

ANALISIS Y VALORACION DEL MODELO DE GESTION PARA LA
CREACIÓN Y EL DESARROLLO EMPRESARIAL: CIRCULO DE
EMPRESAS

**YINA BERMÚDEZ CANO
SOFIA SÁNCHEZ MENDOZA
CARMEN ALICIA SILVA ACUÑA**

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
CARTAGENA DE INDIAS DISTRITO TURÍSTICO Y CULTURAL

2005

ANALISIS Y VALORACION DEL MODELO DE GESTION PARA LA
CREACIÓN Y EL DESARROLLO EMPRESARIAL: CIRCULO DE
EMPRESAS

**YINA BERMÚDEZ CANO
SOFIA SÁNCHEZ MENDOZA
CARMEN ALICIA SILVA ACUÑA**

Propuesta para optar la aprobación de la realización de practicas sociales en
la entidad Circulo de Obreros de San Pedro Claver

ASESORES
ROLANDO ARIZA
LUIS CARRASCAL

UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
CARTAGENA DE INDIAS DISTRITO TURISTICO Y CULTURAL

2005

Cartagena, 16 de mayo 2005

Estimados Señores:

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

Ciudad

A continuación le hacemos entrega de nuestra propuesta titulada: **“ANÁLISIS Y VALORACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN PARA LA CREACIÓN Y EL DESARROLLO EMPRESARIAL: CÍRCULO DE EMPRESAS”** para su posterior aprobación con el fin de proceder dicha investigación.

De antemano gracias por su colaboración

Atentamente

YINA BERMUDEZ C.

SOFIA SANCHEZ M.

CARMEN A SILVA A

**“ANALISIS Y VALORACION DEL MODELO DE GESTION PARA LA
CREACIÓN Y EL DESARROLLO EMPRESARIAL: CIRCULO DE
EMPRESAS”**

Nota de Aceptación

Presidente del
Jurado

Jurado

Jurado

Cartagena 21 de Octubre de 2005

A Dios por haberme dado la oportunidad de estudiar en esta institución
A mis padres por Querermme y Apoyarme siempre
A mis hermanos por el soporte y cariño brindado
A mis compañeras por haber depositado su confianza en mí

Yina Bermúdez Cano

A Dios por hacer todo posible.
A mis padres por su amor, soporte y comprensión,
A mis hermanos por su confianza y respaldo constante,
A mi novio por su apoyo incondicional
A mis amigos.

Sofía Sánchez Mendoza

A Dios por haberme permitido estudiar y llegar hasta este término en mi
carrera universitaria,
A mis padres por su amor, confianza y respaldo,
A mis hermanas por toda la ayuda brindada y
A mis amigas por apoyarme y comprenderme.

Carmen Alicia Silva Acuña

AGRADECIMIENTOS

Rolando Ariza

Raúl Acosta

Jaime de la Cruz Zubiria

Luis Carrascal

Beatriz Salas

Inpomar E.A.T

Promoventas E.A.T

Emprosalud E.A.T

HidroClean E.A.T

Archivar E.A.T

Mabel Arias

A todas aquellas personas que no mencionamos, que de una u otra forma nos colaboraron para que esta investigación fuera un éxito

Muchas gracias!

CONTENIDO

INTRODUCCION

0. PROPUESTA DE PRÁCTICA SOCIAL.....	1
0.1 DESCRPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INSTITUCION.....	1
0.1.1 Nombre.....	1
0.1.2 Misión.....	1
0.1.3 Visión.....	1
0.1.4 Historia.....	1-7
0.2 DESCRIPCION Y ANÁLISIS DEL PROYECTO.....	7
0.2.1 Nombre.....	7
0.2.2 Aspectos de Estudio.....	7
0.2.2.1 Identificación del Problema.....	7-8
0.2.2.2 Objetivos.....	8
0.2.2.2.1 General.....	8
0.2.2.2.2 Específicos.....	8
0.2.2.3 Justificación.....	9
0.2.2.4 Antecedentes del Proyecto.....	9-10
0.2.2.5 Metodología de Trabajo.....	10-12
0.2.3 Logros Esperados.....	12
0.2.4 Bases de Orientación Teórica.....	12
1. IMPORTANCIA DE LA CREACION DE MICROEMPRESAS (EMPRESAS ASOCIATIVAS DE TRABAJO) EN CARTAGENA DE INDIAS.....	13-16
2. ANALISIS Y VALORACION DE EMPRESAS.....	17-21
2.1 INPOMAR.....	22
2.1.1 Características de la empresa.....	22

2.1.1.1 Misión.....	22
2.1.1.2 Visión.....	22
2.1.1.3 Servicios.....	22
2.1.1.4 Objetivos empresariales.....	22-23
2.1.1.5 Valores corporativos.....	23
2.1.2 Análisis de la gestión humana.....	23
2.1.2.1 Competitividad.....	23-24
2.1.2.2 Desarrollo empresarial.....	25-26
2.1.2.3 Compromiso.....	26
2.1.2.4 Servicios.....	27
2.1.2.5 Visión del cliente.....	28
2.1.3 Análisis de la gestión financiera.....	29-41
2.1.4 Recomendaciones.....	42-44
2.1.5 Socialización.....	44-47
2.2 EMPROSALUD.....	48
2.2.1 Características de la empresa.....	48
2.2.1.1 Misión.....	48
2.2.1.2 Visión.....	48
2.2.1.3 Servicios.....	48
2.2.1.4 Valores corporativos.....	48
2.2.2 Análisis de la gestión humana.....	49
2.2.2.1 Competitividad.....	49-50
2.2.2.2 Desarrollo empresarial.....	50-51
2.2.2.3 Compromiso.....	51-52
2.2.2.4 Servicios.....	52-53
2.2.2.5 Visión del cliente.....	53
2.2.3 Análisis de la gestión financiera.....	54-66
2.2.4 Recomendaciones.....	66-68
2.2.5 Socialización.....	69-71

2.3 HIDROCLEAN.....	72
2.3.1 Características de la empresa.....	72
2.3.1.1 Misión.....	72
2.3.1.2 Visión.....	72
2.3.1.3 Servicios.....	72
2.3.1.4 Valores corporativos.....	72
2.3.2 Análisis de la gestión humana.....	72
2.3.2.1 Competitividad.....	73-74
2.3.2.2 Desarrollo empresarial.....	74-75
2.3.2.3 Compromiso.....	75-76
2.3.2.4 Servicios.....	76
2.3.2.5 Visión del cliente.....	77
2.3.3 Análisis de la gestión financiera.....	78-90
2.3.4 Recomendaciones.....	91-92
2.3.5 Socialización.....	93-95
2.4 PROMOVENTAS.....	96
2.4.1 Características de la empresa.....	96
2.4.1.1 Misión.....	96
2.4.1.2 Visión.....	96
2.4.1.3 Servicios.....	96
2.4.1.4 Valores corporativos.....	96-97
2.4.2 Análisis de la gestión humana.....	97
2.4.2.1 Competitividad.....	97-98
2.4.2.2 Desarrollo empresarial.....	98-99
2.4.2.3 Compromiso.....	99-100
2.4.2.4 Servicios.....	100-101
2.4.2.5 Visión del cliente.....	101-102
2.4.3 Análisis de la gestión financiera.....	103-115
2.4.4 Recomendaciones.....	116-117

2.4.5 Socialización.....	118-119
2.5 ARCHIVAR.....	120
2.5.1 Características de la empresa.....	120
2.5.1.1 Misión.....	120
2.5.1.2 Visión.....	120
2.5.1.3 Servicios.....	120
2.5.1.4 Valores corporativos.....	121
2.5.2 Análisis de la gestión humana.....	121
2.5.2.1 Competitividad.....	121-122
2.5.2.2 Desarrollo empresarial.....	122-123
2.5.2.3 Compromiso.....	124
2.5.2.4 Servicios.....	125
2.5.2.5 Visión del cliente.....	126
2.5.3 Análisis de la gestión financiera.....	127
2.5.4 Recomendaciones.....	127-128
2.5.5 Socialización.....	128-129
3. ESTRATEGIAS ORIENTADAS AL CRECIMIENTO DE LAS MICROEMPRESAS (E.A.T.).....	130
3.1 ESTRATEGIAS ORIENTADAS AL FINANCIAMIENTO.....	130-135
3.2 ESTRATEGIAS ORIENTADAS AL RECURSO HUMANO.....	135-147
4. CONCLUSION	
BIBLIOGRAFIAS	
ANEXOS	

LISTA DE CUADROS

1. Cuadro 1. Competitividad Inpomar.....	23
2. Cuadro 2. Desarrollo Empresarial Inpomar.....	25
3. Cuadro 3. Compromiso Inpomar.....	26
4. Cuadro 4. Servicios Inpomar.....	27
5. Cuadro 5. Visión Cliente Inpomar.....	28
6. Cuadro 6. Competitividad Emprosalud.....	49
7. Cuadro 7. Desarrollo Empresarial Emprosalud.....	50
8. Cuadro 8. Compromiso Emprosalud.....	51
9. Cuadro 9. Servicios Emprosalud.....	52
10. Cuadro 10. Visión Cliente Emprosalud.....	53
11. Cuadro 11. Competitividad Hidroclean.....	73
12. Cuadro 12. Desarrollo Empresarial Hidroclean.....	74
13. Cuadro 13. Compromiso Hidroclean.....	75
14. Cuadro 14. Servicios Hidroclean.....	76
15. Cuadro 15. Visión Cliente Hidroclean.....	77
16. Cuadro 16. Competitividad Promoventas.....	97
17. Cuadro 17. Desarrollo Empresarial Promoventas.....	98
18. Cuadro 18. Compromiso Promoventas.....	99
19. Cuadro 19. Servicios Promoventas.....	100
20. Cuadro 20. Visión Cliente Promoventas.....	101
21. Cuadro 21. Competitividad Archivar.....	121
22. Cuadro 22. Desarrollo Empresarial Archivar.....	122
23. Cuadro 23. Compromiso Archivar.....	124
24. Cuadro 24. Servicios Archivar.....	125
25. Cuadro 25. Visión Cliente Archivar.....	126

LISTA DE GRAFICOS

1. Grafico 1. Competitividad: Numero de clientes.....	24
2. Grafico 2. Competitividad: Competencia.....	24
3. Grafico 3. Competitividad.....	24
4. Grafico 4. Desarrollo empresarial: Capacitaciones.....	25
5. Grafico 5. Desarrollo empresarial: Fortalecimiento Institucional.....	25
6. Grafico 6. Compromiso: Numero de reuniones.....	26
7. Grafico 7. Compromiso: Sentido de pertenencia.....	26
8. Grafico 8. Servicios.....	27
9. Grafico 9. Visión del cliente: Calidad del servicio.....	28
10. Grafico 10. Visión del cliente: Proyección social	28
11. Grafico 11. Competitividad: Numero de clientes.....	49
12. Grafico 12. Competitividad: Competencia.....	49
13. Grafico 13. Competitividad.....	49
14. Grafico 14. Desarrollo empresarial: Capacitaciones.....	50
15. Grafico 15. Desarrollo empresarial: Fortalecimiento Institucional.....	50
16. Grafico 16. Compromiso: Numero de reuniones.....	51
17. Grafico 17. Compromiso: Sentido de pertenencia.....	51
18. Grafico 18. Servicios.....	52
19. Grafico 19. Visión del cliente: Calidad del servicio.....	53
20. Grafico 20. Visión del cliente: Proyección social	53
21. Grafico 21. Competitividad: Numero de clientes.....	73
22. Grafico 22. Competitividad: Competencia.....	73
23. Grafico 23. Competitividad.....	73
24. Grafico 24. Desarrollo empresarial: Capacitaciones.....	74

25. Grafico 25. Desarrollo empresarial: Fortalecimiento	
Institucional.....	74
26. Grafico 26. Compromiso: Numero de reuniones.....	75
27. Grafico 27. Compromiso: Sentido de pertenencia.....	75
28. Grafico 28. Servicios.....	76
29. Grafico 29. Visión del cliente: Calidad del servicio.....	77
30. Grafico 30. Visión del cliente: Proyección social	77
31. Grafico 31. Competitividad: Numero de clientes.....	97
32. Grafico 32. Competitividad: Competencia.....	97
33. Grafico 33. Competitividad.....	97
34. Grafico 34. Desarrollo empresarial: Capacitaciones.....	98
35. Grafico 35. Desarrollo empresarial: Fortalecimiento	
Institucional.....	98
36. Grafico 36. Compromiso: Numero de reuniones.....	99
37. Grafico 37. Compromiso: Sentido de pertenencia.....	99
38. Grafico 38. Servicios.....	100
39. Grafico 39. Visión del cliente: Calidad del servicio.....	101
40. Grafico 40. Visión del cliente: Proyección social	101
41. Grafico 41. Competitividad: Numero de clientes.....	121
42. Grafico 42. Competitividad: Competencia.....	121
43. Grafico 43. Competitividad.....	122
44. Grafico 44. Desarrollo empresarial: Capacitaciones.....	123
45. Grafico 45. Desarrollo empresarial: Fortalecimiento	
Institucional.....	123
46. Grafico 46. Compromiso: Numero de reuniones.....	124
47. Grafico 47. Compromiso: Sentido de pertenencia.....	124
48. Grafico 48. Servicios.....	125
49. Grafico 49. Visión del cliente: Calidad del servicio.....	126
50. Grafico 50. Visión del cliente: Proyección social	126

LISTA DE TABLAS

1. Tabla 1. Bases y Supuestos Inpomar.....	29-31
2. Tabla 2. Estado de Pérdidas y Ganancias Inpomar.....	32-34
3. Tabla 3. Flujo de Caja Inpomar.....	35-37
4. Tabla 4. Balance General Inpomar.....	38-40
5. Tabla 5. Valoración: Método Flujo de Caja Libre Inpomar.....	41
6. Tabla 6. Bases y Supuestos Emprosalud.....	54-56
7. Tabla 7. Estado de Pérdidas y Ganancias Emprosalud.....	57-59
8. Tabla 8. Flujo de Caja Emprosalud.....	60-62
9. Tabla 9. Balance General Emprosalud.....	63-65
10. Tabla 10. Valoración: Método Flujo de Caja Libre Emprosalud.....	66
11. Tabla 11. Bases y Supuestos Hidroclean.....	78-80
12. Tabla 12. Estado de Pérdidas y Ganancias Hidroclean.....	81-83
13. Tabla 13. Flujo de Caja Hidroclean.....	84-86
14. Tabla 14. Balance General Hidroclean.....	87-89
15. Tabla 15. Valoración: Método Flujo de Caja Libre Hidroclean.....	90
16. Tabla 16. Bases y Supuestos Promoventas.....	103-105
17. Tabla 17. Estado de Pérdidas y Ganancias Promoventas.....	106-108
18. Tabla 18. Flujo de Caja Promoventas.....	109-111
19. Tabla 19. Balance General Promoventas.....	112-114
20. Tabla 20. Valoración: Método Flujo de Caja Libre Promoventas.....	115

LISTA DE ANEXOS

1. Anexo A. Formato Encuesta Círculo de Empresas: Empresarios
2. Anexo B. Formato Encuesta Círculo de Empresas: Clientes
3. Anexo C. Tabulación de Encuestas
4. Anexo D. Balances Generales Inpomar (2003-2004)
5. Anexo E. Estados de Resultado Inpomar (2003-2004)
6. Anexo F. Balance General Emprosalud (2004)
7. Anexo G. Estado de Resultado Emprosalud (2004)
8. Anexo H. Balance General Hidroclean (2004)
9. Anexo I. Estado de Resultado Hidroclean (2004)
10. Anexo J. Balance General Promoventas (2004)
11. Anexo K. Estado de Resultado Promoventas (2004)

GLOSARIO

- **Análisis de balances.** Es el conjunto de principios que, ordenados de manera sistemática, ayudan a interpretar y criticar un balance contable.

Desde un punto de vista más amplio, la interpretación de un balance conlleva la justificación de la situación económica que refleja aquel estado de cuentas de acuerdo con unas orientaciones técnicas, jurídicas e incluso actuariales, a través de las que se hace más operativa la gestión empresarial.

- **Análisis financiero.** Agrupa a un conjunto de técnicas orientadas al estudio de las inversiones de un modo científico. Para evidenciar el interés que pueda ofrecer una determinada inversión se realizan análisis financieros que utilizan conjuntamente las técnicas que aporta el análisis de balances, la matemática financiera, los métodos estadísticos y los modelos econométricos. Además del empleo de todas las formas de análisis posible, es importante tener en cuenta la coyuntura sectorial o nacional así como cualquier otro tipo de información política, social o económica cuya incidencia pueda ser importante.
- **Balance general:** El estado demostrativo de la situación financiera de una empresa, a una fecha determinada, preparado de acuerdo con la contabilidad y documentación respectiva, que incluye el activo, el pasivo y el capital contable
- **Cambio Organizacional:** Proceso a través del cual una organización llega a ser de modo diferente de lo que era en un momento dado anterior. Todas las organizaciones cambian pero el reto que se plantean los directivos y, en general, todas las personas de la

organización es que el cambio organizacional se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización. Es por ello que se habla de gestión del cambio, agentes de cambio, intervención para el cambio, resistencia al cambio, etc.

- **Competitividad:** capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.
- **Compromiso:** Convenio entre litigantes. Obligación contraída, palabra dada
- **Control de gestión:** Proceso de control que usan las empresas para medir si el resultado real de la gestión responde a los parámetros establecidos por la dirección de la firma y si es razonable en comparación con los distintos indicadores de otra empresa del mismo sector.
- **Desarrollo Empresarial:** está orientado a relacionar al empresario y su actividad con el medio ambiente empresarial, así como mejorar su gestión administrativa y técnica con procesos acordes a sus necesidades.
- **Decisiones estratégicas:** Son las que establecen la orientación general de una organización y su viabilidad máxima, a la luz de los cambios (predecibles e impredecibles) que pueden ocurrir en los ámbitos de su interés o competencia. Son las que moldean las metas de la organización y contribuyen a determinar los amplios límites donde se habrá de operar.
- **Estado de resultados:** El estado de resultados o de pérdidas o ganancias muestra los ingresos y los gastos, así como la utilidad o pérdida resultante de las operaciones de la empresa durante un periodo de tiempo determinado, generalmente un año. Es un estado dinámico, ya que refleja una actividad. Es acumulativo, es decir,

resume las operaciones de una compañía desde el primero hasta el último día del periodo.

- **Estrategias:** Plan para llevar a cabo con éxito un proyecto o negocio
- **Flujo de Caja:** Movimiento temporal de las cuentas de efectivo de una empresa.
- **Gestión:** El concepto básico es comparar, vender, producir y financiar. El control de gestión evalúa si esas cuatro actividades se realizan con eficiencia.
- **Gestión de Recursos Humanos:** Es todo lo que está asociado con el crecimiento, la mejor forma de trabajar, de gerenciar la gente y lograr su desarrollo, tanto como individuos, como de éstos formando parte de una organización y conformando ambos un sistema.
- **IPC:** El IPC, es la abreviatura de Índice de Precios al Consumidor, Índice de Precios de Consumo o Índice de Precios al Consumo
- **Proyección:** Idear, trazar o proponer el plan y los medios para la ejecución de una cosa.
- **Supuesto:** una afirmación dada como cierta y no comprobada directamente durante la actividad financiera,
- **Valoración:** La valoración es un proceso por el cuál tratamos de asignar valor a las cosas, esto es, tratamos de determinar el grado de utilidad que reportará a sus usuarios o propietarios. Por tanto, la valoración de una empresa es el proceso para determinar su valor para los usuarios o propietarios.

RESUMEN

1. TITULO:

“ANALISIS Y VALORACION DEL MODELO DE GESTION PARA LA CREACIÓN Y EL DESARROLLO EMPRESARIAL: CIRCULO DE EMPRESAS”

2. AUTORES:

YINA BERMUDEZ CANO

SOFIA SANCHEZ MENDOZA

CARMEN ALICIA SILVA ACUÑA

3. OBJETIVO:

Identificar, valorar, evaluar y analizar el modelo de gestión para la creación y desarrollo de empresas: Círculo de Empresas, determinando si las empresas creadas bajo su auspicio reflejan los conocimientos adquiridos a través del proceso de aprendizaje que tuvieron anteriormente

4. METODOLOGIA

Se realizó un análisis de tipo descriptivo en el cual se identificaron los lineamientos y metodologías que deben orientar la creación y ejecución de microempresas en pro del desarrollo cultural y económico de la ciudad. Luego se pasó a un análisis de tipo comparativo, en donde se enfatizó en la calidad de las empresas en comparación con otras de la misma índole. Se realizaron entrevistas personales y telefónicas con los diferentes miembros de las cinco microempresas resultantes del proyecto Círculo de Empresas: Archivar, Emprosalud, Hidroclean, Promoventas e Inpomar. Se agremiaron los temas correspondientes a cada objetivo específico del proyecto, con el fin de llegar a conclusiones claras, para luego diseñar estrategias para que esta investigación se convirtiera en una modalidad para futuras empresas.

5. RESULTADOS

El Círculo de Obreros ha implementado el programa Círculo de Empresas para incentivar el espíritu empresarial en las personas de estratos 1 y 2, los cuales son los más beneficiados con el mismo. A pesar de esto se puede afirmar que las microempresas emergentes de este programa, son organizaciones con un amplio potencial de proyección en cada uno de los mercados a los cuales apuntan, de acuerdo con las percepciones notadas por los clientes a los cuales les prestaron sus respectivos servicios, sin embargo no han explotado al máximo el mercado en el cual se desenvuelven y deben adquirir una conciencia de la oportunidad que el Círculo Obrero les ha brindado, sabiendo que no son muchas las personas que poseen un empresa propia. Además se puede decir que en estas organizaciones deben primar los valores de liderazgo, compromiso, responsabilidad, competitividad y sobre todo aprender a asumir riesgos que fomenten el crecimiento y proyección de las mismas en el mercado cartagenero.

6. CONCLUSIONES

Las microempresas se han convertido en un punto sensible para equilibrar los procesos de inequidad y mejorar los niveles de bienestar de los miembros de dichas unidades de producción. Han demostrado un admirable espíritu de lucha para crear las condiciones necesarias para su prosperidad. Las microempresas desempeñan un importante papel en la economía, por lo que es necesario formular una estrategia de política industrial, es decir, que genere ventajas complementarias que a la vez promuevan el aprendizaje empresarial.

7. ASESORES

ROLANDO ARIZA

LUIS CARRASCAL

INTRODUCCION

La microempresa está comprendida de personas de escasos ingresos. Posee de 1 a 6 integrantes involucrados, aproximadamente. Estas iniciativas llamadas microempresas han sido generadas por emprendedores, quienes se han visto sin empleo, o con el fin de complementar los ingresos o simplemente por el ánimo o deseo de utilizar habilidades y destrezas con las que se cuentan. Estas microempresas se destacan por ser fuentes generadoras de empleo, por transformarse con gran facilidad ya que no poseen una estructura rígida y por ser flexibles, adaptando sus productos a los cambios del mercado al que pertenecen.

Existen distintos tipos de microempresas entre las cuales se encuentran las empresas asociativas de trabajo (EAT), quienes son regidas por la ley de 1991 y el decreto 1100 de 1992 de la Constitución Política de Colombia. Estas son organizaciones económicas productivas, cuyos asociados aportan su capacidad laboral por tiempo indefinido y algunos además entregan al servicio de la organización una tecnología o destreza, u otros activos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, los cuales serán: la producción, la comercialización y distribución de bienes básicos de consumo familiar o la prestación por parte de sus miembros de servicios individuales o conjuntos.

Cartagena de Indias tiene un sistema económico excluyente, marcado por la miseria y la pobreza, la desocupación y la inequidad. Por lo demás, la crisis reciente de la economía colombiana se ha mostrado con rigor aquí, al caerse el empleo y aumentarse el desempleo y la informalidad. Como resultado de ello se aprecia una notable disminución del ingreso, trayendo consigo efectos negativos en el nivel de vida de sus habitantes. Además, durante los últimos

meses se aprecia un notable crecimiento de la criminalidad y la mendicidad en sus barrios.

Por tal razón la creación de microempresa se convierten en la principal fuente de ingresos y empleo para decenas de millones de familias de escasos recursos en Cartagena de Indias, donde existen alrededor de 5 millones de estas pequeñas unidades económicas, que tradicionalmente tienen menos de 10 trabajadores.

Para ello el Círculo de Obreros de San Pedro Claver desarrolló el proyecto titulado CIRCULO DE EMPRESAS, El proyecto consistió en proporcionar orientación, asesoría, capacitación y acompañamiento a un grupo de hombres y mujeres egresados del programa jóvenes en acción en la ciudad de Cartagena para la constitución de unidades productivas a partir de su capacitación técnica. Este proceso fue desarrollado en cinco etapas de la siguiente manera: Socialización y empoderamiento, Formación técnica – empresarial, organización y montaje de las unidades productivas, producción y comercialización y seguimiento. Del cual han surgido cinco empresas llamadas: EMPROSALUD, ARCHIVAR, HIDROCLEAN, PROMOVENTAS, INPOMAR, quienes serán objeto de estudio para evaluar el impacto generado en la ciudad, es decir, que se logró después de las arduas capacitaciones y formaciones en pro del desarrollo cultural que demanda actualmente la ciudad

Esta investigación se estructuro en tres partes; en la primera parte se establece la importancia de la creación de microempresas. La segunda parte se expone el análisis y la valoración de las cinco empresas constituidas en el programa de jóvenes en acción del Círculo de Obreros de San Pedro Claver, mencionadas anteriormente. Y la tercera parte que muestra las diferentes estrategias que deben implementar las microempresas, en especial las empresas asociativas de trabajo, para mejorar su calidad institucional.

0. PROPUESTA DE PRACTICA SOCIAL

0.1 Descripción y análisis de la institución

0.1.1 Nombre:

CIRCULO DE OBREROS DE SAN PEDRO CLAVER

0.1.2 Misión:

El Círculo de Obreros de San Pedro Claver es una entidad dedicada a la promoción integral de grupos humanos de escasos recursos mediante la prestación directa e indirecta de servicios a la comunidad y la formación de personas que sean agentes de su propio desarrollo y del cambio social inspirado en los principios cristianos.

0.1.3 Visión:

Ser una organización con alto nivel de reconocimiento por su labor a favor de la consecución de un mayor nivel de desarrollo a través del apoyo a los grupos sociales vulnerables, basándose en su enorme trayectoria en el diseño y ejecución de proyectos sociales, transparencia en el manejo de recursos y transformación de sus beneficiarios en auto gestores del progreso y de una nueva sociedad.

0.1.4 Historia:

El Círculo de Obreros de San Pedro Claver es uno de los aportes que realizó la Acción Social Católica a la ciudad de Cartagena. La función de la Acción social orientada por el episcopado colombiano, era dar soluciones a la luz de los principios del evangelio a los problemas sociales del país. En la búsqueda de ofrecer soluciones prácticas a los distintos problemas que aquejaban la

sociedad en aquel momento fueron creadas varias instituciones: El Círculo de Obreros del Padre Campoamor (Bogotá), La Granja agrícola de Fomeque de Monseñor Gutiérrez, las Escuelas Radiofónicas del Padre Salcedo, las obras de OCSA en Medellín, entre otras.

En el año de 1983 fue fundado por el R.P. Aureliano Bustos El Círculo de Obreros de San Pedro Claver en Cartagena, inspirado en la obra realizada por el Sacerdote José María Campoamor, también jesuita, en la ciudad de Bogotá en el año 1915. La misión inicial planteada por el Padre Campoamor fue redimir a los obreros de Cartagena de Indias de la ignorancia, del vicio y la miseria; sin embargo, pronto se extendió al servicio de todas las personas necesitadas de la ciudad.

En el año 1942, la institución fue reconocida legalmente mediante la resolución No. 076 del 26 de julio de 1942 expedida por el Ministerio de gobierno. Desde esa época y hasta hoy la institución ha desarrollado con la ayuda de muchas personas que han entregado su esfuerzo y con la asesoría de los sacerdotes de la compañía de Jesús, muchos programas y obras que han repercutido en el desarrollo social y económico de la ciudad.

Las principales realizaciones del Círculo de Obreros en sus primeros años fueron las siguientes:

- **El Instituto Nocturno Claveriano**

Fue la obra más trascendental del Círculo de Obreros en sus inicios, fue creado con la idea de proporcionar a los obreros y a los hijos de estos la posibilidad de prepararse intelectual y moralmente de una manera económica. Funcionó en el horario de siete a ocho y cuarenta y cinco de la noche en el edificio San Francisco y ofrecía los siguientes niveles de capacitación:

- Primaria: Cinco años
- Comercial: Dos años
 - Radiotelegrafía: Dos años
 - Cursos de alfabetización
 - Comercio para obreras: Dos años
- El Consultorio médico Jesucristo Obrero:

Este centro médico funcionó en el edificio San Francisco, ofreciendo sus servicios de manera gratuita a todas las personas que pertenecían al Círculo de Obreros a alguna de las otras organizaciones de la Acción Social; a las personas que no pertenecían a ninguna de las instituciones se les prestaba los servicios bajo módicas sumas de dinero. Los servicios ofrecidos por la institución eran: Consulta general, inyectología, farmacia, laboratorio y atención odontológica.
- Teatro San Pedro Claver:

Fue construido por el Círculo de Obreros con la ayuda generosa de un grupo de caballeros de la época, con el ánimo de abrir un espacio donde el público amante del buen cine lograra observar películas que no atentaran contra la moral. Los recursos obtenidos mediante el funcionamiento del teatro fueron destinados inicialmente a la cancelación de las deudas adquiridas para su construcción y posteriormente para el sostenimiento y ensanche de las obras de la entidad.
- Banco Infantil de Ahorro:

Fue fundado en agosto de 1951 con el fin de acostumbrar a los niños a no mal utilizar el dinero que les proporcionaban sus padres o familiares y para fomentar en ellos la cultura del ahorro. Funcionaba los sábados en la tarde y los domingos en la mañana.

- Escuela Dominical para obreras:
Todos los domingos entre nueve y treinta y once y treinta de la mañana se reunían 80 obreras en el edificio San Francisco con el fin de adquirir conocimientos intelectuales y formarse en los principios cristianos. En estas reuniones recibían capacitaciones de religión, urbanidad, lectura, tejido, bordado, corte, aritmética, higiene y puericultura.

En una segunda etapa, el Círculo desarrolló diferentes labores de índole social en el Claustro de San Francisco, entre los cuales podemos rescatar:

- Salud: Desarrolló programas de prevención y atención en salud por medio de consulta médica general, odontología, rayos X, exámenes de laboratorio, inyectología y vacunas.
- Educación: En este campo, el Círculo fundó:
 - La Escuela La Milagrosa, en el sector de primaria básica
 - EL Instituto Politécnico “Apostolado de la Máquina” en el campo de bachillerato técnico; hoy el colegio Ana María Vélez de Trujillo.
- Vivienda: Contribuyó a la solución de la primera invasión de la ciudad, orientando a la reubicación de los invasores en el barrio San Francisco y posteriormente orientó la construcción de los barrios Paulo Sexto I y Paulo Sexto II.

En su épocas más reciente (los últimos veintiún años) ha desarrollado diversos programas de índole social, dentro de los cuales podemos enumerar:

- Conformación de Cadenas Productivas en los sectores de reciclaje, artesanías y plástico, entre otros.
- Asesoría y acompañamiento de microempresarios en áreas como la Confección, Herrería, Carpintería y Panadería.
- Formación y Organización de Madres Comunitarias.
- Capacitación de Maestros.
- Elaboración de Planes de Desarrollo Comunales.
- Capacitación Laboral de Jóvenes – “JOVENES EN ACCIÓN”
- Formación Ciudadana.
- Formación en pedagogía social y derechos humanos.

Proyectos de la institución:

- Comercialización de productos cárnicos (1995-1996): Este proyecto fue desarrollado mediante la financiación de la Fundación Social, con el propósito de ofrecer formación, asesoría y acompañamiento a un grupo de comunidades productivas en el área de cárnicos, ubicadas en los corregimientos de la zona norte de Cartagena, promoviendo el fortalecimiento de los componentes organizativo, productivo, de almacenamiento, y distribución. Resultado de este proyecto se estableció una unidad organizativa en cada corregimiento y se realizó la caracterización de la producción de pescado, cerdo y pollo por tipo de producto.
- Jóvenes en Acción (2002-2003): Este programa fue ejecutado en convenio con la Presidencia de la República, con el objetivo de mejorar los niveles de inserción y empleabilidad laboral de jóvenes desempleados ubicados entre los 18 y los 25 años de edad pertenecientes a los niveles 1 y 2 del Sisbén. A través de este proceso

se capacitaron 561 jóvenes en 15 oficios semicalificados: Manipulación de alimentos, Comidas rápidas y cocinas industriales, Mercadeo y ventas, Operador de montacargas, Portuario para formar estibadores, Mantenimiento de embarcaciones, Transporte y maniobras marítimas, Montajes industriales, Pinturas industriales, Aprovechamiento de residuos sólidos, Estación de servicios, Seguridad industrial, Instructor de danzas folclóricas, Instructor de música folclórica y Promotor y gestor cultural y se alcanzó un índice de inserción laboral de 30%, equivalente a 168 jóvenes ubicados en empresas de prácticas.

- Círculo de Empresas (2003): Este proyecto fue desarrollado con recursos propios de la entidad con el objetivo de ofrecer nuevas oportunidades de desarrollo personal y laboral a hombre y mujeres ubicados entre los 18 y 25 años de edad pertenecientes a los niveles 1 y 2 del Sisbén a través del diseño, creación, montaje y operación de empresas asociativas de trabajo. Para este fin se capacitaron 45 jóvenes en las áreas administrativa, contable y comercial, resultando organizadas siete unidades productivas de la siguiente manera:
 - Empresas asociativas: **Archivar** en el área de administración de documentos, **Promoventas** en el área de promoción y venta de productos y servicios, **Emprosalud** en el área de mantenimiento de embarcaciones marítimas y mantenimientos locativos, **Hidroclean** en el área de mantenimiento de piscinas y tanques de almacenamiento de agua en Cartagena.
 - Fundaciones: **Lectura Humana** en el área de promoción del hábito de lectura.

- Empresa Unipersonal: **Brisas de Paz** en el área de elaboración de dulces típicos.
- Círculo de Empresas: Modelo de gestión para la creación y desarrollo empresarial – FOMIPYME: Este proyecto que se encuentra actualmente en fase de ejecución, cuenta con financiación del Fondo para el fomento de las micro, pequeñas y medianas empresas FOMIPYME. El programa consiste en un proceso de capacitación, asesoría y acompañamiento de las unidades empresariales creadas a partir de la experiencia Círculo de Empresas, con el fin de fomentar su fortalecimiento interno a través de la elaboración de los manuales de procesos y procedimientos, el diseño de los flujogramas y la estructuración de costos.

0.2 Descripción y análisis del proyecto

0.2.1 Nombre

Análisis y valoración del Modelo de Gestión para la creación y el desarrollo empresarial: CIRCULO DE EMPRESAS.

0.2.2 Aspectos de estudio

0.2.2.1 Identificación del Problema (Consiste en presentar en forma breve y precisa las características o rasgos del tema, situación o aspecto de interés que se va a estudiar)

Cartagena es una de las ciudades que recibe mayor cantidad de inmigrantes en nuestro país, debido a ello existe actualmente una sobrepoblación que se ve obligada a subsistir de cualquier manera.

Esta situación conlleva a las personas a trabajar en cualquier cosa y en cualquier lugar y es por esto que en nuestra ciudad se encuentran microempresas y microempresarios que no tienen claro los lineamientos básicos y necesarios para la planeación, ejecución y evaluación de sus propios negocios o áreas de trabajo.

Por esta razón, se llevó cabo la investigación, el análisis y la valoración de las microempresas formadas por el Círculo de Empresas para conocer claramente cuales son sus condiciones económicas, sociales y humanas. Posteriormente diseñamos estrategias orientadas al mejoramiento del modelo de gestión para la creación y desarrollo de empresas.

