

ELABORACIÓN DE UN PLAN DE GESTION ADMINISTRATIVA PARA LA
MICROEMPRESA FOTOCOPIAS Y PAPELERÍA COPY

JENNIFFER PAOLA VELASCO PRADA

NICOLE TRUJILLO BETANCOUR

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2018

ELABORACIÓN DE UN PLAN DE GESTION ADMINISTRATIVA PARA LA
MICROEMPRESA FOTOCOPIAS Y PAPELERÍA COPY

JENNIFFER PAOLA VELASCO PRADA

NICOLE TRUJILLO BETANCOUR

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR POR
EL TITULO DE ADMINISTRADORAS DE EMPRESAS

JOSE LUIS DUQUE CEBALLOS Mg.

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2018

Nota de Aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Presidente del Jurado

AGRADECIMIENTOS

Con total felicidad escribo estos agradecimientos. Una vez más doy gracias a mi mejor equipo por su apoyo incondicional, mi familia, a mi mamá por ser un ejemplo de tenacidad, a mis hermanas por sus consejos y tiempo, a mis sobrinos por recordarme día a día el valor de los detalles, a mi papá que en poco tiempo me demostró el fruto del trabajo duro y la dedicación. Gracias a todos los que hicieron parte de este importante proceso porque cada experiencia contribuyó al resultado final.

JENNIFFER PAOLA VELASCO PRADA

Quiero empezar por agradecerle a Dios porque indiscutiblemente, fue mi fortaleza en todo momento, a nuestro asesor el profesor José Luis Duque Ceballos, por su experiencia, paciencia y apoyo constante, a la Universidad del valle y sus profesores que compartieron su conocimiento conmigo durante este tiempo, a mi familia porque siempre han estado ahí apoyando de manera incondicional, a mi mamá por sus palabras de aliento, a mi papá por su dedicación y demostración de lucha y trabajo. Gracias a todos los que de una u otra manera estuvieron presentes a través de sus consejos, recomendaciones y apoyo.

Agradezco a la empresa Fotocopias y Papelería Copy por haberme permitido tener esta bonita experiencia y contribuir a la elaboración de este trabajo, que sin duda se construyó con su apoyo, compromiso y ayuda.

NICOLE TRUJILLO BETANCOUR

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. EL PROBLEMA	16
1.1 ANTECEDENTES	16
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	17
1.2.1 Formulación del Problema	18
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	19
1.4 JUSTIFICACION	19
1.5. OBJETIVOS	21
1.5.1 Objetivo General	21
1.5.2 Objetivos Específicos	21
2. METODOLOGÍA	22
2.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	22
2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	22
2.3 HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN	22
2.4 FASES DE INVESTIGACIÓN	25
3. MARCO REFERENCIAL	27
3.1 MARCO TEÓRICO	27
3.1.1 ORGANIZACIÓN	27
3.1.2 Administración	28
3.1.3 Proceso Administrativo	29
3.1.4 Áreas Funcionales De La Empresa	33
3.1.4.1 Producción	34
3.1.4.2 Marketing	36
3.1.4.4 Finanzas	38
3.1.4.5 Recursos Humanos	39
3.2. MARCO CONCEPTUAL	42
3.3 MARCO CONTEXTUAL	43

3.4 MARCO LEGAL	45
3.4.1 Registros Y Certificados	46
3.4.1 Leyes, Decretos Y Conceptos	48
4. RESULTADOS	50
4.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN INTERNA ACTUAL DE LA MICROEMPRESA	50
4.1.1 Área de Producción	50
4.1.2 Área de Marketing	55
4.1.3 Área de Finanzas	56
4.1.4 Área de Recursos Humanos	57
4.2 DESCRIPCIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS DE LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA	59
4.2.1 Área de Producción	60
4.2.2 Área de Marketing	60
4.2.3 Área de Finanzas	61
4.2.4 Área de Recursos Humanos	61
4.3 ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES PARA CADA ÁREA FUNCIONAL DE LA MICROEMPRESA	62
4.3.1 Área de Producción	65
Manual de Procedimientos	69
4.3.2 Área de Marketing	77
Plan De Marketing	79
4.3.3 Área de Finanzas	90
Estados y Razones Financieras	92
4.3.4 Área de Recursos Humanos	115
Manual de	117
Funciones	117
CONCLUSIONES	130
RECOMENDACIONES	133
BIBLIOGRAFÍA	134
ANEXOS	138

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Fuentes y Herramientas	24
Tabla 2 Fases de Investigación	25
Tabla 3 Definición Proceso Administrativo	30
Tabla 4 Definición Producción	34
Tabla 5 Definición Marketing	36
Tabla 6 Definición Finanzas	38
Tabla 7 Definición Recursos Humanos	40
Tabla 8 Clasificación de Empresas	45
Tabla 9 Artículos del Registro Mercantil	46
Tabla 10 Diagnostico Interno Área de Producción	55
Tabla 11 Diagnostico Interno Área de Marketing	56
Tabla 12 Diagnostico Interno Área de Finanzas	56
Tabla 13 Diagnostico Interno Área de Recursos Humanos	57
Tabla 14 Matriz Evaluación Factores Internos	57
Tabla 15 Diagnostico Externo Área de Producción	60
Tabla 16 Diagnostico Externo Área de Marketing	61

Tabla 17 Diagnostico Externo Área de Finanzas	61
Tabla 18 Diagnostico Externo Área de Recursos Humanos	62
Tabla 19 Matriz FODA	63
Tabla 20 Indicadores	128

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Grafica 1 Conocimiento del Vendedor	141
Grafica 2 Servicio del Vendedor	142
Grafica 3 Planta Físicas	142
Grafica 4 Presentación del Producto	143
Grafica 5 Calidad en Producto y Servicios	143
Grafica 6 Precios de Productos	144
Grafica 7 Como Conoció la Empresa	144
Grafica 8 Logotipo	145

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Proceso Administrativo	32
Figura 2 Proceso Producción	35
Figura 3 Marketing Mix	37
Figura 4 Actividades de los Recursos Humanos	41
Figura 5 Proceso de Compras de Productos	51
Figura 6 Proceso de Almacenaje	52
Figura 7 Distribución Física de la Empresa	52
Figura 8 Mapa de Cali	85
Figura 9 Mapa Comuna 8	86

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1 Entrevista, Cuestionario y Resultados	138
ANEXO 2 Política de Atención al Cliente	146

GLOSARIO

Áreas funcionales: Son las agrupaciones de las tareas, procesos o actividades que se realizan en una empresa para mejorar el funcionamiento.

Corresponsalía Bancaria: Es un intermediario o canal de distribución entre el Banco y el Usuario, donde se pueden realizar diferente tipo de transacciones financieras, bajo el respaldo de la entidad bancaria.

Estrategia: “Técnica y conjunto de actividades destinadas a conseguir un objetivo.”¹

Fotocopias: “Reproducción fotográfica de imágenes directamente sobre papel u otro material.”²

Manual de funciones: Es un instrumento elaborado por la empresa donde se describen las normas y tareas de cada funcionario.

Manual de procedimientos: Es un instrumento elaborado por la empresa donde se describe la información detallada y ordenada de los procedimientos y operaciones que se ejecutan en la organización.

Microempresa: “Se clasifica como microempresa aquella una unidad económica que tiene activos totales hasta de 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes y menos de 10 empleados.”³

Papelería: “Tienda donde se vende papel y otros objetos de escritorio.”⁴

¹ (WORDREFERENCE, Sitio Web). [en línea]. [COLOMBIA]. 2018. [Citado el de Abril 2018]. Disponible en internet: <<http://www.wordreference.com/definicion/estrategia>>

² (REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, Sitio Web). [en línea]. [COLOMBIA]. 2018. [Citado el de Abril 2018]. Disponible en internet: <<http://dle.rae.es/?id=IJTrsWO>>

³ (BANCOLDEx, Sitio Web). [en línea]. [COLOMBIA]. 2018. [Citado el de Abril 2018]. Disponible en internet: <<https://www.bancoldex.com/Sobre-microempresas/Que-es-una-microempresa628.aspx>>

⁴ (REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, Sitio Web). [en línea]. [COLOMBIA]. 2018. [Citado el de Abril 2018]. Disponible en internet: <<http://dle.rae.es/?id=RmhdUjV>>

Plan administrativo: “Es el conjunto de políticas, estrategias, técnicas y mecanismos de carácter administrativo y organizacional para la gestión de los recursos humanos, técnicos, materiales, físicos y financieros; orientado a fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño institucional.”⁵

Proceso administrativo: Actividades establecidas de en la empresa para mejorar el funcionamiento de esta.

⁵ (CAMARA DE COMERCIO DE MEDELLIN, Sitio Web). [en línea]. [COLOMBIA]. 2018. [Citado el de Abril 2018]. Disponible en internet:
<<http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Memorias/C%C3%B3mo%20elaborar%20un%20plan%20administrativo%20y%20un%20plan%20comercial.pdf>>

RESUMEN

Este documento es el informe final de la monografía presentada como trabajo de grado, requisito para obtener el título de Administradores de Empresas de la Universidad del Valle.

Este trabajo toma fundamento en la identificación de los mayores problemas a los que se enfrentan las microempresas colombianas, el cual es la falta de organización en las áreas funcionales, problema que no es ajeno a FOTOCOPIAS Y PAPELERIA COPY.

Con la finalidad de lograr el mantenimiento y crecimiento de esta microempresa, el objetivo es diseñar un plan administrativo que le permita una mejor ejecución en sus áreas funcionales.

Este proyecto se desarrolló basándose en un método de investigación deductiva y de tipo descriptivo debido a la necesidad de conocer y entender la situación actual y poder plantear las posibles estrategias. Para lo anterior, se usaron herramientas como entrevistas, cuestionarios y jornadas de observación.

De esta manera se pudo concluir que la coherencia entre las áreas funcionales y las estrategias diseñadas para la consecución de los objetivos son esenciales para la vida y el crecimiento de una microempresa, a su vez que el conocimiento empírico puede fortalecer un negocio familiar, sin embargo la organización debe propender por conservar una estructura y una demarcación entre sus áreas funcionales.

PALABRAS CLAVE: Áreas funcionales, plan administrativo, estrategias, microempresa.

INTRODUCCIÓN

El objetivo de la presente investigación es realizar el plan administrativo, en las áreas mercadeo, administrativa y financiera de la microempresa “FOTOCOPIAS Y PAPELERÍA COPY”, empresa que se dedica a la venta de suministros de papelería para oficina, útiles escolares y servicios de corresponsalía bancaria.

Esta microempresa lleva en el mercado 17 años, durante este tiempo ha ampliado su portafolio de productos y servicios. Inició con la venta de productos de oficina y papelería y la prestación de servicios de fotocopiado. Con el tiempo adicionó los servicios de corresponsalía bancaria. Su administración se ha dado de manera empírica, sin embargo, ha logrado mantenerse presente en el mercado, su rentabilidad tuvo el punto máximo en el año 2006 y a pesar que estas bajaron logro conservar unas cifras altas por 4 años pero para el año 2010 estas bajaron de una manera severa y siguen de esta manera, lo que preocupa a su administrador.

El trabajo se soporta a partir de los análisis internos de la microempresa y externos relacionados con el sector, con el fin de identificar los factores que pueden beneficiarla o afectarla, y así elaborar estrategias que permitan generar valor agregado y convertirlo en un negocio sostenible.

Otro de los logros que se espera con esta investigación, es suministrar herramientas que permitan fomentar el emprendimiento de las microempresas y en especial las de carácter familiar, para que tengan la tecnología y bases administrativas necesarias, para afrontar los mercados cambiantes de la economía nacional.

Durante el desarrollo del trabajo se encontrará en el capítulo 1 el problema a investigar, capítulo 2 la metodología utilizada para la investigación, capítulo 3 el marco referencial donde encontraremos el marco teórico, conceptual, contextual y

legal, en el capítulo 4 los resultados obtenidos de la investigación y las posibles soluciones al problema.

1. EL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

Las microempresas hacen parte del entorno económico del país y son dinamizadoras de su economía. Por lo que una adecuada administración permite que estas sean más ordenadas y competitivas, generando una mayor estabilidad para ellas y un aporte para la economía del país.

Para la efectiva organización y funcionamiento de una empresa y en especial de las microempresa, como mínimo se requiere de un conocimiento previo de sus funciones y procesos. Por lo general, este tipo de organizaciones no cuentan con un proceso administrativo documentado, claro y de conocimiento de sus directivos y colaboradores, limitando una efectiva planeación, organización, toma de decisiones y un potencial e inevitable fracaso.

Lo anterior se evidencia en la administración y operación de la microempresa “Fotocopias y Papelería Copy”, la cual se ha manejado de manera empírica y sin la aplicación de herramientas de gestión administrativa, lo que han generado fallas en su manejo. Igualmente, el no contar con un plan administrativo formulado, ha hecho que tenga dificultadas en su toma de decisiones a lo largo de su trayectoria.

Desde su creación, en el año 2001 hasta el 2006 no sufrió ningún tipo de complicaciones, puesto que su único servicio era el de vender artículos de papelería, lo cual era realizado por el propietario de manera fácil y sencilla dado que no era necesario manejar un sistema de inventario o registros de ventas. A partir del año 2006, cuando se inició un proceso de diversificación de servicios debió contratar personal para poder atender a los clientes, obligándole definir

procesos de alguna complejidad para dar respuesta a las expectativas de crecimiento que no se vieron reflejadas, por el contrario, se presentó una caída en sus ventas año tras año.

Por otro lado, el manejo de inventario, valoración de los productos, su margen de comercialización y utilidad, la gestión de la publicidad y divulgación de sus productos y servicios, sumado a la no definición clara de las funciones, competencias y responsabilidad del personal, han sido unas de las principales causas de los problemas que han ocasionado la baja en sus ventas.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La importancia de las microempresas, especialmente las que se dedican al comercio, son cada vez de mayor incidencia en la economía local, por lo tanto, se hace necesario una adecuada administración de estas para que jueguen un papel importante en su sostenimiento en el mercado.

