Durante el proceso de observación se pudo constatar que para realizar una compra se estiman la cantidad de productos a comprar, teniendo en cuenta aspectos como descuentos por volúmenes y se suele comprar para aprovechar dichos descuentos. En ocasiones los mismos proveedores llaman para ofrecer dichos productos y los descuentos concedidos, en otras ocasiones el Supermercado llama al proveedor (de antemano conocido) porque normalmente en este tipo de negocio se hacen compras a los mismos proveedores, para lo cual ya se tiene un listado.

En el proceso de venta también se maneja un listado de clientes, a los cuales se llaman por teléfono para preguntar qué se les ofrece y tomar el pedido. En ocasiones los mismos clientes llaman y toman el pedido para que se les envíe a la respectiva dirección. Cabe destacar que en este proceso no se observó que se manejara un listado de posibles nuevos clientes, o clientes potenciales, sino que se sigue trabajando con los mismos que ya poseen, esto son los clientes que utilizan el servicio a domicilio, hay otros clientes transeúntes o los que llegan por sus propios medios a comprar directamente en el Supermercado.

Cuadro 9. Estado de Resultados del Supermercado El Milagro Ltda a Diciembre de 2011

**ESTADO DE RESULTADOS
SUPERMERCADO DEL MILAGRO
ENERO 1 A DICIEMBRE 31 /2011**

CUENTA	2011	VERTICAL	2012	VERTICAL	ANA. HORIZONTAL	
					ABSOLUTO	%
Ventas Brutas	150.528.450	98%	145.328.970	99%	(5.199.480)	-3%
Devoluciones y descuentos	(2.578.000)	-2%	(1.250.600)	-1%	(1.327.400)	51%
VENTAS NETAS	153.106.450	100%	146.579.570	100%	(6.526.880)	-4%
COSTO DE VENTAS	114.829.838	75%	109.934.678	75%	(4.895.160)	-4%
UTILIDAD BRUTA	38.276.613	25%	36.644.893	25%	(1.631.720)	-4%
Gastos Admón y ventas	15.310.645	10%	14.657.957	10%	(652.688)	-4%
UTILIDAD OPERACIONAL	22.965.968	15%	21.986.936	15%	(979.032)	-4%
Gastos financieros	3.062.129	2%	2.931.591	2%	326.344	11%
UTILIDAD ANTES DE IMP.	19.903.839	13%	19.055.344	13%	(848.494)	-4%
IMPUESTO DE RENTA	6.568.267	4%	6.288.264	4%	(280.003)	-4%
UTILIDAD DESPUÉS DE IMP	13.335.572	9%	12.767.081	9%	(568.491)	-4%
Reserva legal	1.333.557	1%	1.276.708	1%	(56.849)	-4%
UTILIDAD NETA	12.002.015	8%	11.490.372	8%	(511.642)	-4%

Fuente: Datos suministrados por el Supermercado El Milagro Ltda.

Análisis cuadro. Como se puede observar, en este estado financiero las ventas tuvieron un descenso del año 2011 al 2012 del 3%, lo que tiene su origen en los problemas administrativos ya mencionados. Por su parte las compras (Costo de ventas) representan un 75% de las ventas netas y también tuvieron un descenso del 4% de un año a otro.

Los gastos representan el 10% de las ventas. Como utilidad bruta se obtiene solamente el 25%, es decir, después de hacer las compras, la utilidad que obtienen los socios es del 25% sobre las ventas, sin mencionar los demás gastos. Cuando ya se descuentan todos los gastos se observa que la utilidad neta o rentabilidad del negocio es del 8%, también teniendo un descenso en la utilidad por la baja en las ventas

Cuadro 10. Balance General Supermercado El Milagro año 2012

BALANCE GENERAL
SUPERMERCADO EL
MILAGRO
AÑO 2012

					HORIZONTAL	
ACTIVO	2011	VERTICAL	2012	VERTICAL	ABSOLUTA	%
CORRIENTE						
Disponible	5.002.305	1%	4.300.000	1%	(702.305)	-14%
Cuentas por cobrar	15.000.358	4%	12.300.000	4%	(2.700.358)	-18%
Inventarios	75.000.780	22%	67.800.000	20%	(7.200.780)	-10%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	95.003.443	27%	84.400.000	25%	(10.603.443)	-11%
Activos Fijos	253.457.200	73%	253.457.200	75%	-	0%
TOTAL ACTIVO FIJO	253.457.200	73%	253.457.200	75%	-	0%
TOTAL ACTIVO	348.460.643	100%	337.857.200	100%	(10.603.443)	-3%
PASIVO						
Obligaciones bancarias	17.378.250	5%	15.300.000	5%	(2.078.250)	-12%
Proveedores	40.796.821	12%	38.021.853	11%	(2.774.968)	-7%

Cuadro 10(continuación)

Pasivo Laboral	17.800.000	5%	11.400.000	3%	(6.400.000)	-36%
Impuestos por pagar	4.350.000	1,2%	6.568.267	1,9%	2.218.267	51%
Otras cuentas por pagar	4.800.000	1%	3.800.000	1%	(1.000.000)	-21%
TOTAL PASIVO	85.125.071	24%	75.090.120	22%	(10.034.951)	-12%

PATRIMONIO						
Capital social	250.000.000	72%	250.000.000	74%	-	0%
Utilidades acumuladas	-		-		-	
Utilidad ejercicio	12.002.015	3%	11.490.372	3%	(511.642)	-4%
Reservas	1.333.557	0,4%	1.276.708	0,4%	(56.849)	-4%
TOTAL PATRIMONIO	263.335.572	76%	262.767.081	78%	(568.491)	0%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	348.460.643	100%	337.857.200	100%	(10.603.443)	-3%

Fuente: Datos suministrados por el Supermercado El Milagro Ltda.

Análisis cuadro. En todas las cuentas del activo corriente se observa una variación decreciente, es decir, disminuyeron del año 2011 al año 2012, el activo corriente tuvo una variación negativa del 3% el activo fijo no tuvo variación. Los pasivos también disminuyeron, en el caso de las obligaciones bancarias en 12%, los proveedores en 7%, el pasivo laboral en 36%; por su parte, aumentó considerablemente el pasivo por cuenta de impuestos por pagar en un 51%, las otras cuentas por pagar bajaron en 21%. El pasivo representa el 24% del patrimonio.

A continuación se realizará un diagnóstico más específico de las áreas que conforma la empresa: Área de Mercadeo y Ventas, Área Administrativa, Área de Recursos Humanos y Área financiera. Se realizará una guía para cada una de estas áreas con el fin de detectar los problemas que presenta cada una de ellas y que posibilidades de mejora pueden tener.

Cuadro 11. Guía para el diagnóstico del área financiera y contable

	VALORACIÓN					CALIFICACIÓN
Existe y da plena satisfacción	5					
Existe pero puede mejorarse	4					
Existe pero debe reestructurarse	3					
Existe de manera muy elemental	2					
No se ha implementado	1					

Actividad (áreas de desempeño)	5	4	3	2	1	
La empresa realiza planeación financiera anual?			x			
La empresa realiza análisis económicos financieros del mercado?			x			
Se conoce la situación patrimonial de la empresa?			x			
Existe políticas para la ejecución y control para los presupuestos?			x			
Existe sistemas operativos que controlan las perdidas y ganancias de la empresa?					x	
Se realiza seguimientos sobre los rendimientos sobre los activos?			x			
La empresa cuenta con créditos en entidades financieras?	x					
Se encuentra al día con sus obligaciones ante la DIAN?	x					
Cancelan oportunamente los parafiscales de sus trabajadores?	x					
Existen mecanismos que controlan los pagos oportunos de los clientes?				x		
La empresa tiene indicadores de gestión?					x	
Cuenta con programas sistemáticos que controlan los estados de resultados?					x	

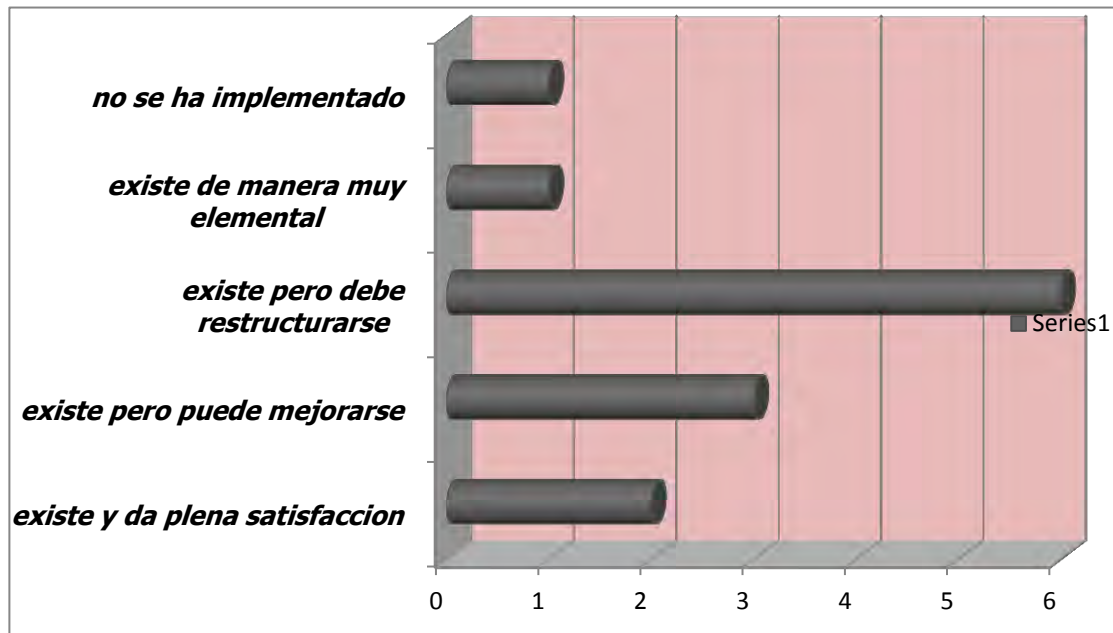
Fuente: Propia

Promedio de diagnóstico de área financiera y contable

$$\text{Total } \frac{46}{15} = 3.0$$

Análisis. La anterior calificación nos comprueba que el área financiera y contable se encuentra en una escala media, no obstante, existe un buen promedio de las obligaciones que tiene con la DIAN, cancela oportunamente sus parafiscales a sus trabajadores y la empresa cuenta con créditos en entidades financieras de una forma muy significativa, que hace que tenga un sistema financiero bueno, pero el resto de los aspectos considerados, existen pero deben reestructurarse lo cual se requiere una adecuada gestión de control para mejorar los diferentes procesos y así implementar acciones de mejoramiento mediante un buen direccionamiento y control.