0.2.2.2 Objetivos (Son los propósitos del estudio, expresan el fin que pretende alcanzarse y por lo tanto, todo el desarrollo del trabajo se orienta a lograr estos objetivos)

0.2.2.2.1 General:

Identificar, valorar, evaluar y analizar el modelo de gestión para la creación y desarrollo de empresas: Círculo de Empresas, determinando si las empresas creadas bajo su auspicio reflejan los conocimientos adquiridos a través del proceso de aprendizaje que tuvieron anteriormente.

0.2.2.2.2 Específicos:

- Analizar el desarrollo de un interés genuino hacia la creación y desarrollo de microempresas productivas.
- Recopilar información acerca de las diferentes empresas organizadas a través del proyecto Círculo de Empresas y que actualmente están vigentes.
- Comparar las actuales instituciones existentes para valorarlas entre si.
- Diseñar estrategias orientadas al mejoramiento del modelo de gestión para la creación y desarrollo de empresas.

0.2.2.3 Justificación (Se constituye en el ¿Por qué debe realizarse la investigación? Se exponen las razones que justifican su realización, desde la perspectiva teórica, práctica y metodológica)

Este proyecto se enmarcó en el seguimiento del programa Círculo de Empresas: Modelo de Gestión para la creación y el desarrollo de las empresas, el cual inició la capacitación y creación de cinco empresas consolidadas como: Archivar, Emprosalud, Inpomar, Promoventas e Hidroclean.

Los elementos que motivaron esta propuesta son:

- Sociales: Falta de cultura empresarial, enfocada a emprender nuevas microempresas desintegradas internamente; la falta de capacitación y mano de obra calificada.
- Económicos: Valorar y verificar que los métodos utilizados para la financiación y contabilidad llevada a cabo en cada una de las empresas existentes, haciendo énfasis en el buen manejo del capital, inversión y nivel de endeudamiento.
- Humanos: Analizar y valorar el nivel de confianza y capacitación que han obtenido los actuales microempresarios en los programas de preparación y los deseos de querer y poder lograr alcanzar metas mas altas que los ayuden a formarse y surgir como personas integras y como personas jurídicas: microempresas.

0.2.2.4 Antecedentes del proyecto

La constitución de 1991 confiere un régimen especial al Distrito de Cartagena de Indias y mediante la Ley 768 del 31 de julio de 2002, el Congreso de la República reglamentó la estructura política, administrativa y fiscal de los

Distritos Portuarios e Industrial de Barranquilla, Turístico y Cultural Cartagena de Indias y Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta, con el objeto de dotarlos de las facultades, instrumentos y recursos que les permitieran cumplir las funciones y prestar los servicios a su cargo, en virtud del cual sus órganos y autoridades gozan de facultades especiales diferentes a las contempladas dentro del régimen ordinario aplicables a los demás municipios del país.

Esta condición que caracteriza a la ciudad de Cartagena sugiere el empoderamiento de la población que en ella vive, generar alternativas de desarrollo y promover el desarrollo integral de su territorio para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, a partir del aprovechamiento de sus recursos y ventajas competitivas derivadas de las características, condiciones y circunstancias especiales que presenta la ciudad de Cartagena.

En vista y gozando de la facultad de ejercer este derecho que le confiere la Constitución Política de 1991, el Círculo de Obreros de San Pedro Claver con el fin de apoyar el diseño, la creación, el montaje y operación de Empresas Asociativas de Trabajo (EAT) desarrolló el proyecto Círculo de Empresas, del cual se formaron las actuales Microempresas: EMPROSALUD, ARCHIVAR, HIDROCLEAN, PROMOVENTAS e INPOMAR.

0.2.2.5 Metodología de trabajo (Organización del proyecto por etapas, en las cuales se detallan los métodos y técnicas de análisis a emplear para la recolección, procesamiento e interpretación de los resultados)

Este estudio esta compuesto por:

0.2.2.5.1 Análisis de tipo descriptivo:

Consistente en la identificación de lineamientos, pautas y metodologías para la creación y ejecución de microempresas en pro del desarrollo cultural y económico de la ciudad.

0.2.2.5.2 Entrevistas, encuestas y visitas domiciliarias:

Realización de entrevistas personales y telefónicas con los diferentes empleados y representantes de las cinco microempresas resultantes del proyecto Círculo de Empresas: Archivar, Emprosalud, Hidroclean, Promoventas e Inpomar.

0.2.2.5.3 Recopilación de la información:

Agrupación de la información recolectada por medio de las asesorías directas con las microempresas y con el Círculo de Obreros, búsqueda en Internet, bibliotecas...

0.2.2.5.4 Procesamiento de los datos:

Agremiación de los temas correspondientes a cada objetivo específico del proyecto, con el ánimo de llegar a conclusiones claras.

0.2.2.5.5 Análisis de tipo comparativo:

Análisis de la calidad de las empresas, desde el punto de vista social, administrativo y cultural en comparación con otras organizaciones de la misma índole.

0.2.2.5.6 Parte analítica:

Analizar la situación de las actuales microempresas constituidas a través del proyecto, para el diseño de estrategias para que esta investigación se convierta en una modalidad para futuras empresas por medio de un análisis

de los problemas y oportunidades en el sector económico, social y humano de las microempresas.

0.2.3 Logros Esperados:

De esta investigación se esperó producir un documento en el cual se consignen una serie de estrategias y recomendaciones para el mejoramiento de las microempresas Hidroclean, Inpomar, Promoventas, Archivar y Emprosalud, resultantes del proyecto Círculo de Empresas.

0.2.4 Bases de Orientación Teórica:

- GUILLERMO BRIONES: EVALUACION DE PROGRAMS SOCIALES:
El “Plan de Evaluación” debe ser el punto de partida de toda evaluación, esto es una premisa irrefutable. El Plan de Evaluación permite al “Evaluandum” establecer: El objetivo de estudio, es decir, el programa social, el objetivo de la investigación (el alcance), las pautas metodológicas para la obtención, calificación y ponderación de los hechos y acciones del programa social que se desean evaluar; la importancia del Plan de Evaluación radica en que permite definir la frontera o límite de acción de la evaluación, conforme con el tipo de información que se desea obtener y con la capacidad técnica que dispone el “evaluandum” para obtenerla. El Plan de Evaluación permite, además, orientar en la selección del tipo de evaluación a implementar y el momento estratégico de ejecución del mismo.
- Rodríguez Leonardo; “Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa”; South-Western Publishing Co.-: Estados Unidos, 1980; p. 87

1. IMPORTANCIA DE LA CREACIÓN DE MICROEMPRESAS (EMPRESAS ASOCIATIVAS DE TRABAJO EAT) EN CARTAGENA DE INDIAS

Antes de que salga el sol hay miles de cartageneros que están realizando alguna actividad económica. Pasa todos los días con quienes venden te, café, flores, helados, agua, frituras, periódicos, coco, refrescos, libros, productos de belleza y cuidado de la piel, dulces, animales, pero también están los distribuidores de volantes limpiavidrios o cualquier oferta de semáforos.

La microeconomía también se expresa a diario en los salones de belleza, colmados, peluquerías, zapaterías, herrerías, bancas de apuestas, sastrerías, pequeñas joyerías, quincallerías, ferreterías barriales, gomeros, garajes, lavanderías, billares, botánicas, papelerías, y venta de repuestos, talleres de baterías, carnicerías, farmacias, carpinterías y ebanisterías, así como en funerarias y miles de actividades que generan empleos y dinero. Con base a lo anterior, podemos inferir que las microempresas, entendiendo por ellas, aquellas empresas compuestas de personas de escasos ingresos que poseen de 1 a 10 integrantes involucrados, aproximadamente. Estas iniciativas llamadas microempresas han sido generadas por emprendedores, quienes se han visto sin empleo, o con el fin de complementar los ingresos o simplemente por el ánimo o deseo de utilizar habilidades y destrezas con las que se cuentan.¹ Generan aproximadamente 5 mil empleos directos, lo que indica que esta cantidad no son sustentados por el Gobierno, el turismo, zonas francas y la agricultura; por tal razón la importancia de las microempresas como generadoras de empleo y propulsoras del desarrollo económico se han constituido en el tema central del progreso social, económico y cultural de la ciudad.

¹ <http://www.monografias.com/trabajos10/micro/micro.shtml>

El actual contexto económico, social y político de la sociedad y en especial la cartagenera ha generado el surgimiento de nuevas formas productivas. Las contradicciones propias de la sociedad no industrializada, en la que el crecimiento de la población económicamente activa supera con creces los medios de producción disponibles, ha dejado a un inmenso sector de la población al margen del sector "moderno o formal" de la economía.

Este otro sector denominadamente frecuentemente "economía informal" cuenta incluso con representaciones tan antiguas, históricas y hasta bíblicas como aquellos mercaderes del templo echados por Jesús de Nazaret.

En dicho sector social plagado de un sinnúmero de iniciativas económicas, ubicamos a un tipo de iniciativa que pareciera ser más "estable" o por lo menos no "transitoria", las cuales son emprendidas por personas generalmente de escasos ingresos (cerca del 80% de la población cartagenera se encuentra en situación de pobreza).

Estas iniciativas denominadas Microempresas han sido generadas por emprendedores, quienes se han encontrado motivados por la situación de desempleo, para complementar los ingresos o simplemente por el ánimo o deseo de utilizar las habilidades y destrezas con las que se cuentan.

La generación de esas ideas de negocio y el emprendimiento de ésta, se realiza desde diversas razones, emociones y motivaciones:

- Razones: la pérdida de un trabajo, la posibilidad de contar con un socio o amigo que acompañe un proyecto, la tenencia de ahorros o un arreglo contractual por trabajo anterior.
- Emociones: la percepción o identificación de una oportunidad como la existencia de un socio capitalista, la posibilidad de un equipo o maquinaria que se posee.

- Motivaciones: un entorno donde se identifican posibilidades de éxito, bien porque existe una necesidad insatisfecha o un producto susceptible de ser mejorado.

En cuanto al estrato social de origen cada vez es más difícil precisarlo, bien por que aquellos denominados "clase media" se han fusionado con estratos inferiores en una movilización social vertical descendente, o porque en prevención de ello sus integrantes están optando por formas alternativas y complementarias para generar ingresos, en un esfuerzo por enfrentar la pérdida de la calidad de vida hasta ahora disfrutada.

Atendiendo a esta necesidad el Circulo de Obreros de San Pedro Claver decide crear un sistema de formación y capacitación que habilite al joven para la vida laboral en un oficio específico en donde se adquieran las habilidades suficientes y necesarias para desarrollar una actividad productiva; sin embargo, en casos en los que el joven tiene la oportunidad de adquirir una formación específica y aun una práctica empresarial, se generan pocos espacios para la sostenibilidad y/o experiencia para la constitución de una empresa y de esta manera apoyar el Diseño, Creación, Montaje, y Operación de Empresas Asociativas de Trabajo con población juvenil entre los 18 y 25 años de los niveles 1 y 2 del SISBEN en la ciudad de Cartagena.

Esto lo logra el Círculo de empresas porque es un proyecto creado como plataforma de impulso al diseño, creación, montaje y desarrollo de empresas con jóvenes en acción. Provee los recursos humanos, conceptuales y logísticos suficientes y necesarios para iniciar su negocio. Busca desarrollar las habilidades y herramientas para lograr una empresa exitosa. Es una experiencia de innovación y aprendizaje desde el Círculo de Obreros de San Pedro Claver para Cartagena.

Como fruto de este arduo trabajo se constituyen y legalizan las siguientes empresas: Inpomar, Emprosalud, Archivar, Hidroclean y Promoventas para disminuir la tasa de desempleo, generar mayores y mejores oportunidades de trabajo, crear una conciencia empresarial que les permita en un futuro solventar sus principales necesidades, entre otras.

2. ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE EMPRESAS

“Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.”

Para realizar un análisis y valoración de empresas es necesario tener en cuenta que ésta como tal se encuentra conformada por dos grandes grupos: los empleados y su interacción con el ente; y los recursos económicos-financieros que aportan a la empresa las bases fundamentales para su proyección.

Es evidente que al realizar un análisis completo de una organización se debe detallar todo lo relacionado con el mercado, con los clientes, la tecnología y su gestión interna, formación, crecimiento, estrategia, gestión económica, comportamiento financiero, etc. Así como también se debe tener en cuenta los valores y objetivos empresariales, ya que constituyen una parte esencial de toda cultura empresarial al aportar un sentido de dirección común a todas las personas que componen la empresa y unas líneas directrices de comportamiento y actitud ante su labor diaria. Los valores en los que se participa definen el carácter fundamental de la organización, crean un sentido de identidad en ella, propician la cohesión, y desarrollan una filosofía de gestión diferenciada.

Teniendo en cuenta lo anterior, este análisis se estructura en dos subcapítulos: Análisis de la Gestión Humana y la Valoración y Proyección financiera de las empresas Hidroclean, Promoventas, Inpomar, Archivar, Emprosalud.

Del Control de Gestión, que se define como el proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para

evaluarla se desprende la necesidad de determinar cuáles son los criterios que van a guiar la evaluación del desempeño de una organización. De esto se trata este análisis, de exponer un conjunto de criterios que van a ser tenidos en cuenta en la evaluación del desempeño de las organizaciones y formular estrategias que las lleven a alcanzar altos grados de eficiencia, eficacia y productividad para ser empresas con un nivel de competitividad exigido por los mercados a los cuales apuntan.

La evaluación del desempeño de una empresa, adquiere un gran significado para sus directivos, para sus trabajadores en general, para los accionistas (actuales y potenciales), para el banco, para el Estado, para los clientes, proveedores y competidores, porque indica la posición alcanzada por la empresa en el mercado, la tendencia de su desarrollo (si sólo sobrevive, o está en rápido crecimiento, si gana o pierde terreno frente a la competencia) y por tanto se pueden realizar juicios valorativos enfocados a si las políticas y decisiones tomadas son las más adecuadas conforme a los resultados esperados, además se nos permite ver la situación del proceso en todo momento y administrar los recursos necesarios para prevenir y cumplir realmente con los pedidos de los clientes y optimizar esos cuellos de botella que pueden estar limitando a la organización y/o que se han considerado como límites.

La medición y evaluación del desempeño empresarial se basa en múltiples criterios, en este análisis se consideran los siguientes:

- La relación Resultados/Recursos que expresa el grado de **Eficiencia** con que fueron alcanzados los Resultados (la correspondencia entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos).
- La relación Efectos en el Entorno/Resultados la cual expresa la **Eficacia** o la satisfacción que provoca en el cliente el producto o servicio prestado.

- La relación Efectos en el Entorno/Recursos que expresa la **Mejora del valor** donde lo que se busca es elevar la adecuación al uso del producto o servicio, aumentar su valor añadido, utilizando los medios y las vías menos costosas (este es el campo del Análisis e Ingeniería del Valor).

Estos criterios se basarán en información recolectada a través de encuestas telefónicas y personales realizadas a los propios empresarios de cada una de las entidades productivas, resaltando variables como el número de clientes que posee la empresa, conocimiento de su competencia, nivel de compromiso de los socios, entre otras, de las cuales se inferirá la calidad de la gestión humana de cada organización (anexo1). Por otra parte, y utilizando el mismo método (encuestas) se entrevistarán a los clientes de cada empresa para determinar la visión de los mismos con respecto a la unidad productiva analizada (anexo2).

En cuanto a la valoración y proyección de las empresas, se debe tener en cuenta que saber administrar es el deseo de cualquier persona que quiere tener su negocio o que asume la responsabilidad de una organización, como es el caso de los microempresarios. Para esto es necesario tener un profundo conocimiento de las herramientas con las que se cuentan para tomar una mejor e informada decisión.

Para que se lleve a cabo un análisis profundo y veraz de una organización es necesario apoyar todas las decisiones en los instrumentos financieros que proporcionan más seguridad y estabilidad y estos son los estados financieros, ya que los datos extraídos de estos instrumentos son de carácter objetivo, concreto y poseen un atributo de mensurabilidad.

Los estados financieros son un reflejo de los movimientos que la empresa ha incurrido durante un periodo de tiempo, cuyo objetivo principal es el de ayudar a los ejecutivos de una empresa a determinar si las decisiones acerca de los financiamientos contraídos fueron los más apropiados y de esta

manera determinar el futuro de las inversiones de la organización. De igual forma los ayuda a describir algunas de las medidas que se deben considerar para la toma de decisiones y alternativas de solución para los diferentes problemas que afecten a la empresa, y ayudar a la planeación de la dirección de las inversiones que realice la organización; utilizar las razones mas comunes para analizar la liquidez y la actividad del inventario, las cuentas por cobrar, cuentas por pagar, activos fijos y activos totales de una empresa; analizar la relación entre endeudamiento y apalancamiento financiero que presenten los estados financieros, así como las razones que se pueden usar para evaluar la posición deudora de la empresa y su capacidad para cumplir con los pagos asociados a la deuda; evaluar la rentabilidad de una compañía con respecto a sus ventas, inversión en activos, inversión de capital de los propietarios y el valor de las acciones; determinar la posición que posee la empresa dentro del mercado competitivo dentro del cual se desempeña y por ultimo proporcionar a los empleados la suficiente información que estos necesiten para mantenerlos informados acerca de la situación bajo la cual trabaja la empresa.

En consecuencia, los estados financieros reflejan todo el conjunto de conceptos de operación y funcionamiento de las empresas, toda la información que en ellos se muestra debe servir para conocer todos los recursos, obligaciones, capital, gastos, ingresos, costos y todos los cambios que se presentaron en ellos a cabo del ejercicio económico, también para apoyar la planeación y dirección del negocio, la toma de decisiones, el análisis y la evaluación de los encargados de la gestión, ejercer el control sobre los rubros económicos internos y para contribuir a la evaluación del impacto que esta tiene sobre los factores sociales externos.

El análisis, valoración y proyección de las empresas objeto de nuestro estudio se realizará de la siguiente manera: En cuanto al análisis y valoración se recogerá la información financiera de las organizaciones, es decir,

Balances Generales y Estados de Resultado, además de la realización de entrevistas telefónicas o personales a las personas encargadas de estos datos en cada una de las empresas denominados ya sea Tesorero, Fiscal o Representante Legal. Esta información servirá de base para valorar el desempeño financiero de cada una de las microempresas.

Con relación a la proyección de las organizaciones, estas se realizarán con base en la información presentada en los Estados Financieros y a la suministrada por los integrantes de la empresa (Ver anexo 4 al 11) para el periodo 2005-2010, en la que utilizaremos supuestos reales de las condiciones del mercado y de las cuales se pueden inferir las estrategias y recomendaciones a utilizar por estas empresas para lograr el grado de competitividad y viabilidad en el mercado que anhelan.

2.1 INPOMAR

Es una empresa asociativa de trabajo fundada en el 2003. Su objeto social es prestación de servicios de carácter técnico en el área portuaria, marítima y fluvial.

2.1.1 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

2.1.1.1 Misión: “somos una empresa que garantizamos ambientes propicios y seguros en el sector industrial y turístico en cuanto a mantenimiento de todo tipo de superficies se refiere con un alto nivel de calidad, servicio oportuno y cuidado del medio ambiente”

2.1.1.2 Visión: Para el 2010 seremos una empresa líder en la prestación de servicios integrales del mantenimiento de superficies, consolidando nuestra imagen de liderazgo.

2.1.1.3 Servicios: auxiliar de transporte y maniobras marítimas en puertos, mantenimiento de embarcaciones marítimas, pinturas industriales entre otros.

2.1.1.4 Objetivos empresariales:

- **Fortalecimiento institucional:** dinamizar la empresa a través del diseño e implementación de una estructura corporativa que integre las acciones, mantenga el equilibrio y desarrollo permanente en pro del cumplimiento de la misión institucional.

- **Posicionamiento empresarial:** fortalecer la Red de Servicios de la empresa como una estrategia competitiva para el cumplimiento efectivo de los propósitos institucionales.
- **Desarrollo tecnológico y científico:** apoyar y promover el desarrollo científico y tecnológico en la empresa para fortalecer las acciones concernientes con la misión generando un ambiente de integridad y calidad en la población objeto.

2.1.1.5 Valores corporativos:

- ✓ Ética
- ✓ Lealtad
- ✓ Equidad
- ✓ Eficiencia
- ✓ Solidaridad
- ✓ Honestidad

2.1.2 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN HUMANA

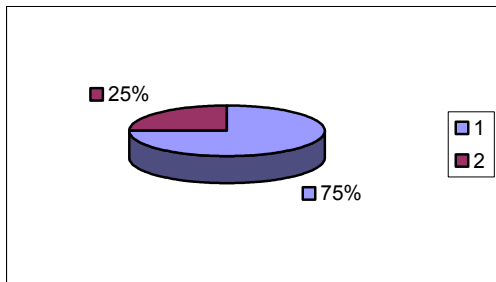
2.1.2.1 Competitividad:

Cuadro No. 1 Competitividad Inpomar

Encuestados	# Clientes	Competencia
1	1	2
2	2	3
3	1	2
4	1	2

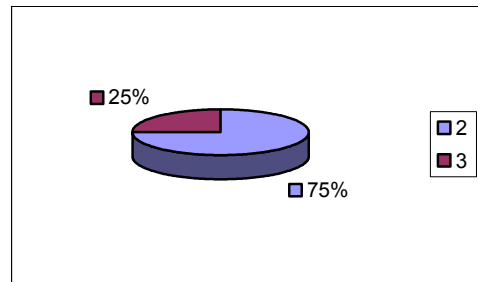
Fuente: Anexo No. 3

Grafico No. 1 Competitividad: # de clientes



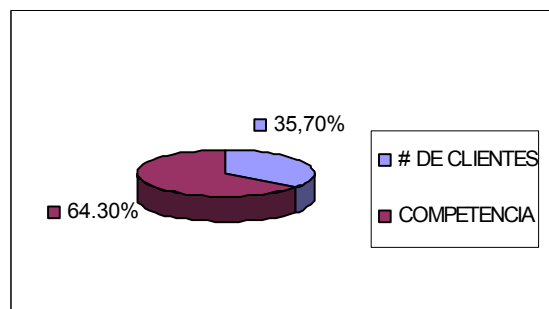
Fuente: Cuadro No.1

Grafico No. 2 Competitividad: Competencia



Fuente: Cuadro No.1

Grafico No. 3 Competitividad



Fuente: Cuadro No.1

El indicador de competitividad es una guía que muestra si la empresa en cuestión, ha utilizado métodos, técnicas y/o estrategias que le permitan alcanzar, sostener y mejorar su posición en el ambiente de mantenimiento industrial y de embarcaciones. Podemos inferir, según las diferentes respuestas de los encuestados, que Inpomar tiene un solo cliente y reconoce solo dos competidores de este sector, lo que quiere decir que no ha planteado una estrategia o no ha utilizado los medios empresariales suficientes para penetrar y posicionarse en el mercado. Con base a la relación de número de clientes y competencia se muestra una clara manifestación en cuanto a el conocimiento de sus competidores con respecto a sus clientes, lo que implica una desventaja competitiva en proporción con los mismos, ya que los competidores pueden estar tomando la iniciativa y abarcar todos los clientes del sector

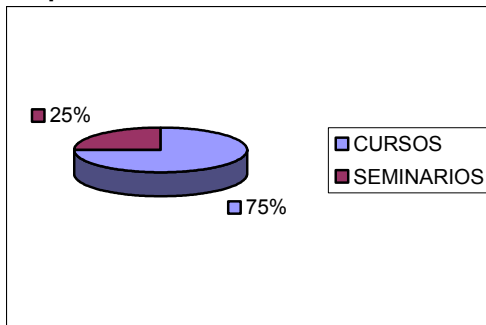
2.1.2.2 Desarrollo empresarial:

Cuadro No. 2: Desarrollo Empresarial Inpomar

Encuestados	Capacitaciones			Fortalecimiento Institucional
	talleres	seminario	cursos	
1			x	4
2		x		3
3			x	2
4			x	4

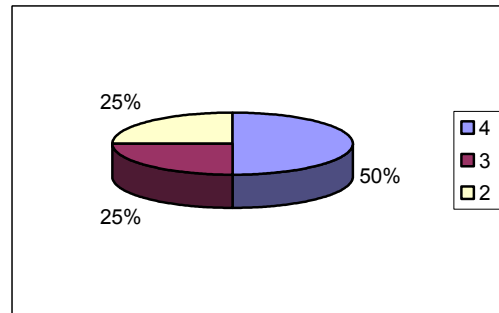
Fuente: Anexo No. 3

Grafico No. 4 Desarrollo Empresarial: Capacitaciones



Fuente: Cuadro No.2

Grafico No. 5 Desarrollo Empresarial: Fortalecimiento Institucional



Fuente: Cuadro No.2

Este indicador plantea dos características principales :Las capacitaciones, que básicamente tratan de las nuevas herramientas del conocimiento que han adquirido después de la constitución de la empresa como son los seminarios, cursos y talleres, que en la empresa Inpomar se ven manifestados en una mayor cantidad de cursos, los cuales ayudan al desarrollo empresarial de la misma.

Y el fortalecimiento institucional que trata básicamente de establecer si el número de integrantes de la empresa sigue siendo igual, se han retirado y lo más ideal sería que se hayan enriquecido en este aspecto, es decir, haya crecido el número de socios, los cuales apuestan todo por el éxito de la empresa. Se puede que cuando se constituyo Inpomar su numero total de integrantes era de 8, actualmente con un 50% de las respuestas cuatro es el

numero de personas que pertenece a esta institución, lo cual quiere decir que el fortalecimiento institucional esta en decrecimiento.

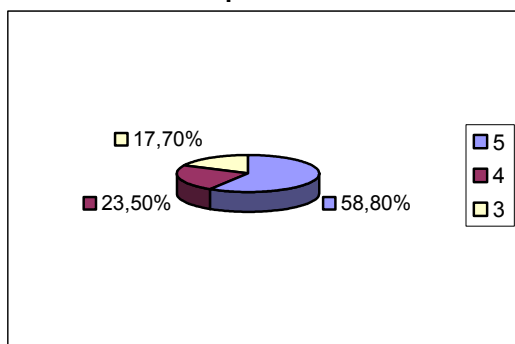
2.1.2.3 Compromiso:

Cuadro No. 3 Compromiso Inpomar

Encuestados	Reunión/Mes	Sentido Pertenencia
1	5	no
2	4	si
3	5	no
4	3	no

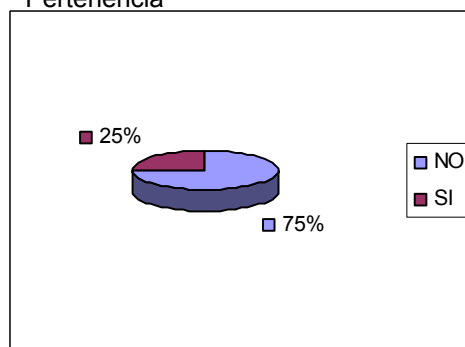
Fuente: Anexo 3

Grafico No. 6 Compromiso: Reuniones



Fuente: Cuadro No. 3

Grafico No. 7 Compromiso: Sentido de Pertenencia



Fuente: Cuadro No. 3

Este indicador nos muestra el grado de responsabilidad que tienen los integrantes de la empresa Inpomar, para con la institución. Se puede notar que el indicador se basa en el número de veces que se reúnen cada mes y la percepción que ellos mismos reflejan acerca del sentido de pertenencia. Obtuvimos en proporciones que un 58.8% asiste a las reuniones que se realizan cinco veces por mes pero aunque esto suceda el 75% de los socios no logra tener un sentido de pertenencia absoluta lo que ocasiona que Inpomar sea una empresa individualista, es decir, que cada uno de los miembros piensa en si mismo y en sus necesidades, no en Inpomar como la opción a la cual dedicar mucho tiempo para obtener utilidades sino por el contrario solo le dedican a esta su tiempo libre

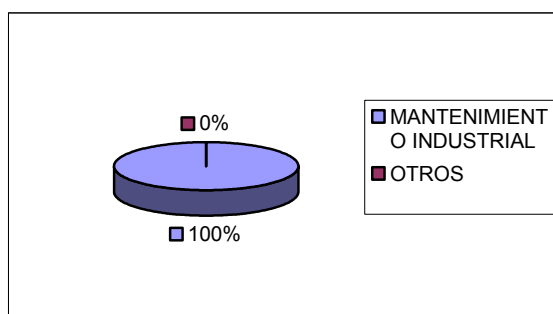
2.1.2.4 Servicios:

Cuadro No. 4 Servicio Inpomar

SERVICIO	
Encuestados	
1	Mantenimiento Industrial
2	mantenimiento industrial
3	mantenimiento industrial
4	mantenimiento industrial

Fuente: Anexo No. 3

Gráfico No. 8 Servicios



Fuente: Cuadro No. 4

Inpomar ofrece servicios de mantenimiento industrial, mantenimiento preventivo de embarcaciones y asistencia técnica en limpieza de superficies y protección con pinturas, pero actualmente se dedica en un 100% al mantenimiento industrial lo cual, quiere decir que no están explotando otras actividades y su inversión tanto física como humana se encuentra dirigida a un solo desempeño.

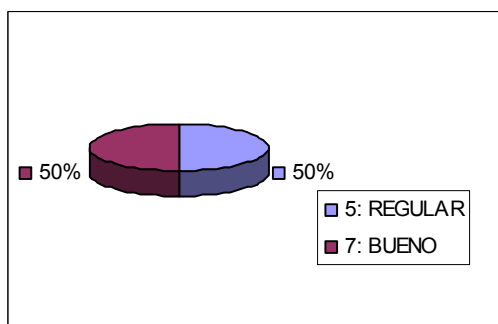
2.1.2.5 Visión del cliente:

Cuadro No. 5 Visión del Cliente Inpomar

#Clientes	Calidad ss	Proyección Social	
		SI	NO
1	7	x	
2	5	x	

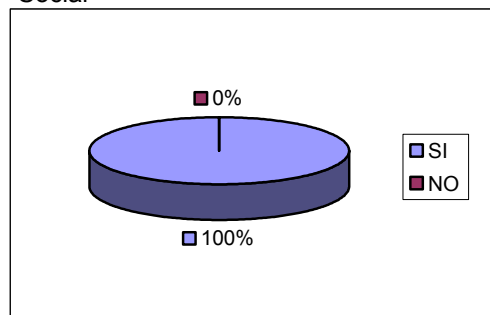
Fuente: Anexo No. 3

Grafico No. 9 Visión Cliente: Calidad Servicio



Fuente: Cuadro No. 5

Grafico No. 10 Visión Cliente: Proyección Social



Fuente: Cuadro No. 5

Es muy importante para toda empresa tener una visión absoluta de sus clientes y entender la relación con ellos desde un ángulo de 360 grados; es decir, ir más allá de las simples transacciones que realizan para conocerse e interactuar. Inpomar fue calificada por sus clientes en un 50% bueno y un 50% regular, es decir, que puede ofrecer una calidad mayor se SS, pero aunque este aspecto no es del todo desfavorable, el 100% de sus clientes piensan que si coloca un poco mas de esfuerzo y dedicación podrá posicionarse en este sector, ya que todos consideran que su proyección es un hecho.