Un estudio de “la Fundación Carvajal identificó que los principales obstáculos para el crecimiento y desarrollo de las microempresas eran: la falta de organización de las áreas funcionales (costos, contable, mercadeo, administrativa, legal y financiera)”.⁶, y de la integración de la Fundación Carvajal con varias universidades de la ciudad de Santiago de Cali como la Universidad del Valle, Universidad Autónoma de Occidente y la Universidad Javeriana, y a través de asesorías a microempresarios ofrecidas por los estudiantes de último semestre de estas universidades, han puesto en evidencia el déficit de conocimiento en las áreas administrativas por parte de los encargados del manejo de las este tipo de microempresas. Adicionalmente, demuestran que la una adecuada aplicación de las estrategias de gestión y administración en sus áreas funcionales, permiten que

⁶ GONZALES, Juan Sebastian. Análisis, diagnóstico y mejoramiento empresarial para microempresarios convenio fundación Carvajal – Universidad Autónoma de Occidente. [en línea] Citado el 06 de Marzo 2017. Disponible en internet: <<https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/1563/1/TAD00690.pdf>>

la aplicación de estas por parte de los microempresarios logre valor agregado a las empresas haciéndolas sostenibles.

La microempresa “FOTOCOPIAS Y PAPELERIA COPY” no es la excepción en el déficit de conocimiento en la administración, ya que se encontraron falencias en todas sus áreas funcionales. En el área financiera, no tiene registros contables adecuados que le permitan establecer su liquidez o capacidad de endeudamiento para proyectar posibles fuentes externas de financiamiento. En su área de mercadeo, no posee la claridad de un mercado objetivo, ni un manejo adecuado de la publicidad de sus servicios y productos. En el área de producción la empresa no muestra una imagen clara ante el cliente, así como un adecuado sistema de inventarios que le permita al personal de atención ofrecerle a los clientes toda la mercancía que se tienen disponible, por último en el área de recursos humanos no se tiene un manual de funciones y cargos, lo que hace que se presenten confusiones entre las labores del personal de la empresa. Lo anterior ha con llevado a que su reconocimiento y posicionamiento en el sector sea cada vez más bajo y esto se ve reflejado en un bajo nivel de ventas y estancamiento en el crecimiento de clientes.

Por lo anterior, es de vital importancia para esta microempresa contar con un plan administrativo, en el que se definan las de estrategias de operación para cada una de sus áreas funcionales, así como tener una guía para su funcionamiento y lograr el uso eficiente de sus recursos que conlleve a un crecimiento continuo y un mejor reconocimiento y posicionamiento en el mercado.

1.2.1 Formulación del Problema

¿Cuál debe ser el plan administrativo que le permita mejorar la operación en todas las áreas funcionales para la microempresa “FOTOCOPIAS Y PAPELERÍA COPY”, para lograr un crecimiento continuo, un mejor reconocimiento y posicionamiento en el mercado?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es la situación actual de la ejecución interna en las áreas funcionales de la microempresa “FOTOCOPIAS Y PAPELERÍA COPY”?
- ¿Cuál es la situación actual según la percepción de los usuarios en las áreas funcionales de la microempresa “FOTOCOPIAS Y PAPELERÍA COPY”?
- ¿Cuáles son las estrategias y actividades necesarias para cada una de las áreas funcionales de la microempresa “FOTOCOPIAS Y PAPELERÍA COPY” que le permita un crecimiento continuo, un mejor reconocimiento y posicionamiento en el mercado?

1.4 JUSTIFICACION

Teniendo presente que las Mipymes representan cerca del 67% de empleo en el país y que aportan un 28% del PIB, a su vez, el 94,7% de las empresas registradas como microempresas y el 4,9% son pequeñas y medianas, y que el Valle del Cauca es el tercer departamento de Colombia con mayor cantidad de Mipymes, que en cifras durante el año 2016 se registraron 144.996 empresas de personas naturales y 94.336 sociedades para un total de 239.332.⁷, se hace necesario considerar que este tipo de empresas son indispensables para el sostenimiento económico del país.

Sin embargo, si bien en los últimos años ha ido en aumento la creación de empresas en este segmento, así mismo, sus problemáticas se concentran en áreas administrativas, siendo una de las principales causas de cierre de este tipo de empresas. Teniendo presente lo anterior y ante la evidencia de la presencia de estos problemas en la microempresa “FOTOCOPIAS Y PAPELERÍA COPY” se ha

⁷ (DINERO, Revista). [en línea]. [COLOMBIA]. 2016. [Citado el 21 de Febrero 2017]. Disponible en internet: < <http://www.dinero.com/edicion-impres/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>>

decidido desarrollar esta monografía enfocada principalmente para la solución de los problemas de “FOTOCOPIAS Y PAPELERÍA COPY”, así como que esta sirva de una guía para empresas similares.

Para el caso de “FOTOCOPIAS Y PAPELERÍA COPY” este trabajo le aportará los instrumentos que le sirvan para la implementación de una estructura administrativa eficiente que le ayude a lograr el objetivo de dar solución a los inconvenientes administrativos y de mercadeo que presenta, con lo cual lograr una mayor estabilidad en el mercado.

Uno de los propósitos de este trabajo es el de analizar e implementar una visión estratégica en el entorno económico en el que se desenvuelve la microempresa “FOTOCOPIAS Y PAPELERÍA COPY”, así mismo implementar soluciones a las microempresas en un marco de desarrollo sostenible.

Se pretende a su vez, que el desarrollo de este documento evidencie ante la Universidad del Valle las capacidades de los estudiantes y egresados de brindar soluciones empresariales a los Microempresarios de la ciudad, acordes a los principios del Programa Académico de Administración de Empresas. Igualmente, para la Universidad del Valle es importante esta monografía, ya que demuestra que la formación brindada a sus alumnos y la aplicación de sus conocimientos en el contexto económico ayuda al crecimiento empresarial de la sociedad y puede aportar criterios para conocer el comportamiento de las empresas en el marco de en continuo crecimiento.

Como autores de esta monografía es importante la presente investigación desde el punto profesional, ya que es una oportunidad para aplicar todo lo aprendido durante nuestra formación académica y profesional, respetando los principios del Programa Académico de Administración de Empresas. También, es una manera de contribuir con el crecimiento de los negocios familiares y servir de guía para la organización y desarrollo de las microempresas.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General

Diseñar un plan administrativo que permita a la microempresa “FOTOCOPIAS Y PAPELERÍA COPY” mejorar la ejecución en todas las áreas funcionales y el logro de sus objetivos.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Identificar la situación actual de la ejecución interna en las áreas funcionales de la microempresa “FOTOCOPIAS Y PAPELERÍA COPY”
- Identificar la situación actual según la percepción de los usuarios en las áreas funcionales de la microempresa “FOTOCOPIAS Y PAPELERÍA COPY”.
- Diseñar las estrategias y actividades para cada una de las áreas funcionales de la microempresa “FOTOCOPIAS Y PAPELERÍA COPY” que le permitan lograr sus objetivos.
- Crear manual de procedimientos, plan de marketing, manual de funciones, estados y razones financieras, para mejorar la operación de la empresa.

2. METODOLOGÍA

2.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación con un método de investigación deductivo que permite obtener explicaciones particulares tomando conclusiones generales. Según Bernal: “El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares”.⁸

2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta la necesidad de conocer y obtener información sobre la situación actual y las posibles estrategias a implementar en microempresa Fotocopias y Papelería Copy, se realizará una investigación de tipo descriptiva que permite según Bernal⁹ mostrar, narrar, identificar hechos, situaciones, características, diseñar productos, modelos, prototipos, guías etc. Este tipo de investigación permite recolectar información a través de técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental.¹⁰

2.3 HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN

Dentro de La recolección de información en la investigación de tipo descriptivo existen varias herramientas como las planteadas por Bernal, a saber:

Entrevistas: Esta técnica permite recolectar información a través de una conversación entre el entrevistador y el entrevistado, en la que el entrevistado responde preguntas de diferentes profundidades, las cuales han estado previamente diseñadas por el entrevistador para darle la dirección correcta para

⁸ BERNAL, Cesar Augusto. Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales. 3ed. Colombia: Pearson, 2010. p. 59

⁹ BERNAL. Op. Cit., p. 113

¹⁰ BERNAL. Op. Cit., p. 113

obtener la información requerida, estas entrevistas pueden ser estructuradas, lo que permite tener más detalles en las respuestas o no estructuradas que logran ser más flexibles permitiendo tomar un rumbo de acuerdo a las respuestas dadas

Observación: Permite conocer de forma directa el objeto de estudio, su comportamiento, su realidad, se puede conocer como tal, lo que permite realizar un análisis del tema de investigación, el observador puede intervenir o no sobre el objeto de estudio.

Cuestionario: Permite recolectar gran cantidad de datos y facilita la tabulación de estos ya que se pueden estandarizar unas variables cualitativas y lograr resultados cuantitativos que logran mejorar la comprensión de los datos recolectados, "Su eficiencia para obtener volúmenes de información sistematizable, hacen de los cuestionarios bien estructurados excelentes herramientas para estandarizar los datos, lo que facilita su posterior análisis estadístico, tanto invariable como multivariable".¹¹

La principal herramienta que se utilizó como herramienta de recolección de información fue la entrevista, realizada al gerente y sus trabajadores puesto que permite obtener información de primera mano de las personas adecuadas en la organización, adicionalmente se complementó con herramientas como la observación y el cuestionario, el primero permite ver la operación de la empresa de manera directa y el segundo proporciona información de los clientes y proveedores de la empresa.

¹¹ AIGNEREN ABURTO, José Migue. (UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA). [en línea]. [COLOMBIA]. 2005. [Citado el 21 de Junio 2017]. Disponible en internet:
<http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/2628/1/AignerrenJose_cuestionarioinstrumentorecolccion.pdf>

Tabla 1 Fuentes y Herramientas

Fuente	Herramienta	información
Gerente	Entrevista	Se recolectó información sobre el estado actual de la organización, en especial información contable, financiera.
Empleados	Entrevista	Se recolectó información sobre el manejo y funcionamiento de la empresa, como las actividades que realiza cada uno de los empleados y su idea de cómo se encuentra la organización.
Clientes	Cuestionario	Se recolecta información sobre las necesidades y expectativas de los clientes así como la percepción de la empresa en cuanto a productos, calidad y servicio.
Empresa	Observación	La observación permitió ver el funcionamiento real de los procesos, así como el requerimiento de los clientes. Adicionalmente se pudo hacer observaciones a empresas cercanas para poder comparar la competencia en su funcionamiento.

Fuente: Elaboración propia

2.4 FASES DE INVESTIGACIÓN

Se presentan las fases desarrolladas en este trabajo:

Tabla 2 Fases de Investigación

Fases de Investigación		
Fases	Objetivo	Actividades a Desarrollar
Fase 1: Identificación de la situación actual de la microempresa	• Identificar la situación actual de la ejecución interna en las áreas funcionales de la microempresa Fotocopias y Papelería Copy. • Identificar la situación actual de la ejecución externa en las áreas funcionales de la microempresa Fotocopias y Papelería Copy.	Se realiza visita a la empresa para observar sus procesos y el funcionamiento de esta, se realizan entrevistas a su propietario, empleados, cuestionarios a clientes de la empresa. Adicionalmente se realiza visitas a negocios cercanos similares para comparar los procesos de la microempresa con su competencia directa.
Fase 2: Diseñar estrategias para la microempresa	• Diseñar estrategias para cada una de las áreas funcionales de la microempresa Fotocopias y Papelería Copy.	▪ Diseñar estrategias para la producción y el servicio al cliente. ▪ Diseñar un plan de marketing para las 4p' (Producción, Plaza, Precio, Promoción). ▪ Diseñar un plan

		específico para el manejo de finanzas. ▪ Diseñar un manual de funciones para los cargos de la microempresa.
Fase 3: formular el plan administrativo para la microempresa y conclusiones	• Diseñar actividades necesarias que permitan lograr el éxito de las estrategias planteadas en las áreas funcionales de la microempresa Fotocopias y Papelería Copy.	▪ Formular un plan administrativo partiendo de las estrategias. ▪ Conclusiones y recomendaciones para la microempresa.

Fuente: Elaboración propia

3. MARCO REFERENCIAL

3.1 MARCO TEÓRICO

Esta investigación se orienta a la elaboración de un plan de gestión administrativa de una microempresa, por lo que el marco teórico se fundamenta en el proceso administrativo y las áreas funcionales que tienen las organizaciones, como lo son la producción, mercadeo, finanzas, recursos humanos. De este modo, este marco teórico se desarrollará teniendo en cuenta los fundamentos teóricos de cada área.

3.1.1 ORGANIZACIÓN

Desde el principio se pensó en la organización como una estructura que se limitara a la consecución de objetivos, que no se puede modificar o reconstruir, sin embargo a través del estudio de esta, se pudo entender que la organización tienen un propósito más allá de su estructura, según Münch: “el propósito de una organización es simplificar el trabajo, coordinar, optimizar funciones y recursos.”¹², que permitan “... lograr el funcionamiento de la empresa y este resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención satisfactoria de los clientes.”¹³, además otros autores como Amaru¹⁴ la considera como un grupo social que utiliza los recursos encaminados a alcanzar un objetivo para ofrecer productos y servicios.

Se puede considerar entonces que las organizaciones son agrupaciones humanas, construidas para proponer y conseguir determinados objetivos, que a través de su funcionamiento, pueden ser replanteados cambiados, dado a que se alcanzan o descubren mejores medios para su consecución.

¹²MÜNCH, Lourdes. Administración: Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. 2ed. México: Pearson, 2014. p. 57

¹³ MÜNCH. Ibid. p. 57

¹⁴AMARU, Antonio C. Fundamentos de Administración: Teoría General y Proceso Administrativo. México: Pearson, 2009 p. 119

Entonces bien, como es recalcado por Chiavenato “La organización no es una unidad inmodificable, sino un organismo social vivo sujeto a cambios”¹⁵

La administración permite actuar ante los cambios que afecta las organizaciones dado a que a través de ella se puede administrar recursos y actividades para lograr el cumplimiento de metas y objetivos establecidas de manera eficiente y eficaz. Lo anterior muestra que el principal trabajo de la administración dentro de la organización es lograr el desempeño más alto, con el uso de menos recursos ya sean estos humanos o materiales, para lo cual se debe contar con una herramienta como lo es plan de gestión administrativa que le permita tener clara las estrategias, políticas y actividades que se deben desarrollar en la organización para la consecución del objetivo.

