

**DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO DE LAS EMPRESAS MAGICPAN  
Y MAXIDELICIAS BENEFICIARIAS DEL FONDO EMPRENDER**

**FELIPE BAENA BOTERO**

**CÓDIGO 4518209**

**ALEJANDRA BOTERO BEDOYA**

**CÓDIGO 42162723**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA**

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PEREIRA**

**2008**

**DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO DE LAS EMPRESAS MAGICPAN  
Y MAXIDELICIAS BENEFICIARIAS DEL FONDO EMPRENDER**

**FELIPE BAENA BOTERO**

**ALEJANDRA BOTERO BEDOYA**

**Proyecto para optar por el título de  
Ingeniero Industrial**

**Asesor:**

**ING. JUAN CARLOS CASTAÑO**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
PEREIRA  
2008**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1</b>	<b>RESUMEN</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1</b>	<b>Resumen</b> .....	<b>5</b>
<b>1.2</b>	<b>Abstract</b> .....	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>PLANTEAMIENTO</b> .....	<b>8</b>
<b>4</b>	<b>DELIMITACIÓN</b> .....	<b>11</b>
<b>5</b>	<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>12</b>
<b>5.1</b>	<b>Objetivo General</b> .....	<b>12</b>
<b>5.2</b>	<b>Objetivos Especificos</b> .....	<b>12</b>
<b>6</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>12</b>
<b>7</b>	<b>MARCO REFERENCIAL</b> .....	<b>13</b>
<b>7.1</b>	<b>Marco teórico</b> .....	<b>13</b>
<b>7.1.1</b>	<b>Fondo Emprender</b> .....	<b>14</b>
<b>7.1.2</b>	<b>Diagnóstico Empresarial</b> .....	<b>15</b>
<b>7.2</b>	<b>Marco conceptual</b> .....	<b>31</b>
<b>7.3</b>	<b>Marco legal</b> .....	<b>33</b>
<b>7.4</b>	<b>Marco situacional</b> .....	<b>40</b>
<b>8</b>	<b>DISEÑO METODOLÓGICO</b> .....	<b>49</b>
<b>9</b>	<b>PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOGIDA</b> .....	<b>51</b>
<b>9.1</b>	<b>Magicpan</b> .....	<b>51</b>
<b>9.1.1</b>	<b>Tabla de resultado Mapa de competitividad</b> .....	<b>51</b>
<b>9.1.2</b>	<b>Análisis de la información obtenida Magicpan</b> .....	<b>52</b>
<b>9.1.3</b>	<b>Plan de mejoramiento</b> .....	<b>57</b>
<b>9.2</b>	<b>Maxidelicias</b> .....	<b>69</b>
<b>9.2.1</b>	<b>Tabla de resultados Mapa de Competitividad</b> .....	<b>69</b>
<b>9.2.2</b>	<b>Análisis de la información obtenida Maxidelicias</b> .....	<b>70</b>
<b>9.2.3</b>	<b>Plan de mejoramiento</b> .....	<b>74</b>
<b>10</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>83</b>
<b>11</b>	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>86</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>87</b>
	<b>ANEXOS</b> .....	<b>88</b>

## **LISTA DE TABLAS Y GRAFICOS**

### **TABLAS**

Tabla 1: Materia prima utilizada Magicpan

Tabla 2: Plan de negocios financiado Magicpan.

Tabla 3: Ponderación Preguntas Mapa de Competitividad

Tabla 4: Tabla de Resultados Mapa de Competitividad: Magicpan

Tabla 5: Tabla de Resultados Mapa de Competitividad: Maxidelicias

### **GRÁFICOS**

Fig. 1. Proceso de aplicación-Metodología DT-PYME.

Fig. 2. Proceso de aplicación metodología "QUALYMAN".

Fig. 3. Proceso de aplicación metodología CMIC.

Fig. 4. Proceso de aplicación metodología EFQM

Fig. 5. Proceso de aplicación metodología ADL

Fig. 6. Proceso de aplicación- metodología Autoevaluación

Fig. 7. Grafico Evaluación por áreas Magicpan

Fig. 8. Grafico Evaluación por áreas Maxidelicias.

# **1 RESUMEN**

## **1.1 Resumen**

El siguiente proyecto pretende realizar un recorrido intensivo por cada una de las áreas y subáreas de las empresas Magicpan y Maxidelicias, beneficiarias del Fondo Emprender con el propósito de conocer profundamente su estado actual y proponer un diagnóstico que pondere las organizaciones basado en el Mapa de Competitividad diseñado por el Banco Interamericano de Desarrollo donde será posible identificar tanto los puntos y áreas críticas como aquellas fortalezas que representen mejoras potenciales para las empresas.

Posteriormente se plantea un completo plan de mejoramiento donde se expresan las diferentes acciones correctivas necesarias en cada uno de los puntos evaluados expresando su importancia en términos de posibles mejoras reales en los indicadores y su urgencia en el tiempo.

Al finalizar todo el proceso, se busca por consiguiente que los emprendedores realicen la respectiva aplicación del plan de mejoramiento y de esta manera se concrete lo planteado con la finalidad específica de conquistar nuevos mercados, mejorar prácticas internas, reducir costos y aplicar todas las acciones necesarias para consolidarse y mejorar su rentabilidad.

El trabajo es producto de una serie de esfuerzos de la unidad de emprendimiento del Fondo Emprender y la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira los cuales estuvieron a disposición realizando un acompañamiento constante y la recolección de la información fue un proceso donde participaron activamente los emprendedores quienes no solo hicieron

posible el acceso a documentos y archivos importantes sino también entregaron sus conceptos en relación a los puntos evaluados.

## **1.2 Abstract**

The following Project proposes to make an intensive route by each one of the areas and subareas of the companies Magicpan and Maxidelicias, beneficiaries of the Fondo Emprender in order to know deeply its current situation and to propose a diagnosis that measures the organizations based on the Competitiveness Map designed by the Inter-American Development Bank where will be possible to identify the critics points, areas and those strengths that represent potential improvements for the companies.

Later, a complete improvement plan is raised which considers the different necessary remedial actions for each one of the evaluated facts expressing their importance in terms of possible real improvements in the indicators and their urgency in the time.

When finalizing all the process, the project expects from the entrepreneurs to make the respective application of the improvement plan and make real the advices with the specific purpose of conquering new markets, improve internal practices, reduce costs and to apply all the necessary actions to consolidate and to improve its yield.

The project is a product of a series of efforts from the Fondo Emprender unit of Undertaking and the Faculty of Industrial Engineering of the Universidad Tecnologica de Pereira which were always available supporting constantly and the harvesting of the information was a process where the entrepreneurs participated actively not only making the access to documents and important archives possible but also giving their concepts in relation to the evaluated points.

## **2 INTRODUCCIÓN**

Colombia es un país subdesarrollado y como la mayoría de países en esta situación tiene un déficit importante en la calidad de vida de sus habitantes, esto principalmente por la pobreza y todos los problemas que esta representa; unas de las principales causas de esta problemática es la alta tasa de desempleo que se registra en el momento, sin embargo el gobierno y algunas otras entidades han tomado medidas que permiten la creación de nuevas empresas y así la creación de empleos y por lo tanto de ingresos que permitan el mejoramiento de la calidad de vida.

El gobierno nacional creó por medio del SENA, el Fondo Emprender con el fin principal de motivar a la comunidad especialmente a los estudiantes y recién egresados a la formación de nuevas empresas, para esto brinda una ayuda económica a los proyectos presentados que sean financieramente viables y que cumplan con todos los requisitos estipulados por el Fondo.

La escogencia de estos proyectos se realiza por medio de convocatorias en donde los evaluadores seleccionados por el SENA analizan cada uno de los proyectos y dan un veredicto acerca de la viabilidad de los planes de negocio y de la factibilidad que tenga cada una de estas potenciales empresas de cumplir con los logros planteados y dar un buen uso al capital solicitado.

Después de la aprobación de estos proyectos el empresario tiene la obligación de cumplir con los requisitos exigidos por el Fondo Emprender, así como con los diferentes indicadores propuestos por el mismo.

En la etapa de ejecución se empiezan a ver los resultados de cada una de las empresas beneficiadas por el Fondo Emprender y es en este momento donde se empiezan a encontrar dificultades en el normal desarrollo de los proyectos y en la consecución de los objetivos planteados inicialmente, por esto surge la necesidad de la aplicación de una herramienta de diagnóstico en este caso el Mapa de Competitividad del BID donde se pueda conocer el estado real de las empresas

con dificultades con el propósito de elaborar posteriormente un Plan de Mejoramiento que ayude a la creación de propuestas y estrategias que potencialicen sus fortalezas y sean útiles para superar sus debilidades.

Estas empresas a evaluar por medio de este proyecto son Magicpan y Maxidelicias que se convierten en el objeto de estudio con el fin de obtener un mapa de la situación actual de cada una de ellas y así definir sus puntos críticos y principales fortalezas por medio de la aplicación de la herramienta de diagnóstico. La información obtenida por medio de la aplicación de esta herramienta será utilizada para la propuesta y creación de estrategias y mejoras que permitan a estas empresas ser más competitivas y estructuradas para tener un mejor alcance de sus objetivos y una mayor participación en el mercado.

### **3 PLANTEAMIENTO**

Respondiendo al problema económico que vienen sufriendo muchas economías alrededor del mundo especialmente en aquellos países subdesarrollados donde los índices de pobreza parecieran alcanzar porcentajes impensados en una sociedad, los gobiernos han diseñado estrategias procurando encontrar fórmulas que apunten a abordar puntos claves con el fin de generar nuevas posibilidades de progreso y crecimiento.

En Colombia, uno de los indicadores que más ha preocupado durante los últimos años es la tasa de desempleo anual, la cual aunque según el DANE se situó en el año 2007 en un 11.1%, 0.9% por debajo de aquella presentada en el año inmediatamente anterior demostrando un avance significativo, sigue siendo bastante alta especialmente si se tiene en cuenta que un gran número de colombianos están recibiendo su sustento en trabajos informales los cuales aunque representan algún ingreso no son una fuente de recursos suficiente para garantizar el bienestar de sus beneficiarios.



Es por esta razón que identificando un mercado laboral saturado donde cada día es más grande la brecha entre el número de personas necesitadas de un empleo y la oferta laboral, el gobierno nacional ha dispuesto dentro de sus principales estrategias la generación de nuevas unidades productivas que no obliguen al personal calificado a competir por la obtención de un lugar en compañías existentes sino por el contrario crear empresa y convertirse en fuentes generadoras de empleo directo.

De esta manera surge entre otros el Fondo Emprender, una bolsa de recursos administrada por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) que tiene como objetivo financiar proyectos empresariales provenientes de Aprendices, Practicantes Universitarios (que se encuentren en el último año de la carrera profesional) o Profesionales que no superen dos años de haber recibido su primer título profesional. Las ideas de negocio valoradas se presentan en un formato especial donde se proyectan los mercados potenciales, la viabilidad financiera y demás factores que garanticen su sostenibilidad en el tiempo. El SENA mediante su unidad de emprendimiento se compromete a realizar un acompañamiento presencial ofreciéndole a los posibles emprendedores asesorías en todas las áreas y posteriormente por medio de evaluadores independientes realiza un diagnóstico de factibilidad de los proyectos entregando recursos a aquellos que considere rentables, dinero que debe ser devuelto al Fondo únicamente en caso de no cumplir con ciertos indicadores exigidos.

Sin embargo, las tareas del Fondo Emprender no finalizan al momento de entregar los recursos, por el contrario su función se hace realmente importante en el período posterior donde se encarga de apoyar todo el proceso de puesta en marcha del proyecto y le realiza un seguimiento por un período de tiempo de un año con el propósito específico de velar por su viabilidad y decidir si el préstamo es condonable. En este afán de buscar los mejores resultados para los emprendedores, el SENA Risaralda ha realizado un convenio con la facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira donde esta última pone a disposición un grupo de estudiantes que haciendo uso de los

conocimientos adquiridos durante su carrera brindarán un apoyo a aquellas empresas que a consideración de la unidad de emprendimiento se encuentren en estado crítico.

Con el propósito de organizar el proceso y hacerlo más eficiente se clasificaron las empresas según su objeto social encontrando algunos grupos importantes dentro de los cuales el sector de las panificadoras tiene una representación significativa con 4 proyectos aprobados por el Fondo en convocatorias previas y que por alguna u otra razón no están presentando buenos resultados, lo anterior evidenciado en sus indicadores financieros. Fue decidido por consiguiente que el presente grupo investigador estará a cargo de realizar el acompañamiento a las empresas MAGICPAN Y MAXIDELICIAS, las cuales según lo formulado realizan actividades similares.

El proyecto estará clasificado en tres etapas importantes: Diagnóstico completo de las empresas, plan de mejoramiento y por último un seguimiento y acompañamiento al proceso de implementación del plan. Dentro de la primera, el grupo investigador hará uso del mapa de competitividad diseñado por el Banco Interamericano de Desarrollo, el cual a concepto de las partes aliadas es una herramienta que garantiza una evaluación completa de la situación de las empresas, al realizar un recorrido minucioso por cada una de las áreas, formulando preguntas concretas que cuestionan el correcto accionar de las compañías. De esta manera será posible calificar cada uno de los puntos de acuerdo a unos parámetros establecidos que a posteriori se convertirán en la fuente de información la cual será el punto de partida al plan de mejoramiento, un informe completo donde los investigadores especificarán las actividades a realizar y la importancia en términos de relevancia y posible influencia sobre los indicadores reales. El último paso consistirá entonces en asesorar la implementación del plan y entregar apoyo específico en el área o áreas más comprometidas.

El proyecto pretende por consiguiente no solo apoyar las empresas mencionadas anteriormente sino también identificar algunas falencias y debilidades

generalizables a los beneficiarios del fondo emprender con el fin de tomar decisiones que mejoren todo el proceso previo de asesoramiento y evaluación de las ideas de negocio que se presenten en futuras convocatorias.