VBLES MACROECONOMICAS	2006	2007	2008	2009	2010
Indices de Precios al Consumidor	4,89%	5%	5%	5%	5%
IMPUESTOS					
Impuesto de Renta	35%	35%	35%	35%	35%
ROTACIONES					
Compra	50%	50%	50%	50%	50%
Precios Cttes /Corrientes	1				
PRESUPUESTO DE VENTAS	2006	2007	2008	2009	2010
UNIDADES					
Pinturas Industriales x mts²	3.288	3.617	3.978	4.376	4.814
Vinilo	1.764	1.940	2.134	2.348	2.583
Esmalte	936	1.030	1.133	1.246	1.370
Esmaltes Industriales	588	647	711	783	861
PRECIO UNITARIO					
Pinturas Industriales con Insumo (Vinilo)	5.644	5.926	6.222	6.533	6.860
Pinturas Industriales sin Insumo (Vinilo)	3.034	3.186	3.346	3.513	3.688
Pinturas Industriales con Insumo (Esmalte)	6.720	7.056	7.409	7.779	8.168
Pinturas Industriales sin Insumo (Esmalte)	3.271	3.434	3.606	3.786	3.976
Pinturas Industriales con Insumos (Esmaltes Industriales)	7.822	8.214	8.624	9.056	9.508
Pinturas Industriales sin Insumos (Esmaltes Industriales)	3.990	4.189	4.399	4.619	4.850
PRESUPUESTO DE COSTOS	2006	2007	2008	2009	2010
UNIDADES					
Pintura x mts²	3.288	3.617	3.978	4.376	4.814
Vinilo	1.824	1.940	2.134	2.348	2.583
Esmalte	936	1.030	1.133	1.246	1.370
Esmaltes Industriales	576	647	711	783	861
<i>Costos Unitarios</i>					
Vinilo	1.575	1.654	1.736	1.823	1.914
Esmalte	2.079	2.183	2.292	2.407	2.527
Esmaltes Industriales	4.559	4.787	5.026	5.278	5.542
PRESUPUESTO DE GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010
Sueldos de Administración	4.783.842	5.023.034	5.274.186	5.537.895	5.814.790
Arrendamientos	3.727.669	3.914.053	4.109.755	4.315.243	4.531.005
Propaganda y Otros Gastos	621.278	652.342	684.959	719.207	755.168
Otros Gastos	497.023	521.874	547.967	575.366	604.134
Gastos Admón. sin Sueldos Venta	9.629.812	10.111.303	10.616.868	11.147.711	11.705.097
Sueldos de Venta	2.572.092	2.700.696	2.835.731	2.977.518	3.126.394
Gastos Totales de Administración	12.201.904	12.811.999	13.452.599	14.125.229	14.831.490
DEPRECIACION	2006	2007	2008	2009	2010
Compresor	500000	500000	500000	500000	500000
Mueble Archivador	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Escritorio	255.000	255.000	255.000	255.000	255.000
4 Sillas de madera	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000
Total	1.495.000	1.495.000	1.495.000	1.495.000	1.495.000
Factor de Depreciación	10%	10%	10%	10%	10%

Fuente: Autoras

Tabla 2. Estado de Pérdidas y Ganancias Inpomar

Cifras en \$ Miles	2005	ene-06	feb-06	mar-06	abr-06	may-06	jun-06
Ingresos de Operación							
Ingreso Pinturas Industriales Vinilo		796.052	804.387	810.280	815.311	818.545	820.668
Ingreso Pinturas Industriales Esmaltes		502.945	508.211	511.934	515.113	517.156	518.497
Ingreso Pinturas Industriales Esmaltes Industriales		367.788	371.639	374.362	376.686	378.181	379.161
Devol. Rebajas y Detos Ventas							
Total Ingresos Operacionales	-	1.666.785	1.684.237	1.696.576	1.707.110	1.713.881	1.718.326
Costos de Vtas y Prest. De Serv.							
Costos Pinturas Industriales Vinilo		229.710	232.115	233.816	235.268	236.201	236.813
Costos Pinturas Industriales Esmaltes		155.598	157.228	158.380	159.363	159.995	160.410
Costos Pinturas Industriales Esmaltes Industriales		209.979	212.178	213.732	215.060	215.913	216.472
Costos de Vtas y Servicios	-	595.288	601.521	605.928	609.690	612.109	613.696
Utilidad Bruta	-	1.071.497	1.082.716	1.090.648	1.097.420	1.101.773	1.104.630
Gastos Operacionales							
De Admón.		780.814	788.989	794.769	799.704	802.876	804.958
De Ventas		208.553	210.736	212.280	213.598	214.446	215.002
Depreciación		12.458	12.458	12.458	12.458	12.458	12.458
Total Gastos Operacionales	-	1.001.825	1.012.184	1.019.508	1.025.761	1.029.780	1.032.418
Utilidad Operacional	-	69.672	70.532	71.140	71.659	71.993	72.212
Ingresos no Operacionales							
Aporte de Socios		34.000	34.255	34.614	34.867	35.084	35.223
Otros		-	-	-	-	-	-
Total Ingresos no Operacionales		34.000	34.255	34.614	34.867	35.084	35.223
Gastos no Operacionales		18.000	18.135	18.325	18.459	18.574	18.647
Utilidad antes de Impuestos	-	85.672	86.652	87.429	88.067	88.503	88.787
Impuesto de Renta y Complementario 35%		29.985	30.328	30.600	30.824	30.976	31.076
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPTO	-	55.687	56.324	56.829	57.244	57.527	57.712

Cifras en \$ Miles	jul-06	ago-06	sep-06	oct-06	nov-06	dic-06
Ingresos de Operación						
Ingreso Pinturas Industriales Vinilo	821.601	823.034	824.701	825.983	827.555	829.631
Ingreso Pinturas Industriales Esmaltes	519.086	519.992	521.045	521.855	522.848	524.160
Ingreso Pinturas Industriales Esmaltes Industriales	379.592	380.255	381.025	381.617	382.343	383.302
Devol. Rebajas y Detos Ventas						
Total Ingresos Operacionales	1.720.279	1.723.281	1.726.772	1.729.456	1.732.746	1.737.094
Costos de Vtas y Prest. De Serv.						
Costos Pinturas Industriales Vinilo	237.083	237.496	237.977	238.347	238.801	239.400
Costos Pinturas Industriales Esmaltes	160.592	160.873	161.198	161.449	161.756	162.162
Costos Pinturas Industriales Esmaltes Industriales	216.719	217.097	217.536	217.875	218.289	218.837
Costos de Vtas y Servicios	614.393	615.466	616.712	617.671	618.846	620.399
Utilidad Bruta	1.105.886	1.107.815	1.110.059	1.111.785	1.113.900	1.116.695
Gastos Operacionales						
De Admón.	805.873	807.279	808.915	810.172	811.713	813.750
De Ventas	215.246	215.622	216.058	216.394	216.806	217.350
Depreciación	12.458	12.458	12.458	12.458	12.458	12.458
Total Gastos Operacionales	1.033.578	1.035.359	1.037.431	1.039.025	1.040.978	1.043.558
Utilidad Operacional	72.308	72.456	72.628	72.760	72.922	73.137
Ingresos no Operacionales						
Aporte de Socios	35.314	35.354	35.416	35.488	35.543	35.611
Otros	-	-	-	-	-	-
Total Ingresos no Operacionales	35.314	35.354	35.416	35.488	35.543	35.611
Gastos no Operacionales	18.696	18.717	18.750	18.788	18.817	18.853
Utilidad antes de Impuestos	88.927	89.093	89.294	89.460	89.649	89.895
Impuesto de Renta y Complementario 35%	31.124	31.183	31.253	31.311	31.377	31.463
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPTO	57.802	57.911	58.041	58.149	58.272	58.431

Cifras en \$ Miles	2006	2007	2008	2009	2010
Ingresos de Operación					
Ingreso Pinturas Industriales Vinilo	9.817.749	11.498.688	13.280.985	15.339.538	17.717.166
Ingreso Pinturas Industriales Esmaltes	6.202.842	7.264.857	8.390.910	9.691.501	11.193.684
Ingreso Pinturas Industriales Esmaltes Industriales	4.535.952	5.312.572	6.136.021	7.087.104	8.185.605
Devol. Rebajas y Dctos Ventas					
Total Ingresos Operacionales	20.556.543	24.076.118	27.807.916	32.118.143	37.096.455
Costos de Vtas y Prest. De Serv.					
Costos Pinturas Industriales Vinilo	2.833.029	3.208.936	3.706.321	4.280.801	4.944.325
Costos Pinturas Industriales Esmaltes	1.919.004	2.247.565	2.595.938	2.998.308	3.463.046
Costos Pinturas Industriales Esmaltes Industriales	2.589.686	3.096.267	3.576.188	4.130.498	4.770.725
Costos de Vtas y Servicios	7.341.719	8.552.768	9.878.447	11.409.607	13.178.096
Utilidad Bruta	13.214.823	15.523.349	17.929.468	20.708.536	23.918.359
Gastos Operacionales					
De Admón.	9.629.812	10.111.303	10.616.868	11.147.711	11.705.097
De Ventas	2.572.092	2.700.696	2.835.731	2.977.518	3.126.394
Depreciación	149.500	149.500	149.500	149.500	149.500
Total Gastos Operacionales	12.351.404	12.961.499	13.602.099	14.274.729	14.980.990
Utilidad Operacional	863.420	2.561.850	4.327.369	6.433.807	8.937.369
Ingresos no Operacionales					
Aporte de Socios	420.769	441.808	463.898	487.093	511.448
Otros					
Total Ingresos no Operacionales	420.769	441.808	463.898	487.093	511.448
Gastos no Operacionales	222.760	233.898	245.593	257.873	270.766
Utilidad antes de Impuestos	1.061.429	2.769.760	4.545.674	6.663.027	9.178.050
Impuesto de Renta y Complementario 35%	371.500	969.416	1.590.986	2.332.060	3.212.317
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPTO	689.929	1.800.344	2.954.688	4.330.968	5.965.732

Fuente: Autoras

Tabla 3. Flujo de Caja Inpomar

Cifras en Miles \$ Col	2005	ene-06	feb-06	mar-06	abr-06	may-06	jun-06
Ingresos							
Ingreso Pinturas Industriales Vinilo		796.052	804.387	810.280	815.311	818.545	820.668
Ingreso Pinturas Industriales Esmaltes		502.945	508.211	511.934	515.113	517.156	518.497
Ingreso Pinturas Industriales Esmaltes Industriales		367.788	371.639	374.362	376.686	378.181	379.161
Devol. Rebajas y Detos Ventas		0	0	0	0	0	0
Otros Ingresos		34.000	34.255	34.614	34.867	35.084	35.223
Desembolso Créditos Nuevos							
Capitalización							
Ingresos Financieros							
Otros Ingresos							
Total Ingresos	0	1.700.785	1.718.492	1.731.189	1.741.977	1.748.965	1.753.549
Egresos							
Compras Efectivamente Pagadas		297.644	598.405	603.725	607.809	610.899	612.902
Compra Muebles y Equipos		1.495.000					
Gastos Administrativos		780.814	788.989	794.769	799.704	802.876	804.958
Gasto De Ventas		208.553	210.736	212.280	213.598	214.446	215.002
Otros Egresos		18.000	18.135	18.325	18.459	18.574	18.647
Pagos Obligaciones laborales							
Obligaciones Financieras Capital							
Obligaciones Financieras Intereses							
Pago Impuesto de Renta							
Total Egresos	0	2.800.010	1.616.265	1.629.099	1.639.571	1.646.795	1.651.509
Saldo Inicial		1.500.000	400.775	503.002	605.092	707.499	809.669
Ingresos - (Egresos)	0	-1.099.225	102.227	102.091	102.407	102.170	102.039
Saldo Final	1.500.000	400.775	503.002	605.092	707.499	809.669	911.709

Cifras en Miles \$ Col	jul-06	ago-06	sep-06	oct-06	nov-06	dic-06
Ingresos						
Ingreso Pinturas Industriales Vinilo	821.601	823.034	824.701	825.983	827.555	829.631
Ingreso Pinturas Industriales Esmaltes	519.086	519.992	521.045	521.855	522.848	524.160
Ingreso Pinturas Industriales Esmaltes Industriales	379.592	380.255	381.025	381.617	382.343	383.302
Devol. Rebajas y Detos Ventas	0	0	0	0	0	0
Otros Ingresos	35.314	35.354	35.416	35.488	35.543	35.611
Desembolso Créditos Nuevos						
Capitalización						
Ingresos Financieros						
Otros Ingresos						
Total Ingresos	1.755.593	1.758.635	1.762.188	1.764.944	1.768.289	1.772.704
Egresos						
Compras Efectivamente Pagadas	614.045	614.930	616.089	617.192	618.259	619.622
Compra Muebles y Equipos						
Gastos Administrativos	805.873	807.279	808.915	810.172	811.713	813.750
Gasto De Ventas	215.246	215.622	216.058	216.394	216.806	217.350
Otros Egresos	18.696	18.717	18.750	18.788	18.817	18.853
Pagos Obligaciones laborales						
Obligaciones Financieras Capital						
Obligaciones Financieras Intereses						
Pago Impuesto de Renta						
Total Egresos	1.653.860	1.656.548	1.659.812	1.662.546	1.665.595	1.669.575
Saldo Inicial	911.709	1.013.442	1.115.530	1.217.906	1.320.304	1.422.999
Ingresos - (Egresos)	101.734	102.088	102.376	102.398	102.694	103.129
Saldo Final	1.013.442	1.115.530	1.217.906	1.320.304	1.422.999	1.526.128

Cifras en Miles \$ Col	2006	2007	2008	2009	2010
Ingresos					
Ingreso Pinturas Industriales Vinilo	9.817.749	11.498.688	13.280.985	15.339.538	17.717.166
Ingreso Pinturas Industriales Esmaltes	6.202.842	7.264.857	8.390.910	9.691.501	11.193.684
Ingreso Pinturas Industriales Esmaltes Industriales	4.535.952	5.312.572	6.136.021	7.087.104	8.185.605
Devol. Rebajas y Dctos Ventas	0	0	0	0	0
Otros Ingresos	420.769	441.808	463.898	487.093	511.448
Desembolso Créditos Nuevos					
Capitalización					
Ingresos Financieros					
Otros Ingresos					
Total Ingresos	20.977.312	24.517.925	28.271.814	32.605.236	37.607.903
Egresos					
Compras Efectivamente Pagadas	7.031.520	4.586.584	8.610.083	9.981.188	11.528.272
Compra Muebles y Equipos	1.495.000				
Gastos Administrativos	9.629.812	10.111.303	10.616.868	11.147.711	11.705.097
Gasto De Ventas	2.572.092	2.700.696	2.835.731	2.977.518	3.126.394
Otros Egresos	222.760	233.898	245.593	257.873	270.766
Pagos Obligaciones laborales	0				
Obligaciones Financieras Capital					
Obligaciones Financieras Intereses					
Pago Impuesto de Renta	0				
Total Egresos	20.951.184	17.632.481	22.308.275	24.364.289	26.630.529
Saldo Inicial	1.500.000	1.526.128	8.411.572	14.375.111	22.616.057
Ingresos - (Egresos)	26.128	6.885.444	5.963.538	8.240.946	10.977.374
Saldo Final	1.526.128	8.411.572	14.375.111	22.616.057	33.593.431

Fuente: Autoras,

Tabla 4. Balance General Inpomar

ACTIVO	2005	ene-06	feb-06	mar-06	abr-06	may-06	jun-06
ACTIVOS CORRIENTES							
Caja y Bancos	1.500.000	400.775	503.002	605.092	707.499	809.669	911.709
Inversiones Temporales							
Cuentas por cobrar - Clientes							
Cuentas por cobrar - Filiales							
Total Activos Corrientes	1.500.000	400.775	503.002	605.092	707.499	809.669	911.709
Maquinarias y equipos		500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Equipos de Oficina		995.000	995.000	995.000	995.000	995.000	995.000
Equipos de Computación							
Depreciación Acumulada		12.458	24.917	37.375	49.833	62.292	74.750
Total Activo no Corriente	-	1.482.542	1.470.083	1.457.625	1.445.167	1.432.708	1.420.250
Licencias							
TOTAL ACTIVOS	1.500.000	1.883.316	1.973.085	2.062.717	2.152.666	2.242.378	2.331.959
PASIVOS							
Obligaciones Financieras							
Compañías Financ. Comercial							
Proveedores		297.644	300.761	302.964	304.845	306.054	306.848
Cuentas Por Pagar							
Impuestos, Grav. Y tasas	-	29.985	60.314	90.914	121.737	152.713	183.789
Obligaciones laborales							
Anticipos Recibidos							
TOTAL PASIVO	-	327.629	361.074	393.878	426.582	458.767	490.637
PATRIMONIO							
Capital Social	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Reserva Legal							
Utilidades Retenidas		-	55.687	112.011	168.840	226.083	283.610
Resultados del Ejercicio		55.687	56.324	56.829	57.244	57.527	57.712
TOTAL PATRIMONIO	1.500.000	1.555.687	1.612.011	1.668.840	1.726.083	1.783.610	1.841.322
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.500.000	1.883.316	1.973.085	2.062.717	2.152.666	2.242.378	2.331.959

ACTIVO	jul-06	ago-06	sep-06	oct-06	nov-06	dic-06
ACTIVOS CORRIENTES						
Caja y Bancos	1.013.442	1.115.530	1.217.906	1.320.304	1.422.999	1.526.128
Inversiones Temporales						
Cuentas por cobrar - Clientes						
Cuentas por cobrar - Filiales						
Total Activos Corrientes	1.013.442	1.115.530	1.217.906	1.320.304	1.422.999	1.526.128
Maquinarias y equipos	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Equipos de Oficina	995.000	995.000	995.000	995.000	995.000	995.000
Equipos de Computación						
Depreciación Acumulada	87.208	99.667	112.125	124.583	137.042	149.500
Total Activo no Corriente	1.407.792	1.395.333	1.382.875	1.370.417	1.357.958	1.345.500
Licencias						
TOTAL ACTIVOS	2.421.234	2.510.863	2.600.781	2.690.721	2.780.957	2.871.628
PASIVOS						
Obligaciones Financieras						
Compañías Financ. Comercial						
Proveedores	307.197	307.733	308.356	308.835	309.423	310.199
Cuentas Por Pagar						
Impuestos, Grav. Y tasas	214.913	246.096	277.349	308.660	340.037	371.500
Obligaciones laborales						
Anticipos Recibidos						
TOTAL PASIVO	522.110	553.829	585.705	617.495	649.460	681.699
PATRIMONIO						
Capital Social	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Reserva Legal						
Utilidades Retenidas	341.322	399.124	457.035	515.076	573.226	631.497
Resultados del Ejercicio	57.802	57.911	58.041	58.149	58.272	58.431
TOTAL PATRIMONIO	1.899.124	1.957.035	2.015.076	2.073.226	2.131.497	2.189.929
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2.421.234	2.510.863	2.600.781	2.690.721	2.780.957	2.871.628

ACTIVO	2007	2008	2009	2010
ACTIVOS CORRIENTES				
Caja y Bancos	8.411.572	14.375.111	22.616.057	33.593.431
Inversiones Temporales				
Cuentas por cobrar - Clientes				
Cuentas por cobrar - Filiales				
Total Activos Corrientes	8.411.572	14.375.111	22.616.057	33.593.431
Maquinarias y equipos	500.000	500.000	500.000	500.000
Equipos de Oficina	995.000	995.000	995.000	995.000
Equipos de Computación				
Depreciación Acumulada	299.000	448.500	598.000	747.500
Total Activo no Corriente	1.196.000	1.046.500	897.000	747.500
Licencias				
TOTAL ACTIVOS	9.607.572	15.421.611	23.513.057	34.340.931
PASIVOS				
Obligaciones Financieras				
Compañías Financ. Comercial				
Proveedores	4.276.384	5.544.748	6.973.168	8.622.992
Cuentas Por Pagar				
Impuestos, Grav. Y tasas	1.340.916	2.931.902	5.263.961	8.476.279
Obligaciones laborales				
Anticipos Recibidos				
TOTAL PASIVO	5.617.300	8.476.650	12.237.129	17.099.271
PATRIMONIO				
Capital Social	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Reserva Legal				
Utilidades Retenidas	689.929	2.490.272	5.444.961	9.775.928
Resultados del Ejercicio	1.800.344	2.954.688	4.330.968	5.965.732
TOTAL PATRIMONIO	3.990.272	6.944.961	11.275.928	17.241.661
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	9.607.572	15.421.611	23.513.057	34.340.931

Fuente: Autoras.

Tabla 5. Valoración: Método Flujo de Caja Libre Inpomar

	2006	2007	2008	2009	2010
Ventas	20.556.543	24.076.118	27.807.916	32.118.143	37.096.455
Costo de Ventas	7.341.719	8.552.768	9.878.447	11.409.607	13.178.096
EBITDA	13.214.823	15.523.349	17.929.468	20.708.536	23.918.359
Menos Depreciaciones	149.500	149.500	149.500	149.500	149.500
Utilidad Operativa	13.065.323	15.373.849	17.779.968	20.559.036	23.768.859
Impuesto Aplicados	371.500	969.416	1.590.986	2.332.060	3.212.317
UODI	12.693.823	14.404.433	16.188.982	18.226.977	20.556.542
Más Depreciaciones	149.500	149.500	149.500	149.500	149.500
FLUJO DE CAJA BRUTO	12.843.323	14.553.933	16.338.482	18.376.477	20.706.042
Inversión en Capital de Trabajo	-3.966.185	-1.268.364	-1.428.419	-1.649.824	0
Inversión en Activos fijos	-1.495.000				
FLUJO DE CAJA LIBRE	7.382.139	13.285.569	14.910.063	16.726.652	20.706.042
Valor de Continuidad					103.530.208

Valor Presente FCL	40.394.154
Valor Presente Valor Continuidad	49.927.762
VALOR OPERACIONES	90.321.917
Pasivos Financieros	0
VALOR PATRIMONIO	90.321.917

Capital de Trabajo					
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0
Más Inventarios	0	0	0	0	0
Menos Cuentas por pagar a Proveedores	310.199	4.276.384	5.544.748	6.973.168	8.622.992
KTNO	-310.199	-4.276.384	-5.544.748	-6.973.168	-8.622.992
Variación		-3.966.185	-1.268.364	-1.428.419	-1.649.824

Costo de Capital

20%

Fuente: Autoras.

2.1.4 RECOMENDACIONES:

Con base al análisis de las variables utilizadas para el estudio de la empresa Inpomar y de acuerdo a su misión, visión y objetivos empresariales no ha cumplido con ninguno de los estipulados, lo anterior se puede respaldar en el estudio-encuestas-realizadas a sus miembros y a sus clientes, de las cuales podemos inferir que según sus respuestas esta posee un solo cliente, aunque un socio de la misma confirmo la existencia de dos clientes los cuales fueron entrevistados para obtener una insatisfacción de ambos con respecto a los ya mencionados. Agregándole a esto, actualmente la empresa sufre un proceso de desintegración paulatino y que el interés de que esta situación se genere en sentido contrario por parte de los socios es mínimo.

Por tal razón consideramos pertinente traer a colisión algunas recomendaciones para su mejor desempeño e institucionalización en el mercado cartagenero: principalmente deben realizar una evaluación critica entre sus miembros para así crear un ambiente de conciencia colectiva y tener claro los problemas que en la actualidad enfrentan y replantear su misión, visión y objetivos empresariales o simplemente tener conciencia de lo que realmente son y pretenden ser en un futuro. Luego de esta evaluación interna deben realizar un pacto de compromiso donde la energía, el entusiasmo, el sentido de pertenencia, la creatividad y el orgullo por lo que realizan sea el motor de lo que van a realizar de ahora en adelante, para ello se establecerán periodos consecutivos de reuniones de los socios involucrados, se sugiere que sea dos o tres veces por semana para valorar el trabajo que realizan, que en principio será arduo y un poco tedioso.

Con respecto a las capacitaciones que deben realizar como empresa tratar de hacer énfasis en la siguiente temática: espíritu empresarial, liderazgo, ¿que me hace diferente a las demás empresas que prestan los mismos servicios que yo?, compromiso, penetración de mercados, entre otras. Las cuales se pueden llevar acabo por medio de seminarios, talleres y cursos, quienes se podrían realizar los días sábados, para que se encuentre la

totalidad de los socios en las respectivas capacitaciones. Para que esta recomendación se pueda llevar a plenitud y sacar el mayor provecho de ellas un cronograma de trabajo sería la herramienta que por excelencia nos permitiría llevar a cabo el seguimiento apropiado en el cumplimiento de las metas a corto y largo plazo y planificación de actividades.

En cuanto a los clientes es sumamente importante que Inpomar precise, capte y persuada a los mismos por medio de un excelente servicio, para mantenerlos satisfechos y lograr tener un amplio portafolio de ellos, quienes representan las ganancias sociales económicas y humanas de la empresa. Como podemos notar aunque la empresa en cuestión no posee un gran número de clientes es pertinente que establezcan estrategias para conocer sus gustos, preferencias, necesidades, entre otros factores que hacen más estrecha su relación con los mismos.

Si nos referimos a la competencia social que tiene la empresa Inpomar podemos notar que es casi nula, por ello deben ser conscientes que el mercado está abierto y los necesitan, lo que sería la principal motivación para realizar estudios de mercado en los cuales se establezcan criterios básicos que desean indagar, conocer y profundizar, como por ejemplo: los principales servicios que desean, de qué forma obtener más rentabilidad, etc.

De igual forma podemos inferir del modelo de valoración financiera de dicha empresa, que la misma para que obtenga una estructura económica con utilidades y al cabo de 5 años, es decir en el 2010, pueda tener el valor de \$90.032.917 en su patrimonio; deberá:

- Pintar con vinilo 147 mts, 78mts con esmalte y 49 mts con esmaltes industriales, en toda la ciudad mensualmente para que logre una utilidad mensual de \$55.687, la cual irá creciendo paulatinamente como se demostró anteriormente
- Se estableció para cada año un aumento del 10% en los servicios que presta, es decir, para el año 2007 deberá pintar una totalidad de 3617

mts, distribuidos de la siguiente manera: 1940 mts pintados con vinilo, 1030 mts con esmalte y 647 mts pintados con esmalte industrial. Claro está dicho porcentaje esta sujeto a los cambios, preferencias y desarrollo de la empresa en la ciudad. El porcentaje establecido anteriormente es la base sobre la cual debería trabajar Inpomar en los años venideros para obtener una utilidad 2010 de \$5.965.732

- Realizar una inversión de \$1.495.000, en la cual se adquirirá: un compresor por un valor de \$500.000, un mueble archivador \$500.000, un escritorio \$255.000 y cuatro sillas de madera de \$240.000, los cuales van a ser un activo en su constitución como empresa; la finalidad de la inversión es tener sus propia oficina para que los clientes se dirijan a ella a solicitar por sus servicios.
- Ofrecer el pago a los proveedores de la siguiente manera: un 50% de la compra del mes pagadero en el mismo y el otro 50% pagadero en el siguiente mes mas el pago del 50% de la compra del mes, para de esta manera llevar un equilibrio en el balance general.

Vale la pena resaltar que si las recomendaciones no se llevan a cabo bajo este esquema, la variación del mismo resultará negativa, por lo tanto, esta es la base sobre la cual deben trabajar para que sean una empresa mejor y obtengan una utilidad de \$ 5.965.732 en el año 2010 y una valorización de su patrimonio en el mismo año de \$90.032.917

2.1.5 SOCIALIZACION:

La socialización es el ultimo proceso de nuestra practica social, donde nos reunimos con los socios de las respectivas empresas para exponerles el análisis y las recomendaciones que a nuestra percepción son las primordiales para el buen funcionamiento y desarrollo de las empresas, pero sobretodo se trata de fomentar en ellos las características de un buen empresario para que las mismas sean implementadas en la organización,

claro esta basándose en los aspectos humanos y financieros de cada una de ellas, en este caso expondremos la socialización con la empresa Inpomar .

Se llevo a cabo en el Círculo de Obreros de San Pedro Claver el día 11 del mes de octubre del presente año, a las 9:30 am. Fueron asistentes: el señor Francisco Mendrales y el señor Wilgemiرو Díaz. La dinámica utilizada fue una exposición por medio de una presentación en power point por parte de: Yina Bermúdez, Sofía Sanchez y Carmen A Silva, para luego intercambiar ideas acerca de la temática, el análisis llevado a cabo y puntuar aquellos aspectos en los cuales deben mejorar y que actitud tendrán los socios después de la oportunidad de conocer mas acerca de su empresa y de ellos mismos.

Consideramos pertinente dejar por escrito los siguientes aspectos, los cuales fueron intervención de ambas partes:

- Se hizo énfasis en el COMPROMISO asumido por parte de los socios al constituir la empresa.
- Se estableció que los valores más olvidados por parte de los socios son: COMPROMISO, PERSEVERANCIA, SENTIDO DE PERTENENCIA Y EL LIDERAZGO.
- El cliente tiene una buena visión acerca de la proyección y los servicios de la empresa, por tal razón, se hizo énfasis en que la prestación del servicio que ellos ofrezcan sea de una manera excelente, para que el contrato se vuelva a efectuar y recomiende a la misma a otras empresas que demanden sus servicios. Como respuesta a ello estuvieron de acuerdo en este aspecto y plantearon tenerlo presente en su nueva integración como Inpomar.
- Se da un rechazo a la propuesta de adquirir préstamos, porque por política empresarial toman este proceso como “deber antes de hacer”, es decir, adquirir obligaciones financieras antes de trabajar, manifestando que al momento de recibir el pago o dinero por la prestación de sus servicios, este no rinde o alcanza para todos. Aunque esta percepción cambió al momento de darles a conocer las

diferentes opciones de crédito que ofrece actualmente el gobierno a las pymes como por ejemplo: COMFAMA y FONCAP S.A. que fue aquella por la que más mostraron mayor interés.

- Con respecto a la gestión financiera estuvieron de acuerdo en fomentar la diversificación del mercado, ya que estaban centrando solo sus servicios en el mantenimiento industrial sin explotar todas las capacidades que gozan en otros servicios que ofreció la empresa en principio.
- Se creo una actitud incrédula cuando se dio a conocer el valor de la empresa para el año 2010, porque les resultaba imposible esta realidad. Por lo que fue explicado el modelo de valoración detenidamente, para causar en ellos apego e iniciativa a este nuevo proceso que experimentara la empresa en cuestión.

En general se manifestó que el análisis fue pertinente, las recomendaciones se tendrían en cuenta, que la evaluación crítica esta en relación con la realidad que vive actualmente la empresa y sobretodo que la teoría y la practica son cosas totalmente diferentes, y que para implementar este modelo es necesario hacer el proceso de recomendación para luego tomar la iniciativa y buscar las estrategias que permitan llevarlo a cabo, ya que la administración de una empresa es una responsabilidad muy grande y al tenerla se cumplió un sueño para uno mientras que para el otro socio simplemente fue la oportunidad que se le presentó y la captó; no importa cual fue el motivo de su unión, lo realmente importante es que tienen en común una empresa que necesita de ellos y que gracias a este nuevo estudio realizado, será la base para retomarla y reintegrarla en beneficio de la generación de empleo, de ingresos y de prestación de un servicio para la sociedad cartagenera, quien es un mercado amplio y que demanda los servicios de dicha empresa, por lo que ella se reconstruirá para satisfacer dichas necesidades; vale la pena resaltar que la reconstrucción abarcará

desde la misión, la visión y los objetivos empresariales hasta el replanteamiento de estrategias en pro de la búsqueda y la captación de nuevos clientes, y con el paso de los años institucionalizarse en el mercado cartagenero.

2. 2 EMPROSALUD

Es una empresa asociativa de trabajo dedicada al desarrollo social y comunitario; son un grupo de personas egresadas del programa Jóvenes en Acción del plan Colombia en el área de la promoción social y de la salud.

2.2.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA EMPRESA:

2.2.1.1 Misión: Promover el desarrollo humano en la salud de las comunidades, mediante acciones de promoción de salud y prevención de la enfermedad, que incidan positivamente sobre su comportamiento, orientados hacia la creación de una cultura del auto-cuidado y desarrollo social de la salud.

2.2.1.2 Visión: Promover el desarrollo humano en la salud de las comunidades, mediante acciones de promoción de salud y prevención de la enfermedad, que incidan positivamente sobre su comportamiento, orientados hacia la creación de una cultura del auto-cuidado y desarrollo social de la salud.

2.2.1.3 Servicios: promoción de salud y prevención de la enfermedad, promoción y prevención de la salud sexual reproductora, asesoría a madres comunitarias, ayuda a las familias en conflicto entre otros.

2.2.1.4 Valores corporativos:

- Responsabilidad
- Lealtad
- Transparencia

2.2.2 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN HUMANA DE EMPROSALUD:

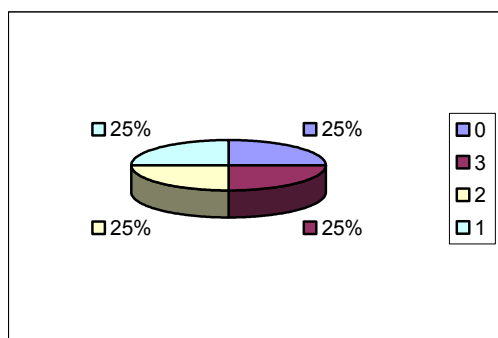
2.2.2.1 Competitividad:

Cuadro No. 6 Competitividad Emprosalud

Encuestados	# de clientes	Competencia
1	0	1
2	3	2
3	2	1
4	1	1

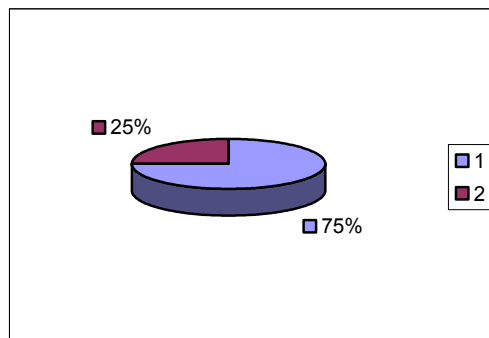
Fuente: Anexo No. 3

**Grafico No.11 Competitividad:
de Clientes**



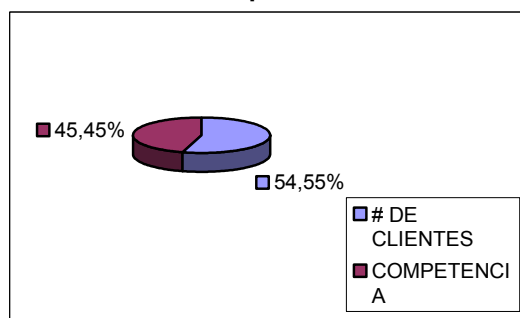
Fuente: Cuadro No. 6

**Grafico No. 12 Competitividad:
Competencia**



Fuente: Cuadro No. 6

Grafico No.13 Competitividad



Fuente: Cuadro No. 6

Entendiendo la competitividad como la variable que representa la capacidad de una organización de emplear herramientas e instrumentos que la posicionen en el mercado al cual apunta, se puede decir teniendo en cuenta

las afirmaciones dadas a las encuestas realizadas que Emprosalud, empresa dedicada a la promoción de la salud y a la prevención de enfermedades, tiene actualmente en promedio tres clientes potenciales y conoce dos posibles empresas competidoras de acuerdo con el 75% de los encuestados. De lo anterior se puede deducir que a mediano o a largo plazo esta empresa puede entrar con mayor fuerza en el mercado de la salud.

Con respecto a la correlación existente entre el número de clientes que posee la empresa y su competencia es posible concluir que la empresa posee un claro conocimiento de su clientela, sin descuidar su competencia, lo que le proporciona una ventaja sobre la misma que le proporcionara elementos útiles para su desarrollo en el sector.

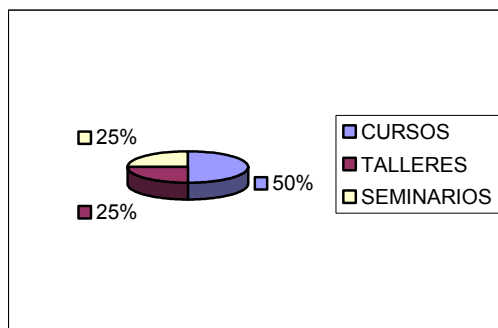
2.2.2.2 Desarrollo Empresarial:

Cuadro No. 7 Desarrollo Empresarial Emprosalud

Encuestados	Capacitaciones			Fortalecimiento Institucional
	talleres	seminario	cursos	
1		x	x	4
2	x		x	4
3	x		x	4
4		x	x	4

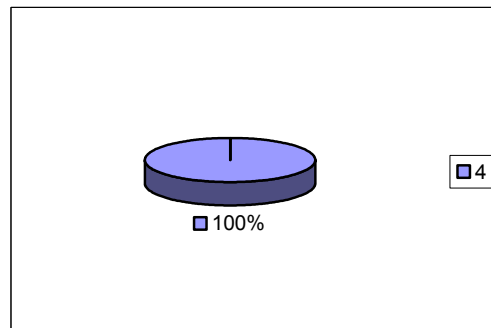
Fuente: Anexo No. 3

Grafico No.14 Desarrollo Empresarial: Capacitaciones



Fuente: Cuadro No. 7

Grafico No.15 Desarrollo Empresarial: Fortalecimiento Institucional



Fuente: Cuadro No. 7

El indicador desarrollo empresarial trata principalmente del número de capacitaciones o entrenamientos realizados por los integrantes de la empresa luego de su constitución, compuestas primordialmente por talleres, seminarios y cursos, además, el fortalecimiento institucional consistente en el grado de deserción de los socios.

Teniendo en cuenta la primera variable podemos apreciar que Emprosalud ha realizado aunque en mayor medida cursos no ha dejado de lado talleres y seminarios que le ayudan a complementar el conocimiento previamente recibido, con lo cual se esta gestando un mayor avance de la misma.

En cuanto al fortalecimiento institucional se puede decir que de los ocho socios que inicialmente constituían Emprosalud, solo la mitad sigue actualmente laborando en la empresa, de lo que se puede concluir que el capital humano la empresa ha disminuido cuando en realidad debería haber aumentado en proporción al crecimiento de la misma.

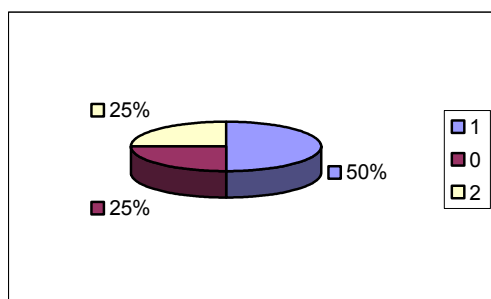
2.2.2.3 Compromiso:

Cuadro No. 8 Compromiso Emprosalud

Encuestados	Reunión/Mes	Sentido Pertenencia
1	1	no
2	0	no
3	2	no
4	1	no

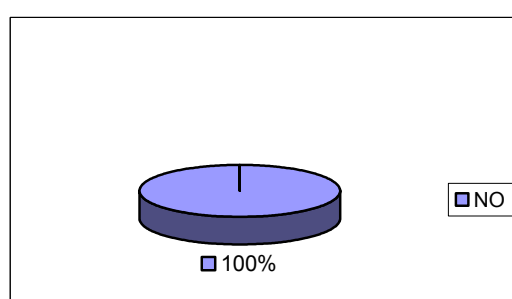
Fuente: Anexo No. 3

Grafico No. 16 Compromiso: Reuniones/Mes



Fuente: Cuadro No. 8

Grafico No. 17 Compromiso: Sentido de Pertenencia



Fuente: Cuadro No. 8

El compromiso, es variable entendida como el número de reuniones como empresa que se realizan durante el mes y el grado de responsabilidad de los socios con respecto a la misma. De acuerdo con este indicador el número de veces por mes que Emprosalud se reúne, es decir, un promedio de 1 vez, no es el más óptimo para una empresa que se preocupa por desarrollarse y por su futuro como organización.

Además, la empresa muestra un nulo sentido de pertenencia, es decir, los integrantes de la misma no se han dedicado de lleno a la misma, ya sea por considerarla como un negocio para nada rentable o por dedicarse a otros que si lo sean.

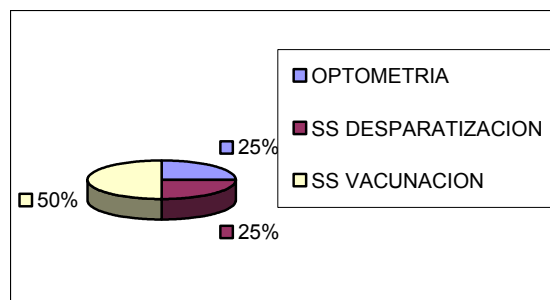
2.2.2.4 Servicios:

Cuadro No. 9 Servicios Emprosalud

Encuestados	
1	ss optometría
2	ss desparatizacion
3	ss vacunación
4	ss vacunación

Fuente: Anexo No. 3

Grafico No. 18 Servicios



Fuente: Cuadro No. 9

Emprosalud se dedica a la prevención de la enfermedad y a la promoción social y de la salud, consistente primordialmente en servicio de optometría, desparatización y vacunación. Aunque la empresa se ha dedicado en su gran mayoría a prestar el servicio de vacunación, ha dedicado tiempo a otros

como la desparatización y optometría que la hacen una organización más sólida, y con más salida en el mercado de la salud en Cartagena.