3.1.2 Administración

La administración ha tenido cambios a través de la historia, empezó siendo descrita por Taylor como la manera en la que “... se asegura la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados.”¹⁶ Mientras para Fayol¹⁷ permite el funcionamiento del programa de acción de la empresa, coordinando los esfuerzos y armonizando los actos.

“La administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos”¹⁸, con la ayuda de las personas y recursos de la organización.

En la actualidad la administración para Amaru logra apoyar “el proceso de tomar de decisiones sobre los objetivos y la utilización de los recursos.”¹⁹

Lo anterior muestra que la administración representa una herramienta vital dentro de una organización puesto que permite coordinar los esfuerzos, para ejecutar las

¹⁵CHIAVENATO, Idalberto. Administración: Teoría, procesos y práctica. Colombia: McGraw-Hill Interamericana, 2001. p.44

¹⁶ TAYLOR, Frederick W. Principios de la administración científica. Argentina, Ateneo, 1979, 1981 p.21

¹⁷ FAYOL, Henry. Principios de la administración científica. Argentina, Ateneo, 1979, 1981 p.119

¹⁸ CHIAVENATO. Op. Cit., p.44

¹⁹ AMARU. Op. Cit., p. 6

labores esenciales del proceso administrativo como lo son la planeación, organización, dirección y control.

3.1.3 Proceso Administrativo

Henry Fayol²⁰ en su libro “Principios generales de la administración” y a través de la experiencia que adquirió este autor durante su paso por industrias mineras e industriales, estudió los elementos que permitan realizar una buena administración, encontró que la administración tiene como base 5 funciones o elementos los cuales permiten darle forma y manejo a la organización, a la unión de estas funciones se le denomina “Proceso Administrativo” a través de este proceso se puede tener una organización autónoma en cada una de sus dependencias o áreas funcionales, estas bases son:

- Prever: Permite calcular el porvenir y prepararlo; prever tiene como instrumento eficaz el programa de acción.
- Organización: Proveer la empresa de lo que necesita para su funcionamiento como: materias, capital y personal.
- Dirección: Cuando se ha constituido la junta directiva o el cuerpo social y este empieza a funcionar.
- Coordinar: Unir todas las tareas y funciones de manera unificada en busca de cohesión.
- Control: Consiste en verificar si todo ocurre como está planteado el programa adoptado previamente.

La importancia del proceso administrativo radica en que para Münch: “...es una metodología que le permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o

²⁰ FAYOL. Op. Cit., p.161

cualquier otra persona manejar eficazmente una organización, y consiste en estudiar la administración en un proceso integrado por varias etapas.”²¹

A continuación se realiza una comparación de cada etapa del proceso administrativo desde la visión de varios autores.

Tabla 3 Definición Proceso Administrativo

Etapas del proceso Administrativo	Autores	Concepto
Planeación	John R. Schermerhorn ²²	Es un proceso que establece los objetivos y determina lo que se debe hacer para lograrlos.
	Antonio Cesar Amaru ²³	Permite administrar las relaciones de la organización con el futuro, es utilizada para los procesos de decisión.
	Lourdes Münch ²⁴	Permite ver el rumbo a donde se dirige la empresa y como puede estar ella en el futuro para minimizar riesgos a través de la implantación de estrategias.
Organización	John R. Schermerhorn ²⁵	Proceso de asignación de tareas, coordinación de actividades y distribución de recursos que permitan ejecutar los planes de la organización.
	Antonio Cesar Amaru ²⁶	Proceso que utiliza un conjunto de recursos que facilita la realización de planes.
	Lourdes Münch	“Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de

²¹MÜNCH, Lourdes. Administración: Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. 1ed. México: Pearson, 2007. p. 36

²²SCHERMERHORN, John R. Administración. 2ed. México: Limusa Wiley, 2010 p. 17

²³AMARU. Op. Cit., p. 50

²⁴MÜNCH. Op. Cit., p. 24

²⁵SCHERMERHORN. Op. Cit., p. 17

²⁶AMARU. Op. Cit., p. 50

		métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.” ²⁷
Dirección	John R. Schermerhorn ²⁸	Proceso en el cual el gerente orienta sus esfuerzos y el de sus colaboradores para el trabajo duro y el cumplimiento de los planes y logro de objetivos.
	Antonio Cesar Amaru	“Consiste en realizar las actividades planeadas, que implican un gasto de energía física e intelectual.” ²⁹
	Lourdes Münch	“Consiste en la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recurso, y el ejercicio del liderazgo.” ³⁰
Control	John R. Schermerhorn	“Proceso de medición del desempeño y de llevar a cabo acciones para asegurar los resultados deseados” ³¹
	Antonio Cesar Amaru	“El proceso de control está vinculado a la realización de objetivos, lo que implica disponer de información sobre ellos y sobre las actividades encaminadas a lógralos.” ³²
	Lourdes Münch	“Es la fase del proceso administrativo a través del cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objetivo de corregir observaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones.” ³³

Fuente: Elaboración propia, según conceptos de Schermerhorn Amaru Y Münch.

Según las definiciones anteriores se presentan diferencias entre los conceptos de Fayol y Schermerhorn, Amaru, Munch, dado a que Fayol se encontraba en una

²⁷MÜNCH, Op. Cit., p. 24

²⁸SCHERMERHORN. Op. Cit., p. 18

²⁹AMARU. Op. Cit., p. 56

³⁰MÜNCH. Op. Cit., p. 24

³¹SCHERMERHORN. Op. Cit., p. 19

³²AMARU. Op. Cit., p. 50

³³MÜNCH. Op. Cit., p. 24

época diferente y sus conceptos se basan en la prosperidad económica y el funcionamiento básico de la organización. Mientras que para la época de Schermerhorn, Amaru y Münch los estudios sobre el funcionamiento y el deber ser de las organizaciones ya era avanzadas por lo que los procesos administrativos se relacionan con la consecución de objetivos que ha planteado previamente la organización, simplificando riesgos, facilitando el trabajo, corrigiendo fallas y proyectándola a un futuro más próspero y prepararla para ello.

Lo anterior según Münch³⁴ muestra que el proceso administrativo es la metodología que toda organización debe implementar dado a que permite responder las preguntas que siempre se plantean: ¿Qué? ¿Para qué? ¿Cómo? ¿Con quién? ¿Cuándo? Y ¿Dónde? Lo que permite el buen funcionamiento de la organización.

Figura 1 Proceso Administrativo



Fuente: MÜNCH, Lourdes. Administración: Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. México: Pearson, 2007. p. 37

³⁴ MÜNCH. Ibid. p. 36

Si bien lo anterior es la metodología y el proceso para llegar a los objetivos de la organización, también existen áreas funcionales, que son un conjunto de actividades para la consecución de los objetivos.

3.1.4 Áreas Funcionales De La Empresa

Para Mintzberg³⁵ las organizaciones tienen una cantidad de tareas que realizar para poder suplir sus necesidades (alcanzar metas, cumplir misiones, conseguir objetivos, etc...), pero estas tareas son de todo tipo, y necesitan una coordinación o dirección que logre que se cumplan de manera adecuada, para lo cual deben ser agrupadas entre sus similares y así tener un responsable en cada agrupamiento. Lo que permite la creación de estructuras organizativas.

Las estructuras que agrupan funciones o habilidades, establecen un orden dentro de las organizaciones permitiendo que estas ejecuten sus tareas de una forma más simple, pero con mejores resultados. Para la creación de estas estructuras se diseñan un grupo de unidades para coordinar el manejo de la organización este agrupamiento se realiza en seis bases: Agrupamiento por conocimiento y destrezas, por proceso de trabajo y función, por tiempo, por producción, por cliente, y Agrupamiento por lugar.

A partir de lo anterior el diseño de las organizaciones posee una configuración predeterminada, que puede ser modificada a través de las combinaciones de los elementos.

Para una organización empresarial según Betancourt³⁶, su estructura se diseña de manera simple, donde hay una unidad grande que es la cabeza de la jerarquía (gerentes, ejecutivos) y abajo unas unidades más pequeñas que son agrupadas según su proceso de trabajo y función, en la mayoría de los casos.

³⁵ MINTZBERG, Henry. Diseño de Organizaciones Eficientes. Argentina: El Ateneo. 2001. p.5

³⁶ BETANCOURT, Benjamín G. Estructuras Organizacionales Contemporáneas. Colombia: Universidad del Valle. 2011. p.35.

Para las organizaciones pequeñas la estructura simple es la más conveniente, dado a que según Mintzberg: “su pequeña dimensión puede significar menor repetición de trabajo en el núcleo operativo, lo que significa menor estandarización”. “Algunas organizaciones son tan pequeñas que pueden confiar en el ajuste mutuo para coordinación, casi en ausencia de supervisión directa de jefes. Constituyen un híbrido que podemos llamar la estructura más simple”.³⁷

A las áreas más pequeñas de la estructura organizacional, son llamadas áreas funcionales dado a que estas son agrupadas según las funciones que realizan dentro de la organización. La cantidad de estas áreas y su nombre dependen de cada tipo de organización. Pero existen unas que son básicas y posee la mayoría de las empresas las cuales son Producción, Marketing, Finanzas y Recursos Humanos. Organizando así las actividades o procesos que sean similares.

3.1.4.1 Producción

Tabla 4 Definición Producción

Autor	Concepto
Antonio Cesar Amaru ³⁸	El objetivo de la producción es ofrecer bienes y servicios a través de la transformación o no de estos, a clientes, usuarios y público.
Lourdes Münch ³⁹	Incluye todos los procesos que se realizan desde la llegada de la materia prima hasta la entrega del producto terminado. Además permite controlar la calidad de los productos y el mantenimiento de todos los recursos involucrados en producción.

³⁷ MINTZBERG. Op. Cit., p. 192

³⁸ AMARU. Op. Cit., p. 120

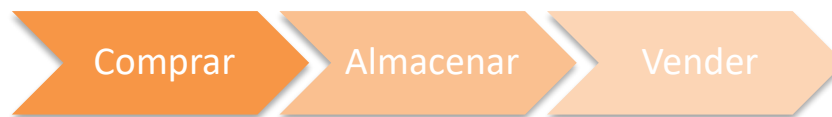
³⁹ MÜNCH, Op. Cit., p.226

Servulo Anzola Rojas ⁴⁰	Permite que el empresario sepa con que cuenta para trabajar de una manera eficiente, conociendo los costos de sus productos.
------------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia, según conceptos de Amaru, Münch y Anzola.

“La producción se basa en la transformación de insumos para la creación de productos. En las empresas comerciales, la producción significa Comprar y Vender”⁴¹, pero también poseen un proceso de producción que consiste en:

Figura 2 Proceso Producción



Fuente: Elaboración propia

Comprar: Búsqueda de proveedores idóneos a los requerimientos establecidos por la empresa.

Almacenar: Localización de los productos en el área adecuada para su almacenamiento y conservación, adicionalmente tener las cantidades requeridas por la empresa.

Vender: Distribuir los productos de manera adecuada al consumidor final en los precios adecuados que le permitan a la empresa obtener un margen de ganancia.

Después de la producción la siguiente área funcional es el Marketing o también llamado Mercadeo.

⁴⁰ ANZOLA, Sérvilo. Administración de Pequeñas Empresas 3ed. México: McGraw-Hill, 2010 p.192

⁴¹ ANZOLA. Ibid. p. 194

3.1.4.2 Marketing

Tabla 5 Definición Marketing

Autor	Concepto
Antonio Cesar Amaru ⁴²	Su función es mantener y establecer las relaciones de la organización con los clientes, usuarios y público, a través de desarrollo de productos, definición de precios y publicidad. Permite recolectar información, para ser procesada por la organización.
Lourdes Münch ⁴³	Permite la investigación de mercados, y la realización de estrategias que integren las 4 P, para lograr éxito en un producto o servicio. Permitiendo una mayor penetración en la mente del consumidor.

Fuente: Elaboración propia, según conceptos de Amaru y Münch.

El concepto más completo de Marketing es el proporcionado por Münch⁴⁴ para el mercadeo es un conjunto de actividades que permiten obtener la satisfacción del cliente, estas actividades son: producto, precio, plaza y promoción. Para cada una de las actividades se plantean estrategias pertinentes para una mayor competitividad. Siendo esta una mirada desde una empresa comercial no productora.

⁴² AMARU. Op. Cit., p. 120

⁴³ MÜNCH. Op. Cit., p. 202

⁴⁴ MÜNCH. Ibid. p. 201

Figura 3 Marketing Mix



Fuente: Elaboración propia

Producto: “como todo aquello que puede ofrecerse a un cliente para su adquisición, uso o consumo y que además puede satisfacer una deseo o necesidad”.⁴⁵ En una empresa comercializadora la estrategia se plantea a partir de la marca, el logotipo, eslogan y atención al cliente.

Precio: La fijación del dinero que el cliente paga por el producto, se toma teniendo en cuenta el costo de compra del producto, costo de almacenamiento, costo de distribución y margen de utilidad sobre el costo total. Adicionalmente para Anzola⁴⁶ interviene el tipo de producto y su intención en el mercado, ya sea que desee penetrar en el mercado, enganchar clientes o competir en este.

Plaza: Conocida como la Distribución es la “Ruta o medios a través de los cuales se desplazan los productos, desde el lugar donde se producen hasta el que se consumen”.⁴⁷ En el caso de las empresas comercializadoras en la distribución se tiene en cuenta el canal de venta ya sean estos físicos o virtuales.

⁴⁵AMA-American Management Association. Citado por AMARU, Antonio C. Fundamentos de Administración: Teoría General y Proceso Administrativo. México: Pearson, 2009 p. 203

⁴⁶ ANZOLA. Op. Cit., p. 172 - 177

⁴⁷ ANZOLA. Ibid. p. 160

Promoción: También llamado Comunicación, “... se refiere a la combinación de las funciones de ventas, promoción, publicidad y relaciones públicas, cuya finalidad es que el cliente conozca, acepte y adquiera el producto o servicio”.⁴⁸

3.1.4.4 Finanzas

Tabla 6 Definición Finanzas

Autor	Concepto
Antonio Cesar Amaru ⁴⁹	Permite proteger y utilizar eficazmente los recursos financieros de la organización, maximizando el rendimiento de los accionistas y manteniendo el grado de liquidez requerido para el funcionamiento de esta.
Lourdes Münch ⁵⁰	Busca administrar los recursos de la organización que permitan mejorar el control de costos, gastos, pagos de obligaciones y a través de esto maximizar los rendimientos financieros.
Servulo Anzola Rojas ⁵¹	“Proceso que ayuda a tomar decisiones mediante el registro, clasificación, resumen y formación de las transacciones e interpretación de sus efectos en relación con las operaciones de la empresa.” A través de ello se conoce sobre cada operación que se realiza en la empresa.