#### **4 DELIMITACIÓN**

El proyecto se basa en la creación de un plan de mejoramiento para las empresas Maxidelicias y Magicpan, las cuales se vieron beneficiadas por el Fondo Emprender del SENA que les permite contar con un capital inicial para su creación y funcionamiento a cambio de cumplir con unos indicadores previamente acordados entre el Fondo y las empresas favorecidas.

Para realizar este plan de mejoramiento es necesario aplicar un método de diagnóstico más precisamente en este caso el Mapa de Competitividad del BID, el cual presenta una radiografía del estado de la empresa en sus diferentes áreas. Con esta información arrojada por el método de diagnóstico se plantearán actividades estratégicas para el mejoramiento de las debilidades encontradas y que también permitan fortalecer los puntos positivos de las empresas analizadas.

Las empresas elegidas presentan según el seguimiento realizado por la unidad de emprendimiento del SENA deficiencias que de no ser corregidas rápidamente pueden tener consecuencias lamentables que inclusive podrían llevarlas a desaparecer del mercado. Es por esta razón que se hace importante la fusión entre las diferentes instituciones educativas de la región para buscar todo tipo de herramientas que garanticen a las empresas Magicpan y Maxidelicias mejores resultados financieros.

## **5 OBJETIVOS**

### **5.1 Objetivo General**

Identificar los puntos críticos de las empresas Magicpan y Maxidelicias del Fondo Emprender por medio de la aplicación de una herramienta de diagnóstico que permita la elaboración de un plan de mejoramiento para fortalecer dichas empresas y hacerlas más competitivas en el mercado.

### **5.2 Objetivos Específicos**

- Identificar debilidades por medio de la aplicación de la herramienta de diagnóstico Mapa de Competitividad del BID.
- Elaborar propuestas por medio de un plan de mejoramiento que corrijan las debilidades encontradas.

## **6 JUSTIFICACIÓN**

El Fondo Emprender nace como respuesta a la necesidad de la creación de nuevas empresas y de empleos; y teniendo en cuenta que uno de los principales factores que genera esta deficiencia de empresas en el país es la escasez de recursos financieros con los que cuentan actualmente los emprendedores, el Fondo Emprender tiene como función principal facilitar una ayuda económica a

los empresarios o futuros empresarios que presenten un plan de negocios financieramente viable y con todos los requisitos exigidos.

Durante un período establecido los empresarios deben cumplir con todas las exigencias y requisitos del Fondo Emprender tales como indicadores que muestren el estado y crecimiento de la empresa y adicionalmente brinda las asesorías necesarias para el buen funcionamiento de las crecientes compañías.

Algunas empresas favorecidas logran cumplir sus objetivos y con los indicadores exigidos por el Fondo, sin embargo en otros casos se presentan dificultades con el alcance de las metas propuestas, por lo cual el Fondo Emprender con la ayuda de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira busca desarrollar un Plan de Mejoramiento que ayude al buen funcionamiento de las empresas y logre una mejor competitividad en el sector que se encuentre ubicada.

Con el fin de desarrollar este Plan de Mejoramiento se aplicó un instrumento de diagnóstico que expuso el estado real de las empresas en evaluación: Magicpan y Maxidelicias. El método utilizado es el Mapa de Competitividad del BID, que fue propuesto y suministrado por el Fondo Emprender para ser aplicado a las empresas, el cual se considera bastante completo ya que permite profundizar en cada una de las áreas involucradas en el funcionamiento de las empresas y es una herramienta utilizada a nivel mundial.

La finalidad del proyecto es que por medio de la aplicación del Mapa de Competitividad y la posterior elaboración del Plan de mejoramiento se logre fortalecer a Magicpan y Maxidelicias y hacerlas más competitivas en el mercado.

## **7 MARCO REFERENCIAL**

### **7.1 Marco teórico**

### 7.1.1 Fondo Emprender

- ¿Qué es el Fondo Emprender?

Es un Fondo creado por el Gobierno Nacional para financiar proyectos empresariales provenientes de Aprendices, Practicantes Universitarios (que se encuentren en el último año de la carrera profesional) o Profesionales que no superen dos años de haber recibido su PRIMER título profesional.

- ¿Cuál es el objetivo del Fondo Emprender?

El objetivo del fondo es apoyar proyectos productivos que integren los conocimientos adquiridos por los emprendedores en sus procesos de formación con el desarrollo de nuevas empresas. El Fondo facilita el acceso a capital al poner a disposición de los beneficiarios los recursos necesarios en la puesta en marcha de las nuevas unidades productivas.

- ¿Quiénes pueden ser beneficiarios de Fondo Emprender?

Podrán acceder a los recursos del Fondo Emprender, los ciudadanos colombianos, mayores de edad, que estén interesados en iniciar un proyecto empresarial en cualquier región del país y que acrediten, al momento de la inscripción del plan de negocios, alguna de las condiciones estipuladas en el artículo primero del acuerdo 007 de junio 2 de 2005.

La presentación de un plan de negocio podrá realizarse de manera individual o asociativa. En el caso de las asociaciones estas tendrán que estar compuestas mayoritariamente por aprendices.

- ¿Qué es un plan de negocio?

El plan de negocios contempla toda la información necesaria para evaluar una realización de este documento, se interpreta el entorno de la actividad empresarial y se evalúan los resultados que se obtendrán al accionar sobre ésta de una

determinada manera. Se definen las variables involucradas en el proyecto y se decide la asignación óptima de recursos para ponerlo en marcha.

- Topes y montos de los recursos entregados.

El FONDO EMPRENDER otorgará recursos hasta el ciento (100%) por ciento del valor del plan de negocio, siempre y cuando el monto de los recursos solicitados no supere los doscientos veinticuatro (224) salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV).

- Rubros No Financiados

Compra de inmuebles, de bienes muebles no relacionados con el proyecto, adecuaciones o remodelaciones, estudios de factibilidad, adquisición de automóviles, pagos de pasivos, compra de acciones, pago de regalías, formación académica, pago de participaciones en eventos, gastos de viaje<sup>1</sup>.

### **7.1.2 Diagnóstico Empresarial**

El diagnóstico empresarial trata de identificar el estado así como las causas de los problemas que surgen en las empresas, y en ese caso definir medidas que mejoren su situación. Para ello, será conveniente conocer la oferta existente en el mercado de metodologías de diagnóstico.

Cada una de ellas posee una serie de características, estructura e incluso un enfoque distinto. Por ello, a la hora de seleccionar alguna en particular, debemos elegir aquella que ofrezca el tipo de información que busca la compañía. Así pues, será de interés analizar todas las metodologías de manera que se pueda observar las ventajas, inconvenientes y diferencias entre las mismas.

---

<sup>1</sup> [www.fondoemprender.com](http://www.fondoemprender.com)

A continuación se describe de forma breve, las diferentes metodologías existentes en la actualidad. Adicionalmente, a la hora de realizar el análisis de cada modelo de evaluación se ha considerado oportuno estudiar los siguientes aspectos: objetivo, aspectos considerados en el diagnóstico, proceso de aplicación de la metodología, herramientas para la recolección de la información y resultado del diagnóstico.

### **7.1.2.1 Introducción general al diagnóstico organizacional**

"Diagnóstico" es un concepto de origen griego que significa "el acto o arte de conocer", y se utilizaba generalmente en el campo de la medicina. En la actualidad, la palabra diagnóstico se emplea en numerosos ámbitos, uno de los cuales es el empresarial. El diagnóstico es, desde el punto de vista empresarial, una herramienta de la dirección, de la cual obtiene ayuda para comprender (tanto el pasado como el presente) y actuar (en el presente y futuro). Debemos tener en cuenta que el concepto de diagnóstico no se encuentra aislado, sino que se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico.

### **7.1.2.2 Pautas para un diagnóstico eficaz**

Cualquiera sea el enfoque elegido para el diagnóstico (integral o específico), son cuatro los pasos básicos que conducen a un trabajo conciso, completo y con resultados innovadores:



El primero consiste en establecer el parámetro de evaluación. Para ello se debe prestar atención a los mercados o clientes que resultan de interés para los responsables de la empresa.

El segundo paso es obtener una visión clara y detallada sobre el estado actual del sistema de producción de la empresa. Para lograr esto, se utilizan recursos como las entrevistas con registro (escrito o grabaciones), fotografías, filmaciones, observación directa, etc.

El tercero es determinar el grado de alcance del parámetro establecido, y, si es posible, establecer un porcentaje de alcance.

Finalmente, en el cuarto paso debe realizarse una pregunta clave: ¿Por qué no se pueden alcanzar los parámetros de referencia establecidos en la empresa? En muchos casos las causas (respuestas) a esta pregunta se encuentran alejadas en el espacio o en el tiempo.

Existe una gran diversidad de metodologías y tipologías para realizar estudios diagnósticos en empresas, y cada una de ellas tiene diferentes enfoques dependiendo de las necesidades de la organización.

El diagnóstico se puede efectuar a distintos niveles: para la detección de problemas, búsqueda de soluciones parciales y análisis estratégico. La detección de problemas es un primer paso, pero por sí solo no genera ningún cambio en la empresa. En el segundo nivel, el diagnóstico se centraliza en el procedimiento de mejora en sí, enfatizando un ciclo de resolución de problemas, este nivel de diagnóstico solo logra mejoras incrementales donde las decisiones de corto plazo no están conectadas con las de largo plazo y los esfuerzos de mejoramiento son aislados, en direcciones diferentes y con bajo impacto en el desempeño del negocio (Simons, 1994). El diagnóstico estratégico es el nivel rector que contiene a los anteriores, parte de los cambios en el entorno y reconoce la necesidad de integrar los esfuerzos de mejoramiento alrededor de los problemas claves o estratégicos de la organización y permite lograr cambios más radicales en el desempeño de la organización.

Es posible clasificar los diagnósticos empresariales en dos grandes tipos: los "integrales" y los "específicos". Los primeros se caracterizan por la visualización de una amplia gama de variables o aspectos empresariales. Como un buen exponente de esta categoría, puede mencionarse al "Mapa de Competitividad". En tanto, los diagnósticos "específicos" hacen énfasis en los procesos productivos, financieros, de gestión, y otros en aspectos relativos al mercado y los consumidores<sup>2</sup>.

### **7.1.2.3 Análisis de las distintas metodologías existentes**

Existen diversas metodologías de diagnóstico empresarial, por lo que interesa analizarlas con el fin de seleccionar la que mejor se adapte a las necesidades de cada empresa. Las distintas metodologías son:

- **Metodología para el diagnóstico tecnológico de pymes (DT-PYMES)**

---

<sup>2</sup> [www.inta.gov.ar](http://www.inta.gov.ar)

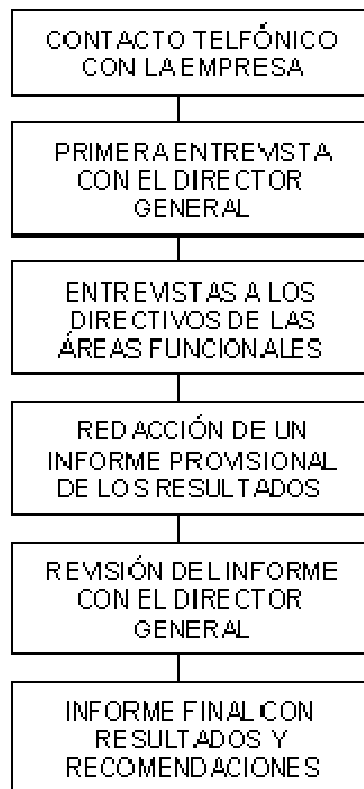


Fig. 1. Proceso de aplicación-Metodología DT-PYME.

Desarrollada por el Institut Català de Tecnologia (ICT), por encargo del Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial (IMPI) en 1993. Esta metodología tiene como objetivo proporcionar un procedimiento estructurado para la realización de diagnósticos de empresas de carácter general, que se complementan con diagnósticos específicos del área tecnológica, permitiendo de este modo identificar los principales problemas de la empresa. La realización de ambos diagnósticos, se pueden llevar a cabo simultáneamente o bien realizarse independientemente. A partir de la metodología para el diagnóstico de PYMES se pretende dar a conocer a la dirección de la empresa un procedimiento de análisis y evaluación acerca de su situación general.

Además orienta las decisiones que impliquen la introducción de nuevas tecnologías, ya sean de proceso, de producto, o bien de tipo organizativo, que permitan la mejora de la capacidad tecnológica de la empresa.

Aspectos Considerados: Análisis del entorno (Global, Sectorial, Mercado); Análisis de la estrategia (Global, Áreas y Actividades); Diagnóstico de la organización (Capacidad de dirección de las actividades básicas y Capacidad de gestión de los recursos disponibles).

Resultado del Diagnóstico: Los resultados finales vendrán indicados en un informe, información que se completa con dos cuadros-resumen que especifiquen cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa.

Se ofrecen una serie de recomendaciones, enunciadas por el consultor, tanto para corregir y/o mejorar los puntos débiles detectados en el diagnóstico, como para sugerir posibles oportunidades de negocio.

- **Proyecto "QUALYMAN"**

El proyecto "Diseño e Implantación de un Sistema de Gestión participativo bajo criterios de calidad en las pymes: su carácter estratégico" se enmarca dentro de la iniciativa europea ADAPT, y se desarrolló por el Instituto Tecnológico de Galicia en 1997. Dicho proyecto tiene como objetivo mejorar la competitividad de las empresas a través del refuerzo de las capacidades de sus Recursos Humanos.