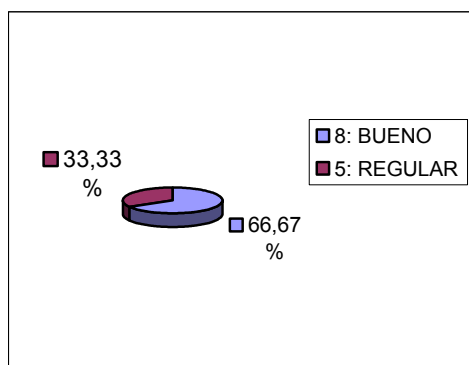
2.2.2.5 Visión del cliente:

Cuadro No. 10 Visión del Cliente Emprosalud

#Clientes	Calidad ss	Proyección Social	
		SI	NO
1	8	x	
2	8	x	
3	5	x	

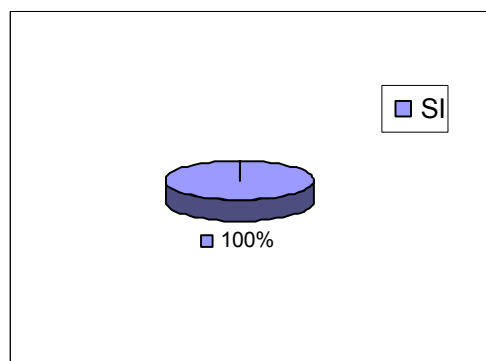
Fuente: Anexo No. 3

Grafico No. 19 Visión Cliente: Calidad Servicio



Fuente: Cuadro No. 10

Grafico No. 20 Visión Cliente: Proyección Social



Fuente: Cuadro No. 10

La visión del cliente es aquella variable que manifiesta el conocimiento que tiene el cliente acerca de la empresa que le presta un servicio y lo califica según haya sido este, por tal razón se convierte en una de las variables principales a evaluar una empresa.

Emprosalud con respecto a la calidad de sus servicios fue catalogada como bueno con un 66% a valor de este rango, y con una proyección social del 100%, lo que indica que puede mejorar la eficacia con que hace la actividad a la cual se dedica ya que sus clientes confían en ella y la visualizan como una gran empresa si mejora sus errores y coloca más empeño y dedicación a lo que realmente sabe ejercer.

VBLES MACROECONOMICAS	2006	2007	2008	2009	2010
Indices de Precios al Consumidor	4,89%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
IMPUESTOS					
Renta Presuntiva					
ROTACIONES					
Compra	50%	50%	50%	50%	50%
Precios Cttes /Corrientes					
PRESUPUESTO DE VENTAS	2006	2007	2008	2009	2010
UNIDADES					
Campanas de Desparatizacion-Despiotizacion con insumos (# Niños)	4.980	5.478	6.026	6.628	7.291
Talleres (# Personas)	1.044	1.148	1.263	1.390	1.529
Tamizaje Visual (# Ninos)	3.900	4.290	4.719	5.191	5.710
PRECIO UNITARIO					
Campanas de Desparatizacion-Despiotizacion con insumos	2.625	2.756	2.894	3.039	3.191
Talleres	2.310	2.425	2.547	2.674	2.808
Tamizaje Visual con insumos	2.415	2.536	2.663	2.796	2.935
PRESUPUESTO DE COSTOS	2006	2007	2008	2009	2010
UNIDADES					
Campanas de Desparatizacion-Despiotizacion con insumos	4.980	5.478	6.026	6.628	7.291
Talleres	1.044	1.148	1.263	1.390	1.529
Tamizaje Visual	3.900	4.290	4.719	5.191	5.710
Costos Unitarios					
<i>Desparatizacion y Despiotizacion</i>	1.207	1.268	1.331	1.398	1.468
Champiojo	420	441	463	486	511
Desparacitario	787	827	868	912	957
<i>Talleres</i>	945	992	1.042	1.094	1.149
Papelaria	945	992	1.042	1.094	1.149
<i>Tamizaje visual</i>	1.029	1.080	1.134	1.191	1.251
Examen Visual	1.029	1.080	1.134	1.191	1.251
PRESUPUESTO DE GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010
Sueldos de Administración	4.783.842	5.023.034	5.274.186	5.537.895	5.814.790
Arrendamientos	3.727.669	3.914.053	4.109.755	4.315.243	4.531.005
Propaganda y Otros Gastos	621.278	621.278	621.278	621.278	621.278
Otros Gastos	497.023	497.023	497.023	497.023	497.023
Gastos Admon sin Sueldos Venta	9.629.812	10.055.388	10.502.242	10.971.439	11.464.096
Sueldos de Venta	2.572.092	2.700.696	2.835.731	2.977.518	3.126.394
Gastos Totales de Administración	12.201.904	12.756.084	13.337.973	13.948.957	14.590.490
DEPRECIACION	2006	2007	2008	2009	2010
Computador	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Mueble Archivador	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Escritorio	255.000	255.000	255.000	255.000	255.000
4 Sillas de madera	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000
Total	2.195.000	2.195.000	2.195.000	2.195.000	2.195.000
Factor de Depreciación	10%	10%	10%	10%	10%

Fuente: Autoras.

Tabla 7. Estado de Pérdidas y Ganancias Emprosalud

Cifras en \$ Miles	2005	Ene-06	Feb-06	Mar-06	Abr-06	May-06	Jun-06
Ingresos de Operación							
Ingreso Campañas de Desparatizacion-Despiotizacion con insumos		1.045.283	1.056.227	1.063.965	1.070.572	1.074.818	1.077.605
Ingreso por Talleres		192.836	194.855	196.282	197.501	198.284	198.799
Ingreso por Tamizaje Visual con insumos		753.107	760.993	766.568	771.327	774.387	776.395
Devol. Rebajas y Detos Ventas							
Total Ingresos Operacionales	-	1.991.226	2.012.075	2.026.815	2.039.400	2.047.489	2.052.799
Costos de Vtas y Prest. De Serv.							
Costo por Campañas de Desparatizacion-Despiotizacion con insumos		480.830	485.865	489.424	492.463	494.416	495.698
Costo por Talleres		78.887	79.713	80.297	80.796	81.116	81.327
Costo por Tamizaje Visual con insumos		320.889	324.249	326.624	328.653	329.956	330.812
Costos de Vtas y Servicios	-	880.607	889.827	896.346	901.911	905.489	907.837
Utilidad Bruta	-	1.110.619	1.122.248	1.130.469	1.137.489	1.142.001	1.144.962
Gastos Operacionales							
De Admon		780.814	788.989	794.769	799.704	802.876	804.958
De Ventas		208.553	210.736	212.280	213.598	214.446	215.002
Depreciación		18.292	18.292	18.292	18.292	18.292	18.292
Total Gastos Operacionales	-	1.007.658	1.018.017	1.025.341	1.031.594	1.035.613	1.038.251
Utilidad Operacional	-	102.961	104.231	105.128	105.895	106.387	106.711
Ingresos no Operacionales							
Aporte de Socios		42.000	42.315	42.758	43.071	43.339	43.511
Otros		-	-	-	-	-	-
Total Ingresos no Operacionales		42.000	42.315	42.758	43.071	43.339	43.511
Gastos no Operacionales		20.000	20.150	20.361	20.510	20.638	20.719
Utilidad antes de Impuestos	-	124.961	126.396	127.525	128.456	129.088	129.502
Impuesto de Renta y Complementario 35%		43.736	44.239	44.634	44.960	45.181	45.326
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPTO	-	81.225	82.157	82.892	83.496	83.908	84.176

Cifras en \$ Miles	Jul-06	Ago-06	Sep-06	Oct-06	Nov-06	Dic-06
Ingresos de Operación						
Ingreso Campanas de Desparatizacion-Despiotizacion con insumos	1.078.830	1.080.713	1.082.902	1.084.585	1.086.649	1.089.375
Ingreso por Talleres	199.025	199.372	199.776	200.086	200.467	200.970
Ingreso por Tamizaje Visual con insumos	777.278	778.634	780.211	781.424	782.911	784.875
Devol. Rebajas y Dctos Ventas						
Total Ingresos Operacionales	2.055.132	2.058.719	2.062.889	2.066.095	2.070.026	2.075.220
Costos de Vtas y Prest. De Serv.						
Costo por Campanas de Desparatizacion-Despiotizacion con insumos	496.262	497.128	498.135	498.909	499.858	501.112
Costo por Talleres	81.419	81.561	81.726	81.854	82.009	82.215
Costo por Tamizaje Visual con insumos	331.188	331.766	332.438	332.955	333.588	334.425
Costos de Vtas y Servicios	908.869	910.455	912.299	913.717	915.456	917.752
Utilidad Bruta	1.146.263	1.148.264	1.150.590	1.152.378	1.154.571	1.157.467
Gastos Operacionales						
De Admon	805.873	807.279	808.915	810.172	811.713	813.750
De Ventas	215.246	215.622	216.058	216.394	216.806	217.350
Depreciación	18.292	18.292	18.292	18.292	18.292	18.292
Total Gastos Operacionales	1.039.411	1.041.193	1.043.265	1.044.858	1.046.811	1.049.392
Utilidad Operacional	106.853	107.071	107.325	107.520	107.760	108.076
Ingresos no Operacionales						
Aporte de Socios	43.624	43.673	43.749	43.838	43.906	43.990
Otros	-	-	-	-	-	-
Total Ingresos no Operacionales	43.624	43.673	43.749	43.838	43.906	43.990
Gastos no Operacionales	20.773	20.797	20.833	20.875	20.908	20.947
Utilidad antes de Impuestos	129.703	129.947	130.241	130.483	130.758	131.118
Impuesto de Renta y Complementario 35%	45.396	45.482	45.584	45.669	45.765	45.891
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPTO	84.307	84.466	84.657	84.814	84.993	85.227

Cifras en \$ Miles	2006	2007	2008	2009	2010
Ingresos de Operación					
Ingreso Campanas de Desparatizacion-Despiotizacion con insumos	12.891.523	15.098.736	17.439.041	20.142.092	23.264.116
Ingreso por Talleres	2.378.253	2.785.444	3.217.188	3.715.852	4.291.809
Ingreso por Tamizaje Visual con insumos	9.288.109	10.878.367	12.564.514	14.512.013	16.761.375
Devol. Rebajas y Dctos Ventas					
Total Ingresos Operacionales	24.557.885	28.762.547	33.220.742	38.369.957	44.317.300
Costos de Vtas y Prest. De Serv.					
Costo por Campanas de Desparatizacion-Despiotizacion con insumos	5.930.100	6.945.419	8.021.959	9.265.362	10.701.493
Costo por Talleres	972.922	1.139.500	1.316.122	1.520.121	1.755.740
Costo por Tamizaje Visual con insumos	3.957.542	4.635.130	5.353.575	6.183.380	7.141.803
Costos de Vtas y Servicios	10.860.564	12.720.049	14.691.656	16.968.863	19.599.037
Utilidad Bruta	13.697.321	16.042.498	18.529.086	21.401.094	24.718.263
Gastos Operacionales					
De Admon	9.629.812	10.055.388	10.502.242	10.971.439	11.464.096
De Ventas	2.572.092	2.700.696	2.835.731	2.977.518	3.126.394
Depreciación	219.500	219.500	219.500	219.500	219.500
Total Gastos Operacionales	12.421.404	12.975.584	13.557.473	14.168.457	14.809.990
Utilidad Operacional	1.275.917	3.066.914	4.971.612	7.232.637	9.908.274
Ingresos no Operacionales					
Aporte de Socios	519.774	545.762	573.050	601.703	631.788
Otros	-				
Total Ingresos no Operacionales	519.774	545.762	573.050	601.703	631.788
Gastos no Operacionales	247.511	259.887	272.881	286.525	300.852
Utilidad antes de Impuestos	1.548.179	3.352.790	5.271.782	7.547.815	10.239.210
Impuesto de Renta y Complementario 35%	541.863	1.173.476	1.845.124	2.641.735	3.583.724
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPTO	1.006.316	2.179.313	3.426.658	4.906.080	6.655.487

Fuente: Autoras.

Tabla 8. Flujo de Caja Emprosalud

Cifras en Miles S Col	2005	Ene-06	Feb-06	Mar-06	Abr-06	May-06	Jun-06
Ingresos							
Ingreso Campanas de Desparatizacion-Despiotizacion con insumos		1.045.283	1.056.227	1.063.965	1.070.572	1.074.818	1.077.605
Ingreso por Talleres		192.836	194.855	196.282	197.501	198.284	198.799
Ingreso por Tamizaje Visual con insumos		753.107	760.993	766.568	771.327	774.387	776.395
Devol. Rebajas y Dctos Ventas		0	0	0	0	0	0
Otros Ingresos		42.000	42.315	42.758	43.071	43.339	43.511
Desembolso Créditos Nuevos							
Capitalización							
Ingresos Financieros							
Otros Ingresos							
Total Ingresos	0	2.033.226	2.054.390	2.069.573	2.082.471	2.090.828	2.096.310
Egresos							
Compras Efectivamente Pagadas		440.303	885.217	893.086	899.129	903.700	906.663
Compra Muebles y Equipos		2.195.000					
Gastos Administrativos		780.814	788.989	794.769	799.704	802.876	804.958
Gasto De Ventas		208.553	210.736	212.280	213.598	214.446	215.002
Otros Egresos		20.000	20.150	20.361	20.510	20.638	20.719
Pagos Obligaciones laborales							
Obligaciones Financieras Capital							
Obligaciones Financieras Intereses							
Pago Impuesto de Renta							
Total Egresos	0	3.644.670	1.905.092	1.920.497	1.932.941	1.941.659	1.947.342
Saldo Inicial		2.200.000	588.556	737.854	886.930	1.036.460	1.185.629
Ingresos - (Egresos)	0	-1.611.444	149.298	149.076	149.530	149.169	148.968
Saldo Final	2.200.000	588.556	737.854	886.930	1.036.460	1.185.629	1.334.597

Cifras en Miles S Col	Jul-06	Ago-06	Sep-06	Oct-06	Nov-06	Dic-06
Ingresos						
Ingreso Campanas de Desparatizacion-Despiotizacion con insumos	1.078.830	1.080.713	1.082.902	1.084.585	1.086.649	1.089.375
Ingreso por Talleres	199.025	199.372	199.776	200.086	200.467	200.970
Ingreso por Tamizaje Visual con insumos	777.278	778.634	780.211	781.424	782.911	784.875
Devol. Rebajas y Dctos Ventas	0	0	0	0	0	0
Otros Ingresos	43.624	43.673	43.749	43.838	43.906	43.990
Desembolso Créditos Nuevos						
Capitalización						
Ingresos Financieros						
Otros Ingresos						
Total Ingresos	2.098.756	2.102.392	2.106.638	2.109.933	2.113.933	2.119.209
Egresos						
Compras Efectivamente Pagadas	908.353	909.662	911.377	913.008	914.586	916.604
Compra Muebles y Equipos						
Gastos Administrativos	805.873	807.279	808.915	810.172	811.713	813.750
Gasto De Ventas	215.246	215.622	216.058	216.394	216.806	217.350
Otros Egresos	20.773	20.797	20.833	20.875	20.908	20.947
Pagos Obligaciones laborales						
Obligaciones Financieras Capital						
Obligaciones Financieras Intereses						
Pago Impuesto de Renta						
Total Egresos	1.950.245	1.953.360	1.957.183	1.960.450	1.964.014	1.968.651
Saldo Inicial	1.334.597	1.483.108	1.632.140	1.781.595	1.931.078	2.080.997
Ingresos - (Egresos)	148.511	149.032	149.455	149.484	149.919	150.558
Saldo Final	1.483.108	1.632.140	1.781.595	1.931.078	2.080.997	2.231.555

Cifras en Miles \$ Col	2006	2007	2008	2009	2010
Ingresos					
Ingreso Campanas de Desparatizacion-Despiotizacion con insumos	12.891.523	15.098.736	17.439.041	20.142.092	23.264.116
Ingreso por Talleres	2.378.253	2.785.444	3.217.188	3.715.852	4.291.809
Ingreso por Tamizaje Visual con insumos	9.288.109	10.878.367	12.564.514	14.512.013	16.761.375
Devol. Rebajas y Dctos Ventas	0	0	0	0	0
Otros Ingresos	519.774	545.762	573.050	601.703	631.788
Desembolso Créditos Nuevos					
Capitalización					
Ingresos Financieros					
Otros Ingresos					
Total Ingresos	25.077.659	29.308.310	33.793.792	38.971.660	44.949.088
Egresos					
Compras Efectivamente Pagadas	10.401.688	6.818.901	12.776.110	14.844.456	17.145.347
Compra Muebles y Equipos	2.195.000	0	0	0	0
Gastos Administrativos	9.629.812	10.055.388	10.502.242	10.971.439	11.464.096
Gasto De Ventas	2.572.092	2.700.696	2.835.731	2.977.518	3.126.394
Otros Egresos	247.511	259.887	272.881	286.525	300.852
Pagos Obligaciones laborales	0				
Obligaciones Financieras Capital					
Obligaciones Financieras Intereses					
Pago Impuesto de Renta					
Total Egresos	25.046.103	19.834.872	26.386.965	29.079.938	32.036.688
Saldo Inicial	2.200.000	2.231.555	11.704.993	19.111.821	29.003.543
Ingresos - (Egresos)	31.555	9.473.438	7.406.828	9.891.722	12.912.401
Saldo Final	2.231.555	11.704.993	19.111.821	29.003.543	41.915.944

Fuente: Autoras.

Tabla 9. Balance General Emprosalud

ACTIVO	2005	Ene-06	Feb-06	Mar-06	Abr-06	May-06	Jun-06
ACTIVOS CORRIENTES							
Caja y Bancos	2.200.000	588.556	737.854	886.930	1.036.460	1.185.629	1.334.597
Inversiones Temporales							
Cuentas por cobrar - Clientes							
Cuentas por cobrar - Filiales							
Total Activos Corrientes	2.200.000	588.556	737.854	886.930	1.036.460	1.185.629	1.334.597
Maquinarias y equipos		-	-	-	-	-	-
Equipos de Oficina		995.000	995.000	995.000	995.000	995.000	995.000
Equipos de Computación		1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Depreciación Acumulada		18.292	36.583	54.875	73.167	91.458	109.750
Total Activo no Corriente	-	2.176.708	2.158.417	2.140.125	2.121.833	2.103.542	2.085.250
Licencias							
TOTAL ACTIVOS	2.200.000	2.765.264	2.896.270	3.027.055	3.158.294	3.289.171	3.419.847
PASIVOS							
Obligaciones Financieras							
Compañías Financ. Comercial							
Proveedores		440.303	444.913	448.173	450.956	452.744	453.918
Cuentas Por Pagar							
Impuestos, Grav. Y tasas		43.736	87.975	132.609	177.568	222.749	268.075
Obligaciones laborales							
Anticipos Recibidos							
TOTAL PASIVO	-	484.040	532.888	580.782	628.524	675.494	721.993
PATRIMONIO							
Capital Social	2.200.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000
Reservas							
Revalorización del Patrimonio							
Resultados del Ejercicio			81.225	163.382	246.273	329.770	413.677
Resultados del Ejercicio Anterior		81.225	82.157	82.892	83.496	83.908	84.176
TOTAL PATRIMONIO	2.200.000	2.281.225	2.363.382	2.446.273	2.529.770	2.613.677	2.697.853
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2.200.000	2.765.264	2.896.270	3.027.055	3.158.294	3.289.171	3.419.847

ACTIVO	Jul-06	Ago-06	Sep-06	Oct-06	Nov-06	Dic-06
ACTIVOS CORRIENTES						
Caja y Bancos	1.483.108	1.632.140	1.781.595	1.931.078	2.080.997	2.231.555
Inversiones Temporales						
Cuentas por cobrar - Clientes						
Cuentas por cobrar - Filiales						
Total Activos Corrientes	1.483.108	1.632.140	1.781.595	1.931.078	2.080.997	2.231.555
Maquinarias y equipos	-	-	-	-	-	-
Equipos de Oficina	995.000	995.000	995.000	995.000	995.000	995.000
Equipos de Computación	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Depreciación Acumulada	128.042	146.333	164.625	182.917	201.208	219.500
Total Activo no Corriente	2.066.958	2.048.667	2.030.375	2.012.083	1.993.792	1.975.500
Licencias						
TOTAL ACTIVOS	3.550.066	3.680.806	3.811.970	3.943.162	4.074.789	4.207.055
PASIVOS						
Obligaciones Financieras						
Compañías Financ. Comercial						
Proveedores	454.434	455.227	456.150	456.859	457.728	458.876
Cuentas Por Pagar						
Impuestos, Grav. Y tasas	313.471	358.953	404.537	450.206	495.971	541.863
Obligaciones laborales						
Anticipos Recibidos						
TOTAL PASIVO	767.905	814.180	860.687	907.065	953.699	1.000.739
PATRIMONIO						
Capital Social	2.200.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000
Reservas						
Revalorización del Patrimonio						
Resultados del Ejercicio	497.853	582.160	666.626	751.283	836.097	921.090
Resultados del Ejercicio Anterior	84.307	84.466	84.657	84.814	84.993	85.227
TOTAL PATRIMONIO	2.782.160	2.866.626	2.951.283	3.036.097	3.121.090	3.206.316
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	3.550.066	3.680.806	3.811.970	3.943.162	4.074.789	4.207.055

ACTIVO	2007	2008	2009	2010
ACTIVOS CORRIENTES				
Caja y Bancos	11.704.993	19.111.821	29.003.543	41.915.944
Inversiones Temporales				
Cuentas por cobrar - Clientes				
Cuentas por cobrar - Filiales				
Total Activos Corrientes	11.704.993	19.111.821	29.003.543	41.915.944
Maquinarias y equipos	-	-	-	-
Equipos de Oficina	995.000	995.000	995.000	995.000
Equipos de Computación	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Depreciación Acumulada	439.000	658.500	878.000	1.097.500
Total Activo no Corriente	1.756.000	1.536.500	1.317.000	1.097.500
Licencias				
TOTAL ACTIVOS	13.460.993	20.648.321	30.320.543	43.013.444
PASIVOS				
Obligaciones Financieras				
Compañías Financ. Comercial				
Proveedores	6.360.024	8.275.570	10.399.978	12.853.668
Cuentas Por Pagar				
Impuestos, Grav. Y tasas	1.715.339	3.560.463	6.202.198	9.785.922
Obligaciones laborales				
Anticipos Recibidos				
TOTAL PASIVO	8.075.363	11.836.033	16.602.175	22.639.589
PATRIMONIO				
Capital Social	2.200.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000
Reservas				
Revalorización del Patrimonio				
Resultados del Ejercicio	1.006.316	3.185.630	6.612.288	11.518.368
Resultados del Ejercicio Anterior	2.179.313	3.426.658	4.906.080	6.655.487
TOTAL PATRIMONIO	5.385.630	8.812.288	13.718.368	20.373.854
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	13.460.993	20.648.321	30.320.543	43.013.444

Fuente: Autoras.

Tabla 10. Valoración: Método Flujo de Caja Libre Emprosalud

	2006	2007	2008	2009	2010
Ventas	24.557.885	28.762.547	33.220.742	38.369.957	44.317.300
Costo de Ventas	10.860.564	12.720.049	14.691.656	16.968.863	19.599.037
EBITDA	13.697.321	16.042.498	18.529.086	21.401.094	24.718.263
Menos Depreciaciones	219.500	219.500	219.500	219.500	219.500
Utilidad Operativa	13.477.821	15.822.998	18.309.586	21.181.594	24.498.763
Impuesto Aplicados	541.863	1.173.476	1.845.124	2.641.735	3.583.724
UODI	12.935.958	14.649.522	16.464.462	18.539.859	20.915.040
Más Depreciaciones	219.500	219.500	219.500	219.500	219.500
FLUJO DE CAJA BRUTO	13.155.458	14.869.022	16.683.962	18.759.359	21.134.540
Inversion en Capital de Trabajo	-5.901.148	-1.915.546	-2.124.407	-2.453.690	0
Inversión en Activos fijos	2.195.000				
FLUJO DE CAJA LIBRE	9.449.310	12.953.476	14.559.555	16.305.668	21.134.540
Valor de Continuidad					105.672.699

Valor Presente FCL	41.652.519
Valor Presente Valor Continuidad	50.960.985
VALOR OPERACIONES	92.613.504
Pasivos Financieros	0
VALOR PATRIMONIO	92.613.504

Capital de Trabajo					
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0
Más Inventarios	0	0	0	0	0
Menos Cuentas por pagar a Proveedores	458.876	6.360.024	8.275.570	10.399.978	12.853.668
KTNO	-458.876	-6.360.024	-8.275.570	-10.399.978	-12.853.668
Variación		-5.901.148	-1.915.546	-2.124.407	-2.453.690

Costo de Capital

20%

Fuente: Autoras.

2.2.4 RECOMENDACIONES:

Emprosalud es una empresa dedicada a la promoción de la salud y prevención de enfermedades. De acuerdo a ello realizamos un estudio o análisis que permite recomendarles: expandir su mercado para lograr un profundo esparcimiento en el mismo, específicamente hacer útil sus ventajas competitivas, es decir, como solo posee tres clientes potenciales y dos posibles competidores crear estrategias que logren desarrollar su mercado objetivo ya que ofrecen un excelente servicio. Lo anterior podría llevarse a cabo realizando un estudio de mercado o realizando estudios estadísticos que reflejen la necesidad que demandan los clientes y los servicios como tal. Para así paulatinamente eliminar a su competencia y lograr posicionarse como los mejores y los numero uno en este campo.

Con respecto al desarrollo empresarial que hasta el momento han logrado, nos permitimos sugerirles seguir capacitándose de la misma forma como lo han venido haciendo, porque esto les permite brindar una mayor calidad de los servicios. Aunque bajo el criterio de compromiso se encuentran un poco inactivos, consideramos que las reuniones deben ser mas seguidas para mantenerse todos informados sobre el desarrollo de la misma y tomar oportunamente las decisiones necesarias e implementar estrategias que sean respaldadas por todos y cada uno de los miembros de la empresa y sobre todo tener presente que sus servicios son de primera necesidad y aunque no poseen un amplio mercado siempre van a contar con uno objetivo a cual deben satisfacer sus insuficiencias de una excelente manera y así cambiar esa percepción que tienen los clientes sobre la prestación del servicio, ya que fue calificado como regular, lo que motiva a la creación de métodos que fomenten una mejora al momento de ofrecer y prestar los servicios.

Con respecto a las recomendaciones financieras cabe resaltar que para que la empresa obtenga unas utilidades de \$1.006.316 para el año 2006 y una valoración de patrimonio de \$92.613.504 deberá seguir el siguiente modelo como bases para su crecimiento económico:

- Realizar 415 campañas de desparatización y deespiotización, 87 talleres y 325 tamizajes visuales mensualmente en toda la ciudad para así obtener una utilidad mensual de \$81.225, la cual ira creciendo paulatinamente como se demuestra en el modelo.
- Se estableció que para cada año se realicen en un 10% mas las actividades que actualmente desempeñan, lo cual quiere decir que para el año 2010 la empresa en cuestión estará realizando anualmente 7291 campañas de desparatización y deespiotización, 1529 talleres y 5710 tamizajes visuales
- Realizar una inversión de \$2.195.000, en la cual se adquirirá: un computador por un valor de \$1.200.000, un mueble archivador \$500.000, un escritorio \$255.000 y cuatro sillas de madera de \$240.000, los cuales van a ser un activo en su constitución como empresa; la finalidad de la inversión es tener sus propia oficina para que los clientes se dirijan a ella a solicitar por sus servicios.
- Ofrecer el pago a los proveedores de la siguiente manera: un 50% de la compra del mes pagadero en el mismo y el otro 50% pagadero en el siguiente mes mas el pago del 50% de la compra del mes, para de esta manera llevar un equilibrio en el balance general.

Vale la pena resaltar que si las recomendaciones no se llevan a cabo bajo este esquema, la variación del mismo resultará negativa, por lo tanto, esta es la base sobre la cual deben trabajar para que sea una empresa mejor y obtengan una utilidad de \$6.655.487 en el año 2010 y se valore su patrimonio en \$92.613.504 en este mismo año.

2.2.5 SOCIALIZACION:

Se llevo a cabo en el Círculo de Obreros de San Pedro Claver el día 12 del mes de octubre del presente año, a las 4:00pm, fueron asistentes: las señoras Madalina Muñoz y Jaquelin Caicedo Villalba. La dinámica utilizada fue una exposición a través de una presentación en power point por parte de: Yina Bermúdez, Sofía Sanchez y Carmen A Silva, para luego interactuar acerca de la temática, del análisis llevado a cabo, puntuar aquellos aspectos en los cuales deben esforzarse y en sus fortalezas y de igual forma dar a conocer las recomendaciones que consideramos valiosas para el progreso perpetuo de la empresa.

En base a la socialización consideramos que es oportuno tener en cuenta las siguientes anotaciones por parte de los socios y de las expositoras:

- Las capacitaciones de cada uno de los miembros y de la empresa en general hace mas competitiva a la misma, debido a ello el crecimiento de la organización se da paulatinamente, en donde son implementados todos y cada uno de estos conocimientos en forma conjunta.
- Se hizo énfasis en el siguiente valor empresarial: COMPROMISO, debido a que este hace referencia al sentido de pertenencia dentro y fuera de la organización.
- Se enalteció la gama de servicios que presta, de lo que podemos inferir que la misma es demandada por un amplio mercado que pretende que le satisfagan ciertas necesidades que pueden ser satisfechas por la empresa en cuestión.
- Se enfatizó en que la prestación del servicio sea excelente y no bueno como es catalogado actualmente, lo que quiere decir que deben implementar estrategias que permitan ofrecer un servicio altamente

calificado. Aunque la percepción de ellos para con la empresa, su proyección social, es positiva.

- Se manifestó rechazo hacia la propuesta de adquirir prestamos a una entidad bancaria o una persona natural, solo después de escuchar la explicación de las opciones que ofrece el gobierno para las pequeñas y medianas empresas, es decir las opción de adquirir créditos por medio de COMFAMA O FONCAP S.A , fue que se noto un cambio de ambiente y pensamiento empresarial; lo realmente importante es que actualmente tienen el conocimiento de estas entidades que le sirven de apoyo para la creación e impulso de nuevas estrategias de expansión e inversión.
- Con respecto al número de campañas consideran que es muy grande en principio, pero de igual forma el planteamiento del modelo reúne las características y proyectos que tienen con la empresa como prioridades, por tal razón seria el instrumento principal para la toma de decisiones y reintegración de una verdadera administración interna.
- Se presento un ambiente sarcástico cuando se dio a conocer el valor de la empresa para el año 2010, porque les resultaba increíble o irreal el mismo. Luego de una extensa explicación a cerca del modelo utilizado se percibió un cambio en la actitud y creencia sobre dicha variable.

En general podemos inferir de la presente socialización que se dio a conocer toda la investigación que se realizó y que esta fue acertada con la realidad viviente en la empresa, por tal razón las recomendaciones dadas serán tomadas en cuenta en una futura evaluación critica interna de la organización, la cual se basara en lo escuchado por las expositoras. Vale la pena resaltar que la actitud de la empresa Emprosalud fue de captar todo lo que podían aprender para adecuarlo e implementarlo en la misma, se comentó que las metas a corto plazo serian realizar un estudio

de mercado con el fin de diversificar sus clientes y encontrar nuevos para captarlos y persuadirlos; y las metas a largo plazo (2006) implementar el modelo de valoración con los clientes y crear un organigrama para evaluar dicha gestión periódicamente.

2.3 HIDROCLEAN

Empresa asociativa de trabajo constituida en el 2004 dedicada a la limpieza, desinfección y tratamiento de las aguas de tanques y piscinas, conformada por un factor humano cualificado y capacitado en técnicas de limpieza, desinfección y tratamiento de piscinas y tanques.

2.3.1 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA:

2.3.1.1 Misión: Prestar un servicio adecuado a la población de Cartagena en el área de limpieza, desinfección y tratamiento de aguas en tanques y piscinas para así proteger la salud y la vida de los usuarios.

2.3.1.2 Visión: Ser una empresa líder en el mantenimiento de piscinas y tanques de almacenamiento de aguas en Cartagena, con proyección en la región.

2.3.1.3 Servicios: limpieza de piscinas, mantenimiento de tanques de almacenamiento y todo lo relacionado con la limpieza de agua.

2.3.1.4 Valores corporativos:

- Trabajar con principios de equidad en desarrollo del proyecto de vida de cada uno de nuestros asociados
- Trabajar con esmero y calidad para el beneficio de nuestros clientes

2.3.2 ANALISIS DE LA GESTION HUMANA:

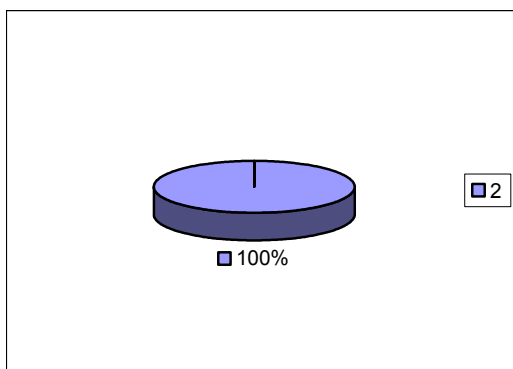
2.3.2.1 Competitividad:

Cuadro No. 11 Competitividad Hidroclean

COMPETITIVIDAD		
Encuestados	# Clientes	Competencia
1	2	1
2	2	1
3	2	1

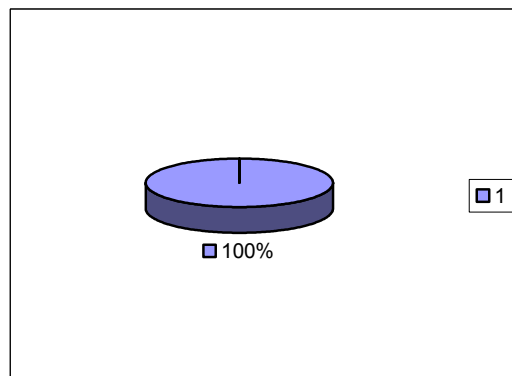
Fuente: Anexo No. 3

Grafico No. 21 Competitividad: # de Clientes



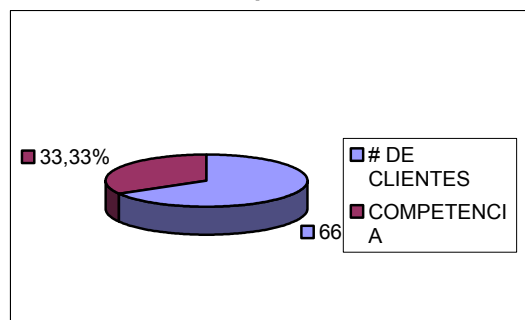
Fuente: Cuadro No. 11

Grafico No. 22 Competitividad: Competencia



Fuente: Cuadro No. 11

Grafico No. 23 Competitividad



Fuente: Cuadro No. 11

Es la variable que manifiesta el desarrollo social que ha sufrido Hidroclean, es decir, refleja los clientes actuales que tiene y el reconocimiento de la competencia. Podemos observar que dicha empresa en las dos subvariables tiene un porcentaje de 100% lo cual indica que es una empresa muy sólida, ya que todas las respuestas de sus socios concuerdan en la focalización tanto de sus clientes como de sus competidores. De lo anterior, podemos inferir que Hidroclean como E.A.T hace uso de todos los conceptos y desarrollos de estrategias que le permiten alcanzar y mejorar su entorno socioeconómico.