Fuente: Elaboración propia, según conceptos de Amaru, Münch y Anzola.

El área de finanzas para Münch⁵² incluye los costos, la administración de ingresos, la contabilidad, créditos y presupuestos. Siendo esta una función de vital importancia dentro de la organización dado a que permite asignar adecuadamente

⁴⁸ AMARU. Op. Cit., p. 205

⁴⁹ AMARU. Ibid. p. 121

⁵⁰ MÜNCH. Op. Cit., p. 222

⁵¹ ANZOLA. Op. Cit., p.258

⁵² MÜNCH. Op. Cit., p. 185

los recursos monetarios. Permite llevar un seguimiento y control de todas las transacciones de la empresa.

Las empresas deben de estar preparadas para la competitividad del mercado actual y contar con la información financiera es fundamental para tomar acciones en el momento adecuado.

3.1.4.5 Recursos Humanos

Refiriéndose a la gestión del Talento Humano en una organización y tratando de enfocarlo específicamente a una microempresa, se debe tener presente como primera medida el contexto social en el que se desarrolla cada uno de los individuos y la cultura que se desea generar al interior de la empresa, esto con el objetivo de poner en práctica los aportes hechos por Elton Mayo a la administración humanista de las organizaciones y la de los humanistas radicales.

Trayendo a colación algunas de las premisas de Mayo se tiene que el trabajo es una actividad grupal y que el obrero no actúa como individuo aislado sino como parte de un grupo, a su vez, el reconocimiento, aceptación y seguridad aportan más a la eficiencia y productividad de un individuo que las condiciones físicas de las plantas de trabajo. Igualmente, los grupos informales son de suma importancia y requieren de atención, puesto que la influencia entre los individuos afecta la dinámica empresarial. Por último se tiene el trabajo colaborativo, lo cual no ocurre sin razón, sino que debe ser planeado y desarrollado por el administrador.

En cuanto a las premisas de los humanistas radicales tales como Omar Aktouf, Alain Chanlat y Rene Bedar, es de resaltar el respeto por la dignidad humana, en donde “Aktouf plantea el cómo es posible tener una organización eficaz, si la

gestión se centra en el respeto a la dignidad del ser humano, y en esto, resalta una opción social que está a la altura de la conciencia moral de la humanidad”⁵³

Teniendo presente lo descrito anteriormente, se debe proponer una gestión del talento humano basada en el respeto de la dignidad del ser humano en conjunto con el desarrollo de un plan de trabajo colaborativo, esto con el fin de aportar a la productividad empresarial sin dejar de lado la humanidad, propendiendo siempre por un aporte sano a la sociedad. Cabe resaltar que esta área es importante en cada organización, puesto que las actividades de la misma son planeadas y desarrolladas por personas y que aún no todas las funciones de una empresa están automatizadas, a su vez, que el ser humano es un ser complejo y no debe tratarse a la ligera.

Conceptos de otros autores permite ampliar la idea de los recursos humanos en la organización:

Tabla 7 Definición Recursos Humanos

Autor	Concepto
Antonio Cesar Amaru ⁵⁴	Encuentra, atrae, mantiene y gestiona los individuos que necesita la organización para su funcionamiento.
Lourdes Münch ⁵⁵	Denominada talento humano permite seleccionar, capacitar y dirigir el personal, para lograr llevarlo al más alto grado de satisfacción y pertenencia hacia la organización.

⁵³ ARANGO Henao, Jorge Eduardo. Escuela de las Relaciones Humanas en la Administración – Los Trabajos del Elton Mayo. [en línea] Citado el 10 de Abril 2017. Disponible en internet: <<http://www.bdigital.unal.edu.co/4514/1/7707501.2011.pdf>>

⁵⁴ AMARU. Op. Cit., p. 50

⁵⁵ MÜNCH. Op. Cit., p. 217

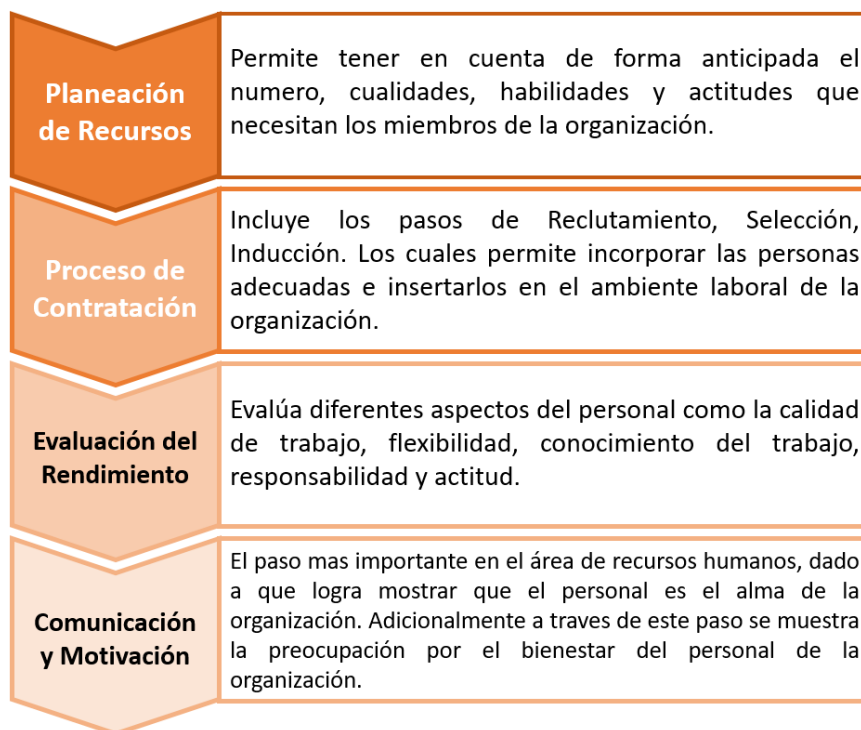
Servulo Anzola Rojas ⁵⁶	“personas que le aportan talento, trabajo, creatividad y esfuerzo a la organización para encaminarla al logro de sus objetivos. Constituye el corazón de la organización...”
------------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia, según conceptos de Amaru, Münch y Anzola.

El personal dentro de una empresa es el elemento más importante con el que puede contar, esta área “...realiza actividades tendientes a coordinar y optimizar las habilidades, los conocimientos, experiencias y competencias de las personas que trabajan en la empresa con el fin de lograr su máxima eficiencia”.⁵⁷

Las actividades que intervienen en los recursos humanos son: planeación de recursos humanos, proceso de contratación (reclutamiento, selección, inducción), evaluación del rendimiento, comunicación y motivación del personal.

Figura 4 Actividades de los Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia

⁵⁶ ANZOLA, Op. Cit., p.228

⁵⁷ MÜNCH, Op. Cit., p. 174

3.2. MARCO CONCEPTUAL

Organización: Es un “sistema social, formado con el fin de alcanzar un mismo objetivo en común.”⁵⁸ Dado a que los sistemas sociales es la unión de varias personas y estas personas realizan tareas para lograr un fin, es necesario que se administre las tareas o procesos realizados por el grupo de personas para el logro del objetivo común.

Administración: La administración permite asegurar “... la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados.”⁵⁹ A través del manejo adecuado de los procesos en las organizaciones se ha determinado crear áreas específicas dentro de la organización llamada áreas funcionales.

Áreas Funcionales: Son grupos de actividades que se realizan en la empresa de manera repetitiva, se unen según su objetivo final, por lo que se crean 5 áreas las cuales son: producción, marketing, contabilidad, recursos humanos. Empezaremos a tratar la de la función principal de toda organización la producción.

Producción: “La producción se basa en la transformación de insumos para la creación de productos. En las empresas comerciales, la producción significa Comprar y Vender”⁶⁰, pero la compra y la venta de productos requieren un proceso específico, que permita que los productos lleguen al cliente final, de este proceso se encarga el área de Marketing.

Marketing: El marketing “es una forma de organizar un conjunto de acciones y procesos a la hora de crear un producto para crear, comunicar y entregar valor a

⁵⁸ (CONCEPTO DE, Blog). [en línea]. [COLOMBIA]. 2015. [Citado el 05 de Octubre 2017]. Disponible en internet: < <http://concepto.de/organizacion> >

⁵⁹ TAYLOR, Op. Cit., p.21

⁶⁰ ANZOLA. Op. Cit., p. 194

los clientes, y para manejar las relaciones y su finalidad es beneficiar a la organización satisfaciendo a los clientes.”⁶¹ Para tomar decisiones sobre cómo manejar las relaciones o de qué manera se debe realizar los procesos de comunicación y entrega de valor es necesario poder tener información financiera y contable de la organización que permite saber el dinero que se puede utilizar en esta área, por lo que para crear algún plan de marketing debe tener en cuenta el área contable.

Contabilidad: Es el método por el cual se organiza la información financiera para su comunicación e interpretación, con el fin que sea utilizada por los gerentes o diferentes personas y empresas como ayuda para la toma de decisiones. Y para poder lograr la efectividad de todos los procesos de la organización es necesario contar con un grupo humano adecuado que se encuentra en el área de recursos humanos.

Recursos Humanos: Como lo comenta Münch⁶² esta área es también Denominada talento humano permite seleccionar, capacitar y dirigir el personal, para lograr llevarlo al más alto grado de satisfacción y pertenencia hacia la organización.

3.3 MARCO CONTEXTUAL

FOTOCOPIAS Y PAPELERIA COPY es una microempresa creada el 4 de Abril de 2001 en la ciudad de Cali, ubicada en el barrio Municipal, con un área de 20mt², que suple las necesidades de papelería, fotocopias y corresponsalía bancaria de las empresas del sector y la población cercana. Su portafolio está compuesto por productos de papelería para oficinas, útiles escolares, adicionalmente presta servicios de fotocopias, corresponsal bancario de Banco de Bogotá, BBVA, Banco

⁶¹ (PYM, Revista). [en línea]. Citado el 05 de Octubre 2017. Disponible en internet: <<http://www.revistapym.com.co/destacados/definicion-mercadeo-lo-que-lo-que-fue-lo-que-puede-ser>>

⁶² MÜNCH. Op. Cit., p. 217

Agrario y Bancolombia, pago de facturas, recarga de tarjetas MIO y recargas de celular.

Desde el 2001 brinda los servicios de Fotocopiado y venta de Útiles escolares y Papelería de Oficina, contando como aliado a la comercializadora Marden que permite tener productos de muy buena Calidad y a excelentes precios a través de la marca propia de esta comercializadora.

El año 2012 se realizó un convenio con el banco AV VILLAS y su Red Cerca, el cual permitía realizar recargas a celular y pagos de facturas que tienen convenio con el banco. Ya para el 2013 el convenio fue cambiado de términos por lo cual se prescindió del servicio con el operador. Para el mismo año se realizó un nuevo convenio esta vez con Movilred una empresa de pago de facturas, corresponsalía Bancaria y recargas a celular, en la actualidad se mantienen el convenio con la empresa permitiendo el pago de convenios y corresponsalía bancaria de los bancos, BBVA y Banco de Bogotá.

Durante el año 2013 se implementó las recargas de tarjeta mía para suplir las necesidades de los usuarios de las rutas T47B, T47A, T40, T42, E41, P40A Y P52C las cuales transitan por el sector. Hacia el 2015 el cambio de plataforma del sistema y de operador de recargas causó una suspensión del servicio de 6 meses, pero fue solucionado y actualmente sigue prestando el servicio.

A finales de 2015 se amplió el portafolio de servicios de corresponsalía Bancaria gracias al convenio con Bancolombia, lo que adicionalmente permitió la ampliación de la planta física de la empresa, para contar ahora con un área de 60mt².

Desde la creación de la empresa el dueño ha sido el encargado de su administración, a pesar de los pocos conocimientos en la materia, él es el encargado de la parte de mercadeo y recursos humanos, dado a que la empresa no cuenta con departamentos independientes. Ésta está conformada por el dueño-administrador, 1 contador externo y 3 vendedores.

3.4 MARCO LEGAL

El tipo de empresa analizado en el presente documento es una Microempresa, según la clasificación legal en Colombia. El Código de Comercio Colombiano⁶³ establece que una empresa son todas las actividades económicas cuyo fin sea la producción, transformación, administración o custodia de bienes, o aquella actividad en la que se preste servicios. Estas actividades deben estar organizadas y se realizarán a través de uno o más establecimientos de comercio.

Para Colombia las empresas están clasificadas según la ley 590 del año 2000 y modificada por la ley 905 del 2004⁶⁴, a continuación se muestra la su clasificación por Número de Empleados y Activos Totales como lo establece la ley colombiana:

Tabla 8 Clasificación de Empresas

Clasificación de Empresas⁶⁵	No. De Empleados	Activos Totales
Microempresa	No superior a 10 trabajadores	Inferior a 500 S.M.M.V.
Pequeña Empresa	Entre 11 y 50 Trabajadores	Entre 500 y 5.000 S.M.M.V.
Mediana Empresa	Entre 51 y 200 Trabajadores	Entre 5.001 y 30.000 S.M.M.V.
Grande Empresa	Más de 200 Trabajadores	Superiores a 30.000 S.M.M.V.

Fuente: Elaboración propia, según conceptos de la ley 905 del 2004.

⁶³ COLOMBIA, CODIGO DE COMERCIO. Decreto 410, (1971). Bogotá, D.C., 1971. Art. 25 p. 9. Disponible en internet: < <https://www.ccb.org.co/content/download/5915/86066/file/Codigo%20Comercio.pdf>>

⁶⁴ COLOMBIA. BANCOLODEX. [en línea]. Citado el 21 de Febrero 2017. Disponible en internet: <<https://www.bancoldex.com/Sobre-microempresas/Clasificacion-de-empresas-en-Colombia315.aspx>>

⁶⁵ COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPUBLICA. LEY 905 del 2 de Agosto, 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. Bogotá, D.C., 2004. p. 1-2

La anterior tabla muestra que “FOTOCOPIAS Y PAPELERÍA COPY” se encuentra clasificada como Microempresa al no superar los 10 trabajadores y tener activos totales inferiores a 500 S.M.M.V. A continuación se detallan los registros y documentos legales que debe tener la microempresa para su correcto funcionamiento en la ciudad de Santiago de Cali.