Figura 6. Gráfico de tendencia en el área financiera y contable



Fuente: Propia

9. PLANES DE ACCION PARA LA EMPRESA EL MILAGRO LTDA

A continuación se propone los siguientes planes de acción los cuales contienen las principales propuestas de mejoramiento sugeridas para dar respuesta a la problemática encontrada desde el diagnóstico estos son concretos para las principales áreas de gestión en la empresa como son: área de direccionamiento, administración, mercadeo y ventas, recursos humanos , contabilidad y finanzas

Los planes de acción será una ayuda para la empresa ya que soportan los resultados de deficiencia la empresa y dándole las posibles soluciones para un mejoramiento significativo hacia el logro de las diferentes metas propuestas.

Cada plan de acción presenta una propuesta de mejoramiento en cada una de las áreas funcionales dando respuesta a la problemática encontrada, ya que la empresa no cuenta con un plan de acción que ayude a solucionar las diferentes problemáticas que tiene la empresa.

9.1. ÁREA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Cuadro 12. Plan de Acción área de Direccionamiento Estratégico

OBJETIVO	ACTIVIDADES	TIEMPO			RESPONSABLE	METAS LOGRAR	OBSERVACIONES
		C	M	L			
Establecer la misión de la empresa	Identificar principios y valores Elaborar la misión de la empresa socializar la misión con todo el personal	X			Gerencia General	Contar con un sistema de planeación General.	La empresa inicia un proceso para dar a conocer la misión a todo el público
Establecer indicadores de gestión para el área de Direccionamiento	diseñar indicadores implementarlo realizar un control y evaluación de indicadores				Todos los empleados de la empresa Gerencia y administrador	Lograr todos los miembros de la empresa tengan un compromiso y sentido de pertenencia, conociendo la estructura corporativa	Nivel de interiorización de la estructura corporativa y mejoramiento del sentido de pertenencia.

Fuente: Propia

9.2. ÁREA DE RECURSO HUMANOS

Cuadro 13. Plan de acción área de Recursos Humanos

OBJETIVO	ACTIVIDADES	TIEMPO			RESPONSABLE	METAS A LOGRAR	OBSERVACIONES
		C	M	L			
<p>1. Definir un plan estratégico que permita a la organización alcanzar sus objetivos.</p> <p>2 implementar indicadores de gestión en el área de recursos humanos</p>	<p>definir política y objetivos para el área de recursos humanos proponer un mapa de procesos a la empresa elaborar un manual de funciones y perfiles de los cargos establecer un sistema para mejorar la evaluación del desempeño del personal establecer un sistema técnico de selección del personal</p> <p>desarrollar planes de capacitación</p> <p>2.1 diseñar indicadores del área implementarlos</p> <p>2.3realizar un control y evaluación de indicadores</p>		X		<p>Gerencia General</p> <p>Personal de la empresa</p>	<p>Consolidar un plan estratégico efectivo para aprovechar oportunidades y fortalezas, contrarrestar amenazas y debilidades</p> <p>Unificar y mantener la orientación y objetivos en la empresa.</p> <p>Mantener un proceso de formulación de estrategias en la empresa.</p>	<p>Nivel de cumplimiento de las tareas propuestas.</p> <p>Crecimiento de la organización.</p> <p>Análisis del incremento de la participación de los directivos y los empleados</p>

Fuente: Propia

9.3. ÁREA DE MERCADEO

Cuadro 14. Plan de acción área de Mercadeo

OBJETIVO	ACTIVIDADES	TIEMPO			RESPONSABLE	METAS A LOGRAR	OBSERVACIONES
1. Definir y desarrollar un plan de mercadeo	<p>Analizar un segmento de mercado donde la empresa quiere llegar</p> <p>Elaborar un plan de mercado</p> <p>Definir estrategias de mercado</p> <p>Definir las estrategias de mercadeo promoción, precio, publicidad, políticas de comisiones</p>	X			Gerente General	Conquistar nuevos clientes por medio de una nueva campaña publicitaria	Incremento en las ventas mediante campañas promocionales.
2. Realizar indicadores de gestión en el área de mercadeo	<p>2.1 realizar indicadores del área de mercadeo</p> <p>2.2 implementarlos</p> <p>2.3 realizar un control y evaluación de los indicadores</p>				Gerente de mercadeo	Posicionarse como una empresa líder en el sector.	Aumento de clientes en la base de datos en la empresa.
					Personal experto en marketing	Campañas publicitarias que ayuden al reconocimiento de la empresa	Ayuda a que la empresa lleve una mejor competencia, innovando con estrategias de mercadeo

Fuente: Propia

9.4. ÁREA FINANCIERA Y CONTABLE

Cuadro 15. Plan de acción área Financiera y Contable

OBJETIVO	ACTIVIDADES	TIEMPO			RESPONSABLE	METAS A LOGRAR	OBSERVACIONES
1 fortalecer la planeación y control financiero para una efectiva y oportuna toma de decisiones gerenciales	<p>revisión y adecuación del sistema contable financiero.</p> <p>Efectuar un análisis vertical y horizontal</p> <p>Redefinir las funciones y responsabilidades de los cargos relacionados con el área</p> <p>Adquirir un sistema de software</p>	X			<p>Gerente General</p> <p>Personal experto en finanzas</p>	<p>Hacer que la empresa se vuelva mas competitiva en sus sistemas operativos</p> <p>Darle a la empresa un diseño más moderno en sus sistemas tecnológicos</p> <p>Se van adquiriendo nuevas tecnologías para un mejor desarrollo de la empresa</p>	<p>Ayuda a que la empresa lleve una mejor competencia, innovando con estrategias operativa y sistemáticas con nuevas tecnologías que ayuden al departamento del área financiera</p>

Fuente: Propia

10. PROPUESTA DE ACCIONES A DESARROLLAR

Se proponen a continuación algunas acciones que se consideran claves o prioritarias para iniciar un mejoramiento integral de la empresa el MILAGRO TLDA.

De acuerdo con los anteriores planes de acción, se identificaron numerosas acciones que se deben realizar para la mejora de la empresa en sus diferentes áreas de gestión. Es importante para la empresa realizar acciones de mejoramiento con el fin de brindar soluciones en sus diferentes procesos que faciliten una mejor planeación y control gerencial, ya que no están liderando correctamente. Cada una de las acciones que se presentaran permitirá que la empresa mejore sus sistemas de control y pueda ejecutar acciones de mejoramiento para que la empresa se vuelva más competitiva.

Dentro de las acciones a desarrollar se encuentra un mapa de proceso mejor estructurado, ya que existía uno pero de una forma muy elemental. Se propone la realización de la caracterización de los procesos de la empresa, la estructura organizacional se rediseñó para dar un mejor orden en su diferentes procedimientos, se realizará un plan de capacitación que facilite a la empresa tener un personal más capacitado, un plan de mercadeo que le permita a la empresa realizar estrategias de mejoramiento y atraer más clientes y por último se realizará unos indicadores de gestión como medida para evaluar el desempeño y resultados de la empresa

10.1. DEFINICIÓN DE LA MISIÓN

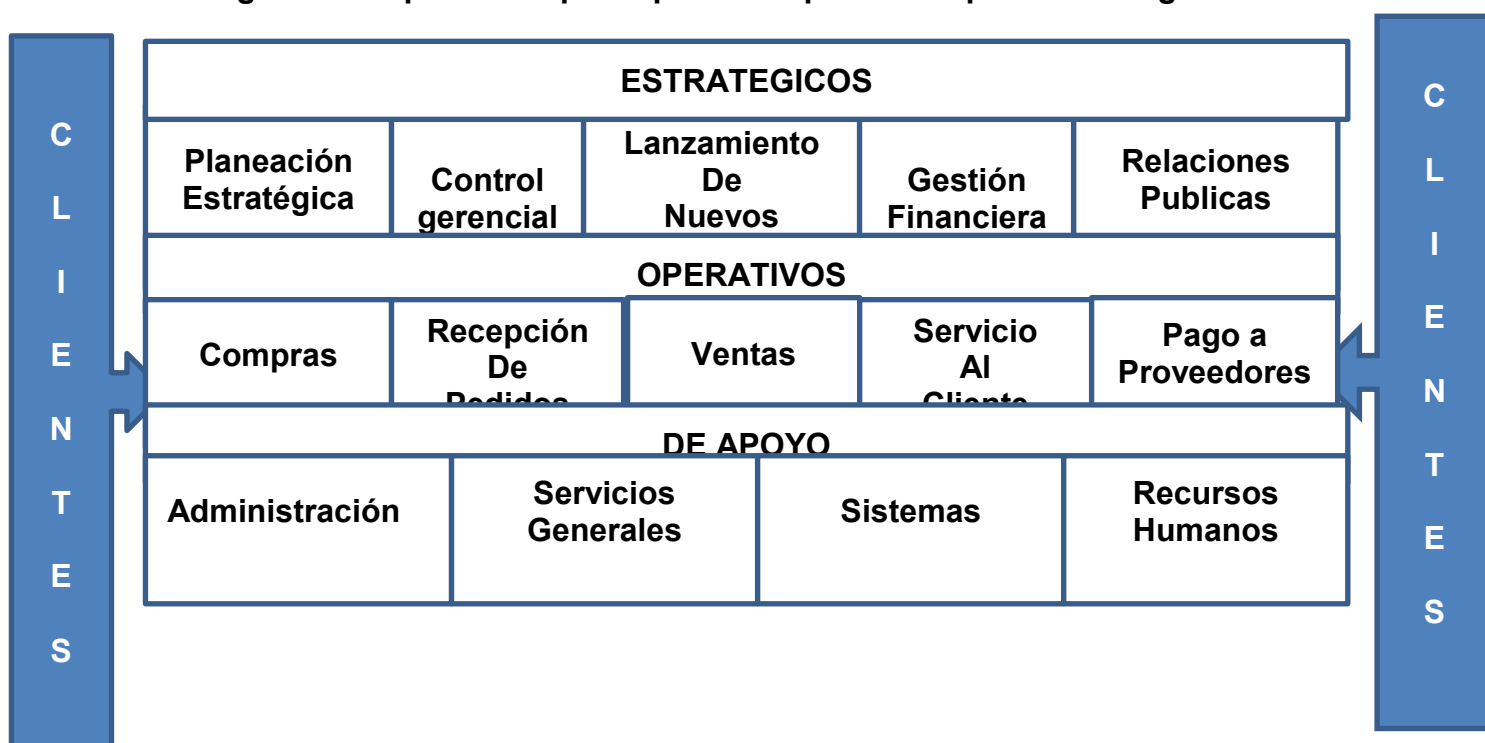
Se propuso la siguiente Misión:

Misión: Ser la mejor empresa en el sector comercial que satisfaga las necesidades de nuestros clientes en los productos básicos de la canasta familiar, ofreciendo productos y servicios de excelente calidad a precio justo, generando valor agregado a nuestros clientes, empleados, y reconocimiento en la comunidad

10.2. PROPUESTA MAPA DE PROCESOS PARA LA EMPRESA EL MILAGRO LATDA

Se propone para la empresa El Milagro Ltda. Un mapa de procesos consistente en una forma fácil de entender el gerenciamiento de los procesos a todo el personal de la empresa, es mediante el diseño de un mapa de procesos, que represente la situación particular o propia de la organización y donde primordialmente se identifiquen las interrelaciones de los procesos como mecanismo para mejorar las comunicaciones al interior, que son normalmente deficientes por no conocer qué productos y requisitos requieren los clientes internos y más grave aún, cuando se desconocen las necesidades de los clientes externos, que son los que pagan por los servicios y productos, con una mejor estructura con sus diferentes funciones así:

Figura 7. Propuesta Mapa de procesos para la Empresa el Milagro Ltda



10.3 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO OPERATIVO DEL MILAGRO LTDA.

Las compras de una empresa son un proceso delicado. Con una buena gestión de compras la empresa consigue ahorrar costos, satisfacer al cliente, en tiempo y cantidad, y obtener beneficios empresariales directos, pues la gestión de compras y aprovisionamiento son decisivas para que la empresa tenga éxito o fracaso.

De acuerdo con lo anterior se estructuró la caracterización del proceso de compras de la Empresas el Milagro Ltda, logrando que se planifiquen las compras elaborando un estudio anticipado de las necesidades, igualmente se tuvo en cuenta el presupuesto para evitar tomar decisiones que puedan afectar la economía de la empresa.

Es importante la selección del proveedor, los factores que se comparan durante la fase de selección son el precio, la calidad, las condiciones y las garantías personales de la empresa que suministrará el producto.

El Seguimiento del pedido y los acuerdos hace que se verifique lo que se recibe, tanto el material solicitado, como las características detalladas en el pedido y que se han suministrado a tiempo

Cuadro 16. Caracterización del proceso operativo del milagro Ltda.

DESCRIPCIÓN PROCESO: COMPRAS MACROPROCESO: PROCEOS OPERATIVO.				Código. PRO-COM1	
				Fecha Actualización:	
OBJETIVO. Adquirir en forma eficiente y oportuna las mercancías requeridas bajo estándares de calidad					
Líder del Proceso. Departamento de compra y venta			Equipo de Apoyo., departamento de ventas		
PROVEEDORES	ENTRADAS	CICLO	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Proveedores	Cotización con documento	A	Realizar el estudio técnico que	Proveedores seleccionados.	Área de compras.

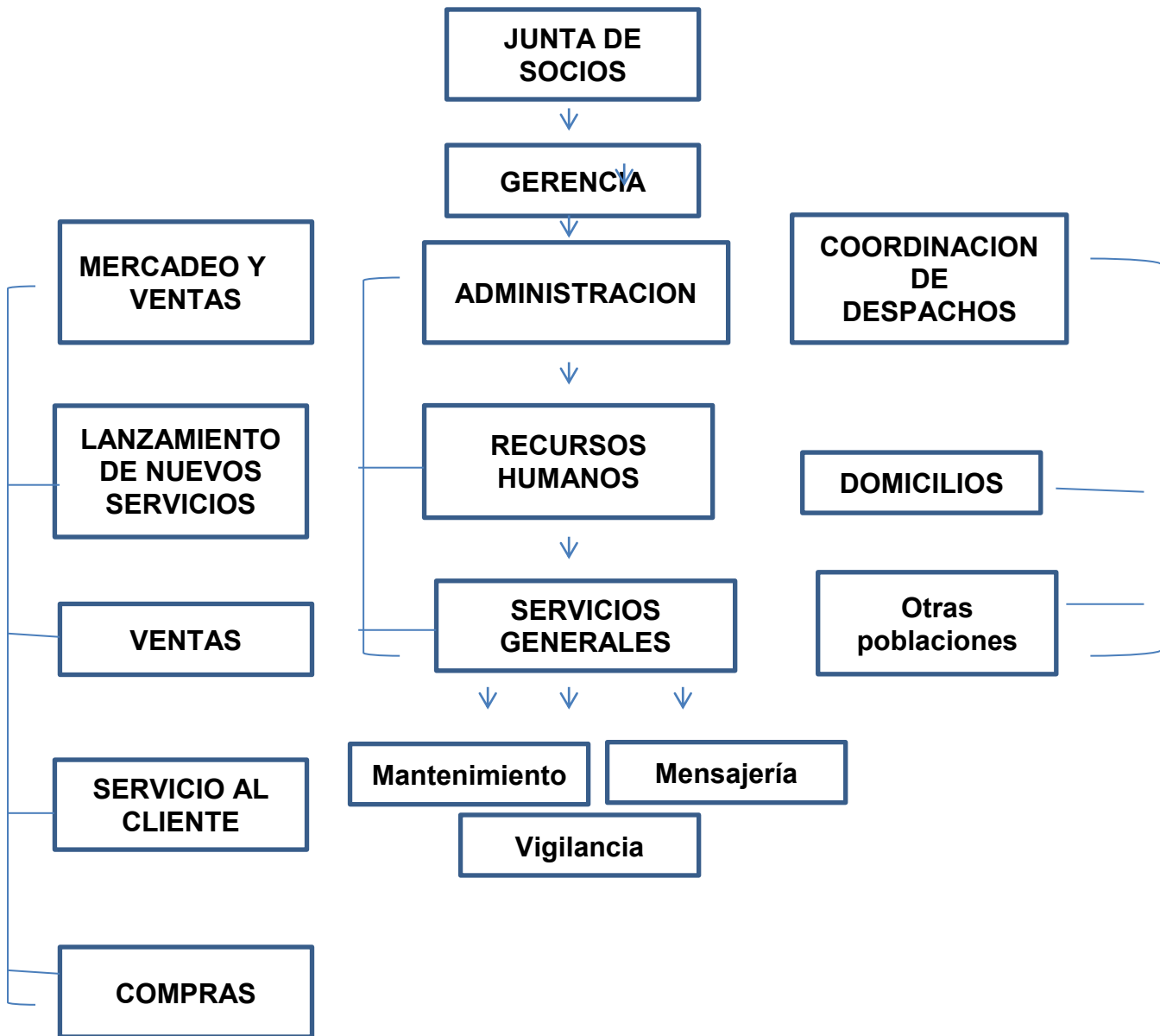
	s soportes		sugiere el proveedor		
Gerente de ventas.	Lista de pedidos	P	Planeación de nuevos pedidos	Pronóstico de ventas. Cantidad de productos a producir. Lista de clientes: frecuencia de entrega y cantidad.	Gerente de ventas
Gerente de ventas	Lista de productos.	P	Planeación de compras.	Cantidad de materias primas a comprar. Presupuesto de compra.	Área de compras.
Área de compras	Listado de compas.	H	Compra de mercancía.	Pedido de nuevos productos Revisión de mercancía.	Área de contabilidad.
PROVEEDORES	ENTRADAS	CICLO	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Contabilidad.	Sistema financiero	H	Compra de Mercancía	Distribución de mercancía	Contabilidad.
Contabilidad.	Gastos de producción	V	Seguimiento de compra de mercancía	Ingreso de datos al sistema de existencia. Realizar pedidos de acuerdo a los pedidos	Gerente general.
DOCUMENTOS Y REGISTROS			RECURSOS		SEGUIMIENTO, ANÁLISIS Y
Factura para pedidos Factura de compras Facturas de ventas			Presupuesto Base de datos de proveedores		Controlar todo el proceso de compra
CONTROLES					
INDICADOR	FORMULA	META	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	REGISTRO

Cantidad de pedidos realizados.	Pedidos realizados * 100 Pedidos programados		Gerente de ventas	de Mensual	
---------------------------------	---	--	-------------------	------------	--

Fuente: Este modelo es tomado del proyecto Plásticos Jami – Daniel Guevara

10.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EMPRESA EL MILAGRO LTDA

Figura 8. Organigrama Estructura Organizacional de la EMPRESA EL MILAGRO LTDA



10.5. MANUALES DE FUNCIONES

Se propone los manuales de funciones para algunos cargos de la empresa EL MILAGRO LTDA., donde contiene la función que debe desempeñar cada cargo, esto contribuye a que la empresa lleve un mejor direccionamiento y control en la parte administrativa de tal manera que la empresa logre un mejoramiento significativo en sus diferentes procesos.

Es importante para la empresa EL MILAGRO LTD diseñar unos manuales de funciones ya que hasta el momento no cuenta con ellos, y es de gran importancia porque estos ejercen un control sobre las actividades que les corresponde a cada uno de los cargos, a su vez en un instrumento de trabajo que contiene un conjunto de normas y tareas que debe realizar cada funcionario en las actividades coordinadas.

Los manuales de funciones tienen como objetivo facilitar el proceso de reclutamiento y selección del personal, identificar las necesidades de capacitación y desarrollo, servir de base en la calificación de méritos y evaluación del puesto permite el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución de trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer cada empleado, proporciona el mejor aprovechamiento de los recursos humanos.

Cuadro 17. Propuesta de Manual de Funciones Empresa El Milagro Ltda.