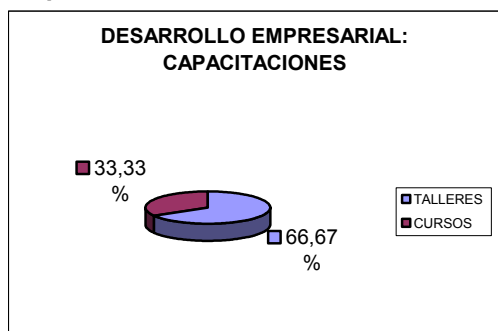
2.3.2.2 Desarrollo empresarial:

Cuadro No. 12 Desarrollo Empresarial Hidroclean

Encuestados	Capacitaciones			Fortalecimiento Institucional
	talleres	seminario	cursos	
1	x			3
2	x			3
3			x	3

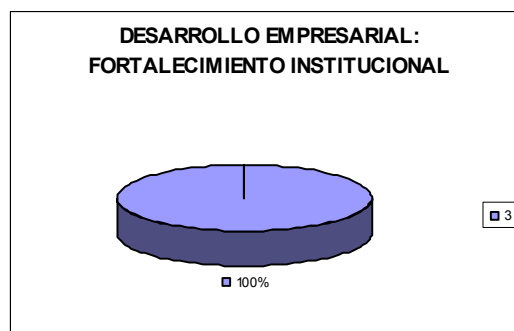
Fuente: Anexo No. 3

Grafico No. 24 Desarrollo Empresarial: Capacitaciones



Fuente: Cuadro No. 12

Grafico No. 25 Desarrollo Empresarial: Fortalecimiento Institucional



Fuente: Cuadro No. 12

La variable desarrollo empresarial abarca todo lo relacionado con capacitaciones y fortalecimiento institucional. La capacitación puede

enfocarse hacia el enriquecimiento del conocimiento técnico o pueden corresponder a temáticas como el liderazgo y la vocación empresarial, estas son algunas de las temáticas a las cuales ha asistido la empresa Hidroclean por medio de talleres, quienes representan el 67% de las capacitaciones.

En cuanto al fortalecimiento institucional, en un comienzo integraban a la empresa cinco socios, hoy en día solo hay tres, no es un aspecto positivo pero no desmerita el trabajo que Hidroclean ha llevado a cabo en la sociedad cartagenera.

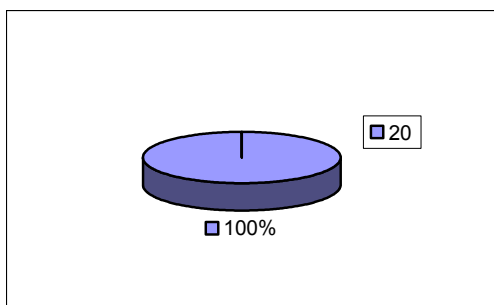
2.3.2.3 Compromiso:

Cuadro No. 13 Compromiso Hidroclean

Encuestados	Reunión/Mes	Sentido Pertenencia
1	20	si
2	20	si
3	20	si

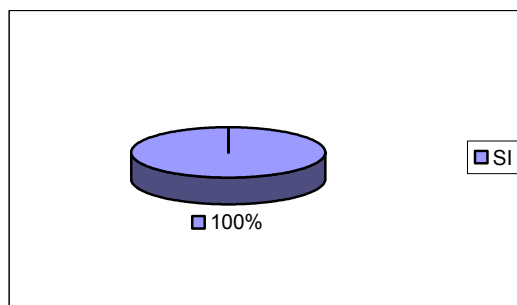
Fuente: Anexo No. 3

Grafico No. 26 Compromiso: Reuniones/Mes



Fuente: Cuadro No. 13

Grafico No. 27 Compromiso: Sentido Pertenencia



Fuente: Cuadro No. 13

Es asombroso el grado de trascendencia de la empresa Hidroclean, si observamos las graficas y tablas inferiores que los socios de la misma tiene un sentido de pertenencia del 100%, tanto así que sus reuniones son diarias para evaluar el desempeño de la empresa y formular nuevas estrategias que fomenten el desarrollo empresarial.

Hidroclean se convierte así en un ejemplo para las microempresas de la sociedad debido a que el compromiso es el valor empresarial fundamental para la marcha de dichas instituciones.

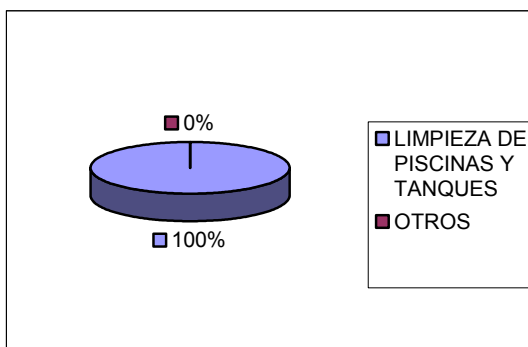
2.3.2.4 Servicio:

Cuadro No. 14 Servicios Hidroclean

Encuestados	
1	limpieza de piscinas y tanque
2	limpieza de piscinas y tanque
3	limpieza de piscinas y tanque

Fuente: Anexo No. 3

Grafico No. 28 Servicios



Fuente: Cuadro No. 14

Cuando Hidroclean se constituyo como empresa asociativa de trabajo, con domicilio en la ciudad de Cartagena, enfoca su actividades en: limpieza química de piscinas, mantenimiento de filtros de agua, mantenimiento de trampa para cabello y limpieza de aseo en general (jardinería, aseo); pero debido a la demanda del mercado solo han podido prestar el servicio de limpieza de piscinas y tanques, es decir, esta actividades representa el 100% de los ss que presta actualmente la empresa.

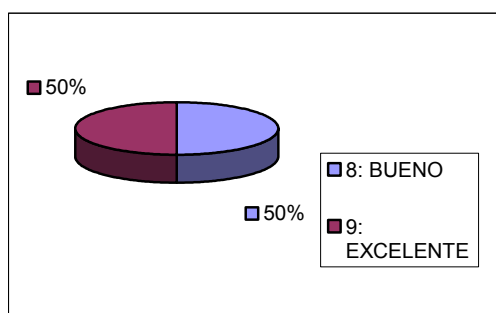
2.3.2.5 Visión del cliente:

Cuadro No. 15 Visión del Cliente Hicroclean

#Clientes	Calidad ss	Proyección Social	
		SI	NO
1	8	x	
2	9	x	

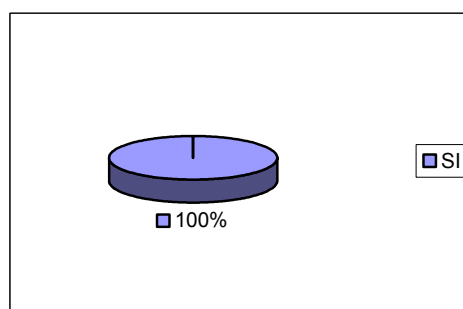
Fuente: Anexo No. 3

Grafico No. 29 Visión Cliente: Calidad Servicio



Fuente: Cuadro No. 15

Grafico No. 30 Visión Cliente: Proyección Social



Fuente: Cuadro No. 15

En medio de una competencia cada vez mayor las empresas hoy en día buscan crear ventajas competitivas, esto lo logran a través del conocimiento y trabajo con el cliente, es decir, el cliente es el eje central de la compañía; por tal razón Hidroclean basa sus estrategias en el cliente externo, que a su vez a calificado el servicio de la empresa como excelente en un 50% y el otro 50% restante como bueno, teniendo así una buena visión de la empresa para el futuro.

2.3.3 ANALISIS DE LA GESTION FINANCIERA:

Tabla 11. Bases y Supuestos Hidroclean

VBLES MACROECONOMICAS	2005	Ene 06	Feb 06	Mzo 06	Abr 06	May 06	Jun 06
Índices de Precios al Consumidor		0,75%	1,05%	0,73%	0,62%	0,40%	0,26%
IMPUESTOS							
Impuesto de Renta		35%	35%	35%	35%	35%	35%
ROTACIONES							
Compra		50%	50%	50%	50%	50%	50%
Precios Cttes /Corrientes	1						
PRESUPUESTO DE VENTAS	2005	Ene 06	Feb 06	Mzo 06	Abr 06	May 06	Jun 06
UNIDADES							
Piscinas		7	7	7	7	7	7
Tanques Elevados		6	6	6	6	6	6
Tanques Subterráneos		6	6	6	6	6	6
PRECIO UNITARIO							
Piscinas con Insumo	130.000	130.975	132.347	133.316	134.144	134.676	135.025
Piscinas sin Insumo	75.000	75.563	76.354	76.913	77.391	77.698	77.899
Tanques Elevados	75.000	75.563	76.354	76.913	77.391	77.698	77.899
Tanques Subterráneos	130.000	130.975	132.347	133.316	134.144	134.676	135.025
PRESUPUESTO DE COSTOS	2005	Ene 06	Feb 06	Mzo 06	Abr 06	May 06	Jun 06
UNIDADES							
Piscinas		7	7	7	7	7	7
Tanques Elevados		6	6	6	6	6	6
Tanques Subterráneos		6	6	6	6	6	6
Costos Unitarios							
- Piscinas	63.300	63.775	64.443	64.915	65.318	65.577	65.747
Cloro liquido 1/2 Kilo	49.300	49.670	50.190	50.558	50.871	51.073	51.206
Litro de soda	2.000	2.015	2.036	2.051	2.064	2.072	2.077
Kilo cloro granular	12.000	12.090	12.217	12.306	12.383	12.432	12.464
- Tanques Elevados	12.000	12.090	12.217	12.306	12.383	12.432	12.464
Cloro liquido (Hipoclorito)	2.700	2.720	2.749	2.769	2.786	2.797	2.804
Detergente industrial	1.800	1.814	1.832	1.846	1.857	1.865	1.870
Esponjas	7.500	7.556	7.635	7.691	7.739	7.770	7.790
- Tanques Subterráneos	92.000	92.690	93.661	94.347	94.933	95.309	95.556
Cloro liquido (Hipoclorito)	2.700	2.720	2.749	2.769	2.786	2.797	2.804
Detergente industrial	1.800	1.814	1.832	1.846	1.857	1.865	1.870
Esponjas	7.500	7.556	7.635	7.691	7.739	7.770	7.790
Alquiler Motobomba	80.000	80.600	81.444	82.041	82.550	82.878	83.092
PRESUPUESTO DE GASTOS	2005	Ene 06	Feb 06	Mzo 06	Abr 06	May 06	Jun 06
Sueldos de Administración	385.000	387.888	391.949	394.821	397.272	398.848	399.882
Arrendamientos	300.000	302.250	305.415	307.653	309.563	310.791	311.597
Propaganda y Otros Gastos	50.000	50.375	50.903	51.275	51.594	51.798	51.933
Otros Gastos	40.000	40.300	40.722	41.020	41.275	41.439	41.546
Gastos Admón. sin Sueldos Venta	775.000	780.814	788.989	794.769	799.704	802.876	804.958
Sueldos de Venta	207.000	208.553	210.736	212.280	213.598	214.446	215.002
Gastos Totales de Administración	982.000	989.366	999.725	1.007.049	1.013.302	1.017.322	1.019.960
DEPRECIACION	2005	Ene 06	Feb 06	Mzo 06	Abr 06	May 06	Jun 06
Motobomba	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000
Trampa para cabello	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Mueble Archivador	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Escritorio	255.000	255.000	255.000	255.000	255.000	255.000	255.000
4 Sillas de madera	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000
Total	1.845.000	1.845.000	1.845.000	1.845.000	1.845.000	1.845.000	1.845.000
Factor de Depreciación	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%

VBLES MACROECONOMICAS	2006	2007	2008	2009	2010
Índices de Precios al Consumidor	4,89%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
IMPUESTOS					
Impuesto de Renta	35%	35%	35%	35%	35%
ROTACIONES					
Compra	50%	50%	50%	50%	50%
Precios Cttes /Corrientes	1				
PRESUPUESTO DE VENTAS	2006	2007	2008	2009	2010
UNIDADES					
Piscinas	84	100	120	140	168
Tanques Elevados	72	72	72	72	72
Tanques Subterráneos	72	72	72	72	72
PRECIO UNITARIO					
Piscinas con Insumo	136.500	143.325	150.491	158.016	165.917
Piscinas sin Insumo	78.750	82.687	86.822	91.163	95.721
Tanques Elevados	78.750	82.687	86.822	91.163	95.721
Tanques Subterráneos	136.500	143.325	150.491	158.016	165.917
PRESUPUESTO DE COSTOS	2006	2007	2008	2009	2010
UNIDADES					
Piscinas	84	100	120	140	168
Tanques Elevados	72	72	72	72	72
Tanques Subterráneos	72	72	72	72	72
Costos Unitarios					
- Piscinas	66.465	69.788	73.278	76.942	80.789
Cloro liquido 1/2 Kilo	51.765	54.353	57.071	59.924	62.921
Litro de soda	2.100	2.205	2.315	2.431	2.553
Kilo cloro granular	12.600	13.230	13.891	14.586	15.315
- Tanques Elevados	12.600	13.230	13.891	14.586	15.315
Cloro liquido (Hipoclorito)	2.835	2.977	3.126	3.282	3.446
Detergente industrial	1.890	1.984	2.084	2.188	2.297
Esponjas	7.875	8.269	8.682	9.116	9.572
- Tanques Subterráneos	96.600	101.430	106.501	111.827	117.418
Cloro liquido (Hipoclorito)	2.835	2.977	3.126	3.282	3.446
Detergente industrial	1.890	1.984	2.084	2.188	2.297
Esponjas	7.875	8.269	8.682	9.116	9.572
Alquiler Motobomba	84.000	88.200	92.610	97.240	102.103
PRESUPUESTO DE GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010
Sueldos de Administración	4.783.842	5.023.034	5.274.186	5.537.895	5.814.790
Arrendamientos	3.727.669	3.914.053	4.109.755	4.315.243	4.531.005
Propaganda y Otros Gastos	621.278	652.342	684.959	719.207	755.168
Otros Gastos	497.023	521.874	547.967	575.366	604.134
Gastos Admón. sin Sueldos Venta	9.629.812	10.111.303	10.616.868	11.147.711	11.705.097
Sueldos de Venta	2.572.092	2.700.696	2.835.731	2.977.518	3.126.394
Gastos Totales de Administración	12.201.904	12.811.999	13.452.599	14.125.229	14.831.490
DEPRECIACION	2006	2007	2008	2009	2010
Motobomba	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000
Trampa para cabello	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Mueble Archivador	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Escritorio	255.000	255.000	255.000	255.000	255.000
4 Sillas de madera	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000
Total	1.845.000	1.845.000	1.845.000	1.845.000	1.845.000
Factor de Depreciación	10%	10%	10%	10%	10%

Fuente: Autoras.

Tabla 12. Estado de Pérdidas y Ganancias Hidroclean

Cifras en \$ Miles	2005	ene-06	feb-06	mar-06	abr-06	may-06	jun-06
Ingresos de Operación							
Ingreso Mantenimiento Piscina		916.826	926.426	933.213	939.007	942.732	945.177
Ingreso Mtto Tanques Elevados		453.376	458.123	461.479	464.344	466.186	467.395
Ingreso Mtto Tanques Subterráneos		785.851	794.079	799.897	804.863	808.056	810.151
Devol. Rebajas y Dctos Ventas							
Total Ingresos Operacionales	-	2.156.053	2.178.628	2.194.588	2.208.215	2.216.974	2.222.723
Costos de Vtas y Prest. De Serv.							
Costo Limpieza Piscinas		446.424	451.098	454.403	457.224	459.038	460.228
Costo Tanques elevados		72.540	73.300	73.837	74.295	74.590	74.783
Costo Tanques Subterráneos		556.141	561.964	566.081	569.596	571.855	573.338
Costos de Vtas y Servicios	-	1.075.105	1.086.362	1.094.320	1.101.115	1.105.483	1.108.349
Utilidad Bruta	-	1.080.948	1.092.266	1.100.268	1.107.100	1.111.491	1.114.374
Gastos Operacionales							
De Admón.		780.814	788.989	794.769	799.704	802.876	804.958
De Ventas		208.553	210.736	212.280	213.598	214.446	215.002
Depreciación		15.375	15.375	15.375	15.375	15.375	15.375
Total Gastos Operacionales	-	1.004.741	1.015.100	1.022.424	1.028.677	1.032.697	1.035.335
Utilidad Operacional	-	76.207	77.166	77.844	78.423	78.795	79.039
Ingresos no Operacionales							
Financieros		40.000	40.300	40.722	41.020	41.275	41.439
Otros		-	-	-	-	-	-
Total Ingresos no Operacionales	-	40.000	40.300	40.722	41.020	41.275	41.439
Gastos no Operacionales		25.000	25.188	25.451	25.638	25.797	25.899
Utilidad antes de Impuestos	-	91.207	92.278	93.114	93.805	94.273	94.578
Impuesto de Renta y Complementario 35%		31.922	32.297	32.590	32.832	32.995	33.102
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPTO	-	59.284	59.981	60.524	60.973	61.277	61.476

Cifras en \$ Miles	jul-06	ago-06	sep-06	oct-06	nov-06	dic-06
Ingresos de Operación						
Ingreso Mantenimiento Piscina	946.251	947.902	949.822	951.299	953.109	955.500
Ingreso Mto Tanques Elevados	467.926	468.743	469.692	470.422	471.317	472.500
Ingreso Mto Tanques Subterráneos	811.072	812.488	814.133	815.399	816.950	819.000
Devol. Rebajas y Detos Ventas						
Total Ingresos Operacionales	2.225.250	2.229.133	2.233.648	2.237.120	2.241.377	2.247.000
Costos de Vtas y Prest. De Serv.						
Costo Limpieza Piscinas	460.751	461.555	462.490	463.209	464.091	465.255
Costo Tanques elevados	74.868	74.999	75.151	75.268	75.411	75.600
Costo Tanques Subterráneos	573.990	574.991	576.156	577.052	578.149	579.600
Costos de Vtas y Servicios	1.109.609	1.111.546	1.113.797	1.115.528	1.117.651	1.120.455
Utilidad Bruta	1.115.640	1.117.587	1.119.851	1.121.592	1.123.726	1.126.545
Gastos Operacionales						
De Admón.	805.873	807.279	808.915	810.172	811.713	813.750
De Ventas	215.246	215.622	216.058	216.394	216.806	217.350
Depreciación	15.375	15.375	15.375	15.375	15.375	15.375
Total Gastos Operacionales	1.036.494	1.038.276	1.040.348	1.041.941	1.043.895	1.046.475
Utilidad Operacional	79.146	79.311	79.503	79.650	79.831	80.070
Ingresos no Operacionales						
Financieros	41.546	41.593	41.666	41.750	41.815	41.895
Otros	-	-	-	-	-	-
Total Ingresos no Operacionales	41.546	41.593	41.666	41.750	41.815	41.895
Gastos no Operacionales	25.966	25.996	26.041	26.094	26.135	26.184
Utilidad antes de Impuestos	94.726	94.909	95.128	95.307	95.512	95.781
Impuesto de Renta y Complementario 35%	33.154	33.218	33.295	33.357	33.429	33.523
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPTO	61.572	61.691	61.833	61.949	62.083	62.257

Cifras en \$ Miles	2006	2007	2008	2009	2010
Ingresos de Operación					
Ingreso Mantenimiento Piscina	11.307.263	14.332.499	18.058.949	22.122.212	27.873.987
Ingreso Mtto Tanques Elevados	5.591.504	5.953.500	6.251.175	6.563.733	6.891.920
Ingreso Mtto Tanques Subterrneos	9.691.940	10.319.399	10.835.369	11.377.138	11.945.995
Devol. Rebajas y Detos Ventas					
Total Ingresos Operacionales	26.590.707	30.605.398	35.145.492	40.063.083	46.711.902
Costos de Vtas y Prest. De Serv.					
Costo Limpieza Piscinas	5.505.767	6.978.825	8.793.319	10.771.816	13.572.488
Costo Tanques elevados	894.641	952.560	1.000.188	1.050.197	1.102.707
Costo Tanques Subterrneos	6.858.911	7.302.959	7.668.107	8.051.513	8.454.088
Costos de Vtas y Servicios	13.259.319	15.234.344	17.461.614	19.873.526	23.129.283
Utilidad Bruta	13.331.388	15.371.054	17.683.878	20.189.557	23.582.619
Gastos Operacionales					
De Admon	9.629.812	10.111.303	10.616.868	11.147.711	11.705.097
De Ventas	2.572.092	2.700.696	2.835.731	2.977.518	3.126.394
Depreciación	184.500	184.500	184.500	184.500	184.500
Total Gastos Operacionales	12.386.404	12.996.499	13.637.099	14.309.729	15.015.990
Utilidad Operacional	944.984	2.374.555	4.046.779	5.879.828	8.566.628
Ingresos no Operacionales					
Financieros	495.023	519.249	545.211	572.472	601.096
Otros					
Total Ingresos no Operacionales	495.023	519.249	545.211	572.472	601.096
Gastos no Operacionales	309.389	324.531	340.757	357.795	375.685
Utilidad antes de Impuestos	1.130.617	2.569.273	4.251.233	6.094.505	8.792.039
Impuesto de Renta y Complementario 35%	395.716	899.246	1.487.932	2.133.077	3.077.214
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPTO	734.901	1.670.028	2.763.302	3.961.428	5.714.825

Fuente: Autoras.

Tabla 13. Flujo de Caja Hidroclean

Cifras en Miles \$ Col	2005	ene-06	feb-06	mar-06	abr-06	may-06	jun-06
Ingresos							
Ingreso Mantenimiento Piscina		916.826	926.426	933.213	939.007	942.732	945.177
Ingreso Mto Tanques Elevados		453.376	458.123	461.479	464.344	466.186	467.395
Ingreso Mto Tanques Subterráneos		785.851	794.079	799.897	804.863	808.056	810.151
Devol. Rebajas y Dctos Ventas		0	0	0	0	0	0
Otros Ingresos		40.000	40.300	40.722	41.020	41.275	41.439
Desembolso Créditos Nuevos							
Total Ingresos	0	2.196.053	2.218.928	2.235.310	2.249.235	2.258.249	2.264.162
Egresos							
Compras Efectivamente Pagadas		537.552	1.080.733	1.090.341	1.097.718	1.103.299	1.106.916
Compra Muebles y Equipos		1.845.000					
Gastos Administrativos		780.814	788.989	794.769	799.704	802.876	804.958
Gasto De Ventas		208.553	210.736	212.280	213.598	214.446	215.002
Otros Egresos		25.000	25.188	25.451	25.638	25.797	25.899
Pagos Obligaciones laborales							
Obligaciones Financieras Capital							
Obligaciones Financieras Intereses							
Pago Impuesto de Renta							
Total Egresos	0	3.396.919	2.105.646	2.122.841	2.136.658	2.146.417	2.152.775
Saldo Inicial		2.000.000	799.134	912.416	1.024.885	1.137.462	1.249.294
Ingresos - (Egresos)	0	-1.200.866	113.282	112.469	112.578	111.832	111.387
Saldo Final	2.000.000	799.134	912.416	1.024.885	1.137.462	1.249.294	1.360.681

Cifras en Miles \$ Col	jul-06	ago-06	sep-06	oct-06	nov-06	dic-06
Ingresos						
Ingreso Mantenimiento Piscina	946.251	947.902	949.822	951.299	953.109	955.500
Ingreso Mtto Tanques Elevados	467.926	468.743	469.692	470.422	471.317	472.500
Ingreso Mtto Tanques Subterráneos	811.072	812.488	814.133	815.399	816.950	819.000
Devol. Rebajas y Dctos Ventas	0	0	0	0	0	0
Otros Ingresos	41.546	41.593	41.666	41.750	41.815	41.895
Desembolso Créditos Nuevos						
Total Ingresos	2.266.796	2.270.726	2.275.314	2.278.871	2.283.192	2.288.895
Egresos						
Compras Efectivamente Pagadas	1.108.979	1.110.577	1.112.671	1.114.663	1.116.590	1.119.053
Compra Muebles y Equipos						
Gastos Administrativos	805.873	807.279	808.915	810.172	811.713	813.750
Gasto De Ventas	215.246	215.622	216.058	216.394	216.806	217.350
Otros Egresos	25.966	25.996	26.041	26.094	26.135	26.184
Pagos Obligaciones laborales						
Obligaciones Financieras Capital						
Obligaciones Financieras Intereses						
Pago Impuesto de Renta						
Total Egresos	2.156.065	2.159.474	2.163.686	2.167.323	2.171.244	2.176.337
Saldo Inicial	1.360.681	1.471.411	1.582.663	1.694.292	1.805.839	1.917.787
Ingresos - (Egresos)	110.731	111.252	111.628	111.547	111.948	112.558
Saldo Final	1.471.411	1.582.663	1.694.292	1.805.839	1.917.787	2.030.345

Cifras en Miles \$ Col	2006	2007	2008	2009	2010
<i>Ingresos</i>					
Ingreso Mantenimiento Piscina	11.307.263	14.332.499	18.058.949	22.122.212	27.873.987
Ingreso Mtto Tanques Elevados	5.591.504	5.953.500	6.251.175	6.563.733	6.891.920
Ingreso Mtto Tanques Subterráneos	9.691.940	10.319.399	10.835.369	11.377.138	11.945.995
Devol. Rebajas y Detos Ventas	0	0	0	0	0
Otros Ingresos	495.023	519.249	545.211	572.472	601.096
Desembolso Créditos Nuevos	0	0	0	0	0
Total Ingresos	27.085.730	31.124.647	35.690.704	40.635.555	47.312.997
<i>Egresos</i>					
Compras Efectivamente Pagadas	12.699.092	8.177.399	15.360.467	17.553.935	20.295.449
Compra Muebles y Equipos	1.845.000	0	0	0	0
Gastos Administrativos	9.629.812	10.111.303	10.616.868	11.147.711	11.705.097
Gasto De Ventas	2.572.092	2.700.696	2.835.731	2.977.518	3.126.394
Otros Egresos	309.389	324.531	340.757	357.795	375.685
Pagos Obligaciones laborales	0				
Obligaciones Financieras Capital					
Obligaciones Financieras Intereses					0
Pago Impuesto de Renta	0				
Total Egresos	27.055.385	21.498.429	29.338.323	32.221.459	35.687.124
Saldo Inicial	2.000.000	2.030.345	11.656.562	18.008.943	26.423.039
Ingresos - (Egresos)	30.345	9.626.218	6.352.381	8.414.096	11.625.873
Saldo Final	2.030.345	11.656.562	18.008.943	26.423.039	38.048.913

Fuente: Autoras.

Tabla 14. Balance General Hidroclean

ACTIVO	2005	ene-06	feb-06	mar-06	abr-06	may-06	jun-06
ACTIVOS CORRIENTES							
Caja y Bancos	2.000.000	799.134	912.416	1.024.885	1.137.462	1.249.294	1.360.681
Inversiones Temporales							
Cuentas por cobrar - Clientes							
Cuentas por cobrar - Filiales							
Total Activos Corrientes	2.000.000	799.134	912.416	1.024.885	1.137.462	1.249.294	1.360.681
Maquinarias y equipos		850.000	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000
Equipos de Oficina		995.000	995.000	995.000	995.000	995.000	995.000
Equipos de Computación							
Depreciación Acumulada		15.375	30.750	46.125	61.500	76.875	92.250
Total Activo no Corriente	-	1.829.625	1.814.250	1.798.875	1.783.500	1.768.125	1.752.750
Licencias							
TOTAL ACTIVOS	2.000.000	2.628.759	2.726.666	2.823.760	2.920.962	3.017.419	3.113.431
PASIVOS							
Obligaciones Financieras							
Compañías Financ. Comercial							
Proveedores		537.552	543.181	547.160	550.558	552.741	554.175
Cuentas Por Pagar							
Impuestos, Grav. Y tasas		31.922	64.220	96.810	129.642	162.637	195.740
Obligaciones laborales							
Anticipos Recibidos							
TOTAL PASIVO	-	569.475	607.401	643.970	680.199	715.378	749.914
PATRIMONIO							
Capital Social	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Reserva Legal							
Utilidades Retenidas			59.284	119.265	179.790	240.763	302.040
Resultados del Ejercicio		59.284	59.981	60.524	60.973	61.277	61.476
TOTAL PATRIMONIO	2.000.000	2.059.284	2.119.265	2.179.790	2.240.763	2.302.040	2.363.516
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2.000.000	2.628.759	2.726.666	2.823.760	2.920.962	3.017.419	3.113.431

ACTIVO	jul-06	ago-06	sep-06	oct-06	nov-06	dic-06
ACTIVOS CORRIENTES						
Caja y Bancos	1.471.411	1.582.663	1.694.292	1.805.839	1.917.787	2.030.345
Inversiones Temporales						
Cuentas por cobrar - Clientes						
Cuentas por cobrar - Filiales						
Total Activos Corrientes	1.471.411	1.582.663	1.694.292	1.805.839	1.917.787	2.030.345
Maquinarias y equipos	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000
Equipos de Oficina	995.000	995.000	995.000	995.000	995.000	995.000
Equipos de Computación						
Depreciación Acumulada	107.625	123.000	138.375	153.750	169.125	184.500
Total Activo no Corriente	1.737.375	1.722.000	1.706.625	1.691.250	1.675.875	1.660.500
Licencias						
TOTAL ACTIVOS	3.208.786	3.304.663	3.400.917	3.497.089	3.593.662	3.690.845
PASIVOS						
Obligaciones Financieras						
Compañías Financ. Comercial						
Proveedores	554.805	555.773	556.899	557.764	558.825	560.227
Cuentas Por Pagar						
Impuestos, Grav. Y tasas	228.894	262.112	295.406	328.764	362.193	395.716
Obligaciones laborales						
Anticipos Recibidos						
TOTAL PASIVO	783.698	817.884	852.305	886.528	921.018	955.943
PATRIMONIO						
Capital Social	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Reserva Legal						
Utilidades Retenidas	363.516	425.088	486.779	548.612	610.561	672.644
Resultados del Ejercicio	61.572	61.691	61.833	61.949	62.083	62.257
TOTAL PATRIMONIO	2.425.088	2.486.779	2.548.612	2.610.561	2.672.644	2.734.901
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	3.208.786	3.304.663	3.400.917	3.497.089	3.593.662	3.690.845

ACTIVO	2007	2008	2009	2010
ACTIVOS CORRIENTES				
Caja y Bancos	11.656.562	18.008.943	26.423.039	38.048.913
Inversiones Temporales				
Cuentas por cobrar - Clientes				
Cuentas por cobrar - Filiales				
Total Activos Corrientes	11.656.562	18.008.943	26.423.039	38.048.913
Maquinarias y equipos	850.000	850.000	850.000	850.000
Equipos de Oficina	995.000	995.000	995.000	995.000
Equipos de Computación				
Depreciación Acumulada	184.500	184.500	184.500	184.500
Total Activo no Corriente	1.660.500	1.660.500	1.660.500	1.660.500
Licencias				
TOTAL ACTIVOS	13.317.062	19.669.443	28.083.539	39.709.413
PASIVOS				
Obligaciones Financieras				
Compañías Financ. Comercial				
Proveedores	7.617.172	9.718.319	12.037.910	14.871.745
Cuentas Por Pagar				
Impuestos, Grav. Y tasas	1.294.962	2.782.893	4.915.970	7.993.184
Obligaciones laborales				
Anticipos Recibidos				
TOTAL PASIVO	8.912.134	12.501.213	16.953.880	22.864.929
PATRIMONIO				
Capital Social	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Reserva Legal				
Utilidades Retenidas	734.901	2.404.929	5.168.230	9.129.659
Resultados del Ejercicio	1.670.028	2.763.302	3.961.428	5.714.825
TOTAL PATRIMONIO	4.404.929	7.168.230	11.129.659	16.844.484
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	13.317.062	19.669.443	28.083.539	39.709.413

Fuente: Autoras.

Tabla 15. Valoración: Método Flujo de Caja Libre Hidroclean

	2006	2007	2008	2009	2010
Ventas	26.590.707	30.605.398	35.145.492	40.063.083	46.711.902
Costo de Ventas	13.259.319	15.234.344	17.461.614	19.873.526	23.129.283
EBITDA	13.331.388	15.371.054	17.683.878	20.189.557	23.582.619
Menos Depreciaciones	184.500	184.500	184.500	184.500	184.500
Utilidad Operativa	13.146.888	15.186.554	17.499.378	20.005.057	23.398.119
Impuesto Aplicados	395.716	899.246	1.487.932	2.133.077	3.077.214
UODI	12.751.172	14.287.308	16.011.447	17.871.981	20.320.905
Más Depreciaciones	184.500	184.500	184.500	184.500	184.500
FLUJO DE CAJA BRUTO	12.935.672	14.471.808	16.195.947	18.056.481	20.505.405
Inversión en Capital de Trabajo	-7.056.944	-2.101.147	-2.319.591	-2.833.835	0
Inversión en Activos fijos	-1.845.000				
FLUJO DE CAJA LIBRE	4.033.727	12.370.661	13.876.356	15.222.646	20.505.405
Valor de Continuidad					102.527.025

Valor Presente FCL	35.564.305
Valor Presente Valor Continuidad	49.443.974
VALOR OPERACIONES	85.008.279
Pasivos Financieros	0
VALOR PATRIMONIO	85.008.279

Capital de Trabajo					
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0
Más Inventarios	0	0	0	0	0
Menos Cuentas por pagar a Proveedores	560.227	7.617.172	9.718.319	12.037.910	14.871.745
KTNO	-560.227	-7.617.172	-9.718.319	-12.037.910	-14.871.745
Variación		-7.056.944	-2.101.147	-2.319.591	-2.833.835

Costo de Capital

20%

Fuente: Autoras.

2.3.4 RECOMENDACIONES:

Hidroclean es una empresa que día a día y poco a poco ha venido creciendo; podemos notar como sus socios gozan de un alto grado de compromiso y sentido de pertenencia por la institución, logro que se lo deben a las capacitaciones y reuniones constantes, lo que implica que su tienen la fortaleza principal que debe primar en toda institución: sentirse orgulloso de ella y trabajar constantemente para y con ella, buscando mejorar los servicios que presta a la comunidad y porque no a la sociedad cartagenera y de esta forma crear estrategias para ampliar su clientela. En cuanto a su administración (basándonos en lo dicho por sus clientes) hasta la actualidad experimenta un excelente manejo, tanto así que sus clientes enjuician su larga vida por los servicios prestado.

De lo anterior se recomienda a los propietarios de la empresa que continúen con las estrategia que hasta hoy en día han venido desarrollando en cuanto a la gestión humana, claro esta que no se deben confiar en ella, ya que la misma se encuentra interrelacionada con un mercado inmenso el cual esta demandando sus servicios, por tal razón un estudio de mercado acerca de aquellos edificios, centros recreacionales y clubes de la ciudad no resultaría de mas que lo llevaran a cabo y así se percatan de todos los campos de los cuales pueden beneficiarse mutuamente.

Con respecto a el análisis financiero, podemos inferir del modelo de valoración financiera de dicha empresa, que la misma para que obtenga una estructura económica con utilidades y al cabo de 5 años, es decir en el 2010, pueda tener el valor de \$85.008.279 en su patrimonio; deberá:

- Limpiar 7 piscinas, 6 tanques elevados y 6 tanques subterráneos en toda la ciudad mensualmente para que logre una utilidad mensual de \$ 59.284, la cual ira creciendo paulatinamente como se demuestra en el modelo.

- Se estableció que para cada año se limpien adicionalmente 20 piscinas aproximadamente, lo que quiere decir que en el año 2010 se limpiaran 168 piscinas y la misma cantidad de tanques elevados y subterráneos de la cual se partió en el año 2006. Cabe resaltar que esta sugerencia puede estar sujeta a cambios dependiendo de las estrategias que en la empresa implementen, y solo se vario en función de las piscinas porque es el mercado que tiene mayor numero de clientes y en el cual pueden penetrar masivamente y posicionarse.
- Realizar una inversión de \$1.845.000, en la cual se adquirirá: una motobomba por un valor de \$550.000, trampa para cabello por un valor \$300.000, un mueble archivador \$500.000, un escritorio \$255.000 y cuatro sillas de madera de \$240.000, los cuales van a ser un activo en su constitución como empresa; la finalidad de la inversión es tener sus propia oficina para que los clientes se dirijan a ella a solicitar por sus servicios.
- Ofrecer el pago a los proveedores de la siguiente manera: un 50% de la compra del mes pagadero en el mismo y el otro 50% pagadero en el siguiente mes mas el pago del 50% de la compra del mes, para de esta manera llevar un equilibrio en el balance general.