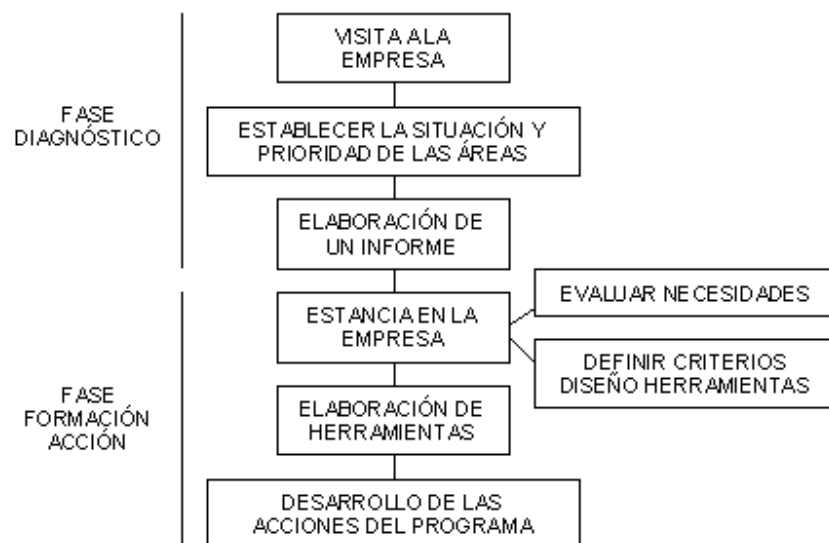


Fig. 2. Proceso de aplicación metodología "QUALYMAN".

Aspectos Considerados: Organización y Gestión de los recursos humanos; Técnicas de Calidad; Innovación y Tecnología; Gestión de la prevención de riesgos laborales y Gestión Medioambiental.

Resultado del Diagnóstico: El resultado es un Informe que recoge el nivel donde se encuadra cada empresa para la fase siguiente de Formación-Acción. En función de los resultados obtenidos posteriormente se preparará un programa de acción.

- **Encuesta para diagnóstico tecnológico de la CMIC**

Desarrollado por la Fundación de la Industria de la Construcción. El objetivo de esta metodología es obtener información sobre el grado de tecnología en los diferentes niveles de las empresas del sector de la construcción. La metodología consta de una serie de cuestionarios divididos en dos secciones: uno de ellos dirigido a los directivos y el otro a los mandos intermedios de la empresa. Cada una de estas secciones presenta un cuestionario diferente.

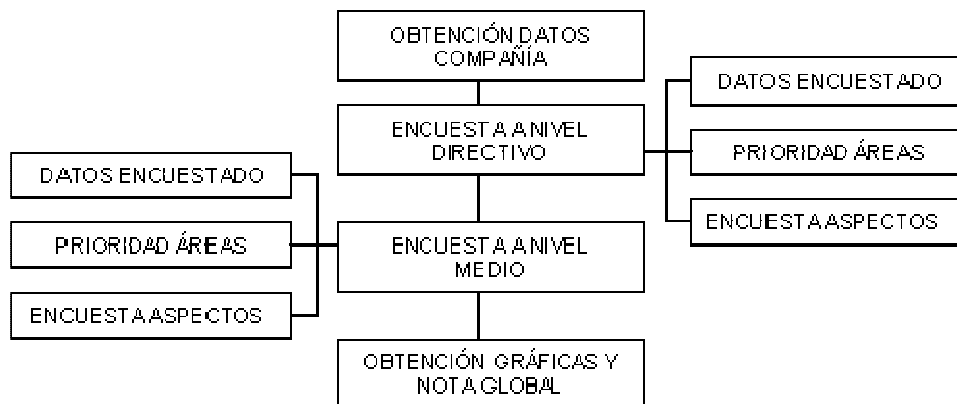


Fig. 3. Proceso de aplicación metodología CMIC.

Aspectos Considerados: Técnico; Información; Organización; Visualización del entorno; Calidad y Tecnología.

Resultado del Diagnóstico: Una vez finalizado el cuestionario propuesto se pueden visualizar una serie de gráficas que muestran la calificación obtenida en función de los distintos aspectos considerados a lo largo del cuestionario, así como una nota global.

- **European Foundation for Quality Management (EFQM)**



Fig. 4. Proceso de aplicación metodología EFQM

El modelo europeo de Gestión de la Calidad Total proporciona una serie de directrices para identificar y tratar los aspectos con ella relacionados, está concebido como una relación de criterios para evaluar, sobre una base común y de eficacia contrastada.

Se puede usar como extraordinaria guía y fuente de información para la realización de un diagnóstico interno sobre la situación de la calidad de la empresa. Se identificarán los puntos fuertes y débiles a este respecto que requerirán tomar una serie de acciones en varios frentes; acto seguido se elabora un modelo de implantación que las aglutine y dé coherencia bajo una consideración estratégica de la calidad.

Aspectos Considerados: Cinco áreas de agentes o causas (Liderazgo, Estrategia y Política, Gestión del personal, Recursos y Procesos) y Cuatro áreas de resultados o efectos de la eficacia de la gestión (Satisfacción del cliente; Satisfacción del personal; Impacto social; Resultados económicos).

Resultado del Diagnóstico: Los resultados finales del diagnóstico tecnológico se presentarán en un informe, especificando cuáles son los resultados obtenidos en el ejercicio de evaluación de los diferentes aspectos de la empresa. Se aportarán una serie de recomendaciones en las que se enunciarán las medidas a desarrollar.

- **Estrategia Tecnológica ADL**

Desarrollado por la Consultora Arthur D. Little en 1981. Persigue el desarrollo de una metodología basada en la estrategia tecnológica, que logre obtener una ventaja sobre los competidores, siempre teniendo en cuenta que debe estar integrada dentro de la estrategia global de la empresa.

El proceso llevado a cabo por esta metodología se basa en los siguientes puntos:

- Clasificación de cada una de las tecnologías (clave, básica, incipiente, emergente).
- Determinar la posición tecnológica (tecnologías clave, tecnologías incipientes, recursos tecnológicos adicionales).
- Confección de la Matriz "Posición tecnológica de la empresa / Posición tecnológica de la empresa".



Fig. 5. Proceso de aplicación metodológica ADL

Aspectos Considerados: La única variable a estudiar dentro de la empresa es la dimensión tecnológica, considerando que ocupa un lugar central en la estrategia de la empresa.

Resultado del Diagnóstico: En el resultado se llega a plasmar la estrategia tecnológica en un plan de desarrollo tecnológico que muestre con claridad las opciones recogidas.

- **Metodología MOUGLI**

Desarrollado por el Instituto Frances de Gestión (Méthode participative de conduite e Outils pour l'évaluation Globale des Investissements technologiques – IFG). Uno de los principales objetivos que persigue es el análisis de aspectos específicos de



la empresa, sin tener en cuenta el aspecto global de la misma. La metodología MOUGLI se caracteriza porque viene soportada por un sistema experto. A diferencia de la mayoría de las metodologías descritas, el método MOUGLI no presenta como herramientas para la obtención de información cuestionarios o entrevistas, sino que sólo se basa en una guía para formación del consultor y el sistema experto.

Aspectos Considerados: Económico-Financiero; Organizativo-Gestión; Producción-Tecnología y Producto-Mercado-Marketing.

- **Metodología BUNT**

Desarrollado por Business Development Using New Technology (NTNF, Noruega). El objetivo del método es la obtención de un análisis general del negocio junto con un análisis de los aspectos específicos de la empresa. La metodología BUNT se desarrolla en dos fases, en una primera en la que se realiza un diagnóstico previo, y una segunda en la que se desarrolla la metodología. Para la obtención de la información se utilizan cuestionarios, entrevistas y Guía de formación del consultor.

Aspectos Considerados: Estratégicos; Económico-Financiero; Organizativo-Gestión; Producción-Tecnología; Producto-Mercado-Marketing y Entorno.

Resultado del Diagnóstico: Como resultados final del diagnóstico se elabora un informe en el que se incluye un análisis general de la empresa, en el cual se encuentran también una serie de recomendaciones y planes de actuación específicos.

- **Programa de Autoevaluación de Empresas.**

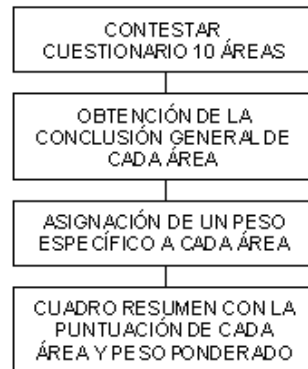


Fig. 6. Proceso de aplicación- metodología Autoevaluación

Desarrollado por la Cámara Oficial de Comercio Industria y Navegación de Barcelona en 1992. Este cuestionario ha sido diseñado con el objeto de facilitarle una reflexión profunda sobre la situación competitiva en la que se encuentra la empresa. No es sin embargo una herramienta de diagnóstico, es un instrumento para la reflexión y ayuda a la toma de decisiones por parte de la alta dirección. Se presentan 10 cuestionarios (uno para cada área), con cinco preguntas cada uno

Aspectos Considerados: Divide a la empresa en 10 Áreas de Actividad, que a su vez se agrupan en dos bloques llamadas actividades de cadena o de creación de valor y actividades de gerencia, que sirven de soporte a las anteriores.

Resultado del Diagnóstico: Los resultados obtenidos son por una parte, una conclusión general sobre cada Área de Actividad estudiada y por otra, se obtendrá un cuadro resumen que le mostrará la puntuación obtenida en cada Área y su peso ponderado.

El instrumento de diagnóstico elegido para realizar la evaluación de las empresas Magicpan y Maxidelicias es una herramienta que en términos generales maneja el mismo sistema de valoración del Programa de Autoevaluación de empresas con la gran diferencia que divide la empresa en 8 áreas funcionales y plantea 125

preguntas en un meticuloso y completo cuestionario donde de igual manera se pondera y se puede obtener tanto una calificación global como una para cada área y subárea específica mostrando gráficos ilustrativos para cada división de la compañía. El mapa de competitividad aplicado tendrá una descripción completa en el diseño metodológico del proyecto donde será posible entender su funcionamiento y aplicación.

Por otra parte se hace importante dentro del recorrido bibliográfico conocer a grandes rasgos las características y funciones del Banco Interamericano de Desarrollo, entidad responsable del diseño del Mapa de competitividad mencionado anteriormente con el fin de conocer de manera profunda su importancia en el acompañamiento de nuevos proyectos y su experiencia en labores similares a las que realiza actualmente el Fondo Emprender para finalmente entender la decisión tomada por las partes involucradas para realizar la aplicación de esta herramienta<sup>3</sup>.

#### **7.1.2.4 EI BID**

- ¿Qué es el BID?

Iniciativa largamente esperada por los países latinoamericanos, el Banco Interamericano de Desarrollo se creó en 1959 como una innovadora institución financiera multilateral para el desarrollo económico y social de América Latina y el Caribe. Sus programas de préstamos y de cooperación técnica van más allá del mero financiamiento, por cuanto apoyan estrategias y políticas para reducir la pobreza, impulsar el crecimiento sostenible, expandir el comercio, la inversión y la integración regional, promover el desarrollo del sector privado y modernizar el Estado.

---

<sup>3</sup> [www.unizar.es](http://www.unizar.es)

Los programas e instrumentos del BID fueron modelos para la creación de otras instituciones multilaterales de desarrollo a nivel regional y subregional. El BID constituye actualmente la principal fuente de financiamiento multilateral para proyectos de desarrollo económico, social e institucional en los países de América Latina y el Caribe.

El Grupo BID está integrado por el Banco Interamericano de Desarrollo, la Corporación Interamericana de Inversiones (CII) y el Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin). La CII enfoca su acción en el apoyo a la pequeña y mediana empresa, mientras que el Fomin promueve el desarrollo del sector privado a través de donaciones e inversiones.

- ¿Cómo opera el BID?

Las operaciones del Banco se ajustan a políticas generales que rigen todas sus actividades y a políticas sectoriales que sirven de orientación para determinadas actividades. El Banco tiene también una política de adquisiciones y una política sobre disponibilidad de información.

El programa de préstamos del BID se rige por estrategias, entre las cuales cabe mencionar la estrategia institucional y las estrategias sectoriales.

Los recursos financieros del Banco proceden de los países miembros, préstamos obtenidos en los mercados financieros, fondos en administración que tiene la institución y reembolsos de los préstamos. El BID usa estos recursos para financiar préstamos, donaciones, garantías e inversiones que apoyan proyectos de desarrollo en América Latina y el Caribe.

Aunque el objetivo del BID no es obtener ganancias, la institución se rige por principios financieros similares a los de la banca privada. Percibe intereses por los préstamos que otorga como parte de sus actividades de administración y manejo de activos, y usa estrategias de gestión de caja para invertir los fondos que no requieren liquidez inmediata para efectuar desembolsos.

El BID acepta los comentarios y las opiniones que el público formula sobre estrategias y políticas propuestas en el marco del programa de consultas y participación que el Banco organiza periódicamente. Asimismo, la institución promueve programas para alentar a los beneficiarios de los proyectos a participar más activamente en su preparación e implementación. Adicionalmente, ha establecido una política de divulgación de información que rige el acceso a la información sobre sus actividades operativas.

El BID cuenta con numerosos comités y mecanismos para garantizar que sus proyectos y administración sean objeto de procesos adecuados de supervisión y auditoría. Asimismo, el Banco hace una evaluación de sus actividades a fin de estimar sistemáticamente los resultados de las actividades que financia y procesos afines. Por último, el BID ha establecido iniciativas, sistemas y mecanismos organizativos para cuantificar la eficacia en el desarrollo de los proyectos que financia y sus propias operaciones y prácticas.

- ¿Qué hace el BID?

El BID contribuye al desarrollo socioeconómico de América Latina y el Caribe a través de sus operaciones de préstamo, liderazgo de iniciativas regionales, actividades de investigación y de difusión de conocimiento, institutos y programas.

El Banco ayuda a sus países miembros prestatarios a formular políticas de desarrollo y proporciona asistencia técnica y financiamiento para incentivar el crecimiento económico sostenible, reforzar la competitividad, promover la equidad social y combatir la pobreza, modernizar el Estado, y fomentar el libre comercio y la integración regional.

Desde su creación en 1959 hasta fines de 2007, el Banco ha aprobado más de US\$156.000 millones en préstamos y en garantías para financiar proyectos que demandaron una inversión total de US\$353.000 millones, y ha otorgado US\$2.400 millones en donaciones y financiamiento concesional para programas de cooperación técnica.