1. IDENTIFICACION DEL CARGO
NOMBRE DEL CARGO: VENDEDOR
2. RESUMEN DE CARGO
Incluye un conjuntos de actividades como una relación entre el cliente y la empresa, conocer el territorio de ventas, planear lugares estratégicos de ventas para que la empresa tenga un numero extenso de clientes
3. FUNCIONES REALIZADAS
1. programar puntos de visitas a los clientes 2. listados de productos ofrecidos por la empresa 3. realizar una base de datos de los clientes 4. administrar eficientemente su cartera de clientes. 5. incrementar las compras de los clientes actuales 6. buscar nuevos clientes para mayor cobertura de ventas 7. solicitar pedido, en el despacho en la empresa 8. realizar un control sobre las ventas que realiza mensualmente 9. verificación en el despachos de productos pedidos por el cliente 10. estudiando siempre el menú de productos 11.analizando posibilidades de ventas

Fuente: El autor

EMPRESA EL MILAGRO LTDA

4. SUPERVISION DADA Y/O RECIBIDA

Supervisado por: GERENTE GENERAL Y ADMINISTRADOR

REQUERIMIENTOS DEL CARGO

EDUCACION

-Educación profesional

-

EXPERIENCIA

Mínima de (1) año en ventas



COMPETENCIAS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

Prospectar eficientemente nuevos clientes

Conocimiento preciso de precios y su modificaciones

el manejo de las ventas a todo tipo de clientes

Fuente: El autor

EMPRESA EL MILAGRO LTDA

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: SECRETARIA

2. RESUMEN DE CARGO

Realiza actividades de apoyo en todos los procesos gerenciales tanto administrativo como técnicos, y ejecutar las actividades que le correspondan para el cumplimiento de los procedimientos establecidos por la empresa

3. FUNCIONES REALIZADAS

1. hacer y recibir llamadas telefónicas para tener informados a los jefes de los compromisos y demás asuntos
2. Recibir e informar asuntos que tenga que ver con el departamento correspondiente para que todos estemos informados y desarrollar bien el trabajo asignado.
3. obedecer y realizar instrucciones que sea asignadas por el jefe
4. evaluación periódica de proveedores
5. atención diaria a las agendas de la empresa
6. mantener al día los archivos físicos y de base de datos
7. excelente atención hacia los clientes
8. Responsable de registrar y distribuir la correspondencia de gerencia.
9. Elaborar y presentar periódicamente reportes adecuados sobre las facturas generadas y en qué estado se encuentran.
10. organizar su plan de trabajo semanal a y mensual para tener información al día
11. atender de forma cordial las personas que llegan a la empresa.

Fuente: El autor

EMPRESA EL MILAGRO LTDA

4. SUPERVISION DADA Y/O RECIBIDA

Supervisado por: gerente general y administrador

5. REQUERIMIENTOS DEL CARGO

EDUCACION



-Educación profesional



EXPERIENCIA ; Mínima de (1) año



COMPETENCIAS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

tener un alto conocimientos en programas sistemáticos

Facilidad de expresión verbal y escrita

Tener conocimiento en office y Windows

Fuente: El autor

EMPRESA EL MILAGRO LTDA

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: CONTADOR

2. RESUMEN DE CARGO

Toda empresa o entidad requiere para su buen funcionamiento un contador, ya que es la persona capaz de llevar los sistemas financieros de una empresa ya que proporcionan información financiera contable para tomar a tiempo las decisiones más acertadas.

3. FUNCIONES REALIZADAS

Llevar los estados financieros de la empresa
implementar el sistema contable más conveniente para la empresa
elaborar analizar he interpretar estados financieros
proporcionar a la dirección información contable para la toma de decisiones
Verificar las operaciones registradas en libros y registros auxiliares
Velar por las transparencia de los movientes financieros de la empresa
Estable el procedentito más óptimo de operaciones efectuadas en la empresa
Llevar los libros mayores de acuerdo con la técnica contable como la ley los estipula
Presentar los debidos informes a la junta directiva
Asesorar a los socios en manera crediticia cuando se necesita
Llevar sus archivos en forma organizada y oportuna con el fin de atender dudas tanto internar como externas
Preparar y certificar los estados financieros con las debidas normas vigentes

Fuente: El autor

EMPRESA EL MILAGRO LTDA

4. SUPERVISION DADA Y/O RECIBIDA

Supervisado por: gerente general, administrador /contador

5. REQUERIMIENTOS DEL CARGO

EDUCACION

Contador profesional con licencia y matricula

EXPERIENCIA

Mínima de (3) años



COMPETENCIAS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

Conocer sistemas informativos

Alto conocimiento en contabilidad y finanzas

Asistencia de seminarios de contabilidad y finanzas

Fuente: El autor

EMPRESA EL MILAGRO LTDA

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: ADMINISTRADOR

2. RESUMEN DE CARGO

Un administrador es aquel que se dedica al diseño, planeación, organización, dirección y control de todos los recursos que interactúan en una empresa, a su vez es el encargado de todo las actividades que tiene a cargo y saber como hacer una buena gestión de control

3. FUNCIONES REALIZADAS

Organizar y coordinar las funciones asignadas del grupo de trabajo de la empresa

Asistir y participar activamente en reuniones de la administración

Presentar los informes que sean necesarios por le jefes

Supervisar y verificar el cumplimiento de la tareas asignadas por los operarios

Realizar evaluación de desempeño de los trabajadores con el fin de detectar problemas.

Controlar el cumplimiento del horario del los empleados teniendo en cuenta la calamidad que pueda tener el trabajador

Mantener los socios informados de todo los movientes que se realicen en la empresa para que tenga conocimiento.

Hacer llamados de atención, cuando sean necesarios a los empleados o grupos de trabajo

Tener en cuenta las quejas y reclamos que hacen los empleados para que sean comunicados el gerente y tomar las posibles soluciones

Fuente: El autor

EMPRESA EL MILAGRO LTDA

4. SUPERVISION DADA Y/O RECIBIDA

Supervisado por: GERENTE GENERAL

5. REQUERIMIENTOS DEL CARGO

EDUCACION

-EDUCACION PORFESIONAL ,

-

EXPERIENCIA

MINIMA (3) AÑOS COMO ADMINISTADOR



COMPETENCIAS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

Habilidad para orientar acciones en grupo

Capacidad de emprender acciones eficaces en una organización

Fuente: El autor

EMPRESA EL MILAGRO LTDA

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: DESPACHOS

2. RESUMEN DE CARGO

Este cargo incluye las actividades de operar en bodegas de insumos y materiales, los cuales cuentan con una gran responsabilidad de que todo el producto este en buenas condiciones desde que entra hasta que sale.

3. FUNCIONES REALIZADAS

1 revisar el adecuado almacenaje de los diferentes productos en bodega
verificar que sean enviados diariamente los reportes de bodega al área administrativa
verificar la atención adecuado a los trasportistas de todos los productos que se almacenan
verificar la rotación adecuada de los productos por fecha de antigüedad
verificar el adecuado manejo en carga y descargue
velar por que las deficiencias de los productos no sean altas por malos tratos
analizar la capacidad que tiene los camiones de trasporte para almacenar la mercancía
verificar que en los documentos este la completa información de los productos que salen de bodega
verificar la limpieza y medidas de seguridad que se deben tener en las bodegas
verificar que no se presente ningún tipo de pérdidas de mercancía

Fuente: El autor

EMPRESA EL MILAGRO LTDA

4. SUPERVISION DADA Y/O RECIBIDA

Supervisado por: ADMINISTRADOR, RESPONSABLE DE BODEGA

5. REQUERIMIENTOS DEL CARGO

EDUCACION

-educación profesional, técnico Sena

-

EXPERIENCIA

Mínima de (2) años



COMPETENCIAS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

Tener conocimiento en todo lo relacionado con despachos

Capacidad para emprender acciones de mejoramiento en el área

Fuente: El autor

EMPRESA EL MILAGRO LTDA

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: CONDUCTOR (CAMIONES EMPRESA)

2. RESUMEN DE CARGO

Prestar un servicio de transporte a la empresa, con el fin de cumplir oportunamente los despachos que sean realizados bajo un tiempo estipulado en las rutas que sean asignadas.

3. FUNCIONES REALIZADAS

Realizar de forma oportuna los diferentes pedidos que tenga la empresa
Solicitar a la empresa oportunamente los combustibles y lubricantes necesarios
Llevar un registro mensual de la historia del vehículo o daños que halla presentado

Cuidar el vehículo mientras este estacionado

Guardar el vehículo en horarios diferentes a los laborales

Cumplir estrictamente con las normas de seguridad y prevención y demás normar de tránsito.

Atender las solicitudes que sea expresadas por el jefe o por quien este delegue

Colaborar con darle el uso apropiado a vehículo

Fuente: El autor

EMPRESA EL MILAGRO LTDA

4. SUPERVISION DADA Y/O RECIBIDA

Supervisado por: GERENTE, ADMINISTRADOR

5. REQUERIMIENTOS DEL CARGO

EDUCACION

-educación técnica -

EXPERIENCIA

Mínima de (1) año



COMPETENCIAS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

Tener conocimiento en nomencladora y direcciones

Tener experiencia en vehículos pensados

Fuente: El autor

10.6. PROPUESTA DE PLAN DE MERCADEO SUGERIDO PARA LA EMPRESA SUPERMERCADO EL MILAGRO LTDA

Cuadro 18. Plan de mercadeo para la empresa Supermercado el Milagro Ltda

	1 trimestre JUNIO-SEPTIEMBRE 2013	2 trimestre OCTUBRE –DICIEMBRE 2013	3 trimestre ENERO-MARZO 2014	4 trimestre ABRIL – JUNIO 2014
	Mix promoción - validación del logotipo - impresión de folletos con el logo tipo aprobado - insertar el logo en todos los formatos y comunicación de la empresa	Mix Promoción - sacar avisos publicitarios de media página presentando la nueva imagen de la empresa (radio)	Mix Promoción - realizar un plan de promociones en meses de pocas ventas - realizar un evento llamado el rebajón el milagro	Mix Promoción - participar en las diferentes actividades de buena ventura como ferias, para promocionar más los productos
	- diseñar una carpa que contenga el logotipo para que los clientes reconozcan la empresa - promoción de fechas especiales como el día de la madre - Entrega de folletos donde muestren los productos ofrecidos - degustaciones Responsable: Administrador	Promociones en el mes de navidad Detalles, calendarios, almanaques. Carpa en la sede y sonido Responsable: Administrador	- elaborar un plan con una base de datos de empresas públicas y privadas para ofertar la mercancía en eventos sociales - Visita a clientes potenciales. Responsable: Administrador	- realizar una cuña publicitaria y divulgarla en medio y programas radiales Responsable: Administrador
	Evento para incursionar nuevos productos, obsequiando anchetas con productos ofrecidos Impulsadoras Comunicar los nuevos productos. Responsable: Administrador	Contrato de bolsas con logo de la empresa Impulsadoras Comunicar los nuevos productos. Responsable: Administrador	Evento con administradores de supermercados de cadena Responsable: Administrador	umentar el servicio con una mayor cobertura geográfica - subcontratar medios de transporte para una mejor cobertura Responsable: Administrador

10.6.1. Logotipo para la empresa el milagro Ltda

Se propone para el área de mercadeo en la empresa El Milagro Ltda, un logotipo, que permitirá que la empresa tenga una imagen corporativa más definida ya que la empresa no maneja ningún tipo de logotipo

Figura 9. Logotipo de la empresa El Milagro Ltda



10.7. PLAN DE CAPACITACION PARA AREA DE RECURSO HUMANOS

A continuación se propone un plan de capacitación para la empresa el milagro ltd con el fin de brindarle una mejorar en el clima organizacional, ya que es una estrategia indispensable para alcanzar los objetivos de la salud ocupacional ya que habilita a los trabajadores para realizar elecciones acertadas.