3.4.1 Registros Y Certificados

Registro Mercantil establecido en el Código de Comercio Colombiano según decreto 410 de 1971, se muestran los artículos referentes al registro mercantil.

Tabla 9 Artículos del Registro Mercantil

Artículo 19	Obligaciones De Los Comerciantes	“Es obligación de todo comerciante matricularse en el registro Mercantil” ⁶⁶
Artículo 26	Registro Mercantil - Objeto – Calidad	“El registro mercantil tendrá por objeto llevar la matrícula de los comerciantes y de los establecimientos de comercio. Para demostrar la formalidad.” ⁶⁷
Artículo 27	Competencia De Las Cámaras De Comercio Para Llevar El Registro Mercantil - Competencias De La Superintendencia De Industria Y Comercio	“El registro mercantil se llevará por las cámaras de comercio, pero la Superintendencia de Industria y Comercio determinará los libros necesarios para cumplir esa finalidad, la forma de hacer las inscripciones y dará las instrucciones que tiendan al perfeccionamiento de la institución.” ⁶⁸
Artículo 30	Prueba De Inscripción En El Registro Mercantil	“Toda inscripción se probará con certificado expedido por la respectiva cámara de comercio o mediante inspección judicial practicada en el registro mercantil.” ⁶⁹
Artículo 31	Plazo Para Solicitar La	“La solicitud de matrícula será presentada dentro del mes siguiente a la fecha en que la

⁶⁶ COLOMBIA, CODIGO DE COMERCIO Op. Cit., p. 6

⁶⁷ COLOMBIA, CODIGO DE COMERCIO Op. Cit., p. 9

⁶⁸ COLOMBIA, CODIGO DE COMERCIO Op. Cit., p. 10

⁶⁹ COLOMBIA, CODIGO DE COMERCIO Op. Cit., p. 11

	Matrícula Mercantil	persona natural empezó a ejercer el comercio o en que la sucursal o el establecimiento de comercio fue abierto.” ⁷⁰
Artículo 33	Renovación De La Matrícula Mercantil - Término Para Solicitarla	“La matrícula se renovará anualmente, dentro de los tres primeros meses de cada año. El inscrito informará a la correspondiente cámara de comercio la pérdida de su calidad de comerciante, lo mismo que cualquier cambio de domicilio y demás mutaciones referentes a su actividad comercial, a fin de que se tome nota de ello en el registro correspondiente. Lo mismo se hará respecto de sucursales, establecimientos de comercio y demás actos y documentos sujetos a registro.” ⁷¹

Fuente: Elaboración propia, según conceptos del Decreto 410 de 1971.

Certificado OSA:⁷² Documento expedido por la organización Sayco y Acinpro, el cual reúne el cobro de una tarifa anual por la reproducción de música y por el derecho a la reproducción parcial de obras escritas a través del centro colombiano de derechos reprográficos.

Certificado de Seguridad de Bomberos:⁷³ El cuerpo oficial de bomberos de la ciudad realizara una visita técnica de seguridad al establecimiento de gobierno previa solicitud. Una vez efectuada la visita por un inspector de seguridad y cumpliendo con todas la normas de seguridad establecidas por él se procederá a la entrega del certificado de seguridad, previo pago de los derechos los cuales están reglamentados en la resolución 0661 de 2014 del ministerio del interior.

⁷⁰ COLOMBIA, CODIGO DE COMERCIO Op. Cit., p. 12

⁷¹ COLOMBIA, CODIGO DE COMERCIO Op. Cit., p. 12

⁷² COLOMBIA, ORGANIZACIÓN SAYCO Y ACINPRO. [en línea]. Citado el 1 de Junio 2017. Disponible en internet: <<http://www.osa.org.co/derechosrecaudados>>

⁷³ COLOMBIA, BENEMÉRITO CUERPO DE BOMBEROS VOLUNTARIOS DE CALI. [en línea]. Citado el 1 de Junio 2017. Disponible en internet: <www.bomberoscali.org/index.php/com-jckman-submenu-sync-name/requisitosseguridad>

Certificado Uso de Suelo:⁷⁴ Certificado expedido por Departamento Administrativo de Planeación Municipal / Subdirección de Espacio Público y Ordenamiento Urbanístico de la ciudad donde funciona el establecimiento de comercio. Este documento muestra el dictamen escrito sobre el uso o usos permitidos en un predio o edificación, de conformidad con las normas urbanísticas del Plan de Ordenamiento Territorial y los instrumentos que lo desarrollen. Este documento es expedido previa solicitud y estudio del Plan de Ordenamiento Territorial. También Está siendo expedido a través de la página web <http://planeacion.cali.gov.co/saul>

Certificación Sanitaria:⁷⁵ Expedida por la secretaria de Salud Pública de la ciudad de funcionamiento, este documento permite acreditar el cumplimiento de las normas sanitarias y condiciones de salubridad. Para su expedición se debe cancelar unos derechos en el banco establecido, una visita técnica y 15 días hábiles para recibir el certificado.

3.4.1 Leyes, Decretos Y Conceptos⁷⁶

Ley 905 de 2004: Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000. Publicada en el Diario Oficial No. 45.628. Marco normativo de la Promoción de la Mipyme en Colombia. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa.

Ley 1727 de 2014: Por medio de la cual se reforma el Código de Comercio, se fijan normas para el fortalecimiento de la gobernabilidad y el funcionamiento de las Cámaras de Comercio y se dictan otras disposiciones.

⁷⁴ COLOMBIA, ALCALDIA DE CALI. [en línea]. Citado el 1 de Junio 2017. Disponible en internet: <<http://www.cali.gov.co/tramites/17/concepto-uso-del-suelo>>

⁷⁵ COLOMBIA, ALCALDIA DE CALI. [en línea]. Citado el 1 de Junio 2017. Disponible en internet: <<http://www.cali.gov.co/tramites/36/concepto-sanitario>>

⁷⁶ COLOMBIA, CAMARA DE COMERCIO DE CALI. [en línea]. Citado el 1 de Junio 2017. Disponible en internet: <<http://www.ccc.org.co/tramites-de-registros-publicos/registros-publicos/registro-mercantil/normatividad/leyes-2>>

Decreto 410 de 1971: Por el cual se expide el Código de Comercio Colombiano, con el cual todos los comerciantes colombianos rigen sus operaciones.

Concepto 10 de la Cámara de Comercio de Cali: donde se establece la Vigencia de los certificados de existencia y representación legal.

4. RESULTADOS

Fotocopias y Papelería Copy, es una microempresa, encarga de la venta de productos de papelería para oficina y productos escolares, además de brindar servicios de recargas, pagos de facturas y corresponsalía bancaria. Ubicado en la Calle 33A # 11D – 04 del Barrio El Municipal, de la comuna 8 de Santiago de Cali.

Esta microempresa creada en Abril de 2004, por el Señor German Trujillo Marín, quien actualmente es su propietario y administrador, pertenece al sector terciario de la economía, como lo es el sector comercial. Actualmente cuenta con 3 empleados directos y 1 indirecto.

4.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN INTERNA ACTUAL DE LA MICROEMPRESA

Para iniciar el proceso de elaboración del plan de gestión administrativa para la microempresa Fotocopias y Papelería Copy, se debiere iniciar elaborando un diagnóstico inicial de la situación actual de la compañía, para lo cual se realizó varias visitas a la empresa, entrevistas a empleados, propietario y encuestas a los clientes de la microempresa. Este diagnóstico permite tener un punto de partida para la elaboración de las estrategias necesarias concentradas en el plan de gestión administrativo.

El diagnostico se realizó en los procesos administrativos de la microempresa para detectar causas, problemas que puedan tener estos y a partir de su análisis proponer alternativas, estrategias que se implementen para su mejora.

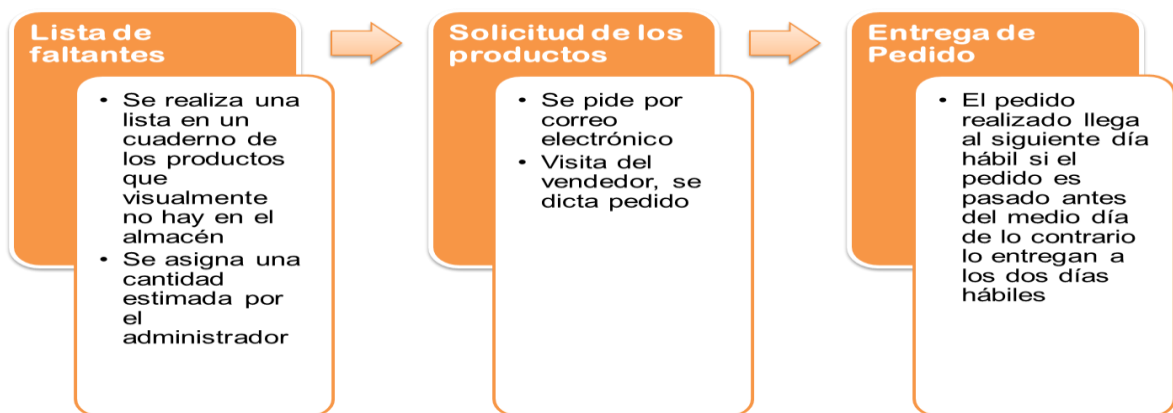
4.1.1 Área de Producción

En el área de producción se incluyen los procesos de compra, almacenaje y venta de los productos y servicios de la microempresa. Para conocer su situación actual

se presenta los diagramas de los procesos Actuales de Compra, Almacenaje y Venta de productos y servicios.

La microempresa no tiene procesos claros ni diseñados para ninguna de las actividades que hacen parte de la producción. La descripción de ellos se diseñó a partir de lo visto durante las visitas realizadas, por lo cual demuestran la situación actual.

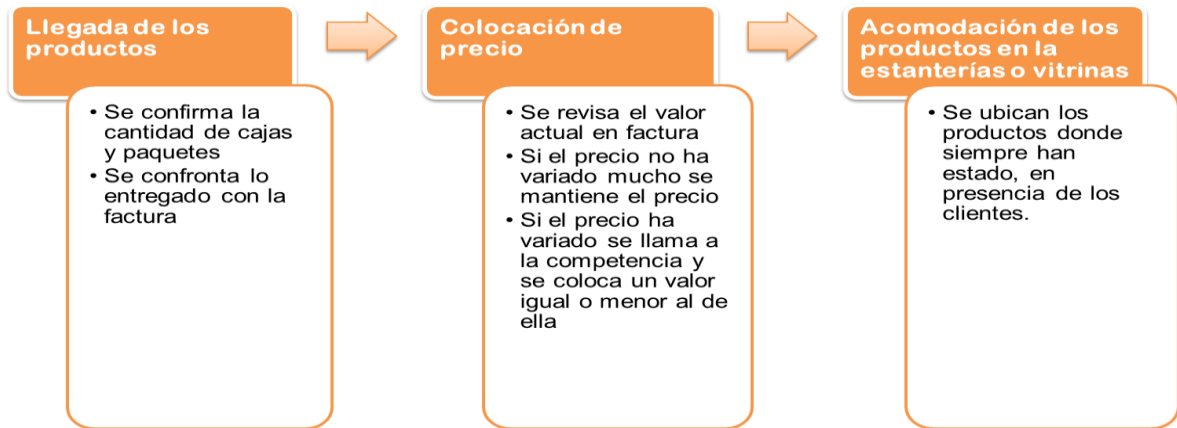
Figura 5 Proceso de Compras de Productos



Fuente: Elaboración propia, según observación del proceso de compras

Uno de los mayores problemas encontrados en el proceso de compra, es la falta de control del inventario, puesto que este no está sistematizado, lo que genera errores en el momento de realizar los pedidos, debido a que la realización de los pedido se realiza a través de la observación de una sola persona, haciendo que se pase por alto la existencia real de la cantidad de cada producto y la rotación de estos. Adicionalmente no tiene un stock mínimo y máximo de cada uno de los productos lo que no le permite saber si un producto está siendo aceptado por los clientes.

Figura 6 Proceso de Almacenaje

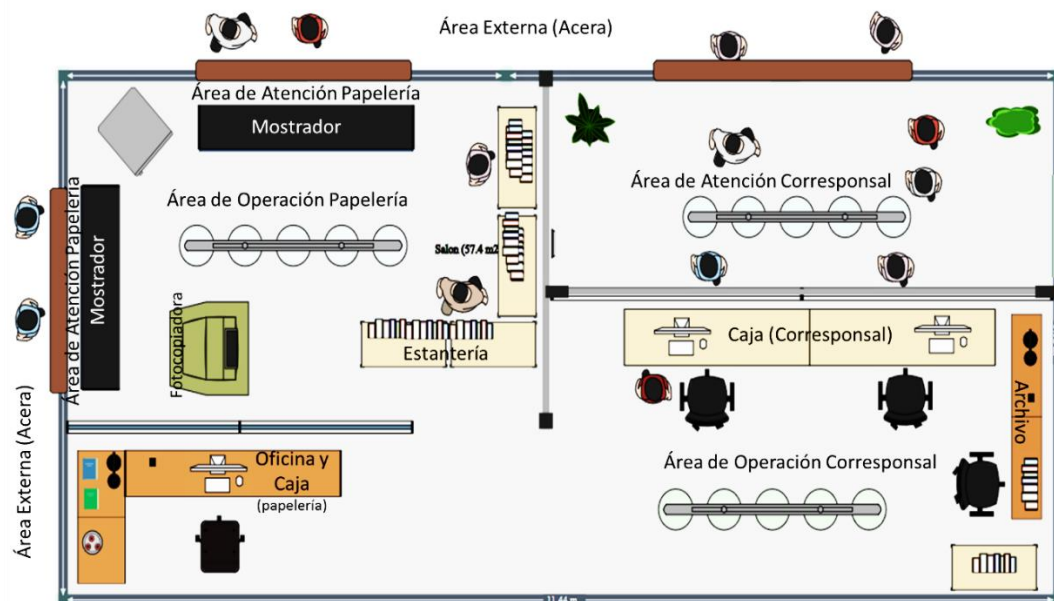


Fuente: Elaboración propia, según observación del proceso de almacenaje

La microempresa cuenta con un local comercial de 10 metros de largo por 6 de ancho (60mt²) en los cuales está distribuida, estanterías, vitrinas, máquinas y dividido para tener el servicio de corresponsalía a parte de la papelería. La distribución física se muestra en la siguiente figura.