Las entidades que pueden recibir préstamos del Banco son los gobiernos municipales, estatales, provinciales y nacionales, instituciones públicas autónomas, organizaciones de la sociedad civil y empresas privadas.

Adicionalmente el BID de desarrollo promueve dentro de sus operaciones el programa de de Empresariado Social, el cual busca facilitar el crédito a personas y organizaciones que no tienen acceso a financiamiento comercial o de desarrollo en el mercado.

A través de este programa, el Banco otorga préstamos y donaciones a organizaciones privadas, sin fines de lucro, o gubernamentales a nivel local o regional, que prestan servicios financieros, comerciales, sociales y de desarrollo comunitario a los grupos más desposeídos. El Banco financia estas operaciones a través de instituciones intermediarias que luego canalizan los fondos a los beneficiarios.

El programa otorga entre US\$7 millones y US\$10 millones en financiamiento anual para proyectos en los 26 países miembros prestatarios. Las instituciones pueden recibir hasta US\$1 millón en préstamos y hasta un máximo de US\$250.000 en donaciones (asistencia técnica no reembolsable).

De esta manera y teniendo en cuenta toda la experiencia conseguida durante el transcurrir de los años en asesoría a la formulación y posterior acompañamiento de proyectos a nivel internacional, es indiscutible que una herramienta diseñada por expertos de esta organización genere un alto grado de confianza para ser aplicada en nuestro medio teniendo en cuenta que es necesario flexibilizar el proceso con el fin de obtener resultados más precisos<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> [www.iadb.org](http://www.iadb.org)

### **7.1.2.5 Plan de mejoramiento**

Dentro de la descripción de las diferentes metodologías de diagnóstico presentadas anteriormente, se indicó que para cada proceso es necesario realizar informes donde se exhiba según cada enfoque los resultados obtenidos durante la evaluación. Es por consiguiente necesario pensar que el proceso no termina ahí y por el contrario el camino para buscar mejoras en la productividad y rentabilidad de las empresas recién comienza y un plan de mejoramiento completo donde se enumeren las acciones correctivas y preventivas debe ser planteado.

Sin embargo, las teorías específicas que determinen la manera como un plan de mejoramiento debe ser diseñado ni los pasos consecutivos a llevar son abundantes y simplemente hay recomendaciones que mencionan la necesidad de realizar una clara definición de prioridades para la empresa y la participación activa de los altos mandos en el diseño del mismo entre otros factores importantes. El plan propuesto en este proyecto incluye acciones correctivas para cada uno de los ítems evaluados, la importancia que mide principalmente el impacto en la organización y la urgencia en el tiempo.

## **7.2 Marco conceptual**

- Herramienta de diagnóstico empresarial: Según el diccionario de la Real Academia Española, la palabra diagnóstico proviene del griego "Diagnosis", que significa "*Conocimiento*". En el mundo de las empresas, cuando se habla de diagnóstico se hace referencia a aquellas actividades tendientes a conocer el estado actual de una empresa y los obstáculos que impiden obtener los resultados deseados.
- Mapa de Competitividad: El Mapa de Competitividad al que se hace referencia en el presente trabajo es una herramienta de diagnóstico que ha sido desarrollada por el BID, con la cual y a partir de su aplicación se

obtener una radiografía sobre la situación real de las diferentes áreas de la empresa.

- Plan de Mejoramiento: Un Plan de Mejoramiento es una estrategia que implica varias actividades y comprende un conjunto de acciones que se realizan para corregir los hallazgos identificados después de la aplicación de una herramienta de diagnóstico.
- Productividad: Productividad es la relación entre la producción obtenida y los recursos o el tiempo utilizados para obtenerla. Una mayor productividad utilizando los mismos recursos y una menor cantidad de tiempo se ve reflejada en una mayor rentabilidad para la empresa.
- Competitividad: la capacidad de una organización de mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar y sostener una posición en el mercado satisfaciendo las necesidades de sus consumidores y cumpliendo sus metas.
- Calidad: La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo y la capacidad de este para satisfacer sus necesidades.



### **7.3 Marco legal**

Dentro del siguiente numeral se incluirán las disposiciones legales que rigen el funcionamiento y operabilidad del Fondo Emprender enumerando cada uno de los artículos propuestos con el fin de tener una guía general sobre las consideraciones vigentes.

Los Artículos 19 y 20 del Capítulo V del ACUERDO No. 0007 DE 2004 serán los únicos que tendrán explicación en profundidad teniendo en cuenta la importancia que representa para el presente proyecto.

Artículo 40 de la Ley 789 de 2002

#### **Artículo 40.** *Fondo Emprender.*

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

En el caso de las asociaciones estas tendrán que estar compuestas mayoritariamente por aprendices.

El Fondo Emprender se regirá por el Derecho privado, y su presupuesto estará conformado por el 80% de la monetización de la cuota de aprendizaje de que trata el artículo 34, así como por los aportes del presupuesto general de la nación, recursos financieros de organismos de cooperación nacional e internacional, recursos financieros de la banca multilateral, recursos financieros de organismos internacionales, recursos financieros de fondos de pensiones y cesantías y recursos de fondos de inversión públicos y privados.

**Parágrafo.** El Gobierno Nacional determinará dentro de los 6 meses siguientes a la promulgación de esta ley, las condiciones generales que sean necesarias para el funcionamiento de este fondo. La decisión de financiación de los proyectos empresariales presentados al Fondo Emprender será tomada por el Consejo Directivo del SENA.

### **DECRETO 934 DE 2003**

(Abril 11)

*Por el cual se reglamenta el funcionamiento del Fondo Emprender FE.*

El Presidente de la República de Colombia, en ejercicio de las facultades que le confiere el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política y en desarrollo de lo dispuesto por el artículo 40 de la Ley 789 de 2002, y

#### **CONSIDERANDO:**

Que el Congreso de la República expidió la Ley 789 de 2002, por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo;

Que el artículo 40 de la citada ley creó el Fondo Emprender FE, como una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, el cual será administrado por esa entidad y cuyo objeto exclusivo será financiar iniciativas empresariales, en los términos allí dispuestos;

Que le corresponde al Gobierno Nacional determinar las condiciones generales que sean necesarias para el funcionamiento del Fondo Emprender FE,

## **DECRETA:**

### **CAPITULO I**

#### **Disposiciones generales**

Artículo 1o. Naturaleza del Fondo Emprender FE.

Artículo 2o. Objeto del Fondo Emprender FE.

Artículo 3o. Definición de aprendices.

### **CAPITULO II**

#### **Administración, dirección y funcionamiento**

Artículo 4o. Administración y dirección del Fondo Emprender FE.

Artículo 5o. Consejo de Administración del Fondo Emprender FE.

Artículo 6o. Funciones de la Dirección del Fondo Emprender FE.

Artículo 7o. Criterios para la financiación de proyectos o iniciativas empresariales.

Artículo 8o. Órgano de decisión de financiación.

### **CAPITULO III**

#### **Recursos y su destinación**

Artículo 9o. Recursos del Fondo Emprender FE.

Artículo 10o. Giro de los recursos provenientes de la cuota de monetización.

Artículo 11o. Sistema de manejo de los recursos.

Artículo 12o. Destinación de los recursos.

## CAPITULO IV

### **Disposiciones finales**

Artículo 13. Régimen jurídico de los actos y contratos del Fondo Emprender FE.

Artículo 14. Recurso humano. El Fondo Emprender FE contará con el personal requerido de la planta de personal del Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena.

Artículo 15. Vigencia. El presente decreto rige a partir de la fecha de su publicación.

Publíquese y cúmplase,

Dado en Bogotá, D. C., a 11 de abril de 2003.

ÁLVARO URIBE VÉLEZ

El Ministro de Protección Social,

Diego Palacio Betancourt.

### **DIARIO OFICIAL**

**Bogotá lunes 14 de abril de 2003**

**Año CXXXVIII No 45.160**

Biblioteca Jurídica Digital

Dirección General

### **ACUERDO No. 0007 DE 2004**

### **POR EL CUAL SE ESTABLECE EL REGLAMENTO INTERNO DEL FONDO EMPRENDER.**

### **El Consejo Directivo del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA**

En ejercicio de las facultades legales que le confiere el parágrafo del artículo 40 de la ley 789 de 2002, el decreto 249 de 2004 y en desarrollo de lo dispuesto en los artículos 4º y 5º del decreto 934 de 2003, y

### **CONSIDERANDO:**

Que el Congreso de la República expidió la Ley 789 de 2002, por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo; Que el artículo 40 de Ley 789 de 2002 creó el FONDO EMPRENDER, como una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, el cual será administrado por esa entidad y cuyo objeto exclusivo será financiar iniciativas empresariales, en los términos allí dispuestos; Que el artículo 4º del decreto 934 de 2003, delega las funciones de Administración del FONDO EMPRENDER al Consejo Directivo del Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA;

### **ACUERDA:**

#### **CAPITULO I**

#### **BENEFICIARIOS Y RECURSOS DEL FONDO EMPRENDER**

Artículo 1. BENEFICIARIOS.

Artículo 2º. RECURSOS.

Artículo 3º. CALIDAD DE LOS RECURSOS.

Artículo 4º. TOPES Y MONTOS DE LOS RECURSOS OTORGADOS.

Artículo 5º. RUBROS FINANCIABLES

Artículo 6º. RUBROS NO FINANCIABLES.

Artículo 7º. CAUSALES DE DEVOLUCIÓN.

#### **CAPITULO II**

#### **ETAPAS PARA LA FORMULACION, REGISTRO Y EVALUACION DE LOS PLANES DENEGOCIO**

Artículo 8º. ETAPAS.

Artículo 9º. FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO.

Artículo 10º. CONVOCATORIA

Artículo 11°. REGISTRO Y PRESENTACIÓN DE PLANES DE NEGOCIO.

Artículo 12°. EVALUACIÓN DE PLANES DE NEGOCIO.

Artículo 13°. CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN Y JERARQUIZACIÓN PARA LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS

### **CAPITULO III**

#### **COMISION NACIONAL TECNICA DEL FONDO EMPRENDER**

Artículo 14°. INTEGRANTES DE LA COMISION NACIONAL TÉCNICA DEL FONDO EMPRENDER

Artículo 15°. FUNCIONES.

Artículo 16°. SECRETARIA TECNICA.

### **CAPITULO IV**

#### **ASIGNACION DE RECURSOS**

Artículo 17°. ASIGNACIÓN DE LOS RECURSOS.

Artículo 18°. DESEMBOLSO DE LOS RECURSOS.

### **CAPITULO V**

#### **SEGUIMIENTO Y EVALUACION**

Artículo 19°. **SEGUIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO A BENEFICIARIOS.** Las Instituciones de Educación aprobadas por el Estado o los Centros de Formación profesional del SENA, deberán realizar a través de unidades de emprendimiento, departamentos, facultades, profesores, instructores o asesores vinculados a las mismas, el acompañamiento durante la etapa de ejecución del plan de negocio. En el evento en el que al plan de negocio se le asignen recursos por parte del Fondo, deberá además efectuar el acompañamiento técnico-operativo durante el primer año de ejecución de los planes de negocio avalado por ellos, apoyándose

en el sistema de información diseñado para tal fin o en cualquier medio que consideren necesario, para garantizar el cumplimiento de los indicadores de gestión establecidos en el plan de negocio aprobado por el Consejo Directivo del SENA.

Artículo 20°. **CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA INVERSIÓN.** El Gerente del FONDO EMPRENDER, deberá realizar la interventoría permanente a los planes de negocio financiados y presentar informes bimensuales de avance de ejecución de los mismos, al supervisor y coordinador por parte del SENA. Adicionalmente, debe presentar un informe anual consolidado, sobre los resultados obtenidos por los planes de negocio beneficiados con los recursos del FONDO EMPRENDER, el cual contendrá, entre otros, los indicadores de gestión propuestos en los planes de negocio. El cumplimiento de los indicadores y resultados, servirá de soporte para que el Consejo Directivo del SENA, decida sobre el reembolso de los recursos asignados, en cuyo caso el Gerente del FONDO EMPRENDER, deberá realizar la gestión necesaria para la recuperación de los recursos.

## **CAPITULO VI DISPOSICIONES FINALES**

Artículo 21°. MANUALES DE OPERACIÓN Y FINANCIACIÓN DEL FONDO EMPRENDER.

Artículo 22°. CONTENIDO DE LOS MANUALES.

Artículo 23°. INFORMES DE EVALUACIÓN.

Artículo 24°. VIGENCIA.

### **PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE**

Dada en Bogotá, D.C. Julio 13 de 2004

Presidente, Secretario,

Diego Palacio Betancourt Piedad Pérez de Escobar

Ministro de la Protección Social Secretaria General del SENA

## **7.4 Marco situacional**

Desde el año 2003 a la fecha y durante las 5 convocatorias nacionales y 37 regionales, el Fondo Emprender del SENA ha asignado capital semilla por 47 mil millones de pesos a 791 nuevas empresas de diversos sectores económicos de 29 departamentos del país.

Se estima que cerca del 70 por ciento, son empresas de emprendedores de los programas técnicos y tecnólogos del SENA, y el restante 30 por ciento de emprendedores de diversas universidades del país y se calcula que las empresas seleccionadas han generado ventas por cerca de 25.680 millones de pesos.

Adicionalmente han sido cofinanciados cerca de mil millones de pesos por parte de las administraciones locales, a través de convocatorias cerradas.

El Fondo Emprender es una cuenta adscrita al SENA, la cual recibe recursos de los empresarios que no cumplen con la cuota de aprendices a que obligó la reforma laboral.

Los recursos que reciben los beneficiarios pueden ser condonables, si durante el primer año de operación cumplen con los objetivos trazados en el plan de negocios presentados a la convocatoria.

En la actualidad las administraciones locales realizan el seguimiento y acompañamiento a los emprendedores beneficiarios pero hasta el momento en nuestra región no se ha realizado un diagnóstico completo de ninguna de ellas utilizando alguna metodología o instrumento de diagnóstico.