La empresa el milagro no cuenta con capacitaciones a los empleados lo cual conlleva a que los empleados no desarrollen su trabajo de una forma competitiva y hace que la empresa entre en una etapa de desventaja antes las demás por que no tiene un personal altamente capacitado.

Un plan de capacitación constituye un factor de éxito de gran importancia pues determina los principales necesidades y prioridades de los colaboradores de una empresa, permite que los empleados brinde el mejor de sus aportes en el puesto asignado ya que es un procesos constante que busca lograr con eficiencia y rentabilidad los objetivos empresariales

Cuadro 19. Propuesta Plan de Capacitación para el Área de Recursos Humanos

TEMA : COMUNICACIÓN LABORAL NOMBRE DEL CAPACITADOR: Ricardo Antonio herrera PERIODO DE LA CAPACITACION: 1 mes OBJETIVO DE LA CAPACITACION: Lograr que el empleado llegue a comunicarse efectivamente tanto con los gerentes como con los demás compañeros de trabajo.			
TEMA	OBJETIVO	CONTENIDO	HERRAMIENTAS
<i>Comunicación activa entre grupos de trabajo</i>	*comprender la importancia de una buena comunicación con base a una buena relación con los empleados	*comunicación humana *modelos de comunicación *niveles de la comunicación *factores que influyen en la comunicación entre los empleados	* guías de trabajo * tiempo * ayudas didácticas
<i>Comprender la dinámica entre los grupos de trabajo</i>	*identificar y saber aplicar una buena comunicación entre los grupos de trabajo	*esquema de la comunicación *distinguir y precisar quien tiene el problema en la empresa	* guías de trabajo * tiempo * ayudas didácticas

Cuadro 19. Continuación

		*el trato adecuado en un ambiente laboral	
<i>Esquemas de una buena comunicación</i>	*Conocer las bases de una buena observación para aplicar correcciones en los empleados	*historia de dinámicas de grupo *clases de grupo *fomentar el compromiso laboral *estimular el compromiso entre los empleados	* guías de trabajo * tiempo * ayudas didácticas
<i>Comunicación horizontal con los empleados</i>	*Conocer la importancia de una buena comunicación en línea de empleados	*fomentar el compañerismo *facilitar la coordinación *incrementar el sentido de la empresa	* guías de trabajo * tiempo * ayudas didácticas
<i>Auditoria de la comunicación</i>	Dar y tener en cuenta la importancia en la comunicación laboral	*enriquecimiento de la formación de los empleados	*guías de trabajo *ayudas didácticas *tiempo
<i>Importancia de un buen clima organizacional</i>	Implementar una buena comunicación para que el clima organizacional de la empresa sea significativo	*fomentar un clima organizacional *facilitar una buena coordinación en empresa	* guías de trabajo * tiempo * ayudas

Fuente: El autor

10.8. ANALISIS FINANCIERO

A continuación se propone un análisis financiero que muestra la rentabilidad de la empresa EL MILAGRO LTDA con el fin de brindarle una mejora en sus sistemas contables. Este análisis se desarrolló con el estudio de la rentabilidad de la empresa atendiendo y analizando los elementos que intervienen al elaborar un plan financiero precisando el valor presente, costo anual y los métodos para logra un adecuado manejo financiero dentro de la empresa. Por otro lado, proponer un modelo de planeación financiera que permita a la empresa tomar de decisiones oportunas y acertadas; con el fin de orientar a la empresa a sus objetivos organizacionales se establecen herramientas de planeación estratégica que se constituyan en un soporte para mantenerse en el mercado logrando una ventaja competitiva.

Cuadro 20. Herramienta para conocer la rentabilidad de la empresa

INDICADOR		FORMULA CALCULO	DE AÑO 2011	INTERPRETACIÓN
<i>Razón Circulante corriente</i>	Indica cual es la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo, comprometiéndose sus activos corrientes que se esperan convertir en efectivo en un periodo igual o inferior al cumplimiento de la deuda. Entre más alto sea, menor riesgo que resulten implicadas deudas a corto plazo	Activo Corriente/Pasivo Corriente	1,12	el resultado nos dice que por cada \$1, de pasivo corriente, la empresa cuenta con \$1,12 de respaldo en el activo corriente para cubrirlo
<i>Prueba Acida</i>	Capacidad de la empresa para cubrir sus pasivos a corrientes o a corto plazo, en forma inmediata, sin necesidad de recurrir a la venta de los inventarios, ya que estos en algunas circunstancias pueden ser difíciles de comercializarse.	(Activo Corriente - Inventarios)/Pasivo Corriente	0,23	La prueba ácida refleja que si la empresa debiera cubrir sus pasivos, sin contar con los inventarios no tendría liquidez para hacerlo, porque por cada peso que debe, solo cuenta con 0,23 centavos para cubrirlo, quedando un déficit del 77%, es decir, los activos corrientes de la empresa están representados en inventario.
<i>Endeudamiento</i>	Refleja el grado de apalancamiento que corresponde a la participación de los acreedores en los activos de la empresa. Mientras más alto sea este índice mayor es el apalancamiento	Pasivo Total/Activo Total * 100	24,43	Del total de activos que posee la empresa, el 24,43% no pertenecen a la misma, porque están comprometidos con los pasivos, es

Cuadro 20. Continuación

INDICADOR		FORMULA CALCULO	DE	AÑO 2011	INTERPRETACIÓN
	financiero de la empresa.				decir, el 24,43 % de los activos han sido apalancados por las deudas.
<i>Apalancamiento o endeudamiento o de Leverage</i>	Muestra la participación de terceros en el capital de la empresa; es decir compara el financiamiento originado por tercero con los recursos de los accionistas, socios o dueños, para establecer cuál de las dos partes corre mayor riesgo.	Patrimonio/ pasivo + patrimonio		75,57%	Pasivo externo es mayor al aporte de los socios. Por cada peso que se posee de capital social está comprometido con terceros 75,57%.
<i>Numero de días de cartera</i>	Mide el tiempo promedio concedido a los clientes como plazo para pagar el crédito.	$\frac{\text{numero días de cartera: (cuentas por cobrar brutas * 360 días)}}{\text{ventas netas}}$		35	El índice nos está señalando, que las cuentas por cobrar están circulando cada 35 días, es decir, nos indica el tiempo promedio que tardan las ventas en convertirse en efectivo es de 35 días

Cuadro 20. Continuación

INDICADOR		FORMULA CALCULO	DE AÑO 2011	INTERPRETACIÓN
<i>Rotación de cartera</i>	Determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo, en otras palabras, es el tiempo que la empresa toma en cobrar la cartera a sus clientes, durante un año.	$\frac{\text{Rotación de cartera}}{\text{días/numero de días de cartera}} : (360 \text{ de } 10,29)$	10,29	Esto quiere decir que la empresa convierte en efectivo sus cuentas por cobrar en 10,29 veces. La rotación de la cartera un alto número de veces, es indicador de una acertada política de crédito que impide la inmovilización de fondos en cuentas por cobrar. Por lo general, el nivel óptimo de la rotación de cartera se encuentra en cifras de 6 a 12 veces al año, 60 a 30 días de período de cobro.
<i>Rendimientos sobre activos</i>	determina la eficiencia de la administración para generar utilidades con los activos totales que dispone la organización, por lo tanto entre más altos sean los rendimientos sobre la inversión es más eficiente la organización, es decir da una idea sobre el rendimiento que se	Utilidad neta / total activos	3,44 %	Quiere decir, que cada \$1 invertido en el año en los activos produjo ese año un rendimiento de 3,44 % sobre la inversión. Indicadores altos expresan un mayor rendimiento en las ventas y del dinero invertido.

Cuadro 20. Continuación

INDICADOR		FORMULA CALCULO	DE	AÑO 2011	INTERPRETACIÓN
	está obteniendo sobre la inversión				
<i>Rendimientos sobre patrimonio</i>	Es la tasa de rendimiento que obtienen los accionistas de la empresa, respecto de su inversión representada en el patrimonio. Es la capacidad de la empresa para generar utilidades con base en los recursos vertidos.	Utilidad neta / total patrimonio		4,56 %	Esto significa que por la inversión hecha por los socios, en el año 2010 generó un rendimiento del 4,56 % sobre el patrimonio.
<i>Margen Bruto</i>	Indica las ganancias en relación con las ventas, deducido los costos de producción de los bienes vendidos. Nos dice también la eficiencia de las operaciones y la forma como son asignados los precios de los productos. Cuanto más grande sea el margen bruto de utilidad, será mejor, pues significa que tiene un bajo costo de las mercancías que produce y vende.	Utilidad Bruta / Ventas Netas		25,00 %	Significa que las ventas de la empresa generaron un 25% de utilidad en el año 2010 después de descontar las compras.