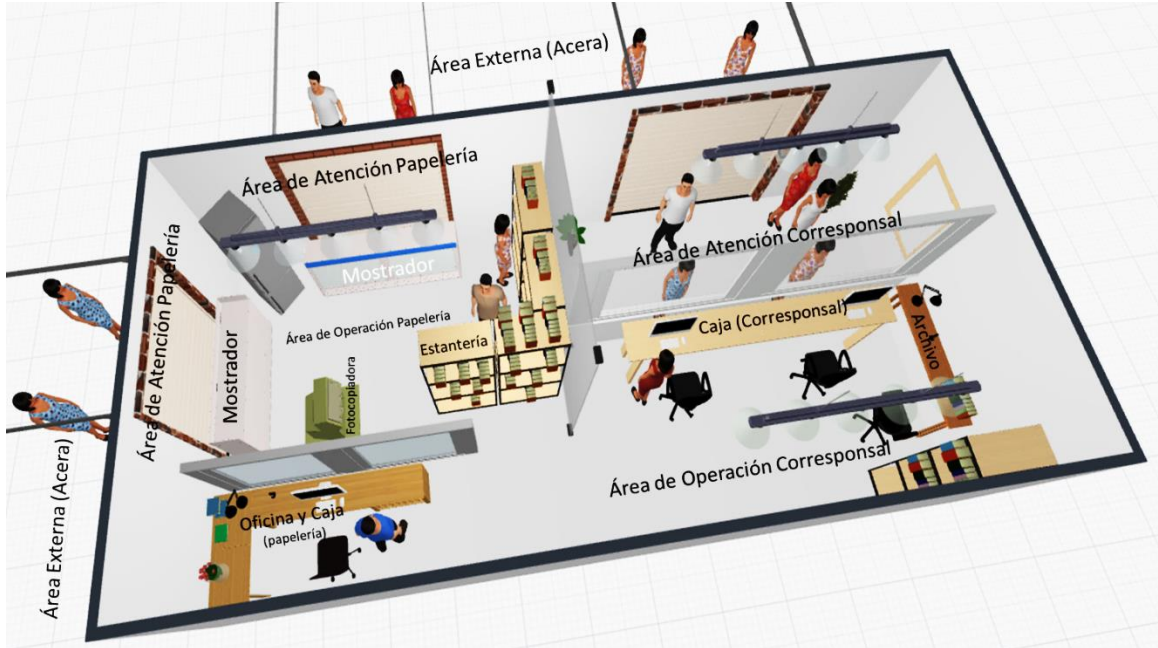
Figura 7 Distribución Física de la Empresa

Plano de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Vista desde adentro de la empresa, mostrando las áreas de operación y atención de esta.



Fuente: Elaboración propia

Vista de la empresa desde la calle, como lo ve el cliente.



Fuente: Elaboración propia

La distribución de su planta física hace que la papelería se encuentre muy justa de espacio, además a muchos de sus productos los alcanza los rayos del sol lo que hace que sus empaques se deterioren y la calidad de estos se vea disminuida.

Adicionalmente los productos se posicionan en el lugar que ya ha estado establecido desde hace tiempo, pero el cual no se ha diseñado pensando en producir una mejor rotación o visibilidad de determinados productos.

La atención a los clientes en los últimos años ha desmejorado, en cuanto a la atención a los clientes de la papelería, puesto que cuando ellos solicitan algún producto que no está en el inventario, no se le ofrece ninguna alternativa, ni una recomendación al respecto.

En cuanto a la prestación del servicio del corresponsal bancario la atención en esta parte de la empresa la atención es mucho mejor dado a que los servicios están establecidos y siempre se encuentran disponibles exento cuando suceden fallas técnicas como interne o fluido eléctrico.

El proceso de la prestación del servicio o la venta se realizan de la misma manera, el cliente llega, solicita el servicio o un artículo, se revisa si está disponible, se entrega el producto al cliente y se recibe el pago por este, se expide la factura y se finaliza el servicio.

Los inconvenientes presentados en los procesos de venta se presentan especialmente en el inicio como se especificó arriba, adicionalmente el margen de ganancia no está establecido, por lo que en el momento que los clientes piden descuentos por cantidades, no se puede saber con exactitud cuál debe ser para no tener pérdidas de dinero.

Tabla 10 Diagnostico Interno Área de Producción

Fortaleza	Debilidades
• Largo tiempo en funcionamiento • Capital propio • Conocimiento del sector • Conocimiento del cliente • Conocimiento de proveedores	• No hay estructura ni estrategias en las áreas funcionales • Falta de buena atención en la venta • Falta de establecimiento de un margen de ganancia. • No tiene control del inventario.

Fuente: Elaboración propia

Para la empresa es muy importante mejorar en este aspecto ya que durante los últimos años las ventas han disminuido de forma importante. Por lo que es necesario la venta de los productos de manera adecuada a su vez que el precio, la imagen y la utilidad sean atractivos para los clientes y sea adecuada para la empresa. Una de las áreas que pueden ayudar a mejorar la visión del cliente hacia el producto y el servicio de la empresa es el área de marketing la cual tratamos a continuación.

4.1.2 Área de Marketing

Esta área permite crear relaciones⁷⁷ de la empresa con el cliente desde el momento en que a este le surge una necesidad, comprende actividades como la presentación, calidad del producto, el precio, la distribución, la divulgación de la información que le compete al cliente interno y externo, llámese esto publicidad, circulares, entre otras.

Según el análisis del área anterior y el realizado a esta área durante las visitas, se muestra que la empresa no cuenta con un plan de mercadeo, que establezca las estrategias y actividades que debe desarrollar la empresa para mejorar en aspectos como: posicionamiento en el mercado, estrategia de precios, calidad de los productos.

⁷⁷ AMARU. Op. Cit., p. 120

Tabla 11 Diagnostico Interno Área de Marketing

Fortaleza	Debilidades
• Conocimiento del sector • Trayectoria en el mercado • Identificación del público objetivo	• No hay área de mercadeo • No se tiene un plan de mercadeo

Fuente: Elaboración propia

4.1.3 Área de Finanzas

Esta es una de las áreas más delicadas de la empresa, porque a partir de ella se pueden tomar decisiones de relevancia para la operación de la empresa. Se debe tener conocimientos específicos y seguimientos a toda la información que genera esta área.

La microempresa no cuenta con estados financieros, informes de costos fijos, ni variables, registro adecuado de ventas, además no posee información sobre el margen de contribución, índice de endeudamiento y su punto de equilibrio.

Tabla 12 Diagnostico Interno Área de Finanzas

Fortaleza	Debilidades
• Existe archivo de facturas y documentos contables	• Falta de informes financieros y contables • Falta de índices que permitan conocer el estado financiero. • Variación de persona para la asesoría y realización de trámites tributarios

Fuente: Elaboración propia

4.1.4 Área de Recursos Humanos

Esta es el área en la que más se nota debilidades en la empresa, puesto que carece de información adecuada de cada cargo y sus funciones, además no tiene establecido el perfil que se requiere para cada cargo y una de las fallas más graves es la falta de capacitación a sus empleados en atención al cliente.

Un aspecto a resaltar es que el clima laboral siempre se encontró positivo, pues están prestos a ayudarse unos con otros y las relaciones entre todos son muy amenas, trabajan como un equipo que busca lo mejor para la empresa.

Tabla 13 Diagnostico Interno Área de Recursos Humanos

Fortaleza	Debilidades
• Conocimiento de las tareas que se deben realizar	• No hay área de Recursos Humanos • No hay manual de funciones, por lo que se presentan repetición en algunos procesos.

Fuente: Elaboración propia

Para realizar un mayor análisis se realiza una evaluación que permita conocer la influencia en la operación de la empresa de los factores internos en cada una de las áreas funcionales, por lo que se crea la Matriz De Evaluación De Factores Internos, dado a que permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades de la organización y así entender la situación y el contexto de esta.

Tabla 14 Matriz Evaluación Factores Internos

Factor Interno	Peso	Calificación	Puntuación
Fortalezas			
Largo tiempo en funcionamiento	0,03	4	0,12
Capital propio	0,02	4	0,08
Conocimiento del sector	0,06	4	0,24
Conocimiento del cliente	0,06	3	0,18
Conocimiento de proveedores	0,06	4	0,24
Conocimiento del sector	0,06	4	0,24
Trayectoria en el mercado	0,03	4	0,12
Identificación del público objetivo	0,04	3	0,12
Existe archivo de facturas y documentos contables	0,03	3	0,09
Conocimiento de las tareas que se deben realizar	0,03	3	0,09
Sub total Fortalezas			1,52
Debilidades			
No hay estructura ni estrategias en las áreas funcionales	0,06	2	0,12
Falta de buena atención en la venta	0,06	1	0,06
Falta de establecimiento de un margen de ganancia.	0,07	1	0,07
No tiene control del inventario	0,06	1	0,06
No hay área de mercadeo	0,03	1	0,03
No se tiene un plan de mercadeo	0,04	1	0,04
No hay un área contable	0,03	1	0,03
Falta de informes financieros y contables	0,06	1	0,06
Falta de índices que permitan conocer el estado financiero	0,06	1	0,06
Variación de persona para la asesoría y realización de trámites tributarios	0,03	2	0,06
No hay manual de funciones	0,04	1	0,04
No hay área de Recursos Humanos	0,04	2	0,08
Sub total Debilidades			0,71
Total	1,000		2,230

Fuente: Elaboración propia

A través del diagnóstico y la matriz de evaluación se puede ver que la empresa presenta rasgos de debilidad en su funcionamiento interno, especialmente en el manejo de inventarios, fijación de precios y manejo de su información contable, lo que ha logrado que la organización haya presentado problemas financieros para su funcionamiento, así como la baja en sus ventas y por ende en su rentabilidad.

Por lo cual se debe realizar un plan a mediano plazo que incluyan estrategias que se puedan ir implementando desde el inicio, para lograr el manejo correcto de inventario y la contabilidad de la organización, a través de la sistematización de estos y el establecimiento de indicadores que permitan tener de primera mano la información necesaria para la toma de decisiones y el correcto control del funcionamiento de la empresa en la ejecución interna.

Después de realizar un análisis de la situación interna de cada área funcional podemos ver aspectos que se pueden mejorar, pero la información obtenida no solo debe enfocarse en su proceso interno, también es importante saber cómo está siendo visualizada desde el exterior en cada área funcional, por lo cual se realiza un diagnóstico de su situación actual respecto a la ejecución externa en las áreas funcionales. Lo que permita tener una visión más amplia de los puntos a mejorar.

4.2 DESCRIPCIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS DE LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA

Como complemento del análisis de la situación actual de la microempresa se examina la percepción de los usuarios en cuanto a cada una de las áreas, para obtener la información necesaria que permita la planeación de actividades y estrategias que se concentraran en el plan de gestión administrativa.

Para recolectar información sobre la visión externa que tiene la empresa se elabora una encuesta a sus clientes, la cual permitió saber que opinan de la empresa, además nos permitió visualizar problemas o dificultades en cada área funcional. (Ver anexo 1)

4.2.1 Área de Producción

Los clientes expresan que deben tener más cantidad de unidades de cada producto dado a que a veces no se encuentra lo que requieren o el vendedor no sabe si hay en existencia el producto o no. Adicionalmente recalcan que alguna presentación de los productos está siendo afectada por el almacenamiento dado a que los empaques se decoloran y algunas veces afectan la calidad de este. Aunque recalcan que si poseen algún tipo de problema con los productos reciben la atención pertinente y el cambio de este si es necesario.

Tabla 15 Diagnostico Externo Área de Producción

Oportunidades	Amenazas
- Implementación Administrativas Estrategias - Ampliación de portafolio - Adquisición de nuevo software para el manejo de inventario	- Entrada potencial de competidores al sector - Aumento de delincuencia en la ciudad

Fuente: Elaboración propia

4.2.2 Área de Marketing

A través de la encuesta se ve el deseo de los clientes por ver una nueva imagen de la empresa y muestran la necesidad de encontrar los productos, servicios ofrecidos y datos de la empresa en redes sociales o en volantes con más frecuencia.

Se resalta la comodidad de las instalaciones y el precio de los productos pues estos son adecuados para el mercado y en algunas ocasiones son muchos más bajos que los que ofrecen en establecimientos cercanos.

Tabla 16 Diagnostico Externo Área de Marketing

Oportunidades	Amenazas
- Implementación de nuevas herramientas para la comunicación - Atracción de nuevos clientes	Productos sustitutos más económicos

Fuente: Elaboración propia

4.2.3 Área de Finanzas

Se realizan ventas a crédito de los productos, pero no se lleva un adecuado control por lo que tienen cartera vencida de hasta 180 días, haciendo que tengan poca rotación de cartera afectando así el funcionamiento de la empresa. La manera en la que anotan los créditos muchas veces tiene faltantes, por lo que a la hora de cobrar sufren pérdidas o conflictos con los clientes.

Tabla 17 Diagnostico Externo Área de Finanzas

Oportunidades	Amenazas
- Oferta de software contables - Disponibilidad de profesionales capacitados	- Demora en toma de decisiones vitales para la empresa - Riesgo de errores en tramites tributarios y contables

Fuente: Elaboración propia

4.2.4 Área de Recursos Humanos

Los Clientes manifestaron que podrían haber sido atendidos de mejor manera, en ocasiones sintieron que no se les dio prioridad a ellos sino a otras cosas que estaban realizando los vendedores y alguno de los vendedores no poseía el conocimiento necesario del producto, ni le ofreció un producto alternativo al no encontrarse el que estaban buscando.

Para realizar un mayor análisis se realiza una evaluación que permita conocer la influencia en la operación de la empresa de los factores externos en cada una de las áreas funcionales.