## 7.4.1 Información de las empresas

### 7.4.1.1 Magicpan

Objeto del proyecto: Producción y distribución de productos de panadería congelados.

Beneficiarios de la segunda convocatoria del Fondo Emprender: Alexander Toro Rincón, Fernando Aguirre González

- Producto

El pan es el producto obtenido por la cocción en horno de una masa fermentada o no, hecha con harina y agua potable, con o sin el agregado de levadura, sal u otras sustancias permitidas. La harina de trigo constituye entre el 55% y el 90% de los distintos panificados. El agua puede llegar a representar el 30% del producto final y la materia grasa de origen animal o vegetal del 0% al 4.5%

Inicialmente la empresa empezará operaciones con la producción de masa hojaldrada congelada cruda y de acuerdo a su desempeño continuará con el pan precocido congelado. La diferencia de estos dos productos radica en que el pan precocido congelado pasa primero al horno antes de congelarse, mientras que el congelado no está cocido, se entiende por masa congelada aquella que una vez realizado el formado de la pieza es sometida a la ultra congelación, se conserva en estado congelado y más tarde se descongela se fermenta y se hornea. Es un producto alimenticio de panadería y su composición es la siguiente:

<b>Materia Prima</b>	<b>Porcentaje aproximado</b>
Harina de trigo	40%
Margarina	25%
Agua	20%
Azúcar	7%
Sal	7%
Mejoradores	1%

Tabla 1: Materia prima utilizada Magicpan

- Composición nutritiva

Contiene elementos esenciales en la nutrición de las personas tales como: carbohidratos, grasas ricas en calorías, proteínas vegetales como gliadina, globulina y gluteína y minerales como sulfato de potasio magnesio, calcio hierro y aluminio.

- Proceso de producción

Es un producto que como cuyo nombre lo indica consiste en una cocción en dos tiempos, la masa se elabora con el proceso tradicional y una vez coagulado se saca del horno se enfría y posteriormente se congela.

#### Características del proceso

Primera etapa: Es de color blanco, su contenido de humedad y densidad es superior a la de un pan cocido en su totalidad. Cuando su cocción es cercana al 80% se saca del horno y se deja enfriar de 35 a 40 grados centígrados. Luego se congela desde -40 hasta conseguir -12 grados centígrados.

Segunda etapa: Descongelación, se puede hacer de dos formas.

1. Dejando descongelar a temperatura ambiente durante 30 minutos para cocerlo en un horno rotatorio a una temperatura de 235 grados centígrados por diez minutos.
2. Cocer directamente sin descongelar por 14 minutos.

- Mercado potencial

El cliente objetivo son los hogares de la ciudad de Pereira de estrato 4,5 y 6 compuesto por 33577 hogares de los cuales 17329 corresponden a hogares catalogados según el nivel de ingresos como estrato medio o estrato cuatro; 9644 hogares en estrato cinco y 6604 en estrato seis. Ya que este segmento de la población cuenta con poco tiempo para elaborar alimentos y tiene el poder adquisitivo y equipamiento para mantener y preparar el producto. De igual manera pretendemos llegar al segmento institucional enfocado a las panaderías con características de producción artesanal. Este mercado está representado por 15000 panaderías registradas en la cámara de comercio de Pereira.

- Plan de negocios financiado

Cuarto frío	\$ 6.000.000
Horno turbano	\$ 7.360.000
Amasadora	\$ 5.100.000
Mesa acero inoxidable	\$ 800.000
Laminadora spar	\$ 11.000.000
Escaviladero	\$ 300.000
Estufa industrial	\$ 430.000
Cilindradora	\$ 1.400.000
Artesa acero inoxidable	\$ 270
Total Maquinaria y equipo	\$ 32.660.000
Muebles y enseres	
Vitrina lateral	\$ 780.000
Latas par pan	\$ 648.000
Molde	\$ 31.000
Estantes	\$ 90.000
Balancín	\$ 65.000
Mostrador vidrio	\$ 880.000
Escabiladero	\$ 750.000
2 sillas	\$ 140.000

Basculas	\$ 270.000
Canastillas plástico	\$ 23.999
Total muebles y enseres	\$ 3.678.000
Mano de obra	
Sueldos	\$ 10.528.000
Transporte	\$ 763.200
Aportes nomina	\$ 1.281.120
SENA y otros	\$ 215.032
Honorarios contadora	\$ 1.040.000
Arrendamiento	\$ 3.150.000

Tabla 2: Plan de negocios financiado Magicpan.

#### 7.4.1.2 Maxidelicias

Objeto del proyecto: Elaboración de productos alimenticios pertenecientes a la línea de panificación.

Beneficiaria de la segunda convocatoria del Fondo Emprender del SENA: Diana Marcela Ossa Raigoza

- Concepto del negocio

Montaje y puesta en marcha de una microempresa dedicada a la elaboración de productos alimenticios pertenecientes a la línea de panificación tales como:

- Oblea y galleta artesanal para heladería: conos, cucuruchos, barquillos, canastillas, abanicos, etc.
- Pasteles de masa danesa, rellenos de pasta dulce o carnes o precongelaados.

La presentación de un portafolio de productos con una amplia gama de sabores decoraciones y colores apoyados en una presentación y producción confiable para el cliente son las características innovadoras de la empresa.

- Producto o servicio

Fabricación y comercialización de productos alimenticios pertenecientes a la línea de panificación dividida para la empresa en dos líneas independientes tales como: obleas y galletas para heladería y pasteles de masa danesa precongelados.

Para la producción de la primera línea se utiliza agua, harina, grasa vegetal y azúcar y tiene el siguiente portafolio:

- Obleas
- Conos enrollados
- Cucuruchos
- Canastillas
- Abanicos
- Barquillos

La línea de precongelados consiste en la fabricación de pasteles crudos precongelados con rellenos de diferentes sabores listos para preparar (freír u hornear), en poco tiempo elaborados a base de masa danesa para pan, relleno de carnes (blancas y embutidos) y pastas dulces (arequipe y mermelada de diferentes sabores). La gama de pasteles a fabricar es la siguiente:

- Pastel relleno de pollo
- Pastel de queso
- Pastel de jamón
- Pastel hawaiano
- Pastel de carnes

- Pastel de arequipe
- Pastel de guayaba

Todo el proceso se realiza teniendo en cuenta las buenas prácticas de manufactura, para el empaque del producto se utilizaran bolsas de polipropileno y empaques secundarios de cartón y polietileno que garantizan mantener las características del producto durante su vida de anaquel.

- Aspectos técnicos

Las materias primas son productos nutritivos seguros para la salud y el medio ambiente, básicamente se encuentran en estado sólido y líquido. Son de fácil consecución en el mercado local, fáciles de transportar y almacenar, de libre distribución, legales y económicas. Dentro de los principales materiales utilizados tenemos:

- Harina de trigo: Se usan harinas de trigo blando con un grado de molienda entre 70% y 80% con un contenido de 25% a 30% de gluten.
- Grasas: Deben utilizarse aceites vegetales insípidos con un punto de solidificación mayor de 20 grados centígrados.
- Azúcar: Debe ser refinado, tamaño de gramo entre 80 y 100 micrones.

- Maquinaria utilizada

Obleas y galletas

- Veinte hornos eléctricos de obleas 110V– 400W
- Dos hornos eléctricos para cono y cucuruchos 110V - 1200W
- Una batidora industrial de 20 litros

- Tres mesas de acero inoxidable
- Cuatro moldes de aluminio fundido de acero inoxidable (canastilla, bananera) y tres moldes conos
- Dos balanzas de 50 Kg y k Kg
- Cinco estantes metálicos de 2m x 2m x 0.5m
- Utillaje (recipientes, espátulas, accesorios cucharones, etc.)

#### Precongelados

- Un cilindro amasador eléctrico
- Un congelador industrial con capacidad para 40 Kg. 2400W
- Una picadora de carne
- Utillaje

- Proceso de Producción

#### Obleas y galletas

- Recepción de materia prima
- Pesado
- Mezclado y homogenización
- Moldeado
- Horneado
- Enfriamiento
- Empaque
- Almacenamiento

#### Precongelados

- Recepción de materia prima
- Pesado

- Amasado
  - Preparación pasta de relleno
  - Moldeado
  - Empaque
  - Almacenamiento/congelación
- 
- Mercado potencial

Los clientes potenciales para los pasteles rellenos precongelados son principalmente los hogares pertenecientes a los estratos socioeconómicos 4, 5 y 6 ubicados en las principales ciudades del eje cafetero.

Los clientes potenciales para la línea de oblea y conos es la población de los estratos tres en adelante que adquieren sus productos en heladerías.

- Competencia

En Pereira se encuentra registrada en la cámara de comercio las siguientes empresas:

- Conos y cucuruchos Pereira
- Obleas Charlitos.
- Se conoce de la existencia de otras empresas pertenecientes al sector informal.

Con respecto a los productos de precongelados, en Pereira no se encuentra registrada ninguna empresa solo industrias y panificadoras comunes. En santa rosa de cabal se encuentra la empresa: Conos Risaralda<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Información suministrada por la unidad de emprendimiento del Fondo Emprender



## 8 DISEÑO METODOLÓGICO

El mapa de competitividad diseñado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) elegido para realizar el diagnóstico de las empresas, utiliza como formato una hoja de Excel que realiza un recorrido minucioso por cada una de las áreas formulando preguntas y afirmaciones las cuales reciben un puntaje de cero a cinco de la siguiente manera acorde a la situación actual de la empresa:

0 No existe

1 Existe

2 En proceso de documentación

3 Documentado

4 Documentado y difundido

5 Documentado, difundido y actualizado (versión)

Como se expresó anteriormente en el marco teórico el instrumento reúne las características del Programa de Autoevaluación de empresas con la diferencia que la compañía se divide en 8 subáreas y tanto la distribución de las preguntas como la ponderación se presentan de la siguiente manera:

ÁREAS	PREGUNTAS	PONDERACION
Planeación estratégica	10	8,0
Aseguramiento de calidad	7	5,6
Cadena de valor	29	23,2
Merchandising	33	26,4
Contabilidad y finanzas	13	10,4
Talento humano	15	12,0
Gestión ambiental	9	7,2
Sistemas de información	9	7,2
TOTAL	125	100,0

### Tabla 3: Ponderación Preguntas Mapa de Competitividad

De esta forma es posible observar tanto el desempeño de cada área de forma independiente como la situación global de las empresas por medio de calificaciones totales, las cuales generan gráficos que permiten visualizar de manera ilustrativa las fortalezas y debilidades de las compañías y entregan básicamente la radiografía de las empresas evaluadas.

La aplicación se realizará por medio de entrevistas personales donde los investigadores y los empresarios se reúnen dentro de las instalaciones de la determinada empresa y ejecutan todo lo necesario para obtener la información requerida en el mapa. Posteriormente se tabularán los resultados dentro del formato con sus correspondientes observaciones y se presentará a los beneficiarios para confirmar lo allí plasmado.

El siguiente paso es entregar un análisis de la información donde el principal objetivo es presentar de forma breve y concreta los principales resultados del diagnóstico con el fin de obtener una radiografía por áreas, del estado global de la empresa.

Posteriormente se realizará el plan de mejoramiento, el cual estará diseñado de la siguiente manera:

**Debilidad:** Es el área de mejora encontrada durante el diagnóstico, que requiere una intervención con el fin de mejorar la situación actual de la empresa. Se enumeran aquellas con mayor importancia con el propósito de realizar una presentación concisa de los problemas más significativos.

**Acción correctiva:** En este espacio se enumerarán las actividades necesarias para mejorar el desempeño del determinado aspecto.

**Estrategias:** En el campo de las estrategias se enuncian actividades específicas que buscan cumplir el objetivo de la acción correctiva.

Medio para verificar el cumplimiento: Es el documento en el que se puede comprobar que las estrategias enunciadas fueron realizadas en busca de la superación de la debilidad propuesta en cada área.

Responsable: Es la persona o grupo de personas que deben desarrollar las estrategias propuestas, en algunos casos es necesario contar con asesorías, especialmente cuando son temas en los que la persona responsable no tiene total conocimiento del área que involucra la estrategia.

Plazo: Los siguientes plazos serán utilizados según su necesidad de realización y el tiempo requerido para ser aplicadas.

Inmediata: De 0 a 6 meses.

Corto plazo: De 6 meses a un año.

Mediano Plazo: Más de un año.

Constante: Actividades que requieren un continuo trabajo y seguimiento.

Por otra parte será posible encontrar dentro de los anexos el recorrido completo por cada una de las preguntas realizadas a los emprendedores con su respectivo comentario y la acción específica necesaria para mejorar en cada determinado aspecto que sea necesario.