Vale la pena resaltar que si las recomendaciones no se llevan a cabo bajo este esquema, la variación del mismo resultará negativa, por lo tanto, esta es la base sobre la cual deben trabajar para que sea una empresa mejor y obtengan una utilidad de \$ 4.938.968 en el año 2010 y se valore su patrimonio en \$85.008.279 en este mismo año.

2.3.5 SOCIALIZACION:

Se llevo a cabo en el Círculo de Obreros de San Pedro Claver el día 12 del mes de octubre del presente año, a las 11:00 am. Fueron asistentes: el señor José Manuel Reinel y la señora Alba Muñoz. La dinámica utilizada fue una exposición a través de una presentación en power point por parte de: Yina Bermúdez, Sofía Sánchez y Carmen A Silva, para luego tratar ideas acerca de la temática, del análisis llevado a cabo, puntuar aquellos aspectos en los cuales poseen fortalezas empresariales y dar a conocer las recomendaciones que consideramos trascendentales para el desarrollo continuo de la misma.

Con base a ella es oportuno puntuar:

- La empresa Hidroclean ha tenido un crecimiento paulatino y se observa gran compromiso por parte de los socios y satisfacción de los servicios ofrecidos por ellos a los clientes.
- Un estudio de mercado seria la principal herramienta para su expansión y posicionamiento en el mercado cartagenero, aunque resaltaron la labor del Círculo de Obreros de San Pedro Claver, quienes han realizado algunos para su beneficio. Lo que realmente se busca es la diversificación del mercado y tener la oportunidad de prestar sus servicios a otros clientes que podrían ser potenciales, de quienes obtendrían sus ingresos y reputación como empresa excelentemente calificada.
- Se hizo énfasis en mantener el excelente servicio que presta, ya que esta es la principal característica con la cual es reconocida en su mercado una empresa, por tal razón la EXCELENCIA es el principal valor que debe guiar a esta empresa.
- Se manifestó que en la actualidad encontrar clientes es relativamente difícil, pero esta premisa resultó errada porque como se mostró anteriormente el estudio de mercado es la herramienta para la ubicación y persuasión de ellos, de igual forma nos refleja las

necesidades del mercado quienes pueden ser satisfechas por Hidroclean.

- Se dio una gran aceptación a la propuesta de adquirir crédito, quien le proporcionara a la misma una oficina a la cual se pueden dirigir los cliente, es decir, que ellos tendrán un lugar específico y estratégico donde ubicar a la empresa. Para ello pidieron una gran explicación acerca de las diferentes opciones de crédito que otorga el gobierno a las pequeñas y medianas empresas, es decir, a través de COMFAMA y FONCAP S.A. quienes son las principales entidades encargadas de este tipo de proceso que va encaminado a destinar recursos a las pymes.
- Con respecto a el modelo de valoración, fue considerado por ellos como un excelente instrumento que servirá de bases para la implementación de estrategias en el año 2006, por lo tanto en lo que resta del año en curso se realizaran estudios de posibles clientes, lo que fomentará el espíritu investigativo acerca de los gustos, preferencias y necesidades de básicamente los edificios que tienen piscinas, los clubes y los centros recreacionales, quienes serán la amplia gama de clientes de la empresa.
- Se creo una actitud incrédula cuando se dio a conocer el valor de la empresa para el año 2010, porque les resultaba imposible esta realidad. Por lo que fue explicado el modelo de valoración en forma detallada, para causar en ellos la iniciativa a la nueva etapa en el proceso de formación y desarrollo de la empresa citada.

En general la socialización fue muy amena porque los socios de la empresa Hidroclean se sintieron identificados con el análisis efectuado por parte de las alumnas de la Universidad Tecnológica, vale la pena resaltar que la empresa en cuestión manifestó que la teoría y la practica son dos extremos, a pesar de ello realizarían el intento de implementar el modelo de valoración y tratar

de cumplir aquellas metas a corto plazo establecidas en una futura reunión interna empresarial. A manera de conclusión Hidroclean es una empresa que le gusta asumir riesgos calificados, basados en el crecimiento y proyección de la misma, donde sus valores más importantes son el compromiso, el sentido de pertenencia, la iniciativa y la responsabilidad para con ellos mismos y la sociedad cartagenera.

2.4 PROMOVENTAS

Es una empresa asociativa de trabajo creada en el 2003, conformada por jóvenes con habilidades, conocimiento y experiencia y competencias en la gestión integral de ventas de productos y servicios dirigidos a la satisfacción de las necesidades humanas.

2.4.1 CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA:

2.4.1.1 Misión: contribuir con efectividad al logro de las metas de mercadeo establecidas por nuestros clientes en término de venta, distribución, calidad de servicio y rentabilidad

2.4.1.2 Visión: Ser líder reconocido por la excelencia en la calidad de prestación de los servicios, convirtiéndose en la empresa de mayor éxito en el desarrollo de mercadeo calificado

2.4.1.3 Servicios: Trabajo de campo del plan de mercadeo y ventas, impulso de productos a través de actividades promocionales tales como:(ferias, actividad puerta a puerta, actividad tienda a tienda, eventos especiales, merchandising, telemercadeo) recolección de información (aplicación de Encuestas) sondeos de mercados – Censos de productos, supervisión de la distribución física, evaluación en la calidad del servicio al cliente

2.4.1.4 Valores corporativos:

- Compromiso
- Cumplimiento
- Honestidad
- Respeto

- Disciplina
- Solidaridad

2.4.2 ANALISIS DE LA GESTION HUAMANA:

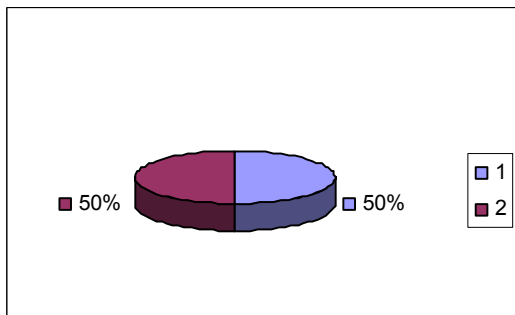
2.4.2.1 Competitividad:

Cuadro No. 16 Competitividad Promoventas

Encuestados	# Clientes	Competencia
1	2	2
2	1	1
3	1	2
4	2	2

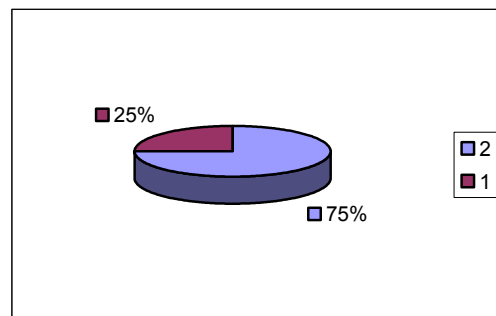
Fuente: Anexo No. 3

Grafico No. 31 Competitividad: # de Clientes



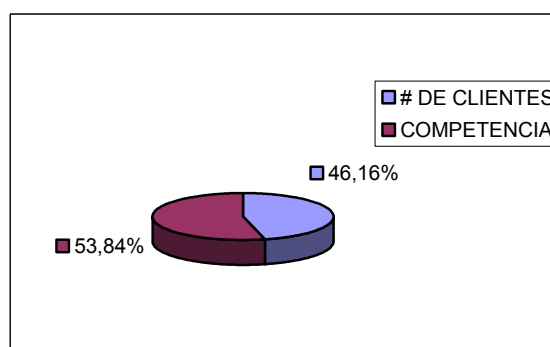
Fuente: Cuadro No. 16

Grafico No. 32 Competitividad: Competencia



Fuente: Cuadro No. 16

Grafico No. 33 Competitividad



Fuente: Cuadro No. 16

Según los indicadores de competitividad la empresa Promoventas no posee gran cantidad de competidores y aun así no ha podido mantener ni establecer ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición. Esto se ve reflejado en el mercado, ya que la empresa posee desventaja sobre sus competidores, es decir, la competencia se ha apoderado de más del 50% del mercado (clientes) y por consecuencia Promoventas no tiene más que uno o dos clientes.

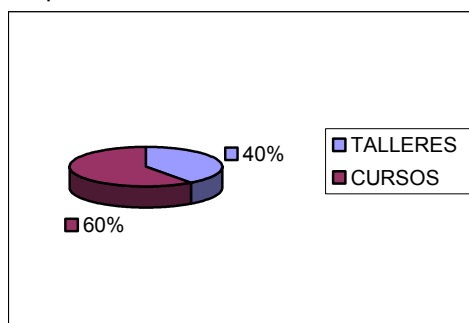
2.4.2.2 Desarrollo empresarial:

Cuadro No. 17 Desarrollo Empresarial Promoventas

Encuestados	Capacitaciones			Fortalecimiento Institucional
	talleres	seminario	cursos	
1	x			5
2			x	5
3			x	5
4	x		x	4

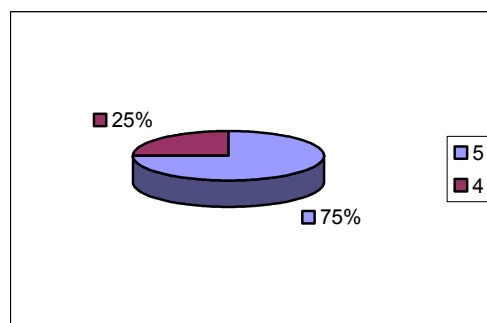
Fuente: Anexo No. 3

Grafico No. 34 Desarrollo Empresarial: Capacitaciones



Fuente: Cuadro No. 17

Grafico No. 35 Desarrollo Empresarial: Fortalecimiento Institucional



Fuente: Cuadro No. 17

Este indicador muestra el nivel de conocimientos, compromisos y riesgos que el empresario tiene y asume con relación a su empresa.

Promoventas es una empresa que ha tenido una constante capacitación por medio de talleres y cursos los cuales le han brindando el conocimiento y la

seguridad para tener un buen manejo de su negocio. Sin embargo, si se mira el fortalecimiento institucional de la misma se puede ver que esta no se ha podido mantener unida ya que del 100% de sus miembros solo resta el 75% y de estos restantes no todos conocen la pérdida que ha tenido la empresa del 25% de sus integrantes. Por todo lo anterior se puede deducir que la empresa no posee un buen nivel de comunicación y por mas de que estén capacitados para llevar este proyecto adelante aun les falta los mas básico y necesario; la solidez y la comunicación que una empresa necesita para tener éxito.

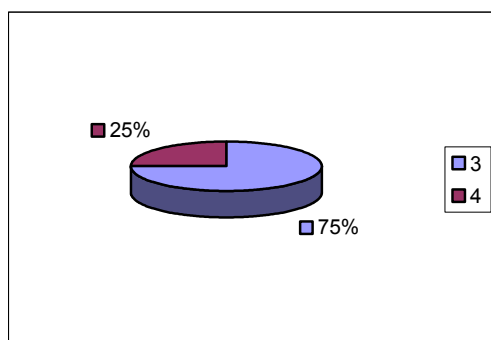
2.4.2.3 Compromiso:

Cuadro No. 18 Compromiso Promoventas

Encuestados	Reunión/Mes	Sentido Pertenencia
1	3	no
2	3	no
3	4	si
4	3	no

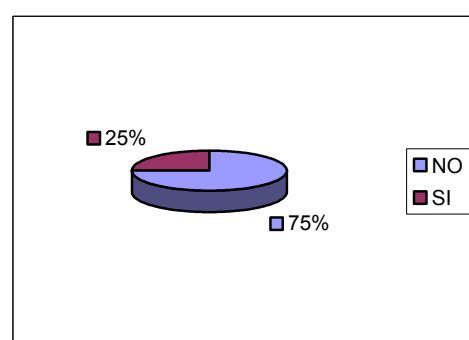
Fuente: Anexo No. 3

Grafico No. 36 Compromiso: Reuniones/Mes



Fuente: Cuadro No. 18

Grafico No. 37 Compromiso: Sentido Pertenencia



Fuente: Cuadro No. 18

El indicador de compromiso muestra los cambios de conciencia, compromiso y dedicación que asume los dueños con relación a su empresa. Aunque Promoventas se reúna ocasionalmente en el mes y este bien capacitada se puede decir que no posee un sentido de pertenencia debido a que el 75% de

sus miembros no se sienten comprometidos con esta y por lo tanto no responden como es debido, lo cual hace que la empresa posea una problemática empresarial bastante seria ya que si no existe el sentido de pertenecía y el compromiso por parte de los socios, la empresa nunca podrá obtener una formación empresarial optima y mucho menos una estructura organizacional donde a cada uno se le asignen responsabilidades distintas.

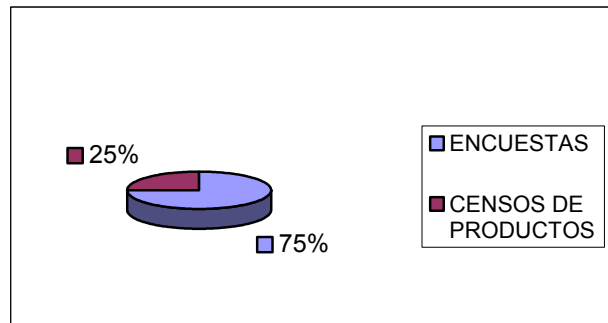
2.4.2.4 Servicios:

Cuadro No. 19 Servicios Promoventas

# encuestados	
1	encuestas
2	encuestas
3	encuestas
4	censos de productos

Fuente: Anexo No. 3

Grafico No. 38 Servicios



Fuente: Cuadro No. 19

Cuando la empresa Promoventas se constituyo desarrollo un plan de trabajo en las áreas de mercadeo y ventas, donde pretendía básicamente el impulso de productos a través de actividades como ferias, puerta a puerta, telemercadeo, entre otras. A su vez también pensó en prestar servicios de recolección de información (aplicación de Encuestas) sondeos de mercados – Censos de productos, supervisión de la distribución física, evaluación en la calidad del servicio al cliente. Se puede notar por medio de la tabla y la

grafica que la empresa en cuestión en un 75% de la prestación de sus servicios se dedica a la recolección de información a través de encuestas, lo cual permite hacer un alerta ya que ella puede ser una empresa capaz de ofrecer una diversidad de servicios y no centrarse en uno solo, es decir, debe dedicar mas tiempo a explotar otras formas de generar ingresos y depender de la prestación de un solo servicio.

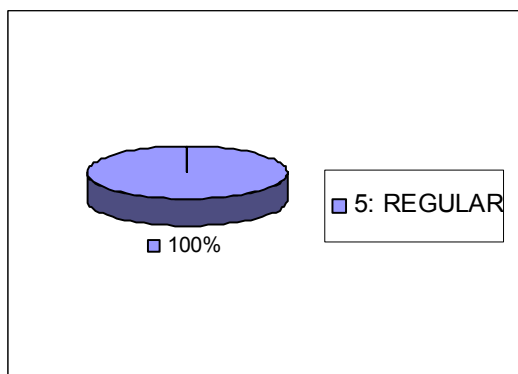
2.4.2.5: Visión del cliente:

Cuadro No. 20 Visión Cliente Promoventas

#Clientes	Calidad ss	Proyección Social	
		SI	NO
1	5	x	
2	5		x

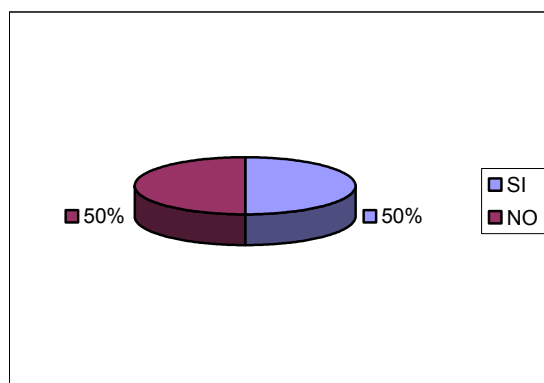
Fuente: Anexo No. 3

Grafico No. 39 Visión Cliente: Calidad Servicio



Fuente: Cuadro No. 20

Grafico No. 40 Visión Cliente: Proyección Social



Fuente: Cuadro No. 20

Las expectativas del cliente por su naturaleza son básicamente subjetivas y cambiantes debido a que sus necesidades con el pasar del tiempo se vuelven más complejas. Aunque el cliente no las hace explícitas, su satisfacción determina en gran medida la percepción de la calidad de los servicios prestados por la entidad. Es precisamente la existencia de expectativas lo que hace que cada cliente sea distinto de los demás. El

cliente, como ser humano que es, raramente está del todo satisfecho, lo cual ha de constituir un constante reto de superación permanente en la organización.

En la empresa Promoventas se puede notar que los clientes no están satisfechos con la calidad de su servicio; ya que este lo califican como un servicio regular y a su vez opinan que la empresa no tiene proyección, es decir, no ven a la empresa bien posesionada en un futuro. Lo anterior constituye un desafío o un reto para la empresa en mejorar en cuanto a la calidad del servicio que presta ya que el mercado en el que se desenvuelve le demanda una excelencia en este aspecto.

2.4.3 ANALISIS DE LA GESTION FINANCIERA: Tabla 16. Bases y Supuestos Promoventas

VBLES MACROECONOMICAS	2005	Ene 06	Feb 06	Mzo 06	Abr 06	May 06	Jun 06
Índices de Precios al Consumidor		0,75%	1,05%	0,73%	0,62%	0,40%	0,26%
IMPUESTOS							
Impuesto de Renta		35%	35%	35%	35%	35%	35%
ROTACIONES							
Compra		50%	50%	50%	50%	50%	50%
Precios Cttes /Corrientes	1						
Empleados x área de trabajo		Duración (Días)		Aumento por año	4,20%		
Encuestas	2	24		Meses * año	12		
Visitas	1	15					
Promoción de Productos	1	30					
PRESUPUESTO DE VENTAS	2005	Ene 06	Feb 06	Mzo 06	Abr 06	May 06	Jun 06
UNIDADES							
Encuestas		644	644	644	644	644	644
Visitas		23	23	23	23	23	23
Promoción de Productos		1	1	1	1	1	1
PRECIO UNITARIO							
Encuestas con Insumo	3.500	3.526	3.563	3.589	3.612	3.626	3.635
Encuestas sin Insumo	2.900	2.922	2.952	2.974	2.992	3.004	3.012
Visitas a Empresas con Insumo	5.600	5.642	5.701	5.743	5.779	5.801	5.816
Visitas a Empresas sin Insumo	4.900	4.937	4.988	5.025	5.056	5.076	5.089
Promoción de Productos con insumos	12.000	12.090	12.217	12.306	12.383	12.432	12.464
Promoción de Productos sin insumos	10.000	10.075	10.181	10.255	10.319	10.360	10.387
PRESUPUESTO DE COSTOS	2005	Ene 06	Feb 06	Mzo 06	Abr 06	May 06	Jun 06
UNIDADES							
Encuestas		644	644	644	644	644	644
Visitas		23	23	23	23	23	23
Promoción de Productos		1	1	1	1	1	1
Costos Unitarios							
Costos por encuestas	1.041.600	1.049.413	1.060.401	1.068.170	1.074.802	1.079.065	1.081.864
Almuerzo	3.700	3.728	3.767	3.794	3.818	3.833	3.843
Agua	1.000	1.008	1.018	1.026	1.032	1.036	1.039
Transporte Encuestas	17.000	17.128	17.307	17.434	17.542	17.611	17.657
Costos por visitas	250.500	252.379	255.022	256.890	258.485	259.510	260.183
Transporte Visitas	12.000	12.090	12.217	12.306	12.383	12.432	12.464
Costos de promoción de productos	246.000	142.058	143.545	144.597	145.495	146.072	146.450
Transporte Promoción de Productos	3.500	3.526	3.563	3.589	3.612	3.626	3.635
PRESUPUESTO DE GASTOS	2005	Ene 06	Feb 06	Mzo 06	Abr 06	May 06	Jun 06
Sueldos de Administración	385.000	387.888	391.949	394.821	397.272	398.848	399.882
Arrendamientos	500.000	503.751	509.025	512.754	515.938	517.985	519.328
Propaganda y Otros Gastos	50.000	50.375	50.903	51.275	51.594	51.798	51.933
Otros Gastos	40.000	40.300	40.722	41.020	41.275	41.439	41.546
Gastos Admón. sin Sueldos Venta	975.000	982.314	992.599	999.871	1.006.079	1.010.070	1.012.689
Sueldos de Venta	207.000	208.553	210.736	212.280	213.598	214.446	215.002
Gastos Totales de Administración	1.182.000	1.190.867	1.203.336	1.212.151	1.219.678	1.224.515	1.227.691
DEPRECIACION	2005	Ene 06	Feb 06	Mzo 06	Abr 06	May 06	Jun 06
Computador	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Mueble Archivador	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Escritorio	255.000	255.000	255.000	255.000	255.000	255.000	255.000
4 Sillas de madera	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000
Total	2.195.000	2.195.000	2.195.000	2.195.000	2.195.000	2.195.000	2.195.000
Factor de Depreciación	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%

VBLES MACROECONOMICAS	2006	2007	2008	2009	2010
Indices de Precios al Consumidor	489%	5%	5%	5%	5%
IMPUESTOS					
Impuesto de Renta	35%	35%	35%	35%	35%
ROTACIONES					
Compra	50%	50%	50%	50%	50%
Precios Cttes /Corrientes					
PRESUPUESTO DE VENTAS	2006	2007	2008	2009	2010
<u>UNIDADES</u>					
Encuestas	7.728	8.053	8.391	8.743	9.110
Visitas	276	288	300	312	325
Promocion de Productos	12	13	13	14	14
<u>PRECIO UNITARIO</u>					
Encuestas con Insumo	3.675	3.859	4.052	4.254	4.467
Encuestas sin Insumo	3.045	3.197	3.357	3.525	3.701
Visitas a Empresas con Insumo	5.880	6.174	6.483	6.807	7.147
Visitas a Empresas sin Insumo	5.145	5.402	5.672	5.956	6.254
Promocion de Productos con insumos	12.600	13.230	13.891	14.586	15.315
Promocion de Productos sin insumos	10.500	11.025	11.576	12.155	12.763
PRESUPUESTO DE COSTOS	2006	2007	2008	2009	2010
<u>UNIDADES</u>					
Encuestas	7.728	8.053	8.391	8.743	9.110
Visitas	276	288	300	312	325
Promocion de Productos	12	13	13	14	14
<u>Costos Unitarios</u>					
Costos por encuestas	1.093.680	13.780.367	14.469.385	15.192.855	15.952.497
Almuerzo	3.885	4.079	4.283	4.497	4.722
Agua	1.050	1.102	1.158	1.216	1.276
Transporte Encuestas	17.850	18.742	19.680	20.664	21.697
Costos por visitas	263.025	3.314.115	3.479.821	3.653.812	3.836.502
Transporte Visitas	12.600	13.230	13.891	14.586	15.315
Costos de promocion de productos	148.050	3.254.580	3.417.309	3.588.174	3.767.583
Transporte Promocion de Productos	3.675	3.859	4.052	4.254	4.467
PRESUPUESTO DE GASTOS	2006	2007	2008	2009	2010
Sueldos de Administración	4.783.842	5.023.034	5.274.186	5.537.895	5.814.790
Arrendamientos	6.212.782	6.523.421	6.849.592	7.192.072	7.551.675
Propaganda y Otros Gastos	621.278	652.342	684.959	719.207	755.168
Otros Gastos	497.023	521.874	547.967	575.366	604.134
Gastos Admon sin Sueldos Venta	12.114.925	12.720.671	13.356.705	14.024.540	14.725.767
Sueldos de Venta	2.572.092	2.700.696	2.835.731	2.977.518	3.126.394
Gastos Totales de Administración	14.687.017	15.421.368	16.192.436	17.002.058	17.852.161
DEPRECIACION	2006	2007	2008	2009	2010
Computador	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Mueble Archivador	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Escritorio	255.000	255.000	255.000	255.000	255.000
4 Sillas de madera	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000
Total	2.195.000	2.195.000	2.195.000	2.195.000	2.195.000
Factor de Depreciación	10%	10%	10%	10%	10%

Fuente: Autoras.

Tabla 17. Estado de Pérdidas y Ganancias Promoventas

Cifras en \$ Miles	2005	ene-06	feb-06	mar-06	abr-06	may-06	jun-06
Ingresos de Operación							
Ingreso por Encuestas		2.270.908	2.294.686	2.311.496	2.325.849	2.335.074	2.341.130
Ingresos por Visitas		129.766	131.125	132.085	132.906	133.433	133.779
Ingreso por Promocion de Productos		362.700	366.498	369.183	371.475	372.949	373.916
Devol. Rebajas y Dctos Ventas							
Total Ingresos Operacionales	-	2.763.375	2.792.309	2.812.765	2.830.230	2.841.456	2.848.824
Costos de Vtas y Prest. De Serv.							
Costos por Encuestas		1.049.413	1.060.401	1.068.170	1.074.802	1.079.065	1.081.864
Costos por Visitas		252.379	255.022	256.890	258.485	259.510	260.183
Costos por Promocion de Productos		142.058	143.545	144.597	145.495	146.072	146.450
Costos de Vtas y Servicios	-	1.443.850	1.458.968	1.469.656	1.478.782	1.484.647	1.488.497
Utilidad Bruta	-	1.319.524	1.333.341	1.343.108	1.351.448	1.356.809	1.360.327
Gastos Operacionales							
De Admon		982.314	992.599	999.871	1.006.079	1.010.070	1.012.689
De Ventas		208.553	210.736	212.280	213.598	214.446	215.002
Depreciación		18.292	18.292	18.292	18.292	18.292	18.292
Total Gastos Operacionales	-	1.209.158	1.221.627	1.230.443	1.237.969	1.242.807	1.245.983
Utilidad Operacional	-	110.366	111.713	112.666	113.479	114.002	114.345
Ingresos no Operacionales							
Aporte de Socios		10.000	10.075	10.181	10.255	10.319	10.360
Otros		-	-	-	-	-	-
Total Ingresos no Operacionales		10.000	10.075	10.181	10.255	10.319	10.360
Gastos no Operacionales		18.000	18.135	18.325	18.459	18.574	18.647
Utilidad antes de Impuestos	-	102.366	103.653	104.521	105.275	105.747	106.057
Impuesto de Renta y Complementario 35%		35.828	36.279	36.582	36.846	37.011	37.120
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPTO	-	66.538	67.375	67.939	68.429	68.735	68.937

Cifras en \$ Miles	jul-06	ago-06	sep-06	oct-06	nov-06	dic-06
Ingresos de Operación						
Ingreso por Encuestas	2.343.791	2.347.881	2.352.637	2.356.294	2.360.777	2.366.700
Ingresos por Visitas	133.931	134.165	134.436	134.645	134.902	135.240
Ingreso por Promocion de Productos	374.341	374.994	375.754	376.338	377.054	378.000
Devol. Rebajas y Dctos Ventas						
Total Ingresos Operacionales	2.852.063	2.857.040	2.862.827	2.867.277	2.872.732	2.879.940
Costos de Vtas y Prest. De Serv.						
Costos por Encuestas	1.083.093	1.084.983	1.087.181	1.088.871	1.090.943	1.093.680
Costos por Visitas	260.479	260.934	261.462	261.869	262.367	263.025
Costos por Promocion de Productos	146.617	146.873	147.170	147.399	147.679	148.050
Costos de Vtas y Servicios	1.490.189	1.492.790	1.495.813	1.498.139	1.500.989	1.504.755
Utilidad Bruta	1.361.874	1.364.250	1.367.013	1.369.138	1.371.743	1.375.185
Gastos Operacionales						
De Admon	1.013.840	1.015.610	1.017.667	1.019.249	1.021.188	1.023.750
De Ventas	215.246	215.622	216.058	216.394	216.806	217.350
Depreciación	18.292	18.292	18.292	18.292	18.292	18.292
Total Gastos Operacionales	1.247.378	1.249.523	1.252.017	1.253.935	1.256.286	1.259.392
Utilidad Operacional	114.495	114.727	114.997	115.204	115.458	115.793
Ingresos no Operacionales						
Aporte de Socios	10.387	10.398	10.417	10.438	10.454	10.474
Otros	-	-	-	-	-	-
Total Ingresos no Operacionales	10.387	10.398	10.417	10.438	10.454	10.474
Gastos no Operacionales	18.696	18.717	18.750	18.788	18.817	18.853
Utilidad antes de Impuestos	106.186	106.408	106.663	106.854	107.095	107.414
Impuesto de Renta y Complementario 35%	37.165	37.243	37.332	37.399	37.483	37.595
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPTO	69.021	69.165	69.331	69.455	69.612	69.819

Cifras en \$ Miles	2006	2007	2008	2009	2010
Ingresos de Operación					
Ingreso por Encuestas	28.007.221	31.072.875	33.996.833	37.195.935	40.696.072
Ingresos por Visitas	1.600.413	1.775.593	1.942.676	2.125.482	2.325.490
Ingreso por Promocion de Productos	4.473.203	4.962.837	5.429.840	5.940.788	6.499.816
Devol. Rebajas y Detos Ventas					
Total Ingresos Operacionales	34.080.837	37.811.306	41.369.349	45.262.205	49.521.379
Costos de Vtas y Prest. De Serv.					
Costos por Encuestas	12.942.468	13.780.367	14.469.385	15.192.855	15.952.497
Costos por Visitas	3.112.604	3.314.115	3.479.821	3.653.812	3.836.502
Costos por Promocion de Productos	1.752.005	3.254.580	3.417.309	3.588.174	3.767.583
Costos de Vtas y Servicios	17.807.076	20.349.062	21.366.515	22.434.840	23.556.582
Utilidad Bruta	16.273.761	17.462.244	20.002.835	22.827.365	25.964.796
Gastos Operacionales					
De Admon	12.114.925	12.720.671	13.356.705	14.024.540	14.725.767
De Ventas	2.572.092	2.700.696	2.835.731	2.977.518	3.126.394
Depreciación	219.500	219.500	219.500	219.500	219.500
Total Gastos Operacionales	14.906.517	15.640.868	16.411.936	17.221.558	18.071.661
Utilidad Operacional	1.367.245	1.821.376	3.590.899	5.605.807	7.893.136
Ingresos no Operacionales					
Aporte de Socios	123.756	129.943	136.441	143.263	150.426
Otros					
Total Ingresos no Operacionales	123.756	129.943	136.441	143.263	150.426
Gastos no Operacionales	222.760	233.898	245.593	257.873	270.766
Utilidad antes de Impuestos	1.268.240	1.717.422	3.481.746	5.491.197	7.772.795
Impuesto de Renta y Complementario 35%	443.884	601.098	1.218.611	1.921.919	2.720.478
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPTO	824.356	1.116.324	2.263.135	3.569.278	5.052.317

Fuente: Autoras.

Tabla 18. Flujo de Caja Promoventas

Cifras en Miles \$ Col	2005	ene-06	feb-06	mar-06	abr-06	may-06	jun-06
Ingresos							
Ingreso por Encuestas		2.270.908	2.294.686	2.311.496	2.325.849	2.335.074	2.341.130
Ingresos por Visitas		129.766	131.125	132.085	132.906	133.433	133.779
Ingreso por Promocion de Productos		362.700	366.498	369.183	371.475	372.949	373.916
Devol. Rebajas y Dctos Ventas		0	0	0	0	0	0
Otros Ingresos		10.000	10.075	10.181	10.255	10.319	10.360
Desembolso Créditos Nuevos							
Total Ingresos	0	2.773.375	2.802.384	2.822.945	2.840.485	2.851.775	2.859.184
Egresos							
Compras Efectivamente Pagadas		721.925	1.451.409	1.464.312	1.474.219	1.481.714	1.486.572
Compra Muebles y Equipos		2.195.000					
Gastos Administrativos		982.314	992.599	999.871	1.006.079	1.010.070	1.012.689
Gasto De Ventas		208.553	210.736	212.280	213.598	214.446	215.002
Otros Egresos		18.000	18.135	18.325	18.459	18.574	18.647
Pagos Obligaciones laborales							
Obligaciones Financieras Capital							
Obligaciones Financieras Intereses							
Pago Impuesto de Renta							
Total Egresos	0	4.125.792	2.672.880	2.694.788	2.712.356	2.724.804	2.732.911
Saldo Inicial		2.200.000	847.583	977.087	1.105.244	1.233.373	1.360.344
Ingresos - (Egresos)	0	-1.352.417	129.504	128.157	128.129	126.971	126.274
Saldo Final	2.200.000	847.583	977.087	1.105.244	1.233.373	1.360.344	1.486.618

Cifras en Miles \$ Col	jul-06	ago-06	sep-06	oct-06	nov-06	dic-06
Ingresos						
Ingreso por Encuestas	2.343.791	2.347.881	2.352.637	2.356.294	2.360.777	2.366.700
Ingresos por Visitas	133.931	134.165	134.436	134.645	134.902	135.240
Ingreso por Promocion de Productos	374.341	374.994	375.754	376.338	377.054	378.000
Devol. Rebajas y Dctos Ventas	0	0	0	0	0	0
Otros Ingresos	10.387	10.398	10.417	10.438	10.454	10.474
Desembolso Créditos Nuevos						
Total Ingresos	2.862.449	2.867.438	2.873.243	2.877.715	2.883.186	2.890.414
Egresos						
Compras Efectivamente Pagadas	1.489.343	1.491.490	1.494.302	1.496.976	1.499.564	1.502.872
Compra Muebles y Equipos						
Gastos Administrativos	1.013.840	1.015.610	1.017.667	1.019.249	1.021.188	1.023.750
Gasto De Ventas	215.246	215.622	216.058	216.394	216.806	217.350
Otros Egresos	18.696	18.717	18.750	18.788	18.817	18.853
Pagos Obligaciones laborales						
Obligaciones Financieras Capital						
Obligaciones Financieras Intereses						
Pago Impuesto de Renta						
Total Egresos	2.737.126	2.741.438	2.746.776	2.751.407	2.756.375	2.762.825
Saldo Inicial	1.486.618	1.611.942	1.737.942	1.864.409	1.990.717	2.117.529
Ingresos - (Egresos)	125.324	126.000	126.467	126.308	126.812	127.589
Saldo Final	1.611.942	1.737.942	1.864.409	1.990.717	2.117.529	2.245.117

Cifras en Miles \$ Col	2006	2007	2008	2009	2010
Ingresos					
Ingreso por Encuestas	28.007.221	31.072.875	33.996.833	37.195.935	40.696.072
Ingresos por Visitas	1.600.413	1.775.593	1.942.676	2.125.482	2.325.490
Ingreso por Promocion de Productos	4.473.203	4.962.837	5.429.840	5.940.788	6.499.816
Devol. Rebajas y Detos Ventas	0	0	0	0	0
Otros Ingresos	123.756	129.943	136.441	143.263	150.426
Desembolso Créditos Nuevos					
Total Ingresos	34.204.593	37.941.249	41.505.790	45.405.468	49.671.804
Egresos					
Compras Efectivamente Pagadas	17.054.698	10.926.908	19.586.795	21.391.951	22.461.548
Compra Muebles y Equipos	2.195.000	0	0	0	0
Gastos Administrativos	12.114.925	12.720.671	13.356.705	14.024.540	14.725.767
Gasto De Ventas	2.572.092	2.700.696	2.835.731	2.977.518	3.126.394
Otros Egresos	222.760	233.898	245.593	257.873	270.766
Pagos Obligaciones laborales	0				
Obligaciones Financieras Capital					
Obligaciones Financieras Intereses					
Pago Impuesto de Renta					
Total Egresos	34.159.475	26.582.174	36.024.824	38.651.881	40.584.476
Saldo Inicial	2.200.000	2.245.117	13.604.192	19.085.158	25.838.745
Ingresos - (Egresos)	45.117	11.359.075	5.480.966	6.753.586	9.087.329
Saldo Final	2.245.117	13.604.192	19.085.158	25.838.745	34.926.073

Fuente: Autoras.