Cuadro 20. Continuación

INDICADOR		FORMULA CALCULO	DE	AÑO 2011	INTERPRETACIÓN
<i>Margen Operacional</i>	expresa la utilidad obtenida por la empresa, por cada \$1 de ventas ,permite medir si la empresa está generando suficiente utilidad para cubrir sus actividades de financiamiento nos indica, si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado	Utilidad operacional / Ventas Netas		15,00%	Es decir que por cada \$1 vendido hemos obtenido como utilidad, descontando gastos de admón. y ventas el 15 % en el año.
<i>Margen Neto</i>	Relaciona la utilidad líquida con el nivel de las ventas netas. Mide el porcentaje de cada \$1 de ventas que queda después de que todos los gastos, incluyendo los impuestos, han sido deducidos. Cuanto más grande sea el margen neto de la empresa tanto mejor	Utilidad neta / Ventas Netas		7,84%	Esto quiere decir que en el año por cada \$1 que vendió la empresa, obtuvo una utilidad del 7,84%. Esto evalúa si el esfuerzo hecho en la operación durante el período de análisis, está produciendo una adecuada retribución para el empresario.

Fuente: El autor

ANALISIS DEL AÑO 2011

De acuerdo al análisis realizado se puede observar que esta empresa en liquidez se queda corta, ya que por cada peso que debe solo cuenta con \$1,12 para

cubrirlo. Por otro lado, si hubiera la necesidad de cancelar el pasivo completamente, sin contar con los inventarios sería difícil, ya que en el activo corriente la mayor representación la tienen los inventarios.

Aunque el endeudamiento solo es del 24,43%, si se observa el apalancamiento de Leverage el capital social está comprometido en un 75,5% con terceros.

En cuanto a la rotación de cartera se puede decir que está dentro de los parámetros normales, se demora 35 días en convertir las ventas a crédito en efectivo, no tiene una cartera muy alta y la rotación en el año está en 10,29 veces.

Con los activos que tiene invertido en el año 2011 el rendimiento solo fue del 3,43% y la inversión de los socios generó solamente el 4,56%.

En cuanto al margen de utilidad se observa que el margen neto solo alcanza el 7,84% esta es la rentabilidad real sobre las ventas que se hicieron en el año 2011 durante los 5 primeros meses del año

Para el año 2012 el comportamiento fue el siguiente:

Cuadro 21. Comportamiento año 2012

INDICADOR		FORMULA CALCULO	DE	2012	INTERPRETACIÓN
<i>Razón Circulante corriente</i>	Indica cual es la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo, comprometiend o sus activos corrientes que se esperan convertir en efectivo en un periodo igual o inferior al cumplimiento de la deuda.	Activo Corriente/Pasivo Corriente		1,12	el resultado nos dice que por cada \$1, de pasivo corriente, la empresa cuenta con \$1,12 de respaldo en el activo corriente para cubrirlo

Cuadro 21. Continuación

INDICADOR		FORMULA CALCULO	DE 2012	INTERPRETACION
	Entre más alto sea, menor riesgo que resulten implicadas deudas a corto plazo			
<i>Prueba Acida</i>	Capacidad de la empresa para cubrir sus pasivos a corrientes o a corto plazo, en forma inmediata, sin necesidad de recurrir a la venta de los inventarios, ya que estos en algunas circunstancias pueden ser difíciles de comercializarse.	(Activo Corriente - Inventarios)/Pasivo Corriente	0,22	La prueba ácida refleja que si la empresa debiera cubrir sus pasivos, sin contar con los inventarios no tendría liquidez para hacerlo, porque por cada peso que debe, solo cuenta con 0,22 centavos para cubrirlo, quedando un déficit del 78%, es decir, los activos corrientes de la empresa están representados en inventario.
<i>Endeudamiento</i>	Refleja el grado de apalancamiento que corresponde a la participación de los acreedores en los activos de la empresa. Mientras más alto sea este índice mayor es	Pasivo Total/Activo Total * 100	22,23	Del total de activos que posee la empresa, el 22,23% no pertenecen a la misma, porque están comprometidos con los pasivos, es decir, el 24,43 % de los activos han sido

INDICADOR		FORMULA CALCULO	DE	2012	INTERPRETACIÓN
	el apalancamiento financiero de la empresa.				apalancados por las deudas.
<i>Apalancamiento o endeudamiento de Leverage</i>	Muestra la participación de terceros en el capital de la empresa; es decir compara el financiamiento originado por tercero con los recursos de los accionistas, socios o dueños, para establecer cuál de las dos partes corre mayor riesgo.	Patrimonio/ pasivo + patrimonio		77,77 %	Pasivo externo es mayor al aporte de los socios. Por cada peso que se posee de capital social está comprometido con terceros 77,77%.
<i>Número de días de cartera</i>	Mide el tiempo promedio concedido a los clientes como plazo para pagar el crédito.	<u>numero días de cartera:</u> (cuentas por cobrar brutas * 360 días)/ ventas netas		30	El índice nos está señalando, que las cuentas por cobrar están circulando cada 35 días, es decir, nos indica el tiempo promedio que tardan las ventas en convertirse en efectivo es de 30 días

INDICADOR		FORMULA CALCULO	DE	2012	INTERPRETACIÓN
<i>Rotación de cartera</i>	Determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo, en otras palabras, es el tiempo que la empresa toma en cobrar la cartera a sus clientes, durante un año.	<u>Rotación de cartera</u> : (360 días/numero de días de cartera)		12,00	Esto quiere decir que la empresa convierte en efectivo sus cuentas por cobrar en 12 veces. La rotación de la cartera un alto número de veces, es indicador de una acertada política de crédito que impide la inmovilización de fondos en cuentas por cobrar. Por lo general, el nivel óptimo de la rotación de cartera se encuentra en cifras de 6 a 12 veces al año, 60 a 30 días de período de cobro.
<i>Rendimientos sobre activos</i>	determina la eficiencia de la administración para generar utilidades con los activos totales que dispone la organización, por lo tanto entre más altos sean los rendimientos sobre la inversión es	Utilidad neta / total activos		3,40%	Quiere decir, que cada \$1 invertido en el 2011 en los activos produjo ese año un rendimiento de 3,40 % sobre la inversión. Indicadores altos expresan un mayor rendimiento en las ventas y del dinero invertido.

Cuadro 21. (Continuación)

INDICADOR		FORMULA CALCULO	DE	2012	INTERPRETACIÓN
	más eficiente la organización , es decir da una idea sobre el rendimiento que se está obteniendo sobre la inversión				
<i>Rendimientos sobre patrimonio</i>	Es la tasa de rendimiento que obtienen los accionistas de la empresa, respecto de su inversión representada en el patrimonio .Es la capacidad de la empresa para generar utilidades con base en los recursos vertidos.	Utilidad neta / total patrimonio		4,37%	Esto significa que por la inversión hecha por los socios, en el año 2010 generó un rendimiento del 4,56 % sobre el patrimonio.
<i>Margen Bruto</i>	Indica las ganancias en relación con las ventas, deducido los costos de producción de los bienes vendidos. Nos dice también la eficiencia de las operaciones y la forma como son asignados los precios de los productos. Cuanto más grande sea el margen bruto	Utilidad Bruta / Ventas Netas		25,00 %	Significa que las ventas de la empresa generaron un 25% de utilidad en el año 2011 después de descontar las compras.

INDICADOR		FORMULA CALCULO	DE	2012	INTERPRETACIÓN
	de utilidad, será mejor, pues significa que tiene un bajo costo de las mercancías que produce y vende.				
<i>Margen Operacional</i>	expresa la utilidad obtenida por la empresa, por cada \$1 de ventas ,permite medir si la empresa está generando suficiente utilidad para cubrir sus actividades de financiamiento nos indica, si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado	Utilidad operacional / Ventas Netas		15,00 %	Es decir que por cada \$1 vendido hemos obtenido como utilidad, descontando gastos de admón y ventas el 15 % en el año.
<i>Margen Neto</i>	Relaciona la utilidad líquida con el nivel de las ventas netas. Mide el porcentaje de cada \$1 de ventas que queda después de que todos los gastos, incluyendo los impuestos, han sido deducidos. Cuanto más grande sea el margen neto de la empresa tanto mejor	Utilidad neta / Ventas Netas		7,84%	Esto quiere decir que en el año por cada \$1 que vendió la empresa, obtuvo una utilidad del 7,84%. Esto evalúa si el esfuerzo hecho en la operación durante el período de análisis, está produciendo una adecuada retribución para

Cuadro 21(continuación)

INDICADOR		FORMULA CALCULO	DE	2012	INTERPRETACIÓN
					el empresario.

Fuente: Propia

Análisis cuadro:

En este análisis se observa el mismo comportamiento del año anterior, solamente el endeudamiento bajó en 2 puntos porcentajes, los días de cartera bajaron de 35 a 30, y la rotación de cartera aumento a 12 veces, lo que indica que los clientes están cumpliendo con sus pagos, a su vez la empresa ha cumplido con sus obligaciones a proveedores y demás acreedores.

10.9. INDICADORES DE GESTION PARA LA EMPRESA EL MILAGRO LTDA

A continuación se propone unos indicadores de gestión como medida para para evaluar el desempeño y resultados de la empresa. Se definieron como la relación entre las variables cualitativas y cuantitativas, las cuales permitió observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto observado, respecto de objetivos y metas previstos. Los siguientes indicadores son básicos ya que ayudó observar el comportamiento de la empresa, permitiendo visualizar que sucederá en el tiempo si mejora el comportamiento y si el control de gestión administrativo permite la gestión y definición de las decisiones y acciones que llevará el logro de los objetivos propuestos por la empresa el Milagro Ltda.