## **9 PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOGIDA**

### **9.1 Magicpan**

#### **9.1.1 Tabla de resultado Mapa de competitividad**

Áreas	Nota inicial	Preguntas	Ponderación		Nota ponderada
Planeación estratégica	0,3	10	8,0	2,4	0,02
Aseguramiento de calidad	1,1	7	5,6	6,4	0,06
Cadena de valor	0,8	29	23,2	18,4	0,18

Merchandising	0,1	33	26,4	3,5	0,03
Contabilidad y finanzas	1,2	13	10,4	12,8	0,13
Talento humano	0,1	15	12,0	1,3	0,01
Gestión ambiental	0,1	9	7,2	0,8	0,01
Sistemas de información	0,0	9	7,2	0,0	0,00
Total		125	100,0	45,6	0,5

Tabla 4: Tabla de Resultados Mapa de Competitividad: Magicpan

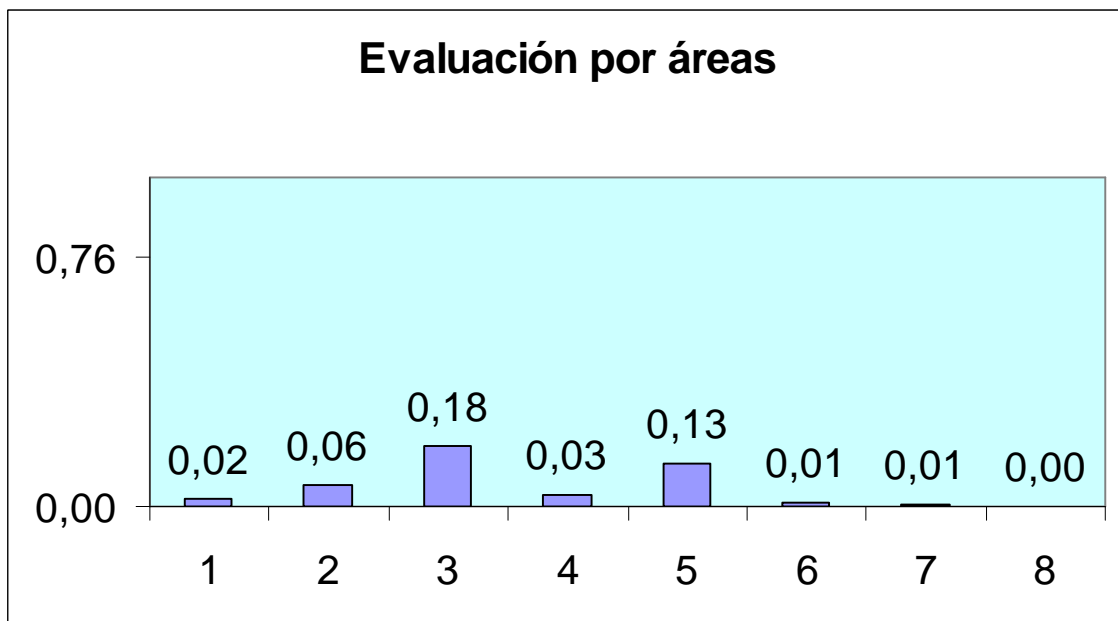


Fig. 7. Grafico Evaluación por áreas Magicpan.

### 9.1.2 Análisis de la información obtenida Magicpan

- **Planeamiento estratégico**

Como primera medida el acceso a la información correspondiente a la planeación estratégica no es fácil, existen archivos desordenados y por lo tanto no son

accesibles para todos los colaboradores. Los emprendedores presentaron una planeación estratégica dentro de su plan de negocios que no concuerda con la actividad actual de la empresa. Por diferentes razones, únicamente se están produciendo los alimentos comunes de panadería y hasta el momento el principal atractivo propuesto por la empresa, los productos congelados no han salido al mercado, razón por la cual los objetivos y metas planteadas se encuentran inalcanzables. Es necesario que se realice una nueva planeación estratégica teniendo en cuenta la situación actual, contando con la participación de todos los colaboradores y realizando una publicación visible. Un análisis DOFA actualizado podría mostrarles a los empresarios posibilidades muy importantes para sobresalir en el mercado. Los colaboradores están definitivamente comprometidos con la empresa y dispuestos a salir adelante hecho que facilitaría todo el proceso de cambio.

- **Cadena de valor**

#### Planificación

El proceso productivo es sencillo y eficiente y la tecnología utilizada es adecuada. El producto fabricado es de buena calidad y reúne las características necesarias para competir en el mercado. El pronóstico de ventas realizado diariamente tiene buenos resultados para el nivel de ventas actual. La distribución de planta es adecuada y facilita una buena productividad. En términos generales la planificación de la producción cumple con los estándares requeridos.

#### Capacidad

No hay conocimiento profundo de la maquinaria utilizada y su capacidad de producción. No se tienen registros de métodos y tiempos que le genere a la compañía una guía básica pero es indiscutible que no se está utilizando la capacidad máxima. Hay maquinaria adquirida para realizar los productos

congelados que no está siendo utilizada. El principal problema consiste en que no se está satisfaciendo una demanda potencial y por lo tanto la maquinaria está siendo subutilizada.

#### Mantenimiento

El mantenimiento de la maquinaria es nulo dentro de la empresa. Como se mencionó anteriormente no se conocen las especificaciones y por lo tanto no hay hojas de vida ni se lleva un registro organizado. Es necesario crear conciencia de trabajar en esta área ya que se tienen hornos que representan gran valor económico. Según lo propuesto por el mapa de competitividad la empresa presenta resultados muy graves que ponen en peligro el buen funcionamiento de la maquinaria y equipos adquiridos.

#### Investigación y desarrollo

La empresa posee un programa sencillo de investigación y desarrollo donde se intenta constantemente innovar en los procesos de producción más no en el producto final. La empresa tiene capacidad para mejorar su producción y desconoce algunos factores importantes necesarios para realizar los productos congelados de forma masiva, hecho que demuestra una necesidad inmediata de investigar en este campo.

#### Aprovisionamiento

El aprovisionamiento es eficiente para la cantidad producida en el momento, si se pronostica incrementar el nivel de ventas, será necesario corregir algunos procesos sencillos.

## Nivel de Inventarios

El nivel de inventarios tanto de materia prima como de producto en proceso y producto terminado es óptimo.

## Ubicación de infraestructura

El diseño de planta es adecuado para realizar un proceso eficiente.

- **Aseguramiento de la calidad**

Como se mencionó anteriormente el proceso garantiza productos de buena calidad que cumplen con las especificaciones del sector. El control de la calidad lo realizan directamente los encargados de la producción y el porcentaje de defectuoso o productos no aptos para la venta es mínimo.

- **Merchandising**

El área de mercadeo es con seguridad la más deficiente de la empresa y probablemente ahí radican muchos de los problemas que la organización tiene actualmente. La incoherencia entre el plan de mercadeo planteado al Fondo Emprender que planteaba la producción e incursión al mercado de productos de panadería congelados y su actividad actual que lo limitan a las productos normales de panadería le genera un total desconocimiento del mercado y la competencia. La empresa se dedica actualmente a satisfacer unos pocos clientes y no logra encontrar nuevos mercados. Aunque se destinan algunos recursos para promoción y publicidad como anuncios en revistas locales y actividades de promoción y degustaciones, no se está logrando el reconocimiento de los clientes.

Se recomienda realizar un esfuerzo y efectuar un estudio de mercados donde se identifiquen nuevas oportunidades ya que la compañía produce a buena calidad y buen precio. Según registros, la empresa ha logrado contactar 136 clientes potenciales, consiguiendo una cifra importante que sobrepasa lo proyectado pero hasta el momento con pocos ha sido posible concretar negocios reales.

El subárea de comercio internacional no recibió ninguna evaluación porque actualmente el producto se distribuye dentro del territorio nacional y por ahora es difícil pensar en planes de exportación.

- **Contabilidad y finanzas**

El sistema de contabilidad es sencillo y se lleva por medio de libros que brindan confiabilidad para los dueños teniendo en cuenta la manera como se manejan los procesos de comercialización y recaudo que no requieren mayores movimientos contables. Sin embargo el acceso a los libros oficiales es difícil y por lo tanto no fue posible corroborar mucha información. La empresa presenta estados financieros a abril 30 de 2007, pero no se consideran válidos porque carecen de la firma de la contadora. Pensando en un futuro crecimiento es necesario realizar algunas consideraciones que estandaricen el sistema brindándole mayor seguridad. La empresa está al día con sus obligaciones tributarias y es cumplida en este sentido.

- **Talento Humano**

La empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes y tiene un organigrama difundido. No hay manuales de funciones y procedimientos para ningún área. La capacitación ha sido innecesaria ya que los colaboradores conocen sus cargos y tienen experiencia. A pesar de las dificultades hay un buen clima organizacional y la comunicación es óptima. No hay programa de salud



ocupacional diseñado pero se labora dentro de un ambiente seguro y con las medidas necesarias.

- **Gestión Ambiental.**

Los insumos y los materiales utilizados no representan algún riesgo real para el medio ambiente, por lo tanto el manejo de desperdicios no requiere un cuidado especial. Los procesos están diseñados para obtener el reciclaje de algunos elementos utilizados y se obtiene alguna ganancia de estos.

- **Sistema de información**

Por la simplicidad de los procesos y de la empresa en sí, no es necesario por el momento tener un sistema de información complejo. Sin embargo, la información puede ser manejada de una manera más organizada pero optimizar el acceso a ella

### **9.1.3 Plan de mejoramiento**

DEBILIDAD	ACCIÓN CORRECTIVA	ESTRATEGIAS	MEDIO PARA VERIFICAR EL CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE	PLAZO
<b>PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO</b>					
El planeamiento estratégico actual no concuerda con la actividad de la empresa y los objetivos y metas no son coherentes con lo que busca la compañía en el momento.	Realizar un nuevo planeamiento estratégico teniendo en cuenta la situación actual de la empresa	Diseñar la misión teniendo en cuenta que la empresa actualmente está dedicada principalmente a la producción y comercialización de los productos tradicionales de panadería y los productos congelados no son parte del portafolio de productos. Responder a la pregunta ¿Qué es hoy la organización? Realice su declaración teniendo en cuenta los siguientes aspectos: 1.Descripción de lo que la organización hace. 2. Para quién está dirigido el esfuerzo. 3. Presentación de la particularidad, lo singular de la organización, el factor diferencial.	Documentos donde se disponga de toda la información planeada	El empresario. En el proceso deben colaborar las personas encargadas de cada área para realizar una planeación acertada y alcanzable.	Mediano
		Diseñar la visión de la empresa realizando una proyección de la compañía a 5 años, teniendo en cuenta donde quiere estar en ese período de tiempo, que mercados se quieren alcanzar y que productos y servicios van a ser ofrecidos. Responda a la siguiente pregunta: ¿Qué es lo realmente se quiere? y tenga en cuenta las siguientes recomendaciones: Debe ser factible alcanzarla. La Visión motiva e inspira. Debe ser compartida. Debe ser clara y sencilla, de fácil comunicación.			
		Planear objetivos y metas de crecimiento y mejora, especificando los plazos. Dentro de los objetivos, incluir la comercialización y producción de los productos congelados con una prioridad alta ya que es una idea importante y podría representar un mercado amplio para la compañía.			
		Publique en algún sitio visible todo lo realizado anteriormente con el fin de concientizar y hacer partícipes a todos los colaboradores.			

<p>El análisis DOFA está desactualizado y una nueva matriz podría entregar una orientación importante.</p>	<p>Diseñar un nuevo análisis DOFA. Realice una matriz que contenga los siguientes elementos: Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.</p>	<p>Realice una lista de sus debilidades. Tenga en cuenta que las debilidades y fortalezas se refieren al análisis interno de su empresa, es decir, factores como la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercadeo entre otros. Trate de responder a las siguientes preguntas: ¿Qué se puede mejorar?, ¿Que se debería evitar?, ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?, ¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?</p>	<p>Matriz DOFA documentada.</p>	<p>El empresario. La unidad de Emprendimiento del SENA podría ser de gran ayuda ya que tienen un conocimiento del mercado y del sector y podrían entregar información importante para diseñar la matriz.</p>	<p>Mediano</p>
		<p>Plantee las fortalezas que observa dentro de su empresa. Responder a las siguientes preguntas puede ser de gran ayuda: ¿Qué ventajas tiene la empresa?, ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra ¿A qué recursos de bajo costo o de manera única se tiene acceso?, ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?, Qué elementos facilitan obtener una venta?</p>			
		<p>Realice el análisis externo incluyendo oportunidades y amenazas. Para las oportunidades responda a las siguientes preguntas: ¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?, ¿De qué tendencias del mercado se tiene información?, ¿Existe una coyuntura en la economía del país?, ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?</p>			
		<p>Para definir las amenazas considere los siguientes aspectos: ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?, ¿Qué están haciendo los competidores?, ¿Los requerimientos de productos están cambiando?, ¿Se tienen problemas de recursos de capital?, ¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?</p>			

<p>No hay ningún interés por documentar los procesos de la empresa</p>	<p>Documentar todo lo que se realiza con el fin de crecer organizadamente y alcanzar altos niveles de calidad.</p>	<p>Realice un seguimiento área por área, observando lo que se tiene hasta el momento y no se ha plasmado. Realice el documento determinado y archive de manera organizada en carpetas o archivos de fácil acceso</p>	<p>Seguimiento global de todos los procesos en carpetas y archivos.</p>	<p>Cada colaborador puede documentar sus procesos pero al momento de organizar y recopilar la información debe haber un encargado que revise y corrija lo necesario. Si se quiere buscar cualquier certificación en el futuro se pueden realizar convenios con la Universidad Tecnológica de Pereira para buscar asesoría.</p>	<p>Mediano</p>
		<p>A medida que se realicen un cambio o mejora, documentar inmediatamente con el fin de evitar acumulación.</p>			

CADENA DE VALOR					
<p>Le empresa no realiza un seguimiento constante de su maquinaria para analizar la necesidad de nuevas adquisiciones y el mantenimiento de las propias.</p>	<p>Diseñar un plan completo de seguimiento a la maquinaria.</p>	<p>Instruirse y conocer a fondo las características de cada máquina.</p>	<p>Plan de seguimiento documentado.</p>	<p>El empresario. El SENA en su área de Industria y comercio le puede dar un apoyo para capacitarlo sobre la maquinaria de la empresa.</p>	<p>Mediano</p>
		<p>Determinar cada cuanto es necesario realizar el mantenimiento de cada máquina y documentarlo.</p>			
		<p>Diseñar un plan de mantenimiento anual para cada máquina.</p>			
		<p>Realizar el mantenimiento cada vez que el plan lo indique.</p>			
		<p>Investigar constantemente sobre la posibilidad de adquirir nueva maquinaria.</p>			
		<p>Tramitar las pólizas de seguro de cada máquina.</p>			
<p>La empresa cuenta con ideas innovadoras como el pan congelado que no se han desarrollado por falta de investigación.</p>	<p>Planear un espacio donde se dedique tiempo y recursos a investigar sobre los productos proyectados para sacarlos al mercado.</p>	<p>Buscar asesoría en el SENA ya que gracias a su experiencia en capacitación en panadería tiene conocimientos profundos en el tema.</p>	<p>Documentos que contengan las asesorías, capacitaciones e innovaciones alcanzadas</p>	<p>El empresario debe proponer la necesidad de investigar pero es necesario la intervención de cada colaborador y sus conocimientos. Buscar la asesoría del SENA.</p>	<p>Mediano</p>
		<p>Dedicar un espacio en la planta para desarrollar productos innovadores.</p>			