Tabla 19. Balance General Promoventas

ACTIVO	2005	ene-06	feb-06	mar-06	abr-06	may-06	jun-06
ACTIVOS CORRIENTES							
Caja y Bancos	2.200.000	847.583	977.087	1.105.244	1.233.373	1.360.344	1.486.618
Inversiones Temporales							
Cuentas por cobrar - Clientes							
Cuentas por cobrar - Filiales							
Total Activos Corrientes	2.200.000	847.583	977.087	1.105.244	1.233.373	1.360.344	1.486.618
Maquinarias y equipos							
Equipos de Oficina		995.000	995.000	995.000	995.000	995.000	995.000
Equipos de Computación		1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Depreciación Acumulada		18.292	36.583	54.875	73.167	91.458	109.750
Total Activo no Corriente	-	2.176.708	2.158.417	2.140.125	2.121.833	2.103.542	2.085.250
Licencias							
TOTAL ACTIVOS	2.200.000	3.024.291	3.135.504	3.245.369	3.355.207	3.463.886	3.571.868
PASIVOS							
Obligaciones Financieras							
Compañías Financ. Comercial							
Proveedores		721.925	729.484	734.828	739.391	742.324	744.249
Cuentas Por Pagar							
Impuestos, Grav. Y tasas		35.828	72.107	108.689	145.536	182.547	219.667
Obligaciones laborales							
Anticipos Recibidos							
TOTAL PASIVO	-	757.753	801.591	843.517	884.926	924.870	963.915
PATRIMONIO							
Capital Social	2.200.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000
Reservas							
Revalorización del Patrimonio							
Utilidades Retenidas			66.538	133.913	201.852	270.280	339.016
Resultados del Ejercicio		66.538	67.375	67.939	68.429	68.735	68.937
TOTAL PATRIMONIO	2.200.000	2.266.538	2.333.913	2.401.852	2.470.280	2.539.016	2.607.953
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2.200.000	3.024.291	3.135.504	3.245.369	3.355.207	3.463.886	3.571.868

ACTIVO	jul-06	ago-06	sep-06	oct-06	nov-06	dic-06
ACTIVOS CORRIENTES						
Caja y Bancos	1.611.942	1.737.942	1.864.409	1.990.717	2.117.529	2.245.117
Inversiones Temporales						
Cuentas por cobrar - Clientes						
Cuentas por cobrar - Filiales						
Total Activos Corrientes	1.611.942	1.737.942	1.864.409	1.990.717	2.117.529	2.245.117
Maquinarias y equipos						
Equipos de Oficina	995.000	995.000	995.000	995.000	995.000	995.000
Equipos de Computación	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Depreciación Acumulada	128.042	146.333	164.625	182.917	201.208	219.500
Total Activo no Corriente	2.066.958	2.048.667	2.030.375	2.012.083	1.993.792	1.975.500
Licencias						
TOTAL ACTIVOS	3.678.900	3.786.609	3.894.784	4.002.800	4.111.320	4.220.617
PASIVOS						
Obligaciones Financieras						
Compañías Financ. Comercial						
Proveedores	745.095	746.395	747.907	749.069	750.495	752.377
Cuentas Por Pagar						
Impuestos, Grav. Y tasas	256.832	294.075	331.407	368.806	406.289	443.884
Obligaciones laborales						
Anticipos Recibidos						
TOTAL PASIVO	1.001.927	1.040.470	1.079.314	1.117.875	1.156.784	1.196.261
PATRIMONIO						
Capital Social	2.200.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000
Reservas						
Revalorización del Patrimonio						
Utilidades Retenidas	407.953	476.974	546.139	615.470	684.925	754.537
Resultados del Ejercicio	69.021	69.165	69.331	69.455	69.612	69.819
TOTAL PATRIMONIO	2.676.974	2.746.139	2.815.470	2.884.925	2.954.537	3.024.356
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	3.678.900	3.786.609	3.894.784	4.002.800	4.111.320	4.220.617

ACTIVO	2007	2008	2009	2010
ACTIVOS CORRIENTES				
Caja y Bancos	13.604.192	19.085.158	25.838.745	34.926.073
Inversiones Temporales				
Cuentas por cobrar - Clientes				
Cuentas por cobrar - Filiales				
Total Activos Corrientes	13.604.192	19.085.158	25.838.745	34.926.073
Maquinarias y equipos				
Equipos de Oficina	995.000	995.000	995.000	995.000
Equipos de Computación	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Depreciación Acumulada	439.000	658.500	878.000	1.097.500
Total Activo no Corriente	1.756.000	1.536.500	1.317.000	1.097.500
Licencias				
TOTAL ACTIVOS	15.360.192	20.621.658	27.155.745	36.023.573
PASIVOS				
Obligaciones Financieras				
Compañías Financ. Comercial				
Proveedores	10.174.531	11.954.250	12.997.140	14.092.173
Cuentas Por Pagar				
Impuestos, Grav. Y tasas	1.044.982	2.263.593	4.185.512	6.905.990
Obligaciones laborales				
Anticipos Recibidos				
TOTAL PASIVO	11.219.512	14.217.843	17.182.651	20.998.163
PATRIMONIO				
Capital Social	2.200.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000
Reservas				
Revalorización del Patrimonio				
Utilidades Retenidas	824.356	1.940.680	4.203.815	7.773.093
Resultados del Ejercicio	1.116.324	2.263.135	3.569.278	5.052.317
TOTAL PATRIMONIO	4.140.680	6.403.815	9.973.093	15.025.410
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	15.360.192	20.621.658	27.155.745	36.023.573

Fuente: Autoras.

Tabla 20. Valoración: Método Flujo de Caja Libre Promoventas

	2006	2007	2008	2009	2010
Ventas	34.080.837	37.811.306	41.369.349	45.262.205	49.521.379
Costo de Ventas	17.807.076	20.349.062	21.366.515	22.434.840	23.556.582
EBITDA	16.273.761	17.462.244	20.002.835	22.827.365	25.964.796
Menos Depreciaciones	219.500	219.500	219.500	219.500	219.500
Utilidad Operativa	16.054.261	17.242.744	19.783.335	22.607.865	25.745.296
Impuesto Aplicados	443.884	601.098	1.218.611	1.921.919	2.720.478
UODI	15.610.377	16.641.646	18.564.724	20.685.946	23.024.818
Más Depreciaciones	219.500	219.500	219.500	219.500	219.500
FLUJO DE CAJA BRUTO	15.829.877	16.861.146	18.784.224	20.905.446	23.244.318
Inversion en Capital de Trabajo	-9.422.153	-1.779.719	-1.042.889	-1.095.034	0
Inversión en Activos fijos	-1.845.000				
FLUJO DE CAJA LIBRE	4.562.724	15.081.427	17.741.334	19.810.412	23.244.318
Valor de Continuidad					116.221.590

Valor Presente FCL	43.437.461
Valor Presente Valor Continuidad	56.048.221
VALOR OPERACIONES	99.485.682
Pasivos Financieros	0
VALOR PATRIMONIO	99.485.682

Capital de Trabajo					
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0
Más Inventarios	0	0	0	0	0
Menos Cuentas por pagar a Proveedores	752.377	10.174.531	11.954.250	12.997.140	14.092.173
KTNO	-752.377	-10.174.531	-11.954.250	-12.997.140	-14.092.173
Variación		-9.422.153	-1.779.719	-1.042.889	-1.095.034

Costo de Capital

20%

Fuente: Autoras.

2.4.3 RECOMENDACIONES:

Promoventas es conformada por jóvenes con habilidades, conocimiento y experiencia y competencias en la gestión integral de ventas de productos y servicios, pero según lo analizado y estudiado o básicamente en los resultados arrojados por las encuestas realizadas a los clientes y a los socios y/o propietarios de la misma podemos puntuar que no posee un mínimo grado de comunicación entre sus miembros, ni los mismos gozan de un nivel de pertenencia que los comprometa para consigo y para con la institución, por tal razón consideramos que el primer paso es realizar una apreciación sobre el papel que hasta el día de hoy desempeñan para reafirmar el porque de su unión y de su idea como proyecto empresarial y forma de trabajo, en ella se incluirán los temas principalmente relacionados con la comunicación y el sentido de pertenencia de los miembros para con la institución y de esta forma buscar soluciones a los demás problemas que la agobian como son: mejorar el servicio que ofrecen a la sociedad cartagenera, ya que la totalidad de los clientes lo catalogaron en regular, lo cual quiere decir que deben pensar en estrategias de penetración de mercado, para cambiar la percepción de los clientes; y colocar en practica todos los talleres y cursos realizados y de esta manera fortalecerse y crecer como empresa. Además deben ofrecer su portafolio de servicios y no dedicarse en un 75% a realizar encuestas sino por el contrario tratar de hacer todas las actividades para las cuales se encuentran preparadas, esto se logra solo si hay una conciencia de trabajo en grupo y un ambiente de responsabilidad y compromiso. De igual forma aunque Promoventas no posee un gran numero de competidores, no logra mantener, ni establecer estrategias competitivas que la ayuden a penetrar y a institucionalizarse en el mercado cartagenero; es por ello que consideramos pertinente que realicen ante todo un estudio de mercado, que será la base sobre la cual partan para la toma de decisiones futuras.

De igual forma podemos inferir del modelo de valoración financiera de dicha empresa, que la misma para que obtenga una estructura económica con utilidades y al cabo de 5 años, es decir en el 2010, pueda tener el valor de \$99.485.682 en su patrimonio; deberá:

- Realizar 644 encuestas, 23 visitas y una promoción de productos mensualmente en toda la ciudad para así obtener una utilidad mensual de \$66.538, la cual ira creciendo paulatinamente como se demuestra en el modelo.
- Se estableció que para cada año se realicen en un 4.2% mas las actividades que actualmente desempeñan, lo cual quiere decir que para el año 2010 la empresa en cuestión estará realizando anualmente 9110 encuestas, 325 visitas y 14 promociones de productos.
- Realizar una inversión de \$2.195.000, en la cual se adquirirá: un computador por un valor de \$1.200.000, un mueble archivador \$500.000, un escritorio \$255.000 y cuatro sillas de madera de \$240.000, los cuales van a ser un activo en su constitución como empresa; la finalidad de la inversión es tener sus propia oficina para que los clientes se dirijan a ella a solicitar por sus servicios.
- Ofrecer el pago a los proveedores de la siguiente manera: un 50% de la compra del mes pagadero en el mismo y el otro 50% pagadero en el siguiente mes mas el pago del 50% de la compra del mes, para de esta manera llevar un equilibrio en el balance general.

Vale la pena resaltar que si las recomendaciones no se llevan a cabo bajo este esquema, la variación del mismo resultará negativa, por lo tanto, esta es la base sobre la cual deben trabajar para que sea una empresa mejor y obtengan una utilidad de \$5.052.317 en el año 2010 y se valore su patrimonio en \$99.485.682 en este mismo año.

2.4.4 SOCIALIZACION:

Se llevo a cabo en el Círculo de Obreros de San Pedro Claver el día 14 del mes de octubre del presente año, a las 9:00am. Fueron asistentes: las señoras Sandra Rancel Muñoz, Yoladis Salas y Sara Batista. La dinámica utilizada fue una exposición a través de una presentación en power point por parte de: Yina Bermúdez, Sofía Sanchez y Carmen A Silva, para luego intercambiar ideas acerca de la temática, del análisis llevado a cabo, puntuar aquellos aspectos en los cuales poseen fortalezas empresariales y dar a conocer las recomendaciones que consideramos interesantes en el desarrollo continuo de la ella.

De dicha socialización podemos inferir:

- Promoventas es una empresa que conoce a sus clientes y a su competencia, lo que quiere decir que tiene un amplia comprensión acerca de quienes son los que demandan sus servicios y quienes ofrecen los mismos que ellos, a pesar de ello se hizo énfasis en realizar un estudio de mercado que les permita ser más competitivos.
- Se fomentó en la empresa los valores como el COMPROMISO para con la organización, que puede empezar por establecer metas pequeñas como reuniones periódicas para evaluar lo realizado cada tres días. Lo que se buscaba con ello es el fortalecimiento interno de la misma, donde un pacto de compromiso implica responsabilidad de ellos para con ellos y para con la empresa.
- Se hizo énfasis en la calidad del servicio, se pretende formar una cultura de excelencia, para que de esta forma los clientes se encuentren totalmente satisfechos y puedan recomendarla. Es importante la percepción que tiene la sociedad (clientes) acerca de la proyección social de la misma.
- Se creo un clima un poco rígido cuando se dio a conocer la valorización de la empresa en cinco años, porque era imposible para

ellos que la empresa se valorizara en este monto y en tan poco tiempo, lo que quiere decir que ello incentivo a los socios e tener una gran impresión de lo que habían formado y para lo cual trabajarían arduamente.

- El principal obstáculo para los socios de esta empresa es el recurso económico, por tal razón la explicación acerca de cómo financiarse y que entidades ofrecen estos servicios a un menos costo fue para ellos el principal punto o ítems que los fortalecerá como empresa, ya que tendría una oficina situada estratégicamente, lo que les permitiría captar y atender mejor a sus clientes.
- Por parte de los socios de la empresa se puntuó: "la vida no es de color de rosa como no las pintan" y la respuesta ello fue: "la vida nada nos lo va a regalar, si trabajas y perseveras alcanzas, eso sí todo basado en los sacrificios de cada uno de nosotros y en el empeño y compromiso de nosotros para con la organización".

A manera de conclusión se manifestó que el enfoque dado a la investigación esta basado en el verdadero contexto en el cual se encuentran actualmente, y que las recomendaciones son pertinentes con las fallas que están teniendo. Se planifico una reunión extraordinaria después de la socialización para enfocar la empresa y analizar lo expuesto y de esta manera establecer estrategias que permitan la reintegración de la organización y que opción de financiamiento es la mas adecuada para ellos; sobretodo se estableció un gran contacto e iniciativa de los participantes en la socialización tanto así que cada una de las presentes se comprometieron con tareas especificas para empezar desde la semana entrante a reunirse y dedicar un poco de su tiempo a preguntar necesidades que pueden ser satisfechas por ellos para comenzar a crear una empresa proactiva, dinámica, líder en el mercado y con un excelente servicio que ofrecerle a la comunidad cartagenera.

2.5 ARCHIVAR

Es una empresa asociativa de trabajo conformada por jóvenes egresados del curso Administración de documentos del Programa de Jóvenes en acción del Plan Colombia. Su objeto Social es principalmente prestar servicios en proyectos de organización de archivos. Fue fundada en el 2003.

2.5.1 CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA:

2.5.1.1 Misión: Ser una organización orientada a prestar servicios de asesoría, diagnóstico y estudios técnicos en el área de la archivística y la documentación, diseño y ejecución de programas proyectos de gestión de archivos. El propósito es lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes, contribuyendo al mejoramiento de las empresas, con niveles óptimos de calidad.

2.5.1.2 Visión: Ser en los próximos cinco (5) años en el contexto local y regional, la empresa con mayor cobertura y mejor calidad de servicios de archivística en la ciudad y la región. También, ser reconocida en la ciudad y en aquellas regiones en donde actúe, por su contribución al desarrollo y modernización de los archivos conforme a lo dispuesto en la ley 594 del 2000.

2.5.1.3 Servicios: Embalaje de documentos para proceso de reubicado y rearmado, limpieza aseo del área física del archivo, organización de los documentos, clasificación de documentos por departamentos en la empresa.

2.5.1.4 Valores corporativos:

- Responsabilidad en el manejo de la documentación
- Lealtad para con nuestros clientes
- Ética y Transparencia en el manejo de la información que nuestros clientes nos confían
- Liderazgo en el sector o ramo

2.5.2 ANALISIS DE LA GESTION HUMANA:

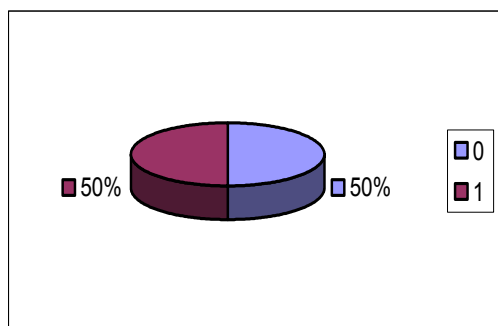
2.5.2.1 Competitividad

Cuadro No. 21 Competitividad Archivar

Encuestados	# Clientes	Competencia
1	1	1
2	0	1
3	1	1
4	0	1

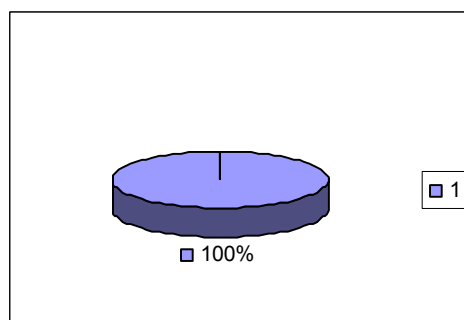
Fuente: Anexo No. 3

Grafico No. 41 Competitividad: # de Clientes



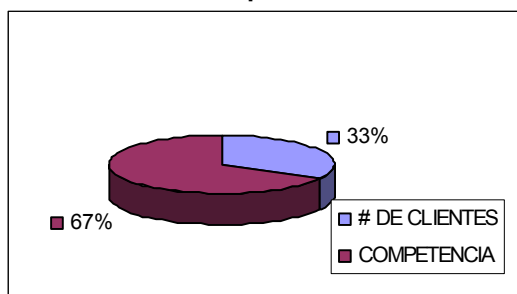
Fuente: Cuadro No. 21

Grafica No. 42 Competitividad: Competencia



Fuente: Cuadro No. 21

Grafico No. 43 Competitividad



Fuente: Cuadro No. 21

El indicador competitividad mide el grado de conocimiento de cualquier empresa acerca de su clientela y sus competidores. Esta variable es de gran ayuda para la organización ya que le permite conocer quienes son sus clientes y cual es su competencia en el mercado.

Teniendo en cuenta este índice se puede decir que Archivar es una empresa que posee un solo cliente y casi no posee competencia por parte de otras empresas que presten servicios sustitutos o complementarios al suyo, lo cual quiere decir que la compañía no ha explotado al máximo las oportunidades que el mercado le ofrece y que si se lo propone puede fácilmente adquirir una fuerte posición en el.

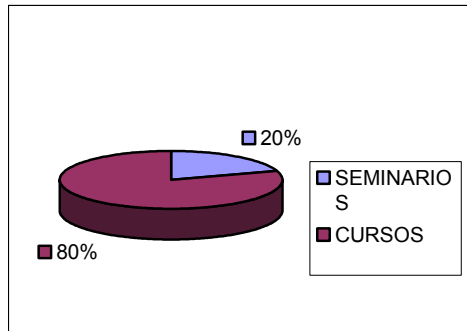
2.5.2.2 Desarrollo empresarial

Cuadro No. 22 Desarrollo Empresarial Archivar

Encuestados	Capacitaciones			Fortalecimiento Institucional
	talleres	seminario	cursos	
1		x	x	4
2			x	4
3			x	4
4			x	4

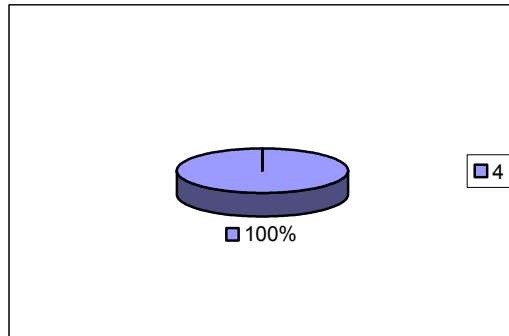
Fuente: Anexo No. 3

Grafico No. 44 Desarrollo Empresarial: Capacitaciones



Fuente: Cuadro No. 22

Grafico No. 45 Desarrollo Empresarial: Fortalecimiento Institucional



Fuente: Cuadro No. 22

La variable desarrollo empresarial trata principalmente de las capacitaciones, que no son más que entrenamientos realizados por los miembros de la empresa, y con los cuales se han fortalecido en la realización de sus actividades.

En cuanto a este indicador se puede decir que los integrantes de Archivar han centrado su atención en la realización de cursos, los cuales representan el 80% de las capacitaciones.

Por otro lado, se encuentra el fortalecimiento institucional, el cual está dado por el número de empleados que posee actualmente la empresa. Inicialmente, esta se constituyó con cuatro socios, los que han seguido vinculados hasta la fecha a la misma, lo que demuestra que han tomado a la organización como un proyecto serio, al cual dedicarle más que solo su tiempo libre.

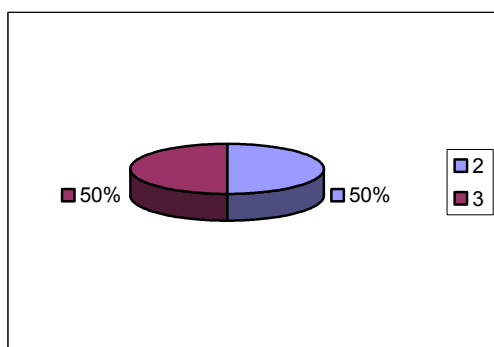
2.5.2.3 Compromiso

Cuadro No. 23 Compromiso Archivar

Encuestados	Reunión/Mes	Sentido Pertenencia
1	3	si
2	2	no
3	3	si
4	2	no

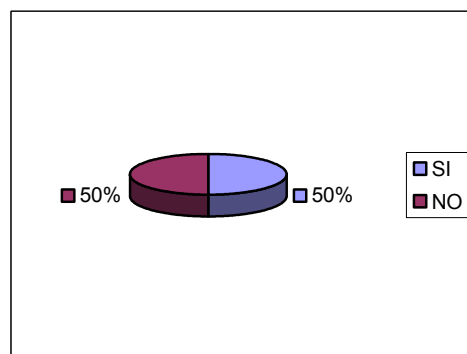
Fuente: Anexo No. 3

Grafico No. 46 Compromiso: Reuniones/Mes



Fuente: Cuadro No. 23

Grafico No. 47 Compromiso: Sentido Pertenencia



Fuente: Cuadro No. 23

El compromiso, variable que refleja el grado de responsabilidad de cada uno de los integrantes de la empresa para con la misma, muestra que aunque los socios de Archivar sigan siendo cuatro desde su inicio, el número de reuniones que se presentan por mes no son los más óptimos, ya que lo más adecuado para una empresa en condiciones similares a la suya es que se reúnan a plantear y planear estrategias y tácticas que la ayuden al mejoramiento y desarrollo de la organización.

En cuanto al sentido de pertenencia Archivar tiene percepciones divididas ya que la mitad, es decir, el 50% de los miembros no percibe esta actitud por parte de sus compañeros de trabajo y la segunda mitad opina exactamente lo contrario.

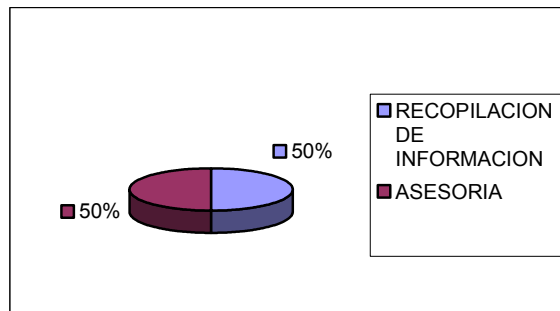
2.5.2.4 Servicios

Cuadro No. 24 Servicios Archivar

Encuestados	
1	recopilación de información
2	recopilación de información
3	asesoría
4	recopilación de información

Fuente: Anexo No. 3

Grafico No. 48 Servicios



Fuente: Cuadro No. 24

Archivar es una organización orientada a prestar servicios de asesoría, diagnóstico y estudios técnicos en el área de la archivística y la documentación, diseño y ejecución de programas y proyectos de gestión de archivos.

De acuerdo a lo anterior se puede inferir Archivar aunque no ha prestado todos los servicios que esta capacitado para ejecutar, se ha dedicado a los que el mercado le ha demandado, es decir, ha sabido responder a las necesidades del sector de la archivística en Cartagena, y al no contar con muchos competidores la hace una empresa con un amplio potencial en el mismo.

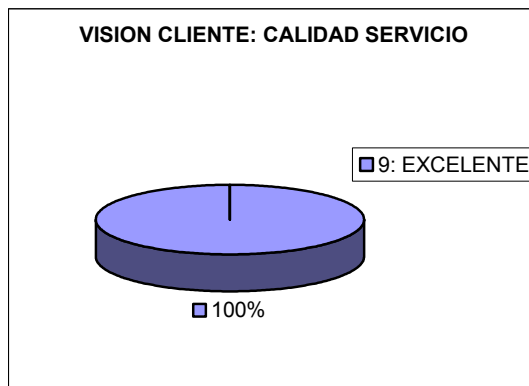
2.5.2.5 Visión del cliente

Cuadro No. 25 Visión Cliente Archivar

#Clientes	Calidad ss	Proyección Social	
		SI	NO
1	9	x	

Fuente: Anexo No. 3

Grafico No. 49 Visión Cliente: Calidad Servicio



Fuente: Cuadro No. 25

Grafico No. 50 Visión Cliente: Proyección Social



Fuente: Cuadro No. 25

La visión del cliente es una variable de gran peso para cualquier empresa, ya que muestra la percepción del usuario de la empresa y le indica los aspectos en los cuales está fallando y cuáles de ellos mejorar, mediante una calificación del servicio.

A Archivar su único cliente la ha calificado como una excelente prestadora de servicios y con una amplia proyección social hacia el futuro, lo cual quiere decir que la empresa puede que sea contratada nuevamente o recomendada en otras organizaciones para prestar sus servicios, esto es muy importante ya que la empresa puede lograr ganarle territorio a su única competencia en el mercado de la archivistas cartagenera.

2.5.3 ANALISIS DE LA GESTION FINANCIERA:

El análisis financiero de Archivar no se pudo llevar a cabo debido a las políticas de la organización es decir, no pudimos obtener la información necesitada como fueron los balances generales y los estados de resultados de los años anteriores ya que esta información para ellos es confidencial.

2.5.4 RECOMENDACIONES:

Archivar se formó como una empresa asociativa de trabajo cuya visión fue planteada bajo los siguientes criterios: ser en los próximos cinco años en el contexto local y regional la empresa con mayor cobertura y mejor calidad de servicios de archivistas en la ciudad y en la región. También ser reconocida en la ciudad y en aquellas regiones donde actué, por su contribución al desarrollo y modernización de los archivos conforme a lo dispuesto en la ley 594 del 2000.

En base a esto y a los análisis realizados por medio de las encuestas aplicadas a los miembros de la misma y a sus clientes consideramos que la empresa en cuestión se encuentra lejos de lograr la visión que anteriormente diseñaron, debido a la falta de compromiso, liderazgo, desarrollo empresarial, etc; por ello consideramos pertinente realizar las siguientes recomendaciones: hacer una reunión extraordinaria y obligatoria donde el tema principal sea la concientización de la gran fuente de ingresos que gozan y que no ha logrado ser explotada por su falta de iniciativa y compromiso para con ellos mismos y con la empresa como tal, luego crear estrategias que permitan responder la siguiente pregunta ¿cómo es posible que aunque no posean competencia directa y tengan una calidad de servicio excelente a través de su constitución no hayan contemplado la creación de estrategias para institucionalizarse y obtener un gran número de clientes? Y permitan reafirmar el compromiso adquirido hace dos años, ya que la palabra

compromiso implica: reunirse periódicamente, tomara decisiones en conjunto, trabajar en equipo y lealtad. Para lograr corresponder a la confianza que tiene su cliente potencial en ellos y porque no adquirir nuevos clientes que radien los excelentes servicios prestados. Con la creación de estos tipos de estrategias se pretende llevar acabo la visión tan clara y precisa que los miembros de esta empresa se establecieron en el momento de creación de la misma.

No se puede ejercer un juicio ni una valoración ni recomendaciones de esta empresa en el área financiera debido a los problemas explicados anteriormente.

2.4.5 SOCIALIZACION:

Se llevo a cabo en el Círculo de Obreros de San Pedro Claver el día 18 del mes de octubre del presente año, a las 5:00pm. Estuvo presente la señora Jaidy de la Rosa Lemus. La dinámica utilizada fue una exposición a través de una presentación en power point por parte de: Yina Bermúdez, Sofia Sánchez y Carmen A Silva, para luego socializar la temática, del análisis llevado a cabo, puntuar aquellos aspectos en los deben mejorar y tener presente para el buen funcionamiento de la empresa.

Los aspectos más significativos fueron los siguientes:

- La incomunicación interna es la principal problemática que enfrenta la empresa, lo que ha ocasionado la desintegración de ella.
- El representante legal actual es una persona tradicional, de lo que podemos inferir que los cambios en el entorno los interpreta como problemas y no como alternativas de oportunidad y cambio, a razón de ello el proceso de desintegración de la empresa fue marcado en la historia de la misma.
- El análisis y la evaluación de la gestión humana les pareció interesante y muy real aunque aclararon tener conocimientos de estas variables o aspectos negativos que caracterizan actualmente a la

empresa y de igual forma son concientes que las recomendaciones en dicha área reúne todos los requisitos para un mejor funcionamiento y administración de la misma.

- Se hizo énfasis en cuanto a la gestión financiera que por políticas de la empresa no se nos proporcionó la información necesaria para poder llevarla a cabo y es por ello que no conocemos su estado actual y no se pudo valorarla financieramente.

En general la empresa Archivar da fe y conocimiento de su actual situación y que el análisis llevado a cabo refleja el contexto en el que en este momento se desenvuelve.

3. ESTRATEGIAS ORIENTADAS AL CRECIMIENTO DE LAS MICROEMPRESAS (EAT)

3.1 ESTRATEGIAS ORIENTADAS AL FINANCIAMIENTO

Mucho es el interés y la importancia de las microempresas, aunque no se incluyen en la categoría "PYMES", es decir, de cierto modo se encuentran marginadas. Estas concentraciones o masas sociales, de la manera como se manejan son denominadas como "sociedad microempresa". Esta multitud laboral muchas veces se manobra de forma "pirata", obviamente evadiendo, "por necesidad", los parámetros fiscales y legales del estado. Una de las causas es la falta de regulaciones "equitativas y alcanzables", las cuales no permiten la legitimación de los microempresarios, por tal razón en muchos países en desarrollo, incluyendo el nuestro, más de la mitad de las pequeñas empresas y las microempresas operan en el sector no estructurado de la economía, lo que explica la importancia que tiene, desde diversos puntos de vista, el entorno normativo siendo uno de los mayores problemas la política social y gubernamental usada hoy día, en lo que se refiere a las microempresas en la región-ciudad. Los gobiernos deben de adoptar medidas de apoyo de manera justa beneficiando a esta fuerza laboral mediante incentivos reales y préstamos con bajos intereses a largo plazo, entre otras posibles ponderaciones. Los permisos o regulaciones para operar deben de ajustarse de forma tal que motiven a estas entidades a "perseguir la legitimación".

Estas medidas mencionadas mejorarían considerablemente las condiciones de las microempresas dándoles la oportunidad del desarrollo y crecimiento en un mundo en vertiginosos procesos de globalización y libres mercados. Al mismo tiempo, el estado obtendría una serie de beneficios, entre ellos serían

“estadísticas confiables”, necesarias para evaluaciones y proyecciones en favor de las economías nacionales., de igual forma los cambios no son notables o favorables hacia esta fuerza laboral que indiquen una mejoría a corto o largo plazo.

Pero debemos considerar que se han adoptado medidas o mecanismos en pro de las mismas, entre ellos la estrategia principal de crédito y fomento, que pretende básicamente ofrecer una oportunidad de inversión y expansión de las mismas. Entre ellos vale la pena resaltar los micro-créditos, los cuales son hoy una alternativa que se ha tomado el mundo entero y que por sus características, se constituye en una oportunidad para el crecimiento y erradicación de la pobreza en el mundo. Además posibilita a las personas y pequeñas unidades productivas de menores recursos el acceso al sistema financiero para suplir sus necesidades básicas, apoya procesos de emprendimiento, generación de empresa y de organizaciones económicas auto sostenibles.

La ley 789 de 2002, define para las cajas de compensación condiciones especiales frente a la prestación del servicio de microcrédito, según las cuales parte del monto del crédito es no reembolsable.

- ¿Qué parte del crédito es no reembolsable? El beneficio de la parte del crédito no reembolsable se da frente al empleo adicional generado y equivale al 100% de las cotizaciones a salud, pensiones y riesgos profesionales por un período de contratación equivalente a 4 meses; siempre que el empleador demuestre que mantiene relación laboral durante un período adicional de 4 meses.
- ¿Cuál es el monto máximo de los créditos empresariales? Para las microempresas, COMFAMA (caja de compensación) ofrece la línea de microcrédito, con un monto máximo de 25 SMMLV con plazos de 12, 24 y 36 meses.

Para las Pymes, COMFAMA ofrece la línea multipropósito con un monto máximo de 125 SMMLV con plazos de 12, 24, 36 y 48 meses.

Adicionalmente para ambas líneas se ofrece la opción de período de gracia de 6 meses donde solo se paga interés generado del mes.²

- Formas de pago: Para los clientes del Crédito COMFAMA, contamos en la actualidad con diferentes modalidades para amortizar a sus deudas, estas son:
 - Pignoración de la cuota monetaria: Para aquellas personas que obtuvieron un crédito y reciben cuota monetaria, el pago del crédito se realiza mediante el abono del subsidio familiar monetario. Esta forma de pago se conviene al firmar el pagaré, antes de recibir el crédito.
 - Pagos mediante deducción de nómina: El pago de los créditos mediante esta modalidad, se ofrece para aquellas personas beneficiarias y no beneficiarias de la cuota monetaria o que no alcanzan a amortizar el crédito sólo con el ella, se conviene esta forma de pago mediante la firma de una carta de autorización al empleador por parte del deudor, para efectuarle las deducciones por nómina por el valor acordado y durante el tiempo convenido hasta la cancelación de la deuda. Para acceder al crédito, el trabajador afiliado debe presentar copia de la carta de deducción por nómina, debidamente firmada por el empleador. La Empresa, no es deudora ni codeudora solidaria del trabajador, su responsabilidad es el pago oportuno de las deducciones de nómina y prestaciones retenidas, en cualquiera de las tesorerías de COMFAMA, ubicadas en el Edificio Central, San Ignacio, Unidades de Servicios y Parques Recreativos, dentro de los diez (10) primeros días de cada mes.

²<http://www.comfama.com/contenidos/servicios/Cr%C3%A9ditos/Generalidades/Cr%C3%A9dito%20empresarial/Crditoempresarial.asp>

- Pago por taquilla y en entidades bancarias: Esta forma de pago se aplica para aquellas personas que han terminado su contrato laboral quedando con deuda pendiente por pagar a COMFAMA.
- Procedimiento para pagos: Para los pagos por concepto de créditos a COMFAMA ya sea pago directo en las tesorerías de nuestras sedes o por consignación en las entidades bancarias debemos tener en cuenta: Si realiza un pago por taquilla en nuestras tesorerías es indispensable indicarnos el número de cédula y el valor del pago del trabajador que posee el crédito. Si el pago se hace por consignación en alguna de las entidades bancarias sugeridas, debe enviar copia de ésta al fax 510 50 89, indicando el número de cédula del trabajador que posee el crédito. De presentarse un pago por varios trabajadores de una misma empresa es necesario el envío de la relación de pago a el Departamento de Créditos o por medio magnético indicando el número de cédula y el valor del pago de cada trabajador. Este sistema garantiza un oportuno y eficiente ingreso de los recaudos. Lugares donde se paga: en las Unidades de Servicio, Parques, Edificio Central y bancos. Si requiere ampliación de esta información solicítela al 360 70 80 opción 1.³

Nombre del Banco	No. Cuenta
Bancolombia	008-900841-41 Sistema Pagacuentas
Conavi	1031-5000163 1031-2617294
Banco de Bogotá	434-13753-5
Banco Caja Agraria	1303-060454-3
Banco Ganadero	299-01321-9 299-01320-1

³<http://www.comfama.com/contenidos/servicios/Créditos/Formas%20de%20pago/for maspago.asp>

Banco Santander
Bancafé

001-08605-7
265-10391-1

También existe FONCAP S.A. La cual es una iniciativa del Ministerio de Desarrollo Social y Medio Ambiente destinada a favorecer el desarrollo del Microcrédito en nuestro país, promoviendo la generación y mejora de esquemas de financiación autosustentables.