Cuadro 22. Indicadores de Gestión

INDICADOR 1. CLIENTES SATISFECHOS	
DEFINICIÓN	Mide el nivel de satisfacción que tiene los clientes acerca del servicio que ofrece la empresa
IMPORTANCIA	Para que la empresa tenga en cuenta los reclamos de los clientes y de esta manera pueda realizar acciones correctivas

CALCULO	$\frac{\text{Cantidad de clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes atendidos}} * 100$			
NIVELES SEMÁFORO	DE	Rojo	Azul	Verde
		Menos del 80%	Del 80 y 95%	Más del 95%
RESPONSABLE	Administrador			
FRECUENCIA	Mensual			
INTERPRETACION	Nos muestra el nivel de satisfacción por el servicio obtenido por las ventas ya sea en el punto de venta o en domicilios			

INDICADOR 2. CUMPLIMIENTO EN LAS VENTAS				
DEFINICIÓN	Mide el nivel de eficiencia y cumplimiento en las ventas de acuerdo con la estrategias establecidas			
IMPORTANCIA	Conocer la efectividad en las operaciones en todo lo relacionado con las ventas			
CALCULO	$\frac{\text{ventas facturadas}}{\text{ventas proyectadas}} * 100$			
NIVELES SEMÁFORO	DE	Rojo	amarillo	Verde
		Menos del 80%	Del 80% y 90%	Más del 90%
RESPON	Cuadro 21. Continuación			
FRECUENCIA	Mensual			
INTERPRETACION	Lo más importante para toda empresa es poder tener un alto índice en ventas ya que estas son las que proporcional el margen de utilidad para la empresa			

INDICADOR 3. PERSONAL CAPACITADO	
DEFINICIÓN	Mide la capacidad de competencia que tiene el personal de la empresa para mejorar la actitud, conocimiento y habilidades frente a un cargo
IMPORTANCIA	Un personal capacitado hace que las actividades de una empresa se desarrollen con mejor profesionalismo, logrando un mayor desempeño integral

Cuadro 21. Continuación

		<u>No. Personal capacitado</u> *100 No. Total de personal		
NIVELES SEMÁFORO	DE	Rojo	amarillo	Verde
		Menos del 15%	Del 15 y 30%	Más del 30%
RESPONSABLE		Recursos humanos		
FRECUENCIA		Mensual		
INTERPRETACION		Toda empresa requiere de un personal capacitado ya que estos son la razón de ser de toda organización, y permiten que la empresa sea más competitiva en el mercado		

INDICADOR 4. MERCANCIA EN MAL ESTADO				
DEFINICIÓN		Mide la cantidad de productos que se encuentran en mal estado		
IMPORTANCIA		Es importante para la empresa conocer la cantidad de productos que se encuentran en mal estado ya que esto genera perdidas en sus inventarios		
CALCULO		<u>Cantidad de productos defectuosos</u> *100 Cantidad de productos ofrecidos		
NIVELES SEMÁFORO	DE	Rojo	amarillo	Verde
		Más del 7%	Del 3% y 7%	Menos del 3%
RESPONSABLE		Administrador		
FRECUENCIA		Mensual		
INTERPRETACION		Para una empresa no es favorable que sus productos presenten daños o que se encuentren en mal estado ya que esto genera pérdidas económicas y se ve afectada el área de despachos.		

Fuente: Propia

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1. CONCLUSIONES

Se puede concluir que un plan de mejoramiento es fundamental para toda empresa ya que ayuda a mejorar sus procesos gerenciales y administrativos.

La empresa tiene una gran viabilidad de continuar siendo productiva si se toman en cuenta los planes de mejoramiento que se realizaron.

Es importante implementar acciones correctivas con estrategias de mejoramiento para que la empresa no entre en una fase de estancamiento y pueda siempre ir a la vanguardia frente a la competencia

De acuerdo con el diagnóstico realizado es importante que la empresa ajuste sus políticas y procedimientos que faciliten la planeación y control gerencial para un mejoramiento continuo en los procesos que tiene.

En términos generales, el plan estratégico es un documento que le permitió a la empresa El Milagro Ltda. estructurar:

- Un análisis de la situación de la empresa
- Los objetivos del Mercado
- El posicionamiento de la empresa
- Los instrumentos que permitieron la evaluación y el control constante de operación planificada

11.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda llevar a cabo todo lo anteriormente expuesto, siguiendo de una manera ordenada todos los puntos a desarrollar para tener una exitosa ejecución del plan de mejoramiento continuo

El control y la evaluación del Plan de Mejoramiento se deben hacer constantemente ya que este es el éxito de una buena planeación y de esta manera es más fácil detectar a tiempo cualquier error que se esté dando.

Se recomienda el trabajo continuo para no perder la focalización de su negocio, enfocando a los clientes que es un negocio bien establecido que ofrece productos de alta calidad.

Se recomienda supervisar el manejo de las ventas para llegar a la meta deseada, plantillando las ventas con anterioridad y desarrollar un plan de acción donde se diagnostique cuáles son las ventas del día y cómo se piensa distribuir el producto a los diferentes clientes. En esta etapa se debe tener en cuenta un análisis con el fin de mejorar y garantizar un buen manejo y funcionamiento en esta área-

BIBLIOGRAFIA

ACEVEDO, Penélope. Enfoque por Procesos Un principio de la Gestión de la Calidad visto desde la perspectiva de ISO/TS 16949: 2009 [En línea] Éxito Empresarial Publicación No. 3. Abril 2002. [Consultado en Mayo de 2011] Disponible en Internet: http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publications/pub3042002_1_1.pdf

Administración y control. [En línea] [Consultado en Septiembre 14 de 2011] Disponible en internet: <http://html.rincondelvago.com/administracion-y-control.html>

AGUDO, Luis. Enfoques por procesos, 1996.

ARIAS JIMÉNEZ, Ferney. El PIB en 2012 crecerá el 6.7%. [En línea] El Colombiano. Dic. 14-2011. [Consultado en Mayo de 2013] Disponible en Internet: http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/el_pib_en_2012_crecera_el_67/el_pib_en_2012_crecera_el_67.asp

BALANKO, Greg. Cómo preparar un exitoso plan de negocios. México: Mcgraw Hill, 2007.

BERMEJO ECHAVARRIETA, Raquel. Implantación de la norma ISO 9001:2008 en una fábrica de pan y productos de bollería y pastelería. [En línea] Universidad de Navarra, Febrero 2010. [Consultado en Mayo de 2013] Disponible en Internet: <http://academicae.unavarra.es/bitstream/handle/2454/1966/577151.pdf?sequence=1>

CÁMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTURA. La ciudad [En línea] [Consultado en Mayo de 2013] Disponible en Internet: <http://www.ccbun.org/index.php?pagina=1&tipo=seccion&seleccion=20&full=2>

CARACOL. [En línea] Cali [Consultado en Mayo de 2013] Disponible en Internet: <http://www.caracol.com.co/noticias/economia/la-revaluacion-es-la-peor-amenaza-para-la-economia-colombiana-andi/20120126/nota/1612462.aspx>

CHIAVENATO, Idalberto; "Introducción a la Teoría General de la Administración", 8ª ed. México: McGraw Hill, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto; "Introducción a la Teoría General de la Administración". 4ª ed. Editorial Stoner, Freeman, Gilbert J.R. 2000.

COMISIÓN EUROPEA. Colombia: documento de estrategias 2007-2013. [En línea] Marzo 28/2007. [Consultado en Mayo de 2011] Disponible en Internet: http://eeas.europa.eu/colombia/csp/07_13_es.pdf

DANE. Encuesta continua de hogares en Buenaventura, 2009. Desarrollo de un plan de control para la estructura de mensajería "top express" (tesis) biblioteca

DÍAZ DE SANTOS S.A. La estrategia básica de marketing. Dirección de Planeación y Ordenamiento Territorial. Plan de Desarrollo de Buenaventura. 2004.

DPTO. ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Guía para la racionalización de trámites, procesos y procedimientos. [En línea] BID – Cámara de Comercio de Bogotá. Junio 2002. [Consultado en Junio de 2011] Disponible en Internet:<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/91337/ayudas/dapf/guia.pdf>

Desempleo en Colombia. En Periódico EL COLOMBIANO. [En línea] Medellín [Consultado en Mayo de 2011] Disponible en Internet: http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/D/desempleo_en_colombia_en_abril_de_2012_tasa_fue_fue_109_por_ciento/desempleo_en_colombia_en_abril_de_2012_tasa_fue_fue_109_por_ciento.asp

ESPEJO, Alvaro. Crecimiento económico mundial hasta 2012. [En línea] [Consultado en Mayo de 2011] Febrero 14 de 2012. Disponible en Internet: <http://espejoalvaro.blogspot.com/2012/02/crecimiento-economico-mundial-hasta.html>

Evolución de las normas ISO 9000 [en línea]: [consultado 10 de Mayo de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.savce.com.mx/index.php?id=57>

FENALCO. Los resultados del comercio en octubre. [En línea] Diciembre 20 de 2011. Disponible en Internet. <http://www.fenalco.com.co/contenido/2252>

FIERRO MARTÍNEZ, Ángel María. Diagnóstico Empresarial. Neiva: Universidad Surcolombiana,

FRANCO, Daniela. Importancia de las organizaciones. [En línea] Universidad Nacional de Ingeniería. [Consultado en Julio 3 de 2011] Disponible en Internet: <http://es.scribd.com/doc/7449104/importancia-de-Las-Organizaciones>

GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA. Secretaría de Planeación. Diagnóstico socioeconómico de Buenaventura. Mayo 4 de 2006.

HERNÁNDEZ, Cesareo., DE OLMO, Ricardo y GARCÍA, Jesús. Plan de marketing estratégico. Editorial Gestión, 2000.

Herramientas de Mejoramiento. BuenasTareas.com. [En línea]. Marzo 2003. [Consultado en Mayo de 2011] Disponible en Internet: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Herramientas-De-Mejoramiento/1653345.html>.

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL. Escuela Superior de Turismo. Diseño de producto. Mercadotecnia de los servicios II. [En línea] [Consultado en Julio 3 de 2011] México, Agosto, 2008. Disponible en Internet: <http://es.scribd.com/doc/51611532/PDF-APUNTES-MERCADOTECNIA-DE-LOS-SERVICIOS-1ER-PARTE>

MURILLO RODRÍGUEZ, J.S. Los procesos [En línea] s/f. [Consultado en Diciembre de 2011] Disponible en Internet: http://jsmurillorodriguez.blogspot.com/2009/08/blog-post_9607.html

Normas Técnicas de ICONTEC NTC 1486. Sexta Actualización julio 23 de 2008.

NTC-ISO 9000-9001 Segunda Actualización. En PORTAFOLIO. Sigue auge de inversión extranjera en Colombia. [En línea] Mayo 14 de 2012. Disponible en Internet: <http://www.portafolio.co/economia/sigue-auge-inversion-extranjera-colombia>

POSADA MORENO, Gustavo. Prerrequisitos para obtener la máxima efectividad de los procesos [En línea] [Consultado en Noviembre 1 de 2011] Disponible en Internet: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/462712/Planificacion-Estrategica-Cuatro-componentes-de-los-procesos-exitosos.html>.