<p>No se conoce la capacidad instalada de la empresa.</p>	<p>Calcular capacidad instalada.</p>	<p>la</p>	<p>Determinar cuánto puede producir cada máquina por una unidad determinada de tiempo.</p>	<p>Documentos que expresen los cálculos.</p>	<p>El empresario. La unidad de emprendimiento del SENA tiene personas capacitadas en el tema que le pueden ayudar a realizar los cálculos con precisión.</p>	<p>Corto</p>
			<p>Calcular cuánto se puede producir con los colaboradores que se tienen en el momento.</p>			

Mercadeo					
<p>La empresa realizó un trabajo en el área de mercado para presentar el proyecto al Fondo Emprender pero los estudios realizados no tienen utilidad en la actualidad. Hay desconocimiento del sector, del mercado y de la competencia.</p>	<p>Realizar un estudio de mercados donde se identifique las características del sector, el mercado objetivo y la competencia.</p>	<p>Realizar un análisis del sector. Consultar datos estadísticos del sector de las panificadoras en la región e investigar con personas expertas que le suministren información en temas como el crecimiento, las perspectivas, las tendencias, el posible ingreso de competidores, las exigencias de calidad y posibles barreras.</p>	<p>Documentaos con toda la información recolectada y las decisiones tomadas.</p>	<p>El empresario con la ayuda de sus colaboradores puede realizar el estudio. Sin embargo por la importancia de esta acción correctiva se recomienda la asesoría de la unidad de emprendimiento del Fondo Emprender y si es posible realizar un convenio con la Universidad Tecnológica de Pereira para conseguir la ayuda de estudiantes que realicen el estudio.</p>	<p>Corto</p>
		<p>Analizar el mercado. Es necesario determinar con un buen nivel de confianza, aspectos como: la existencia real de clientes para el producto, la estimación del mercado potencial, la cantidad demandada, el consumo per cápita, su aceptación, el perfil de los clientes y el tamaño del nicho de mercado y su crecimiento. Para realizar todo lo anterior se recomienda consultar datos estadísticos y diseñar una encuesta que reúna las preguntas que den respuesta a las principales inquietudes. Realice la interpretación de los datos y concluya.</p>			
		<p>Analizar la competencia. Básicamente se requiere conseguir la mayor información posible sobre los competidores. Se recomienda determinar las fortalezas y debilidades de la competencia, el tamaño de su empresa, las características de sus productos, importancia de cada una de ellas y las políticas que aplica.</p>			
		<p>Analizar toda la información recolectada y tomar decisiones para realizar los cambios necesarios en los productos y satisfacer las necesidades y la demanda del mercado.</p>			

<p>El proyecto del pan congelado es una idea que al parecer podría tener muy buena aceptación en el mercado pero hasta el momento no hay una investigación formal que demuestre que hay una demanda suficiente para producirlo.</p>	<p>Realizar una investigación de mercados para conocer el grado de aceptación de este producto .Para realizar una investigación de este tipo es necesario destinar recursos y tiempo. A continuación se entregarán unas directrices que servirán para guiar al empresario en esta acción correctiva.</p>	<p>Realizar una investigación exploratoria, es decir, recolectar información de una manera no estructurada e informal. Consultar dentro del sector, tomar información de grupos determinados de personas. Básicamente hacerse a una idea general del pensamiento de la gente en relación al pan congelado.</p>	<p>Investigación de mercados documentada con la recolección de la información y el informe con los resultados y las conclusiones.</p>	<p>Se recomienda buscar la asesoría del SENA y un convenio con la Universidad Tecnológica de Pereira para realizar la investigación.</p>	<p>Corto</p>
		<p>Identificar las posibles fuentes de información. En este caso se recomienda diseñar una encuesta donde sea posible identificar la aceptación del pan congelado en el mercado, el precio que el consumidor estaría dispuesto a pagar, la presentación del producto, el empaque y los demás factores que sean útiles para tomar la decisión de producirlo o no. Procurar que las preguntas sean claras y asegurarse que se pueda inferir sobre los resultados.</p>			
		<p>Realizar gráficos y tablas y analizar e interpretar la información recolectada.</p>			



<p>La empresa está ubicada en un lugar residencial de estrato 4 donde sería posible comercializar los productos. Sin embargo, hasta ahora no se han interesado por diseñar un puesto de venta que atienda directamente a los pobladores de la zona y lo único que funciona es la planta de producción.</p>	<p>Aprovechar la demanda potencial y adecuar un punto de venta.</p>	<p>Hacer un nuevo diseño del lugar donde sea posible separar la planta de producción y dejar espacio para ubicar la parte comercial.</p>	<p>Planos con el rediseño, documentos que contengan la información publicitaria y observación de los cambios realizados.</p>	<p>Buscar asesoría en el tema de publicidad para los volantes y el aviso ya sea por medio del Fondo Emprender o con una empresa privada. Para el rediseño, contactarse con la Unidad de Emprendimiento del SENA que posiblemente tengan conocimiento de personas con habilidades en el tema.</p>	<p>Corto</p>
		<p>Dentro de las prácticas modernas de la panadería en la región, se observa el diseño de planta donde el cliente puede observar el proceso de producción y enterarse de los procesos y la higiene de lugar. Se recomienda evaluar esta alternativa.</p>			
		<p>Entregar volantes en la zona para dar a conocer el sitio a los pobladores.</p>			
		<p>Entregar degustaciones a las personas que pasen por el lugar.</p>			
		<p>Diseñar un aviso llamativo para poner en el sitio.</p>			

CONTABILIDAD Y FINANZAS					
<p>Al parecer las prácticas financieras de la empresa son sencillas y se realizan con claridad, sin embargo el sistema es desorganizado y el acceso a la información es difícil.</p>	<p>Organizar la información y adoptar prácticas que generen un funcionamiento y crecimiento organizado</p>	<p>Realizar presupuestos periódicos y compararlos con los resultados reales, identificando las causas de las diferencias.</p>	<p>Documentos que contengan la información financiera y los presupuestos.</p>	<p>El empresario con la asesoría del contador.</p>	<p>Corto</p>
		<p>Realizar informes financieros periódicamente para mantener registros y comparar.</p>			

TALENTO HUMANO					
La empresa no tiene manual de funciones y procedimientos	Diseñar el manual de funciones.	Identifique cada uno de los puestos de la empresa.	Manual de funciones y procedimientos.	<p>Todos los miembros de la empresa deben participar activamente suministrando información y describiendo sus procesos y responsabilidades. El empresario organiza la información. Se recomienda un convenio con la Universidad Tecnológica de Pereira para convenir la asesoría y acompañamiento del proceso.</p>	Mediano
	Diseñar el manual de procedimientos.	En un formato estandarizado complete la siguiente información general para cada cargo: Nombre del cargo, departamento o área, dependencia, subordinados, funciones tanto generales como específicas, responsabilidades y ocupaciones.			
		En un formato estandarizado realice el manual de procedimientos de la empresa teniendo en cuenta los siguientes aspectos: Nombre, objetivo, dependencia o área, responsable, descripción narrativa del procedimiento e incluya un diagrama de flujo.			

SISTEMAS DE INFORMACIÓN					
<p>Aunque es claro que no se requiere un sistema de información sofisticado, la empresa maneja de manera desorganizada y su acceso es difícil.</p>	<p>Diseñar un sistema sencillo pero organizado y completo para mejorar el flujo de información en la organización.</p>	<p>Archivar adecuadamente los documentos soporte de las diferentes áreas de la empresa. Tomar toda la información actual y ubicarla organizadamente en carpetas discriminadas por área.</p>	<p>Carpetas y archivos organizados.</p>	<p>El empresario.</p>	<p>Mediano</p>
		<p>Realizar copias de respaldo de sus archivos más importantes.</p>			

## 9.2 Maxidelicias

### 9.2.1 Tabla de resultados Mapa de Competitividad

Áreas	Nota inicial	Preguntas	Ponderación		Nota ponderada
Planeación estratégica	3,1	10	8,0	24,8	0,25
Aseguramiento de calidad	2,6	7	5,6	14,4	0,14
Cadena de valor	1,8	29	23,2	41,6	0,42
Merchandising	0,9	33	26,4	24,7	0,25
Contabilidad y finanzas	2,7	13	10,4	27,8	0,28
Talento humano	0,6	15	12,0	6,7	0,07
Gestión ambiental	0,6	9	7,2	4,0	0,04
Sistemas de información	3,3	9	7,2	24,0	0,24
Total		125	100,0		1,7

Tabla 5: Tabla de Resultados Mapa de Competitividad: Maxidelicias

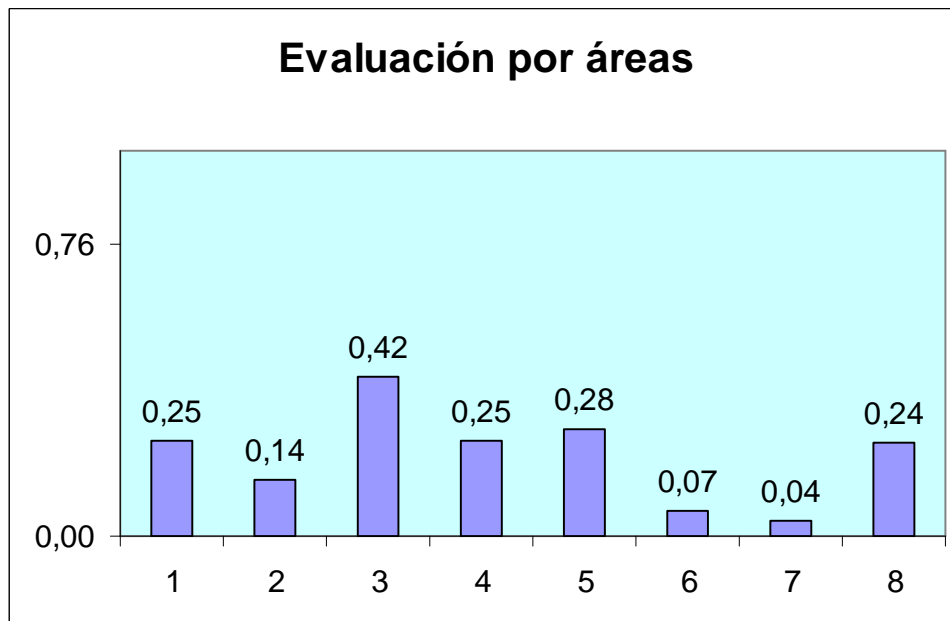


Fig. 8. Grafico Evaluación por áreas Maxidelicias.

## **9.2.2 Análisis de la información obtenida Maxidelicias**

- **Planeación estratégica**

La empresa Maxidelicias tiene una adecuada planeación estratégica, esta área se encuentra organizada y da una estructura base de la empresa, tiene documentado el plan de negocios, el plan estratégico, manual de funciones y los objetivos que fueron presentados al Fondo Emprender en el momento de la elaboración del proyecto, las actividades diarias de la empresa se encaminan al cumplimiento de estos objetivos.

- **Cadena de valor**

En esta área se encuentra una línea de producción efectiva y en capacidad de cumplir con los pedidos diarios y extras, estos son atendidos sin retraso y según el tiempo especificado por cada cliente, sin embargo los procesos no están estandarizados y documentados, en cuanto a la maquinaria, esta es bien utilizada y tiene la capacidad requerida en pedidos o turnos extras, se tiene conocimiento documentado de estos activos y se realiza periódicamente el mantenimiento necesario, el equipo de oficina tiene las características necesarias para el buen desarrollo de la actividad de la empresa. Por otra parte en cuanto al inventario Maxidelicias tiene un registro diario de la materia prima que ingresa a la empresa y del producto terminado.

En este momento la planta cumple con los requerimientos necesarios para un buen desarrollo del proceso productivo, pero en busca del futuro crecimiento de la organización se puede realizar un diseño de plantas y analizar otras posibles localizaciones.

- **Aseguramiento de calidad**

En el área de calidad la empresa tiene claro las especificaciones que el producto debe cumplir para salir al mercado y las exigencias que tienen sus clientes, sin embargo no se tienen en cuenta factores como capacitaciones en cuanto a calidad y mejora de procesos, así como la toma de datos e inspecciones que indiquen la cantidad de producto defectuoso y sus causas, esto implicaría una mejora en el proceso productivo. Tampoco cuenta con una línea de información directa con el cliente para conocer sus sugerencias y hacer mejoras basadas en la búsqueda de la satisfacción de los consumidores.

- **Merchandising**

A pesar de que se conoce y se tiene identificado el mercado objetivo de Maxidelicias en esta área es donde se encuentran mas factores a mejorar, ya que no se cuenta con un adecuado plan de mercadeo que permita seguir unas estrategias para conquistar el nicho identificado, tampoco se tienen personas o vendedores debidamente capacitados para cumplir con las metas de ventas propuestas, la información que se tiene de la competencia no es actualizada constantemente, el sistema de comunicación con los clientes no permite conocer ampliamente sus necesidades para así realizar campañas de publicidad que den a conocer el producto.

- **Contabilidad y finanzas**

Maxidelicias tiene un sistema de costos organizado que le permite conocer su estado fácilmente, aunque no es muy específico ya que en una empresa industrial es difícil tener perfectamente discriminados los costos directos e indirectos, es bueno y permite una idea permanente general de los balances y estados de resultados para así elaborar presupuestos y el pago de impuestos.