Sus destinatarios finales son las micro empresas de pequeña escala y de carácter familiar con limitado acceso al financiamiento formal, para lo cual trabaja con instituciones intermedias que brinden servicios financieros a este segmento, a través de productos financieros y no financieros buscando eliminar las barreras de acceso al crédito.

Esta va dirigida como se dijo anteriormente a empresas de escasos recursos con las siguientes características:

Destinatarios: Entidades privadas con capacidad legal y jurídica para otorgar préstamos con un patrimonio superior a los \$ 100.000 y que posean capacidades gerenciales para administrar créditos destinados a micro empresas.

:: Condiciones financieras

- Créditos: hasta \$ 2 millones
- Plazo: Hasta 12/18 meses con período de gracia acorde al proyecto
- Cuotas: trimestrales, semestrales, o adaptables en función del flujo de fondos del proyecto
- Interés: 15% anual en pesos, variable trimestralmente

:: Requisitos

- En todos los casos, los destinatarios finales deberán ser microempresas de menores recursos y escaso acceso al crédito tradicional
- Antigüedad mínima de la organización: 2 años
- Capacidad legal y jurídica para otorgar préstamos

- Patrimonio no inferior a \$ 100 mil
- Elaboración de un plan de acción a 3 años que demuestre la viabilidad de la operatoria, y la capacidad de repago de la institución
- Garantías reales consistentes con las características del proyecto⁴

3.2 ESTRATEGIAS ORIENTADAS AL RECURSO HUMANO:

Junto con el crédito, las actividades de capacitación en el área de Recurso Humano son un factor decisivo para los programas de ayuda a los pequeños productores. La supervivencia de las empresas depende de la capacidad de los dirigentes para asegurar su correcta gestión. El conocimiento genera un valor importante en la organización, es algo que debemos cuidar e incentivar. Entonces, capacitar a nuestra gente y transformar la empresa se convierten en una responsabilidad, en pasos fundamentales para lograr ventajas competitivas.

Algunas claves para lograr que la capacitación y aprendizaje organizacional pasen de la teoría a la acción es, una necesaria red de acuerdos organizativos que les dé sustento y legitimidad. Los jefes-líderes deben asumir que el aprendizaje permanente y el directivo no se relacionan únicamente en lo que refiere a la actualización de conocimientos, sino en el desarrollo de sus propias habilidades. El aprendizaje de un directivo debe incluir el ejercicio de liderazgo desde un enfoque diferente, con el ejemplo como motivador; de ésta manera, se creará un nuevo marco de relaciones entre directivos y trabajadores en beneficio del rendimiento y de la satisfacción profesional.⁵

⁴http://www.sagpya.mecon.gov.ar/new/0/programas/economia_agraria/financiamiento/foncap.php

⁵ <http://www.monografias.com/trabajos25/desarrollo-y-capacitacion/desarrollo-y-capacitacion.shtml#intro>

Tras un adecuado diagnóstico de necesidades de capacitación, el profesional de Recursos Humanos debe planificar cuidadosamente la estrategia de capacitación, observando el impacto en la empresa, ya que las acciones implementadas para el cambio y capacitación laboral deben resolver los problemas detectados y colaborar así con la organización en el proceso de convertirla en una estructura inteligente. Para esto se debe llevar a cabo el proceso de capacitación clásico, el cual está conformado por talleres, que se subdividen en características empresariales personales, talleres de creatividad e identificación de ideas de proyectos.

En general, las actividades de capacitación destinadas a las pequeñas empresas deben tener por objeto asegurar su sostenibilidad y alentar nuevas iniciativas. Entre las soluciones propuestas para solventar los problemas planteados cabe destacar las siguientes:

- La aplicación de métodos adaptados a los distintos grupos beneficiarios, pues se trata de atender a las necesidades de formación específicas de cada caso
- La consideración de las necesidades de capacitación de los asalariados y los aprendices en el seno de las pequeñas empresas o las microempresas. El análisis de las necesidades de los trabajadores y de las empresas permite determinar las prioridades en materia de capacitación
- El perfeccionamiento de los programas de capacitación, tomando en consideración a la vez las perspectivas reales de empleo y las calificaciones exigidas a los promotores potenciales. Este enfoque presenta la ventaja de favorecer una mejor adecuación entre la oferta (dispositivo, método, pedagogía) y la demanda de capacitación.

Para ello a continuación se presenta una serie de pasos porque consideramos necesarios, ya que contribuyen a la creación, planeación,

preparación y evaluación de una eficaz estrategia de capacitación empresarial.

Cómo diseñar y planear un programa de capacitación

Un programa de certificación tendrá diferentes necesidades de personal y por consiguiente distintos requerimientos de capacitación, dentro de sus niveles. A medida que el programa se amplía e incorpora nuevo personal y áreas, se requerirá capacitación adicional. La administración tendrá que ser más eficiente y el personal necesitará formarse para desarrollar y manejar programas más sofisticados mientras la organización madura y enfrenta temas más complejos tales como: la capacidad financiera, mayor dificultad para atraer nuevos clientes, mejora en la calidad de los servicios, etc.

Muchas instituciones certificadas tienen una unidad de capacitación. En otras, puede no existir un departamento dedicado a esta actividad, ni los recursos humanos con experiencia en capacitación. En este caso se podría contratar uno o varios especialistas para hacer el diseño, la planeación y la capacitación propiamente dicha. Aunque el director ejecutivo no esté comprometido directamente en su preparación, quizá sea el responsable de asegurar que la instrucción brinde los resultados deseados y esté bien organizada. El director ejecutivo debe tener un conocimiento adecuado para:

- Determinar la necesidad de capacitación de un empleado
- Preparar un programa de capacitación

Evaluación de necesidades de capacitación

Como ya se mencionó, la capacitación es necesaria sólo cuando un empleado carece del conocimiento que se requiere para que realice su

trabajo actual o uno nuevo como consecuencia de un ascenso o transferencia. El administrador notará estas deficiencias durante el transcurso de su rutina de supervisión o durante la evaluación del desempeño, si se tiene un proceso regular de evaluación. Como siempre, debe tenerse en cuenta el hecho que la capacitación puede no resolver el problema. Por ejemplo, un empleado puede recibir capacitación pero el desempeño del programa puede no mejorar, porque el problema real es la falta de recursos, o porque hay una estructura organizativa muy rígida que evita una buena comunicación entre departamentos o por una supervisión inadecuada. También hay que considerar que el problema puede ser que el trabajador no tenga aptitudes para el empleo, y es mejor dárselo a otro empleado que gastar recursos en su capacitación.

Preparar un programa de capacitación

Etapas en la preparación de un programa de capacitación

- Establecer objetivos generales del curso;

El primer paso consiste en formular objetivos generales de capacitación, que se determinan en la evaluación de necesidades. Es conveniente que los objetivos resalten las habilidades que los empleados deben adquirir al final del programa. Estos pueden incluir la concientización de los participantes sobre la importancia del trabajo en equipo y de la prestación de servicios de alta calidad que respondan a las necesidades de los clientes. Estos objetivos orientan en la selección de: El contenido de la capacitación (los temas que cubrirá la capacitación); El enfoque de la capacitación (cómo se desarrollarán los temas, mediante clases o mediante ejercicios de participación, etc.); Los métodos de evaluación que se utilizarán durante o al final de la capacitación

- Desarrollar un plan general de capacitación;

Un análisis breve de los objetivos generales del programa de capacitación revela los temas y las áreas que se deben tratar. La instrucción en diferentes temas requiere distintos enfoques. La capacitación para el desarrollo del personal debe organizarse en sesiones, cada una cubriendo una materia diferente. En temas clínicos, la formación comienza con las tareas básicas y va aumentando en complejidad. Para la capacitación clínica y administrativa, las sesiones deben seguir una secuencia lógica, y el final de una debe conducir al comienzo de la siguiente.

Para organizar la capacitación en sesiones, resulta útil una educación en etapas. El programa de capacitación se divide en períodos alternados de capacitación formal y experiencias en el campo o en el cargo. Esta capacitación es particularmente apropiada cuando se desea adiestrar supervisores regionales o trabajadores comunitarios que son responsables de una variedad de tareas tales como ofrecer servicios e IEC (información, educación, comunicación), y administrar el programa y desarrollo de la comunidad. También es adecuada cuando se forman personas que no pueden ausentarse de su casa o trabajo por un largo tiempo

- Delimitar objetivos específicos para cada sesión de capacitación;

Mientras se planea el programa de capacitación, debe hacerse una lista de los objetivos específicos para cada sesión. Estos han de derivarse de los objetivos generales de la capacitación definidos por la institución. Un ejemplo de un objetivo general puede ser: "Al final del programa de capacitación, los empleados son capaces de organizar un sistema de contabilidad para un nuevo proyecto". Los objetivos específicos se

establecen para que el empleado demuestre el nuevo conocimiento, habilidad o actitud que acaba de aprender. Por ejemplo: "Al final de la sesión, el empleado es capaz de explicar la diferencia entre contabilidad de caja y contabilidad de causación". Cada sesión de capacitación cumplirá por lo menos uno de los objetivos específicos.

Toda capacitación debería conciliar de alguna forma las expectativas de la institución a tener un empleado mejor preparado para el cargo que desempeña y los objetivos del empleado a corto, mediano y largo plazo. Lo ideal sería que cada empleado fije sus propios objetivos de aprendizaje. Esto tiene que hacerse durante la planeación de la capacitación o al interior del grupo durante el primer día del curso.

Es posible que se quiera discutir cómo las actitudes de las personas que prestan los servicios y su valoración sobre la certificación, los clientes y el equipo de trabajo, afectan la calidad de los servicios ofrecidos.

- Determinar la metodología, técnicas y enfoque de la capacitación;

Los conocimientos también pueden impartirse mediante métodos tradicionales tales como: charlas, lecturas, proyección de películas o un caso real. Con los métodos tradicionales la retención de la información se mejora mediante ejercicios repetitivos, ejercicios escritos y discusiones. Sin embargo, las habilidades sólo pueden transmitirse mediante la demostración, ejercicios estructurados y la práctica actual. Las actitudes se enseñan mejor (o se crea conciencia) mediante discusiones de grupo, ejercicios de retroalimentación y prácticas seguidas de retroalimentación.

Los buenos capacitadores, seleccionan y utilizan una variedad de técnicas apropiadas para cada habilidad que los empleados deben

dominar. Esas técnicas los ayudan a adquirir conocimientos, desarrollar y fortalecer nuevas habilidades y conocimientos.

Las Capacitación basada en la competencia poseen programas de capacitación cuyo propósito consiste en mejorar las habilidades relacionadas con las tareas específicas de los miembros del personal, deben basarse en la competencia. Los empleados han de participar activamente en el proceso de formación. En una capacitación que se base en la competencia.

La clave del éxito para una capacitación basada en la competencia, es la participación activa de los empleados. Para asegurar esto, deben elegirse capacitadores que utilicen la demostración y la práctica en vez de la charla o la conferencia. Estos educadores se basan en las experiencias de trabajo de los empleados y los comprometen activamente en el proceso de instrucción. El papel del capacitador, en este caso, consiste en ayudar a los empleados a dominar habilidades que les permitirán desempeñar sus trabajos de una manera más efectiva

- Desarrollar planes de sesiones de capacitación;

Cuando se planea una capacitación basada en la competencia, debe dedicarse más tiempo al aprendizaje de experiencias y a la práctica que a las charlas. Aproximadamente el 30% del tiempo debe ser para dar información y el 70% para utilizar la información y aplicar las nuevas habilidades. Cuando se desarrolla un plan detallado de capacitación, los instructores deben establecer las veces que deben practicarse las tareas claves para asegurar un nivel básico de competencia.

Para cada sesión, un plan de capacitación debe incluir: Título de la sesión; Tiempo asignado; Descripción del contenido; Objetivos

específicos de la sesión; Presentación del contenido que se va a cubrir; Materiales a utilizar; Métodos y técnicas de capacitación y tiempo requerido para cada uno; Procedimientos de evaluación

- Preparar la propuesta del programa de capacitación para pedir un financiamiento sino se cuenta con el capital necesario.

La necesidad de capacitación puede ser evidente, pero los fondos para pagarla quizá sean difíciles de obtener. Se podrá contar con una mejor oportunidad para lograr fondos si se presenta a las agencias donantes y a los niveles decisorios, ideas claras y bien formuladas de que el adiestramiento puede mejorar el desempeño del personal en el programa.

Antes de hacer la propuesta, es buena idea hablar con el donante potencial o la alta gerencia. El contacto personal es muy importante para obtener fondos y permite averiguar si: El donante o administrador está interesado en financiar capacitación del tipo que se quiere proponer; si se necesita incluir cualquier consideración especial en la propuesta y si El donante o administrador requiere un formato especial para la propuesta

Una vez que se establecen los objetivos del programa de capacitación, que se prepara un presupuesto preliminar y que se termina la planeación inicial, puede realizarse una propuesta solicitando los fondos necesarios. Generalmente, las propuestas son de varias páginas y siguen un perfil similar al siguiente:

Perfil de la propuesta del programa

1. Antecedentes y justificación.
2. Objetivos generales del programa de capacitación.
3. Objetivos específicos del programa de capacitación.

4. Descripción del programa (incluyendo fechas, horarios, sitios, participantes, contenido, materiales, etc.).
5. Docentes propuestos.
6. Plan de evaluación.
7. Actividades de seguimiento de capacitación.
8. Presupuesto.
9. Participación financiera local.

Una propuesta clara y bien organizada, que justifique la necesidad del programa de capacitación y muestre cómo afectará positivamente los resultados del programa global, será apoyada más fácilmente por una agencia donante o la alta gerencia de la empresa.

Todos los docentes deben estar familiarizados con el uso de métodos de adiestramiento basados en la experiencia (simulaciones, estudios de casos y trabajos en grupo), ya que este es el método fundamental mediante el cual se transmiten conceptos y habilidades administrativas.

Un equipo de proyectores y diapositivas es todo lo que se requiere. Debe enfatizarse sobre los materiales más apropiados para ayudar a los empleados a entender y aplicar conceptos y herramientas administrativas

Los administradores deben considerar a los empleados como el recurso más valioso del programa e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. Esto se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización. Desarrollar las capacidades del trabajador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los trabajadores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades

del personal de una manera costo-efectiva. La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

- Evaluar el programa de Capacitación

La evaluación es un proceso continuo que comienza con el desarrollo de los objetivos de capacitación. Lo ideal es evaluar los programas de capacitación desde el principio, durante, al final y una vez más después de que los participantes regresen a sus trabajos.

Al principio, es útil recolectar datos básicos de los participantes, tanto de su nivel de conocimientos y habilidades, como de sus expectativas respecto a la capacitación. Esto puede hacerse con un examen inicial (pre-prueba) para determinar el nivel de habilidad de cada participante y para recibir información de lo que esperan aprender. Estos datos pueden utilizarse para evaluar si se ha conseguido mejorar el conocimiento y las habilidades y si se ha satisfecho las necesidades de los participantes.

Durante la capacitación, los docentes deben reunir información de los participantes para asegurar la relevancia del material presentado y la efectividad de las técnicas de capacitación utilizadas. Puede ser útil elaborar un comité de evaluación de los alumnos con el que pueda reunirse el docente periódicamente.

Por último, debe evaluarse la capacitación tanto al final del curso como después de que los empleados regresen a sus trabajos. Al final del curso,

antes que regresen los participantes, el docente puede aplicarles la post-prueba, que puede ser igual a la pre-prueba. La diferencia en los resultados de los dos exámenes revelará cambios en el conocimiento, actitudes y habilidades que ayudarán a evaluar la efectividad de la capacitación. Siempre debe haber una oportunidad para los participantes de evaluar las habilidades del docente y la adecuación y efectividad de las metodologías utilizadas.

El seguimiento sistemático de los participantes, dentro de su lugar de trabajo, permite al administrador evaluar la efectividad de la capacitación, es decir, si utilizan bien sus nuevas habilidades, descubrir deficiencias que aún persistan en su desempeño y planear capacitación adicional o refuerzos dentro del trabajo. Además, cuando los empleados saben que un supervisor efectuará visitas de seguimiento, estarán más motivados para aplicar las habilidades que acaban de aprender.

Las actividades de seguimiento son muy importantes y deben verse como una parte integral del programa de capacitación. Estas actividades han de planearse cuidadosamente por adelantado para asegurar los recursos suficientes en el presupuesto. Cuando lo permita la situación, el seguimiento puede llevarse a cabo como una rutina de la visita de supervisión.

Después de las visitas de seguimiento, es buena idea preparar un informe y enviarlo a los miembros del personal que se visitaron, a sus superiores y a los capacitadores.

Después de ver y conocer detalladamente los pasos para poder llevar a cabo una capacitación provechosa y eficaz las microempresas debe:

- 1.- Planificar en su institución seminarios, talleres o jornadas para proporcionar beneficios para los empleados y para la misma organización

2.- Ejecutar lo más pronto posible el programa propuesto sobre la capacitación para afianzar y mejorar el comportamiento productivo de los participantes, para que se aplique de manera sistemática en la planificación de la microempresa.

3.- Evaluar siempre que se lleve a cabo una capacitación de manera sistemática los resultados de la aplicación del programa para así conocer los resultados de esta.

4.- Promocionar el contenido del programa propuesto a fin de que pueda aportar conocimientos teóricos a futuras investigaciones, o aportes prácticos de los integrantes de la microempresa.⁶

Hoy, además de la capacitación técnica necesaria para desempeñar su trabajo, el personal debe ser capaz de resolver problemas relacionados con su labor, trabajar en equipo y comunicarse de manera efectiva. Por eso, es clave priorizar, más allá de la formación, el desarrollo de competencias, las capacidades y potencialidades de una persona, su calidad humana. Dentro de la calidad humana se encuentran valores importantes: la confianza y la lealtad de los miembros de la organización, la supervisión de los prestatarios por los miembros de la organización y las medidas destinadas a prevenir los pagos erróneos o la malversación de fondos, la creación de fondos de garantía para minimizar los riesgos de incumplimiento de pagos, los créditos condicionados a la antigüedad de los miembros, y la contribución personal al fondo de ahorros y a las garantías. El tiempo y la experiencia son también factores necesarios para sustentar la solidaridad y la confianza, así como una vigilancia activa y una actitud favorable con respecto al crédito. Es necesario, pues, que

⁶ <http://www.monografias.com/trabajos25/desarrollo-y-capacitacion/desarrollo-y-capacitacion.shtml#intro>

los proyectos destinaran recursos financieros considerables a reforzar las competencias de organización y administración.

Los programas nacionales destinados a grupos beneficiarios específicos como las microempresas o las unidades de producción a domicilio, han dado buenos resultados, en diversos grados, por lo que se refiere al aumento de la productividad, el empleo y los ingresos. Cabe concluir que el mayor o menor éxito de estas estructuras se les atribuye a sus esfuerzos para adoptar servicios crediticios y técnicos, lo cual ha sido determinante por lo que concierne al grado de eficacia de las mismas, y a su vez mejora e incentiva la responsabilidad y la expansión de las mismas en el mercado en que se desenvuelven.

CONCLUSION

La pequeña empresa ha cobrado interés en los últimos años por considerársele estratégica para el fortalecimiento del mercado interno y la generación de empleos. La pregunta es cómo pueden las micro y las pequeñas empresas contribuir al crecimiento del país.

La importancia de las pequeñas empresas como generadoras de empleo radica en que sus procesos productivos son intensivos en trabajo y que a partir de éste se pueden generar innovaciones tanto en los bienes como en la organización, añadiendo mayor valor agregado a la producción. Los incrementos del valor de la producción y el número de los pequeños negocios se correlacionan de manera estrecha con mayores niveles de empleo, lo que permite una mejor distribución del ingreso y mayor desarrollo social. Dichos empleos acrecientan y vigorizan la demanda interna y aumentan las oportunidades de negocio y empleo.

Las microempresas se han convertido en un punto sensible para equilibrar los procesos de inequidad y mejorar los niveles de bienestar de los miembros de dichas unidades de producción. Han demostrado un admirable espíritu de lucha para crear las condiciones necesarias para su prosperidad. Las microempresas desempeñan un importante papel en la economía, por lo que es necesario formular una estrategia de política industrial, es decir, que genere ventajas complementarias que a la vez promuevan el aprendizaje empresarial.

Si las microempresas han demostrado poseer la habilidad de aprender y en la medida de lo posible desarrollar su potencial de innovación, una política de fomento basada en un sistema de financiamiento que la retribuya permitiría

que los empresarios con escasos recursos, pero con confianza en su crecimiento, recibieran apoyo de las instituciones financieras. Se podría compartir el riesgo y generar modelos de crecimiento que les permita salir del círculo de subsistencia. Es necesario impulsar una política industrial que favorezca la cooperación y eleve el nivel de calificación o competencia de este sector empresarial mediante el fomento de la investigación y el desarrollo de tecnologías más eficientes, así como mecanismos que les permitan su acceso. De otra forma seguirán proliferando las microempresas pobres, y la acentuada concentración industrial de grandes empresas que distorsionan los procesos de competitividad impedirá aprovechar el potencial que representa la generación de economías de escala.

Si el proceso de mundialización ha acrecentado las desigualdades entre los países y las regiones, es necesario que se estimule a las comunidades para competir con base en sus fortalezas. En la política económica mundial vigente, sin embargo, la actual plataforma resulta insuficiente para ese fin. Es preciso construir una base más amplia y más eficaz en la mayoría de los países, de abajo hacia arriba, comunidad por comunidad, región por región y nación por nación.

A la luz de su problemática, las microempresas pueden mejorar su desempeño con políticas económicas de apoyo en las que la dimensión espacial adquiera relevancia en la atención de problemas concretos de cada región o localidad, ya que la cercanía geográfica entre los agentes económicos facilita la cooperación para superar obstáculos comunes.

El problema clave de la micro y la pequeña empresa no es su dimensión, sino su aislamiento. Debe prestarse más atención al establecimiento de formas de organización en las que este tipo de empresas pueda combinar sus ventajas de flexibilidad, con el apoyo y la estabilidad que provienen de redes más amplias.

ANEXOS

**ANEXO A.
ENCUESTA: CIRCULO DE EMPRESAS
EMPRESARIOS**

NOMBRE DE LA EMPRESA _____

Objetivo: Recopilar y analizar la información necesaria para poder interpretar y evaluar el talento humano de las diferentes empresas para así emprender un juicio cualitativo de la empresa como tal.

1. ¿Cuántos clientes tienen actualmente? _____
2. ¿Cuales son sus nombres y quien lo contrató directamente?
Empresa _____ Contratista _____

3. ¿Qué clase de capacitaciones como empresa han tomado después de su constitución?
Diplomado _____ Talleres _____
Seminarios _____
Otros _____ Cuáles? _____
4. ¿Cuántas veces en el mes se reúnen para la organización y reestructuración de la empresa?

5. ¿En que otra actividad desempeñan?

6. ¿Cuál es el número total de empleados que posee la empresa? _____
7. ¿Conocen alguna empresa que realice la misma actividad que la suya?
¿Cuál? _____
8. ¿Cree usted que los miembros e la empresa poseen sentido de pertenencia sobre ella? SI _____ NO _____

ANEXO B.
ENCUESTA: CIRCULO DE EMPRESAS
CLIENTES

NOMBRE DEL EMPRESA: _____
NOMBRE DEL CLIENTE: _____

Objetivo: Recopilar y analizar la información necesaria para medir el grado de satisfacción de los clientes de las microempresas por el servicio prestado.

1. ¿Qué servicios les ha prestado esta empresa?

2. En una escala del 1 al 10 como calificaría el servicio prestado teniendo en cuenta que:

1-3 Malo 4-6 Regular 7-8 Bueno 9-10 Excelente

1___ 2___ 3___ 4___ 5___ 6___ 7___ 8___ 9___ 10___

3. ¿Cree usted que la empresa _____ se puede expandir e institucionalizar en este mercado?
SI _____ NO _____

4. ¿Qué otras empresas le han prestado este tipo de servicio?

5. En comparación con estas empresas, cree que el servicio prestado por _____ es:

Malo _____ Regular _____ Bueno _____ Excelente _____

ANEXO C. TABULACION DE ENCUESTAS

	COMPETITIVIDAD		DESARROLLO EMPRESARIAL				COMPROMISO		SERVICIOS	VISION DEL CLIENTE			
	# Clientes	Competencia	Capacitaciones			Fortalecimiento Institucional	Reunión/Mes	Sentido Pertenencia		# Clientes	Calidad ss	Proyección Social	
			Talleres	Seminarios	Cursos							SI	NO
INPOMAR													
1	1	2		x	x	4	5	no	Mantenimiento Industrial	1	7	x	
2	2	3				3	4	si	Mantenimiento Industrial	2	5	x	
3	1	2			x	2	5	no	Mantenimiento Industrial				
4	1	2			x	4	3	no	Mantenimiento Industrial				
EMPROSALUD													
1	0	1		x	x	4	1	no	Optometría	1	8	x	
2	3	2	x		x	4	0	no	ss desparatizacion	2	8	x	
3	2	1	x		x	4	2	no	ss vacunación	3	5	x	
4	1	1		x	x	4	1	no	ss vacunación				
ARCHIVAR													
1	1	1		x	x	4	3	si	Recopilación de Información	1	9	x	
2	0	1			x	4	2	no	Asesoría				
3	1	1			x	4	3	si	Recopilación de Información				
4	0	1			x	4	2	no	Recopilación de Información				
PROMOVENTAS													
1	2	2	x			5	3	no	Encuestas	1	5	x	
2	1	1			x	5	3	no	Encuestas	2	5		x
3	1	2			x	5	4	si	Encuestas				
4	2	2	x		x	4	3	no	Censos de Productos				
HIDROCLEAN													
1	2	1	x			3	20	si	Limpieza de piscinas, Tanques	1	8	x	
2	2	1	x			3	20	si	Limpieza de piscinas, Tanques	2	9	x	
3	2	1			x	3	20	si	Limpieza de piscinas, Tanques				

ANEXO D. BALANCES GENERALES INPOMAR (2003-2004)

BALANCE GENERAL 2003 INPOMAR

ACTIVO

A. Corriente	
Disponible	\$ 43.000
Deudores	\$ 0
Total activo cte	\$ 43.000
A. no corriente	
Propiedades/planta/equipo	\$0
Depreciacion acumulada	\$0
Propiedades/planta/equipo neto	\$0
otros activos	\$ 0
Diferidos	\$ 0
Total activo no cte	\$ 0
TOTAL ACTIVO	\$ 43.000

PASIVO

Pasivo corriente	
Proveedores	\$ 0
Cuentas por pagar	\$ 0
Total pasivo cte	\$ 0
Pasivo no corriente	
Cuentas por pagar	\$ 0
Total pasivo no corriente	\$ 0
TOTAL PASIVO	\$ 0

**BALANCE GENERAL 2004
INPOMAR**

ACTIVO

A. Corriente	
Disponibile	\$ 227.018
Deudores	\$ 268.055
Total activo cte	\$ 495.073

A. no corriente

Propiedades/planta/equipo	\$ 0
Depreciacion acumulada	\$ 0
Propiedades/planta/equipo neto	\$ 0

otros activos	\$ 0
Diferidos	\$ 0
Total activo no cte	\$ 0

TOTAL ACTIVO \$ 495.073

PASIVO

Pasivo corriente	
Proveedores	\$ 0
Cuentas por pagar	\$ 188.380
Total pasivo cte	\$ 188.380

Pasivo no corriente

Cuentas por pagar	\$ 0
Total pasivo no corriente	\$ 0

TOTAL PASIVO \$ 188.380

PATRIMONIO

Capital social	\$ 100.000
Revalorizacion patrimonio	\$ 5.920
Ejercicio anterior	-\$ 57.000
Resultado del ejercicio	\$ 257.773
Total patrimonio	\$ 306.693

TOTAL PASIVO PATRIMONIO \$ 495.073

NOTAS:

La cuenta de deudores no tiene un termino fijo y se le debe al Circulo de Obreros
Se piensa invertir en equipos \$2.000.000 aprox.
Las cuentas por Pagar es para con los mismos socios

ANEXO E. ESTADOS DE RESULTADO INPOMAR (2003-2004)
ESTADO DE RESULTADOS 2003
INPOMAR

Ingresos	
Operacionales	\$ 0
Costos y Gastos operacionales. admón.	-\$ 57.000
UTILIDAD BRUTA	-\$ 57.000
Ingresos no operacionales	\$ 0
Gastos no operacionales	\$ 0
RESULTADO ANTES DE IIMPTO	-\$ 57.000
RESULTADO EJERCICIO	-\$ 57.000

NOTAS:

Los ingresos operacionales son producto de sus servicios

La cuenta de costos y gastos operacionales de admón. proviene de la compra de materiales y de la nomina

Nomina: \$200.000 No. Empleados:7

**ESTADO DE RESULTADOS 2004
INPOMAR**

Ingresos	
Operacionales	\$ 3.256.117
Costos y Gastos operacionales .admón.	-\$ 3.096.964
UTILIDAD BRUTA	\$ 159.153
Ingresos no operacionales.	\$ 137.055
Gastos no operacionales.	-\$ 32.515
RESULTADO ANTES DE IIMPTO	\$ 263.693
Corrección monetaria	-\$ 5.920
RESULTADO EJERCICIO	\$ 257.773

NOTAS:

Los ingresos operacionales son producto de sus servicios
La cuenta de costos y gastos operacionales de admón. proviene de la compra de materiales y de la nomina
Nomina: \$200.000 No. Empleados:7

ANEXO F. BALANCE GENERAL EMPROSALUD (2004)
BALANCE GENERAL 2004
EMPROSALUD

ACTIVO	
A. Corriente	
Disponibles	\$ 24.732
Deudores	\$ 0
Total activo cte	\$ 24.732
A. no corriente	
Propiedades/planta/equipo	\$ 0
Depreciacion acumulada	\$ 0
Propiedades/planta/equipo neto	\$ 0
otros activos	\$ 0
Diferidos	\$ 0
Total activo no cte	\$ 0
TOTAL ACTIVO	\$ 24.732
PASIVO	
Pasivo corriente	
Proveedores	\$ 0
Cuentas por pagar	\$ 40.000
Total pasivo cte	\$ 40.000
Pasivo no corriente	
Cuentas por pagar	\$ 0
Total pasivo no corriente	\$ 0
TOTAL PASIVO	\$ 40.000
PATRIMONIO	
Capital social	\$ 64.000
Revalorizacion patrimonio	\$ 3.789
Ejercicio anterior	-\$ 52.718
Resultado del ejercicio	-\$ 30.339
Total patrimonio	-\$ 15.268
TOTAL PASIVO PATRIMONIO	\$ 24.732

NOTAS:

Se tiene pensado invertir en plata y equipo \$3.000.000
 Las cuentas por pagar es para con el Circulo de Obreros

ANEXO G. ESTADO DE RESULTADO EMPROSALUD (2004)
ESTADO DE RESULTADOS 2004
EMPROSALUD

Ingresos	
Operacionales	\$ 52.200
Gastos op.admon	-\$ 78.750
UTILIDAD BRUTA	-\$ 26.550
Ingresos no operacionales.	\$ 0
Gastos no operacionales.	\$ 0
RESULTADO ANTES DE IIMPTO	-\$ 26.550
Corrección monetaria	-\$ 3.789
RESULTADO EJERCICIO	-\$ 30.339

NOTAS:

Los ingresos operacionales están constituidos por sus servicios

ANEXO H. BALANCE GENERAL HIDROCLEAN (2004)
BALANCE GENERAL 2004
HIDROCLEAN

ACTIVO

A. Corriente	
Disponibles	\$ 133.611
Deudores	\$ 9.811
Total activo cte	\$ 123.422

A. no corriente	
Propiedades/planta/equipo	\$0
Depreciación acumulada	\$0
Propiedades/planta/equipo neto	\$0

otros activos	\$ 0
Diferidos	\$ 0
Total activo no cte	\$ 0

TOTAL ACTIVO **\$ 123.422**

PASIVO

Pasivo corriente	
Proveedores	\$ 0
Cuentas por pagar	\$ 13.529
Impto. Grav. y Tasas	\$ 31.081
Total pasivo cte	\$ 44.673

Pasivo no corriente	
Cuentas por pagar	\$ 0
Total pasivo no corriente	\$ 0

TOTAL PASIVO **\$ 44.673**

PATRIMONIO

Capital social	\$ 80.000
Revalorización Patrimonio	\$ 520
Ejercicio Anterior	\$ 0
Resultado del ejercicio	-\$ 1.771
Total patrimonio	\$ 78.749

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO **\$ 123.422**

NOTAS:

Cuenta a deudores : a 30 días
 Se les debe a El Circulo de Obreros
 Se desea invertir en planta y equipo \$2.000.000 aprox.
 Se piensa contraer obligaciones o deudas con el Circulo de
 Obreros

ANEXO I. ESTADO DE RESULTADO HIDROCLEAN (2004)
ESTADO DE RESULTADOS 2004
HIDROCLEAN

Ingresos	
Operacionales	\$ 269.055
Costos y Gastos Operac. De Admon	-\$ 305.300
UTILIDAD BRUTA	-\$ 36.245
Ingresos no operacionales	\$ 56.480
Gastos no operacionales	-\$ 21.486
RESULTADO ANTES DE IMP	-\$ 1.251
Correccion monetaria	-\$ 520
RESULTADO DEL EJERCICIO	-\$ 1.771

NOTAS:

Los ingresos operacionales son producto de los servicios
Los ingresos no operacionales son de aportes de los socios
Los egresos no operacionales provienen del transporte
La cuenta de costos y gastos opera. De admon. Proviene de formularios y copias
Nomina: \$45.000 por contrato, No. Empleados 3

ANEXO J. BALANCE GENERAL PROMOVENTAS (2004)
BALANCE GENERAL 2004
PROMOVENTAS

ACTIVO

A. Corriente	
Disponible	\$ 52.094
Deudores	\$ 0
Total activo cte	\$ 52.094
A. no corriente	
Propiedades/planta/equipo	\$ 0
Depreciacion acumulada	\$ 0
Propiedades/planta/equipo neto	\$ 0
otros activos	\$ 0
Diferidos	\$ 0
Total activo no cte	\$ 0
TOTAL ACTIVO	\$ 52.094

PASIVO

Pasivo corriente	
Proveedores	\$ 0
Cuentas por pagar	\$ 0
Total pasivo cte	\$ 0
Pasivo no corriente	
Cuentas por pagar	\$ 0
Total pasivo no corriente	\$ 0
TOTAL PASIVO	\$ 0

PATRIMONIO

Capital social	\$ 100.000
Revalorizacion patrimonio	\$ 5.920
Ejercicio anterior	-\$ 94.000
Resultado del ejercicio	\$ 40.174
Total patrimonio	\$ 52.094
TOTAL PASIVO PATRIMONIO	\$ 52.094

NOTAS:

Se piensa invertir en planta y equipo \$3.000.000
Las cuentas por pagar son una obligación Bancaria con la DIAN

ANEXO K. ESTADO DE RESULTADO PROMOVENTAS (2004)
ESTADO DE RESULTADOS 2004
PROMOVENTAS

Ingresos	
Operacionales	\$ 773.094
Gastos op.admon	-\$ 727.000
UTILIDAD BRUTA	\$ 46.094
Ingresos no operacionales	\$ 0
Gastos no operacionales	-\$ 5.920
RESULTADO ANTES DE IIMPTO	\$ 40.174
RESULTADO EJERCICIO	\$ 40.174

NOTAS:

Los ingresos operacionales provienen de sus servicios
Los ingresos operacionales son del aporte de los socios
Los egresos no operacionales provienen del transporte
Nomina: \$200.000, No. Empleados 5