Tabla 18 Diagnostico Externo Área de Recursos Humanos

Oportunidades	Amenazas
• Reorganizar tareas para cada individuo dentro de la empresa	• Desorden en la ejecución de tareas • No realización de tareas • Contratación de personas no aptas para los cargos

Fuente: Elaboración propia

En el diagnóstico realizado a través de las entrevistas y encuestas, se puede concluir que la empresa presenta problemas especialmente en la comunicación e interacción con los clientes actuales y potenciales, lo que contribuye con las bajas ventas y el poco crecimiento de clientes.

Por lo cual se debe diseñar e implantar estrategias de comunicación y capacitación a empleados a través de la creación del plan de mercadeo, manual de funciones y procedimientos que permiten tener un mejor contacto con clientes potenciales a través de redes y comunicados impresos, así como también el servicio a los clientes actuales, por medio de la realización de buenos procesos y el apoyo del personal adecuado en cada caso.

Después de identificar todos los puntos débiles de la microempresa, que hacen que no enfrenten de manera adecuada las situaciones que se presentan día a día para la organización, se plantean estrategias y actividades que permitan mitigar los problemas y mejorar la situación de la empresa.

4.3 ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES PARA CADA ÁREA FUNCIONAL DE LA MICROEMPRESA

Después de lograr determinar el estado actual de la empresa en sus áreas funcionales, se plantean unas estrategias con sus respectivas actividades para lograr el mejoramiento de la empresa y su posicionamiento en el mercado. Las

estrategias y actividades aquí establecidas sirven como punto de partida a empresas y establecimientos comerciales de características similares, para que puedan crecer y mantener la estabilidad de ellas en su entorno.

Como complemento a la descripción de cada una de las estrategias que se plantearan aquí se realiza una matriz FODA para la integración del diagnóstico que se realizó con las estrategias diseñadas las cuales son parte del plan administrativo de la empresa Fotocopias y Papelería Copy.

Tabla 19 19 Matriz FODA

		Fortaleza	Debilidades
		F1: (Producción) -Largo tiempo en funcionamiento -Capital propio -Conocimiento del sector -Conocimiento del cliente -Conocimiento de proveedores	D1: (Producción) - No hay estructura ni estrategias en las áreas funcionales -Falta de buena atención en la venta -Falta de establecimiento de un margen de ganancia. -No tiene control del inventario.
		F2: (Finanzas) - Existe archivo de facturas y documentos contables	D2: (Finanzas) -No hay un área contable - Variación de persona para la asesoría y realización de trámites tributarios
		F3: (Marketing) - Conocimiento del sector - Trayectoria en el mercado -Identificación del público objetivo	D3: (Marketing) -No hay área de mercadeo -No se tiene un plan de mercadeo
		F4: (Recursos Humanos) - Conocimiento de las tareas que se deben realizar	D4: (Recursos Humanos) -No hay área de Recursos Humanos -No hay manual de funciones
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO	
O1: (Producción) -Implementación Estrategias Administrativas -Ampliación de portafolio -Adquisición de nuevo software para el manejo de inventario	FO1: (Producción) -Realizar un ejercicio de planeación detallada a mediano plazo en donde se detallen, objetivos, metas, actividades, cronograma y recursos; siendo esta la hoja de ruta para la administración del negocio. - Identificar y construir relación comercial con otros proveedores, de manera que puedan ser conocidos y probados otros tipos de producto para la comercialización. -Mejorar la gestión de inventarios, mediante el uso de un software que permita mayor control y visual de las entradas y salidas de producto. Teniendo beneficios no solo en la mejora de la rotación de los productos si no que permite comunicarse de una forma más precisa con clientes y proveedores.	DO1: (Producción) -Implementar, monitorear y evaluar el plan de trabajo definido a dos años (FO1). Dicho plan tiene los siguiente parámetros: a) Alcanzar las diferentes áreas funcionales acorde a las prioridades definidas para cada una, mejora en registros contables, información inmediata de liquidez, gestión de competencias del equipo, entre otras. *las prioridades de cada una de las áreas funcionales están planteadas dentro de las estrategias de Producción, Finanzas, Marketing y RRHH. b) Realizar monitoreo mensual en equipo, en donde se exponga el avance, los resultados, los retos y dificultades para definir los planes de acción para continuar.	

O2: (Finanzas) d-Oferta de software contables -Disponibilidad de profesionales capacitados	FO2: (Finanzas) -Migrar de un ejercicio contable manual a uno sistematizado.	DO2: (Finanzas) -Contratar los servicios de un Outsourcing contable que tenga como funciones sistematizar el ejercicio contable, preparar estados financieros mensuales, preparar las declaraciones tributarias, suministrar información relevante para la toma de decisiones y generar capacidad interna para la correcta gestión contable.
O3: (Marketing) -Implementación de nuevas herramientas para la comunicación. -Atracción de nuevos clientes	FO3: (Marketing) - Actualizar de las estrategias de comunicación segmentando el Target. -Gestionar a través de los proveedores activación de producto en sitio, descuentos, promociones, rifas, concursos, entre otros.	DO3: (Marketing) -Elaborar de un plan de mercadeo incluyendo comunicación por redes sociales y pagina web.
O4: (Recursos Humanos) -Reorganizar tareas para cada individuo dentro de la empresa.	FO4: (Recursos Humanos) -Encaminar al equipo de trabajo en un proceso de fortalecimiento de roles.	DO4: (Recursos Humanos) - Redefinir de roles y responsabilidades basado en los planes de Mercadeo, Financiero, Contable y Administrativo -Levantar las necesidades de formación para cumplir los roles previamente definidos. -Construir de un plan de capacitación enfocado en el cierre de las necesidades de formación, priorizando aquellas relacionadas con los procesos más críticos Ejecución y monitoreo del Plan de capacitación.
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
A1: (Producción) -Entrada potencial de competidores al sector -Aumento de delincuencia en la ciudad	FA1: (Producción) -Realizar monitoreo de los competidores y establecer parámetros para la operación y atención de los clientes. -Conocer y participar de las prácticas de seguridad de los cuadrantes de policía del área.	DA1: (Producción) -Asegurar el equipo y los inventarios contra hurtos y siniestros. -Realizar un análisis de riesgo, del cual se deriven los controles y las necesidades de aseguramiento.
A2: (Finanzas) -Demora en toma de decisiones vitales para la empresa -Riesgo de errores en tramites tributarios y contables	FA2: (Finanzas) -Asegurar balances y presupuestos oportunos	DA2: (Finanzas) -Asegurar información contable y financiera actualizada y disponible
A3: (Marketing) -Ingreso potencial de competidores	FA3: (Marketing) -Fidelizar a los clientes -Captar nuevos clientes -Elaborar y presentar propuestas de nuevos servicios acordes a las necesidades de los clientes, especialmente empresas e instituciones educativas del sector	DA3: (Marketing) -Evaluar constante de los precios y estrategias de ventas de los competidores -Promocionar la empresa por los diferentes medios incluyendo redes sociales
A4: (Recursos Humanos) -Desorden en la ejecución de tareas -No realización de tareas -Contratación de personas no aptas para los cargos	FA4: (Recursos Humanos) -Crear manual de Funciones -Definir de Perfiles por cargo	DA4: (Recursos Humanos) -Seguir al cumplimiento de las funciones de cada colaborador -Contratar según los lineamientos de cada perfil

Fuente: Elaboración propia

A través de la matriz anteriormente presentada se consolida de manera más eficiente las estrategias que se plantearán según las debilidades, oportunidades,

amenazas y fortalezas las cuales fueron encontradas en los diagnósticos elaborados.

4.3.1 Área de Producción

Según lo planteado en la matriz, las estrategias de Producción deben estar enfocadas en la realización de un plan de trabajo definido a dos años, el cual debe incluir los objetivos y prioridades, así como las actividades y el cronograma a ejecutar de cada una de las áreas funcionales. Es importante realizar el monitoreo periódico con todo el equipo, para exponer los avances, inconvenientes, oportunidades de mejora y planes de acción para continuar en el camino para la consecución de objetivos.

Estrategias

- Crear un plan de trabajo a dos años con alcance a las cuatro áreas funcionales, detallando objetivos, metas, actividades cronogramas y recursos.
- Identificar y construir relaciones comerciales con otros proveedores, de manera que puedan conocidos y probados otro tipo de productos y servicios para la comercialización.
- Mejorar la gestión de inventarios, mediante el uso de un software que permita mayor control de las entradas y salidas de producto.
- Establecer parámetros para la operación de la empresa y la atención de los clientes.
- Conocer y participar de las prácticas de seguridad de los cuadrantes de policía del área.

Las actividades que se realizaran en el área de producción se realizaran con el fin de mejorar el proceso de compra, almacenaje y ventas, estas actividades se complementaran unas a otras permitiendo tener un proceso pertinente en el área.

Actividades

- Construir un plan administrativo.

- Contactar nuevos distribuidores a través de las plataformas virtuales y crear vínculos mediante compras de productos.

Permite ampliar el portafolio de servicios y productos, logrando tener una mayor variedad a los clientes, así como mejorar y crear lazos comerciales.

- Realizar un inventario y clasificar los productos disponibles en la empresa.

Al tener un inventario de productos se pueden programar las Compras ya que se realizan de acuerdo a las existencias y a la rotación de los productos, a su vez, los conocimientos sobre de las unidades almacenadas evitan la acumulación exagerada.

El impacto en el Almacenaje es para controlar los espacios y el orden en la bodega. Saber que se tiene y las unidades de cada producto permiten organizar de tal manera que se eviten los daños físicos por mal almacenaje. Para la Ventas es favorable ya que permite establecer estrategias de ventas según las existencias.

- Instalar el programa que permitirá registrar la entrada y salida de la mercancía así como establecer alertas de faltantes.

Esto favorece las compras y las ventas porque al tener un registro al día del inventario se realizan las compras con certeza, a su vez que se planean las estrategias de venta como promociones acorde a las temporadas y existencias de productos.

Esta actividad también impacta directamente en los activos de la empresa, ya que se tiene conocimiento actualizado del stock, del almacén y de las pérdidas de productos.

- Ingresar los productos al sistema a través de los códigos de barras y establecer un mínimo en el stock para emitir la alerta.

Esto aporta al proceso de producción para controlar las cantidades de producto a comprar, facilita la realización del inventario y el orden en el almacenaje.

- Establecer nuevos lugares de exposición de productos, donde los más visibles serán los que tengan menos rotación y poner atención en la ubicación del sol para que éste no afecte los productos.

Esta actividad impacta directamente al proceso de ventas puesto que la exhibición de los productos de la manera correcta facilita su venta y evita los daños por mala exposición.

- Acoger a la política de atención al cliente del corresponsal establecido por Bancolombia.

Esto debido que es una exigencia de la entidad bancaria para garantizar una identidad y comportamiento frente al cliente para garantizar una buena relación comercial.

- Crear un proceso para la atención a los clientes de la papelería
Esto es importante ya que al estandarizar unos parámetros para la atención al cliente se puede garantizar un buen servicio, así como también favorece para el cierre de ventas.

- Crear el proceso de venta de productos

Esto permite tener procesos de ventas más efectivos, igualmente mantener un orden frente la facturación, caja e inventarios.

- Realizar un análisis de riesgo, del cual se deriven los controles y las necesidades de aseguramiento.

Calcula la seguridad que debe tener la empresa y las medidas que se deben de tomar, para el funcionamiento correcto.

- Asegurar por medio de pólizas el equipo y los inventarios contra hurtos y siniestros.

Logra la protección de los equipos, productos y demás involucrados en cualquier tipo de siniestro.

Como fortalecimiento en el área de producción se construye el manual de procedimientos, el cual permite delimitar las funciones de cada colaborador, fijar

parámetros para la operación de la empresa, así como describir las operaciones, procesos o procedimientos de la empresa.



Manual de Procedimientos 2018 – 2019

INTRODUCCIÓN

El manual de procedimientos es una herramienta que permite establecer y describir detalladamente las actividades, proceso u operación que se realiza en una empresa, permitiendo así obtener un sistema de acción frente a las situaciones que se presenten en la empresa.

Por lo anterior, en este trabajo de grado se propone manuales de procedimientos para las funciones y procesos de la microempresa “FOTOCOPIAS Y PAPELERÍA COPY” como opción de mejora para que sea ejecutada dentro del marco de gestión del talento humano.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Establecer el procedimiento para los procesos que se realizan en la empresa “FOTOCOPIAS Y PAPELERÍA COPY” para contribuir a mejorar el desempeño de cada una de sus áreas así como el del personal vinculado a estas.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar el análisis de los procedimientos elaborados en Fotocopias y Papelería Copy.
- Establecer los procedimientos que se realizan en “FOTOCOPIAS Y PAPELERÍA COPY” basándose en las funciones que ya se realizan.
- Designar los responsables en cada parte de los procedimientos para lograr un mejor funcionamiento de la empresa.

Compra de Mercancía

Nombre del Proceso: Compra de Mercancía					
Objetivo: Realizar la compra de los productos que serán comercializados por la empresa.					
No.	Procedimiento	Responsable	Frecuencia		
			D	S	M
1	Recibir información de los productos con stock mínimo o faltante según el Sistema	Vendedor		x	
2	Analizar la cantidad disponible de los productos	Gerente		2s	
3	Establecer productos a Comprar	Gerente		2s	
4	Establecer cantidad de cada producto a comprar	Gerente		2s	
5	Seleccionar los proveedores según los productos	Gerente			X
6	Diligenciar el formato de pedidos para cada proveedor	Vendedor		2s	
7	Enviar pedido a cada proveedor	Gerente		2s	
8	Confirmar recepción de pedido	Vendedor		2s	

Nota: Frecuencia es D: Diaria, S: Semanal, M: Mensual. Para indicar cantidad de semanas o meses se utiliza el número y la letra correspondiente, ejemplo 2s: Dos Semanas o 3m: Tres Meses.

Recepción y Almacenaje de Mercancía

Nombre del Proceso: Recepción y Almacenaje de Mercancía					
Objetivo: Recibir, Almacenar los productos comprados por la empresa, para su posterior venta.					
No.	Procedimiento	Responsable	Frecuencia		
			D	S	M
1	Recepción de facturas	Gerente		2s	
2	Recepción de pedido, ingreso	Gerente		2s	
3	Verificación de cajas, paquetes y rollos	Gerente		2s	
4	Verificación e ingreso a sistema de productos recibidos	Gerente, Vendedor		2s	
5	Colocación de productos en estanterías y vitrinas	Vendedor		2s	

Nota: Frecuencia es D: Diaria, S: Semanal, M: Mensual. Para indicar cantidad de semanas o meses se utiliza el número y la letra correspondiente, ejemplo 2s: Dos Semanas o 3m: Tres Meses.