- **Talento humano**

Las funciones de los empleados están documentadas en el manual de funciones y procedimientos, se tiene un buen ambiente de trabajo a pesar que las actividades del proceso productivo son muy individuales, los programas de salud ocupacional y seguridad industrial están en proceso de implementación. Las capacitaciones pueden ser más constantes para mejorar el talento humano y el proceso productivo. Los contratos de los empleados están siempre al día y debidamente diligenciados.

- **Gestión ambiental**

Los desperdicios generados por Maxidelicias son en su mayoría galletas quemadas o quebradas y se hace un buen manejo de estos desperdicios reprocessándolos o regalándolos, la empresa no produce residuos ni maquinaria contaminante por lo que no es necesario un cuidado especial, además cuenta con una conciencia ambiental por lo que procura técnicas como el ahorro de energía y el reciclaje.



- **Sistemas de información**

Maxidelicias es una empresa pequeña con pocos empleados por lo que el flujo de la información es corto y constante, tiene un buen soporte de los archivos o documentos importantes y cuenta con copias de respaldo de esta información, sin embargo falta la documentación de alguna información importante de la empresa.

### 9.2.3 Plan de mejoramiento

DEBILIDAD	ACCIÓN CORRECTIVA	ESTRATEGIAS	MEDIO PARA VERIFICAR EL CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE	PLAZO
CADENA DE VALOR					
Los procesos de producción no están debidamente estandarizados.	Realizar la estandarización de los procesos de producción.	Observar el proceso de producción.	Documento que contenga toda la información del proceso productivo estandarizado	El empresario con la ayuda de los encargados de cada una de las estaciones del proceso productivo	Corto
		Analizar los resultados de la observación del proceso productivo para identificar posibles mejoras.			
		Implementar las mejoras identificadas.			
		Documentar las observaciones con las mejoras, de manera que sea posible para un operario capacitado cumplir con las tareas de cada estación o puesto de trabajo después de la lectura de este documento.			

Falta estandarización en el proceso de adquisición de nueva y mejor maquinaria.	Estandarizar el proceso de adquisición de nueva maquinaria.	Identificar periódicamente la nueva tecnología ofrecida al sector en el que se ubica la empresa.	Documento que contenga toda la información del proceso de adquisición de nueva tecnología	El empresario con ayuda o asesoría de una persona que tenga conocimiento de la calidad y funcionalidad de la maquinaria	Corto
		Identificar las necesidades de nueva maquinaria en la empresa			
		Realizar cotizaciones y análisis de funciones de cada máquina potencial.			
		Tomar la decisión de comprar o no, después de analizar cuál es la mejor opción económica y funcional para la empresa.			
		Documentar toda la información necesaria para realizar el proceso cada que se identifique una nueva necesidad de maquinaria			

<p>No se tiene conocimiento sobre nueva materia prima que puedan reducir costos.</p>	<p>Evaluar las posibilidades de comprar materia prima semiprocesada o producir la que se compra.</p>	<p>Identificar la materia prima utilizada y los posibles sustitutos de esta materia prima</p>	<p>Documento en el que se especifica la materia prima utilizada en el proceso productivo</p>	<p>El empresario verificando la reducción de los costos generados por la nueva materia prima y los operarios verificando que no se vea afectada la calidad del producto debido a la nueva materia prima</p>	<p>Constante</p>
		<p>Realizar una comparación de los costos de los posibles sustitutos y de la materia prima utilizada</p>			
		<p>Decidir si es más conveniente para la empresa seguir con la materia prima utilizada o empezar a reemplazarla con los sustitutos encontrados sin que este sustituto afecte la calidad del producto.</p>			

<p>No se tiene conocimiento sobre nuevos procesos productivos que puedan mejorar los procesos de la empresa y reducir costos.</p>	<p>Crear un programa de investigación y seguimiento de los procesos de producción ya existentes o nuevos de empresas colegas.</p>	<p>Reconocer los procesos utilizados en diferentes empresas.</p>	<p>Documento donde se explica el proceso productivo, manual de funciones y procedimientos</p>	<p>El empresario y los operarios que tengan más experiencia en el proceso productivo</p>	<p>Mediano</p>
		<p>Identificar las posibles mejoras para el proceso productivo de la empresa basándose en los procesos identificados en otras empresas.</p>			
		<p>Aplicar las mejoras identificadas y documentarlas.</p>			

**ASEGURAMIENTO DE CALIDAD**

No se tiene una línea de comunicación con el cliente	Crear un sistema de comunicación con el cliente que permita conocer sus sugerencias para realizar mejoras que satisfagan sus necesidades.	Abrir una línea permanente donde se atiendan los reclamos, quejas y sugerencias de los clientes.	Formato de registros de quejas, reclamos o sugerencias	El empresario y el área administrativa	Constante
		Crear un formato donde se lleven los registros de estas quejas y reclamos, para así atenderlas y darles respuesta oportuna.			

<p>No se aplican controles para identificar y medir defectos en la materia prima y en los procesos.</p>	<p>Realizar un plan de control de calidad.</p>	<p>Realizar una toma de muestras de materia prima, producto en proceso y producto terminado para identificar la frecuencia con la que se presentan defectos.</p>	<p>Formato de toma de muestras y documento donde se registren las inspecciones y sus resultados</p>	<p>Empresario y operarios</p>	<p>Constante</p>
		<p>Encontrar las causas de las fallas encontradas en estas inspecciones.</p>			
		<p>Buscar solución a las fallas encontradas, como cambio de proveedores o del proceso</p>			
		<p>Documentar los resultados obtenidos en estas inspecciones y las mejoras propuestas para ser utilizados en futuras fallas.</p>			

MERCADDEO					
La empresa conoce el mercado objetivo, pero hasta el momento no satisface la totalidad de sus posibles compradores	Incrementar las ventas del producto enfocadas a los consumidores finales, los cuales tienen acceso al producto en plazas comerciales y convertirse en proveedor de empresas dedicadas a fabricar y comercializar productos de heladería	Obtener una base de datos con información de todos los posibles clientes.	Documento donde este plasmado el plan de Mercadeo	Empresario con asesoría de personas que tengan conocimiento en esta área	Inmediato
		Conocer los requerimientos de calidad y sanidad exigidos, por medio de entrevistas personales con los encargados de los proveedores en cada plaza			
		En caso de cumplir con los requisitos exigidos, ofrecer el producto. Si no cumple con las exigencias, analizar la posibilidad de adaptar el producto para satisfacer las necesidades del cliente			
	Revaluar las metas que se proponen a los vendedores y capacitarlos para que puedan alcanzar estas metas.				
Asignar recursos para el área de mercadeo		Diseñar un catálogo para ofrecer los diferentes productos a los clientes			
		Realizar promociones y plantear negociaciones atractivas			



<p>La información que se tiene sobre el mercado objetivo no está debidamente documentada</p>	<p>Documentar la información del área de mercadeo.</p>	<p>Recopilar y seleccionar la información que se tiene del mercado objetivo</p>	<p>Base de datos</p>	<p>Empresario</p>	<p>Mediano</p>
		<p>Plasmar en un documento escrito la información seleccionada</p>			
		<p>Crear un registro de toda esta información (base de datos) que sea actualizado cada que sea necesario, es decir cada que se tenga información nueva del mercado objetivo</p>			

SISTEMAS DE INFORMACIÓN					
No se tienen documentada información general que puede dar una mejor estructuración de cada una de las áreas y de la empresa en general.	Documentar toda la información general o específica de la empresa.	Identificar toda la información útil de la empresa que no esté documentada, ya sea general o específica.	Todos los documentos e informes impresos y magnéticos de la empresa	Empresario	Mediano
		Registrar todo esta información de manera organizada para tener acceso a la misma cada que sea necesario.			

## 10 CONCLUSIONES

- Una vez analizados cada uno de los modelos de evaluación, es posible observar que presentan ciertas diferencias fundamentales. Cada una de las metodologías está diseñada para cumplir un objetivo, trabajar en un sector u obtener un beneficio determinado. Por ejemplo, en el caso de que el objetivo del diagnóstico sea preferentemente el área de Recursos Humanos la metodología óptima es la denominada "QUALYMAN". Si por el contrario se desea un análisis más exhaustivo del grado de tecnología que presenta la empresa se puede hacer uso de varias metodologías: CMIC, ADL, MOUGLI. En el caso de que se desee que una vez se finalice el diagnóstico nos oferten recomendaciones para eliminar los puntos débiles de la empresa deberemos acudir a métodos como DT-PYMES, EFQM, MOUGLI, BUNT. Por lo tanto, como se ha podido observar gracias a estos ejemplos, queda lo suficientemente claro que dependiendo del tipo de empresa en la que realizaremos el diagnóstico y los beneficios que queramos obtener del mismo, la elección de la metodología será diferente. El sector industrial y/o empresarial considerado influye igualmente a la hora de seleccionar la tecnología más adecuada. En cualquier caso, todas las metodologías permiten el análisis de la situación de la empresa y ofrecen información de la situación en la que se encuentra la misma.
- El instrumento denominado Mapa de competitividad elaborado por el Banco Interamericano de Desarrollo es una herramienta muy completa y útil para elaborar diagnósticos en microempresas y empresas en crecimiento donde se quiera obtener una visión global de la compañía realizando un recorrido minucioso por cada una de las áreas. Sin embargo, el resultado en términos numéricos debe tener una interpretación adecuada ya que para el tipo de

empresa que se está evaluando el sistema de calificación puede ser muy bajo sin significar en todos los casos que la compañía tenga problemas graves que pongan en riesgo su competitividad y supervivencia en el mercado, por lo tanto es conveniente priorizar la calificación cuantitativa y realizar los cambios necesarios.

- El plan de mejoramiento planteado debe siempre especificar la importancia que tiene la acción correctiva en términos de impacto en los indicadores. Hay tareas sencillas que se pueden realizar y mejorar el puntaje en el resultado del diagnóstico sin tener incidencia sobre los verdaderos problemas urgentes que deben resolver los emprendedores para salir adelante.
- Las empresas evaluadas demuestran poco interés, por lo menos en la primera etapa de creación y crecimiento, en documentar los procesos en las diferentes áreas, hecho que las perjudica en la evaluación cuantitativa. Aunque es indiscutible que por el momento hay tareas con mayor prioridad es necesario que tomen conciencia sobre la importancia de estas labores en la búsqueda de un crecimiento organizado.
- El principal problema de las compañías Magicpan y Maxidelicias se ubica en el área de mercadeo, donde hay dificultades con la segmentación, los productos no son conocidos por falta de publicidad y no se tiene conocimiento de la competencia entre otros factores. Teniendo en cuenta que tienen suficiente capacidad de producción y buena calidad en sus productos, se podría pensar que un esfuerzo en el área de mercadeo representaría un crecimiento significativo en los niveles de ventas y por lo tanto en la rentabilidad.

- La empresa Magicpan requiere cambios radicales en todos los niveles, ya que no está fabricando su gama de productos más atractiva y no está alcanzando mercados potenciales. Su planeación estratégica está desenfocada y la necesidad de sobrevivir en el mercado está produciendo desorden en las demás áreas e improductividad.

## 11 RECOMENDACIONES

- Cualquier herramienta de diagnóstico es muy importante para conocer el estado de una empresa en un momento determinado. Se recomienda por lo tanto no solo a la unidad de emprendimiento del Fondo Emprender sino a todos los emprendedores y empresarios continuar con este esfuerzo para conocer las principales fallas de los planes de negocios puestos en marcha y si es posible generalizar algunas de ellas que puedan ser resueltas desde el proceso de acompañamiento a la formulación del proyecto.
- El proceso no puede terminar en la formulación del plan de mejoramiento y por el contrario las empresas deben realizar el mayor esfuerzo para implementar los cambios propuestos con el propósito de lograr los mejores resultados.
- Aunque es importante que una persona externa a la organización sea parte del grupo que realice el diagnóstico, es absolutamente necesario que los altos mandos de la empresa presten toda su colaboración para hacer el proceso más eficiente.

## BIBLIOGRAFÍA

- MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y SENA. Política Nacional para la productividad y competitividad.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. Tesis y otros trabajos de grado. Quinta actualización. ICONTEC: Bogotá, 2002.
- BRAIDOT, Néstor. FORMENTO, Héctor. NICOLINI, Jorge. Desarrollo de una metodología de diagnóstico para las Pymes industriales y de servicios. Página web. <http://www.littlex.ungs.edu.ar/pdfespa%F1ol/DT%2001-2003%20Braidot-Fomento-Nicolini.pdf>
- ROMAGNOLI, Sergio. Herramientas de Gestión: Diagnóstico Empresarial [http://www.inta.gov.ar/altovalle/info/biblo/rompecabezas/pdfs/fyd52\\_col-ec.pdf](http://www.inta.gov.ar/altovalle/info/biblo/rompecabezas/pdfs/fyd52_col-ec.pdf)
- SUESTA, Verónica. TORNERO, Josep. Descripción de distintas metodologías de diagnóstico empresarial. <http://www.unizar.es/aeipro/finder/METODOLOGIA%20DE%20PROYECTO S/AB02.htm>
- GOODSTEIN Leonard, NOLAN Timothy, PFEIFFER William. Planeación estratégica aplicada.
- ROBAYO Eduardo. Fases de una investigación de mercados. [sabanet.unisabana.edu.co/.../telematica/empresas/spss/fases%20de%20una%20investigacion%20de%20mercadosv3.ppt](http://sabanet.unisabana.edu.co/.../telematica/empresas/spss/fases%20de%20una%20investigacion%20de%20mercadosv3.ppt)

- TIOGA CONSULTING. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.  
<http://www.diagnosticoempresarial.com/>
- [www.fondoemprender.com](http://www.fondoemprender.com)
- [www.fonade.gov.co](http://www.fonade.gov.co)
- <http://web.presidencia.gov.co>

## **ANEXOS**

ANEXO 1: Información Magicpan (Excel)

Hoja 1: Mapa de competitividad Magicpan

Hoja 2: Comentarios de empresario Magicpan

ANEXO 2: Información Maxidelicias (Excel)

Hoja 1: Mapa de competitividad Maxidelicias

Hoja 2: Comentarios de empresario Maxidelicias