RIVAS, Karen. El sistema organizacional. [En línea] [Consultado en Mayo de 2011] Disponible en Internet:<http://www.monografias.com/trabajos6/napro/napro.shtml>

RODRÍGUEZ, RODRÍGUEZ, T.M. Capítulo 1. Generalidades. [En línea] [Consultado en Mayo de 2011] Disponible en: <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1466/3/T-ESPE-020280-1.pdf>

ROMBIOLA, Nicolás. Tasa de interés en Colombia. [En línea] Junio 29 de 2012. [Consultado en Mayo de 2011]Disponible en Internet: <http://inflacion.com.co/tasa-de-interes-colombia.html>

VIDAL ARIZABALETA, Elizabeth. Diagnostico Organizacional: Evaluación del desempeño empresarial. Parte I. Santafé de Bogotá: Pyxis Ediciones, 2000. p. 24.

VILLAR, José Francisco. Control estratégico de los procesos. 2001.

ANEXOS

Anexo A: Fotos instalaciones: diferentes bodegas de la empresa el milagro Ltda .Bodega 1, 2 y 3





BODEGA 2



BODEGA 3



Anexo B. Fotos Descargue de mercancía



Anexo C. Fotos Compra al Detal



RECIBO DE CAJA

Es un soporte de contabilidad en el cual constan los ingresos en efectivo recaudados por la empresa. El original se entrega al cliente y las copias se archivan así: una para el archivo consecutivo y otra para anexar al comprobante diario de contabilidad.

RECIBO DE CAJA
minerva 2012

CLIENTE: _____ No. _____

RECIBO DE: _____ \$ _____

DIRECCION: _____

FORMA DE PAGAR: _____

ANTICIPACION: _____

DEBITO: _____ CREDITO: _____

CODIGO	CUENTA	DEBITO	CREDITO	PRIMA Y SELLO

minerva 2012

RECIBO DE CONSIGNACIÓN BANCARIA

Es un comprobante que elaboran los bancos y entregan a los cuentahabientes para que lo diligencien al consignar. El original queda en el banco y una copia con el sello del cajero receptor o el timbre de la máquina registradora, sirve de soporte para la contabilidad de la empresa. Por lo general hay dos formatos: uno para consignar efectivo y cheques locales y otro para cheques de otras plazas.

The diagram shows a Bancolombia 'CONSIGNACIÓN EFECTIVO ÚNICAMENTE' receipt form. Callouts point to various fields:

- Cuenta Corriente**: Points to the 'CUENTA CORRIENTE' checkbox, which is marked with an 'X'.
- Numero de la cuenta # 193-4869766-2**: Points to the 'NUMERO DE LA CUENTA' field containing '19348697662'.
- Nombre de la cuenta Sony Colombia**: Points to the 'NOMBRE DEL TITULAR DE LA CUENTA' field containing 'Sony Colombia'.
- Nombre de la persona que hace el pedido**: Points to the 'NOMBRE DEL DEPOSITANTE' field containing 'Andres Perez Esteban'.
- Numero del pedido**: Points to the 'REFERENCIA' field containing '060315-10038'.
- Ciudad, Telefono y Fecha**: Points to the 'CIUDAD', 'TELEFONO', and 'FECHA' fields containing 'Bogotá', '2754890', and '20060315' respectively.
- Valor exacto**: Points to the 'TOTAL EFECTIVO' field containing '\$ 1'058.000'.

Additional text on the form includes: 'MARQUE UNA X SI ES:', 'PUEDE CONSIGNAR EN CUALQUIER SUCURSAL Y PARA CUALQUIER TIPO DE CUENTA EN EL PAIS', and a small disclaimer at the bottom: 'Este comprobante debe conservarse en su poder y presentarse al momento de solicitar el dinero en efectivo o en cheque. No es válido para el pago de impuestos. El banco no se responsabiliza por el uso indebido de este comprobante.' The Bancolombia logo and 'SIST. EN LINEA' are also visible.

CHEQUE

Es un título valor por medio del cual una persona llamada girador, que posee una cuenta bancaria, ordena a un banco llamado girado, que pague una determinada suma de dinero a la orden de un tercero, llamado beneficiario. Las partes integrantes de un cheque se observan en el formato siguiente.

8 **BANCO COLOMBIA** **60-09-50**

Guildford, University of Surrey Branch
University of Surrey, Guildford, Surrey GU2 5XS

Pay _____

Qty _____

Ref _____

Date _____

You

National Westminster Bank Pic
110800

Cheque No. Branch Sort Code Account No. Transaction Code

⑈001136⑈ 60⑈0950⑈ 88339911⑈ 01

COMPROBANTE DE PAGO

Recibe también el nombre de orden de pago o comprobante de egreso. Es un soporte de contabilidad que respalda el pago de una determinada cantidad de dinero por medio de un cheque.

Por lo general se elabora en duplicado: el original para anexar al comprobante diario de contabilidad y la copia para el archivo consecutivo.

Nuevo comprobante		Buscar comprobante	
<input type="radio"/> Contado <input type="radio"/> Recibo cobro <input checked="" type="radio"/> Facturas Compra <input type="radio"/> Recibo pago <input type="radio"/> Otros			
Compras	04	6	
01/06/2004 / Prov : AUTORRECAMBIOS ANTONIO Importe : 104.40			
Tipo	<input type="radio"/> Ingreso <input checked="" type="radio"/> Gasto		
Concepto	Pago contado FP04-6		
Contrapartida	40000	00002	
Ref. Docum.	123		
Metálico	104.40		
Tarjeta			
Talón			
		Ok	Cancelar

LOS GASTOS:

Son desembolsos o salidas de dinero, ocasionadas por la parte administrativa y la parte de ventas de la empresa y son:

Sueldos y salarios del personal administrativo

Gerente

Secretaria

Mensajero

Vigilante

Aseadora

Arrendamiento de oficina

Papelería

Correo

Teléfono etc.

LA NOMINA

La nómina es un documento en el cual, el patrono relaciona, los salarios, las deducciones, el valor neto pagado, los aportes parafiscales y demás a los cuales tienen derecho sus empleados.

Es muy importante, aprender a liquidar la nómina, para saber que es lo mínimo de ley a lo que tenemos derecho como empleados para atender las necesidades normales y las de nuestra familia.

Hay formatos especiales que se consiguen en las papelerías y deben contener entre otros datos:

El nombre del trabajador, el cargo que desempeña dentro de la empresa, los días laborados, valor del sueldo o salario, deducciones efectuadas, neto entregado y

también debe hacerse firmar y anotar el respectivo número de identificación, como constancia del pago.

Salario Mínimo Legal \$589.500 por mes

Salario Mínimo Legal por día: 19.650.

Inicialmente, vamos a liquidar la nómina y luego explicaremos los conceptos:

No.	NOMBRE	FORMULA PARA LIQUIDACION	VALOR
1	Salario Mes	589.500 30 días laboradas	\$ 358.000
2	Subsidio de transporte	70.500 de acuerdo a la distancia entre el sitio de trabajo y su residencia	\$ 41.600
3	Salud	358,000 * 12% (8% lo paga el patrono, 4% se le descuenta al trabajador)	\$ 70.740.
4	Fondo de pensiones	589.500 * 14.5% (75% lo paga el patrono, 25% lo paga el trabajador)	\$ 51.910
5	A.R.P.	Se liquida por tarifa, de acuerdo a la dificultad o los riesgos del trabajo	\$ 3.737
6	Sena	589.500 * 2% todo lo paga el empleador	\$ 6.950
7	I.C.B.F.	589.500 * 3% todo lo paga el patrono	\$ 17.685.
8	Caja de compensación familiar (subsídio)	589.500 * 4% todo lo paga el patrono	\$ 23.580
9	Cesantía	589.500 / 12 un mes de trabajo por año	\$ 49.125.00

10	Intereses a las cesantías	589.500 * 1% (12% anual, 1% mensual)	\$ 5.895.
11	Prima de Servicios	589.500 / 12 (15 días en junio y 15 días en diciembre)	\$ 294.750
12	Vacaciones	294.750 (15 días por año)	\$ 294.750

Hasta éste punto, hemos anotado lo normal a lo que tiene derecho el trabajador, es importante tener en cuenta que los trabajadores pueden realizar trabajo extra y en ese caso se liquida con las siguientes tarifas:

La jornada de trabajo normal es de 8 horas diarias y puede ser diurna o nocturna

Las diurnas son de 6:00 AM a 10:00 PM

Las nocturnas son de 10:00 PM a 6:00 AM

El trabajo extra o suplementario es el que realiza el trabajador fuera de de la jornada normal de 8 horas diarias durante 6 días a la semana.

	CLASE DE TRABAJO EXTRA	% DE RECARGO	FACTOR	VALOR A PAGAR
1	Extra Diurno	25	1,25	1491,67*1,25 = 1864,58
2	Extra Nocturna	75	1,75	1491,67*1,75 = 2610,42
3	Dominical y Festivo	100	200	1491,67*2 = 2983,34
4	Recargo Nocturno	35	1,35	1491,67*1,35 = 2013,75
5	Dominical y Festivo Nocturno	1,35	2,35	1491,67*2,35 = 3505,42
6	Extra diurno Festivo	1,25	2,25	1491,67*2,25 = 3356,25
7	Extra Nocturno Festivo	1,75	2,75	1491,67*2,75 = 4102,09

Los siguientes son los Gastos Administrativos del ejercicio práctico.

NOMBRE	CANT	Unidad	V/UNIT	V/TOTAL
Sueldo secretaria	medio	tiempo	\$ 288.000	\$ 288.000
Arrendamiento	1	mes	\$ 40.000	\$ 40.000
Agua	1	mes	\$ 10.000	\$ 10.000
Energía	1	mes	\$ 20.000	\$ 20.000
Teléfono	1	mes	\$ 40.000	\$ 40.000
Gastos Notariales	6	Diferido meses	\$ 20.000	\$ 120.000
Mantenimiento y reparaciones	1	mes	\$ 15.000	\$ 15.000
Depreciaciones	1	mes		\$ 0
Útiles de oficina	1	mes	\$ 15.000	\$ 15.000
				\$ 0
Total				\$ 548.000