Fijación de Precios

Nombre del Proceso: Fijación de Precios					
Objetivo: Establecer el precio de venta de los productos comercializados a partir de la política establecida por la empresa.					
No.	Procedimiento	Responsable	Frecuencia		
			D	S	M
1	Análisis de facturas recibidas	Gerente		2s	
2	Comparación de precios actuales a precios antiguos	Gerente		2s	
3	Fijación de precios con base a la política establecida	Gerente		2s	
4	Actualización de precios en sistema	Vendedor		2s	
5	Actualización de precios a productos físicos	Vendedor		2s	

Nota: Frecuencia es D: Diaria, S: Semanal, M: Mensual. Para indicar cantidad de semanas o meses se utiliza el número y la letra correspondiente, ejemplo 2s: Dos Semanas o 3m: Tres Meses.

Venta de la Mercancía Pago de Contado

Nombre del Proceso: Venta de Mercancía Pago de Contado					
Objetivo: Realizar la venta de los productos comercializados por la empresa (pago de contado)					
No.	Procedimiento	Responsable	Frecuencia		
			D	S	M
1	Atención al cliente (mostrador)	Vendedor	X		
2	Consulta disponibilidad del producto	Vendedor	X		
3	Asesoría sobre el producto (si es solicitada)	Vendedor	X		
4	Facturación y salida del producto en sistema	Vendedor	X		
5	Cobro del producto	Vendedor	X		
6	Entrega de producto y factura al cliente	Vendedor	X		

Nota: Frecuencia es D: Diaria, S: Semanal, M: Mensual. Para indicar cantidad de semanas o meses se utiliza el número y la letra correspondiente, ejemplo 2s: Dos Semanas o 3m: Tres Meses.

Venta de la Mercancía Crédito

Nombre del Proceso: Venta de Mercancía Crédito					
Objetivo: Realizar la venta de los productos comercializados por la empresa (credito)					
No.	Procedimiento	Responsable	Frecuencia		
			D	S	M
1	Atención al cliente (mostrador)	Vendedor	X		
2	Consulta disponibilidad del producto	Vendedor	X		
3	Asesoría sobre el producto (si es solicitada)	Vendedor	X		
4	Salida del producto en sistema	Vendedor	X		
5	Realizar Remisión y Factura (Mercancía Crédito)	Vendedor	X		
6	Entrega de producto y hacer firmar factura al cliente	Vendedor	X		

Nota: Frecuencia es D: Diaria, S: Semanal, M: Mensual. Para indicar cantidad de semanas o meses se utiliza el número y la letra correspondiente, ejemplo 2s: Dos Semanas o 3m: Tres Meses.

Pago a Proveedores

Nombre del Proceso: Pago a Proveedores					
Objetivo: Cancelar las obligaciones que se han contraído con los proveedores de la empresa.					
No.	Procedimiento	Responsable	Frecuencia		
			D	S	M
1	Recepción y archivo de Facturas	Gerente		2s	
2	Clasificación de Facturas	Gerente		2s	
3	Establecer fechas de pago	Gerente		2s	
4	Establecer si se realizara abono o pago totalidad de la factura en fecha de pago establecida anteriormente	Gerente			X
5	Realizar la transferencia, consignación o pago en efectivo de la factura	Gerente			X
6	Recibir la constancia de pago por parte del proveedor	Gerente			X
7	Archivar Factura paga y constancia del pago	Gerente			X

Nota: Frecuencia es D: Diaria, S: Semanal, M: Mensual. Para indicar cantidad de semanas o meses se utiliza el número y la letra correspondiente, ejemplo 2s: Dos Semanas o 3m: Tres Meses.

Cobro de Cartera

Nombre del Proceso: Cobro Cartera					
Objetivo: Realizar la recuperación de la cartera de los clientes de la empresa.					
No.	Procedimiento	Responsable	Frecuencia		
			D	S	M
1	Generar lista de cartera Vencida	Vendedor			X
2	Realizar Cobro de Cartera	Gerente			X
3	Recaudo de cartera	Gerente			X
4	Entregar constancia de pago a clientes	Vendedor			X
5	Archivar constancia de pago	Vendedor			X

Nota: Frecuencia es D: Diaria, S: Semanal, M: Mensual. Para indicar cantidad de semanas o meses se utiliza el número y la letra correspondiente, ejemplo 2s: Dos Semanas o 3m: Tres Meses.

Manejo de Caja

Nombre del Proceso: Manejo de Caja					
Objetivo: Establecer las actividades que se realizan para la gestión de caja.					
No.	Procedimiento	Responsable	Frecuencia		
			D	S	M
1	Registrar ventas realizadas	Vendedor	X		
2	Ingreso de dinero a caja	Gerente	X		
3	Cuadre de dinero - ventas	Gerente	X		
4	Guardar dinero (Caja fuerte o Consignación cuenta)	Gerente		X	
5	Realizar formato de cuadre semanal y constancia de consignación	Gerente		X	

Nota: Frecuencia es D: Diaria, S: Semanal, M: Mensual. Para indicar cantidad de semanas o meses se utiliza el número y la letra correspondiente, ejemplo 2s: Dos Semanas o 3m: Tres Meses.

Gestión Contable y Financiera

Nombre del Proceso: Gestión Contable y Financiera					
Objetivo: Establecer el manejo de la información contable y financiera de la empresa.					
No.	Procedimiento	Responsable	Frecuencia		
			D	S	M
1	Realizar Consulta de saldos en bancos	Contador			X
2	Realizar y registrar documentos soportes de operaciones bancarias	Contador			X
3	Realizar análisis e informe de Ventas y Gastos	Contador			X
4	Realizar Estados Financieros	Contador			6m
5	Realizar Calculo y Análisis de razones financieras establecidas	Contador			6m
6	Presentar informe de gestión contable y financiera de la empresa	Contador			6m

Nota: Frecuencia es D: Diaria, S: Semanal, M: Mensual. Para indicar cantidad de semanas o meses se utiliza el número y la letra correspondiente, ejemplo 2s: Dos Semanas o 3m: Tres Meses.

4.3.2 Área de Marketing

Las estrategias para el área de Marketing están dirigidas en la comunicación, fidelización de los clientes actuales y captación de nuevos clientes. Esto se logrará con las siguientes propuestas.

Estrategias

- Actualizar las estrategias de comunicación segmentando el Target y Elaboración de un plan de mercadeo incluyendo comunicación por redes sociales y pagina web. (hootsuite).
- Gestionar a través de los proveedores activación de producto en sitio, descuentos, promociones, rifas, concursos, entre otros.
- Evaluar constante de los precios y estrategias de ventas de los competidores.
- Elaborar y presentar propuestas de nuevos servicios acordes a las necesidades de los clientes, especialmente empresas e instituciones educativas del sector.
- Fidelizar los clientes actuales y Captación de nuevos clientes, a través de los diferentes medios de comunicación.

Para la llevar a cabo las estrategias planteadas se deben de realizar actividades que permitan recoger información y derive las acciones que se deben tomar en el área.

Actividades

- Crear una página Web y Perfiles en redes sociales.
Permite contactar más clientes de y crear nuevos canales de comunicación, logrando hacer más visible la empresa para el mercado.
- Activar Marcas y realizar eventos.

Mejora los lazos comerciales entre la empresa y los clientes y da a conocer productos y servicios de la empresa.

- Seguir a los competidores mediante visitas.

Permite el mejoramiento de la empresa a través de la realización del benchmarking, además de poder estar pendiente de precios y promociones, para estar de acorde a las actividades y estado del mercado en momento.

- Visitar e indagar sobre las necesidades de las instituciones educativas y empresas del sector.

- Diseñar ofertas acordes de las necesidades identificadas.

Pensar en las necesidades de los clientes actuales y potenciales, para el mejoramiento y aumento del portafolio.

- Promocionar la empresa por diferentes medios incluyendo redes sociales.

- Elaborar un plan de mercadeo incluyendo comunicación por redes sociales y pagina web.

Aumenta el conocimiento del sector y del mercado actual de la empresa que permiten crear estrategias y actividades específicas para la promoción de la empresa.

El conocimiento que se obtiene de la empresa se plasma en el plan de marketing para que se pueda diseñar e implementar estrategias y actividades en esta área que permitan aumentar las ventas y dar reconocimiento a la empresa en sector que se encuentra así como impactar a nuevos clientes y en nuevos canales de información y comunicación.



Plan De Marketing

2018 – 2019

1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN

1.1. Entorno General

Actualmente Colombia se encuentra en procesos de cambios drásticos, principalmente políticos y sociales, los cuales afectan directamente la economía del país.

Según el Dane⁷⁸, la economía colombiana creció 1.1% el primer trimestre del año 2017, diferente al 2,7% del mismo periodo en el año 2016. Los analistas de Bancolombia proyectan un crecimiento del 1.7% para el 2017.

El sector con mayor crecimiento entre enero y marzo del presente año fue el agropecuario con un 7,7%, seguido por un 4,4% correspondiente a los establecimientos financieros, en tercer puesto se sitúan los servicios sociales, comunales y personales con 2,2%.

A su vez, hay presiones y cambios políticos a nivel internacional que afectan las exportaciones e importaciones del país, según los analistas de Bancolombia, los precios en términos de intercambio crecerán menos de un 3% debido a “presiones de oferta de Estados Unidos, exceso de inventarios y el efecto limitado de los recortes de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (Opep) para controlar la sobreoferta global de crudo”⁷⁹.

Es de resaltar que durante la última crisis del sector petrolero Colombia dejó de percibir más de 20 billones en ingresos por rentas petroleras. También se encuentra la reforma tributaria, que entre sus ítems más relevantes esta la nueva tarifa del IVA 19%, penalización a la evasión de impuestos, impuesto a las bolsa plásticas (como ayuda a la conservación del medio ambiente), beneficios tributarios a dispositivos inteligentes, servicios de telefonía, datos, internet y navegación móvil bajo ciertas características, entre otros.

⁷⁸ COLOMBIA. DANE. [en línea]. Citado el 10 de Agosto 2017. Disponible en:

<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_ltrime14.pdf>

⁷⁹ COLOMBIA. EL COLOMBIANO. [en línea]. Citado el 10 de Agosto 2017. Disponible en:

<<http://www.elcolombiano.com/negocios/bancolombia-bajo-proyeccion-de-crecimiento-de-la-economia-del-pais-XX7011716>>

Actualmente la situación política del país no es la más clara, en lo corrido del año se han generado diferentes escándalos de corrupción que involucran posiciones importantes del gobierno, pero sin lugar a duda, la implementación del acuerdo de paz con las Farc y el inicio de los diálogos con el Eln son los acontecimientos más importantes, los cuales generan un espacio para que los diferentes partidos políticos planteen su posición y propuestas para las elecciones del 2018.

Por otro lado, también se encuentra la situación política y crisis social de Venezuela, lo cual ya ha impactado la opinión política de los ciudadanos colombianos, igualmente, la migración masiva de los del vecino país al territorio colombiano, ubicándose principalmente en las ciudades capitales, ha generado cambios y expectativas especialmente en los comerciantes más pequeños.

En cuanto al sector ambiental, es de suma importancia la firma e implementación del acuerdo de paz con las Farc, puesto que trae consigo formulación de políticas que conlleven a la construcción y ejecución de actividades para la “conservación ambiental, erradicación de cultivos ilícitos y de la minería ilegal, el desarrollo de actividades ambientalmente sostenibles y la implementación de la Estrategia Colombiana de Desarrollo Bajo en Carbono. También se considera la adaptación de una Colombia vulnerable al cambio climático y el lanzamiento de programas de pagos por servicios eco sistémicos que promuevan la conservación de áreas estratégicas”⁸⁰

También se han usado procesos democráticos en diferentes poblaciones del país para permitir o no la explotación de recursos naturales. Por otro lado, según las cifras de Confecamaras⁸¹ disminuyó en un 2,4% la creación de unidades productivas para la explotación de minas y canteras.

⁸⁰ COLOMBIA. SEMANA. [en línea]. Citado el 10 de Agosto 2017. Disponible en: <<http://sostenibilidad.semana.com/medio-ambiente/articulo/los-problemas-ambientales-que-deben-resolverse-en-el-2017/36789>>

⁸¹ COLOMBIA. CONFECAMARAS. [en línea]. Citado el 10 de Agosto 2017. Disponible en: <http://confecamaras.org.co/phocadownload/2017/Cuadernos_an%C3%A1lisis_econ%C3%B3mico/Informe_de_Din%C3%A1mica_Empresarial_2016.pdf>

1.2. Entorno sectorial

La Cámara de Comercio de Cali reportó un crecimiento anual del 0,5%, equivalente a 8.252 empresas, en la renovación de matrícula mercantil durante los dos primeros meses del 2017; de los cuales el 97,4% de las mismas son microempresas.

De lo anterior, no se tiene una cifra exacta de cuantos negocios comerciales similares a Fotocopias y Papelería Copy, sin embargo, según los datos analizados por Actividad Económica del Informe de Dinámica Empresarial de Confecámaras, el sector del comercio, comparando los años 2016 vs 2015 la actividad económica de mayor crecimiento fue Comercio al por mayor y al por menor con una variación positiva de 4,4% y su participación en la creación de unidades empresariales es del 37,1%.

En el mismo informe, el registro de nuevas matrículas de personas naturales, se evidencia una concentración del 43,0% en actividades de comercio, con una variación positiva del 11,3% entre los mismos años.

Según dichos datos, se crearon 95.767 matrículas nuevas personas naturales correspondientes unidades de negocio de Comercio al por mayor y al por menor.

Correspondiente a las barreras del sector para la entrada de nuevos competidores directos de Fotocopias y Papelería Copy, se debe decir que no es de gran dificultad penetrarlas, esto debido que en la ciudad de Cali hay diversidad de proveedores y distribuidores de productos e insumos de papelería y cacharrería, así como también, el servicio de Corresponsales Bancarios es ofrecido por la mayoría de la unidades financieras del país, principalmente Grupo Bancolombia y Grupo AVAL.

Debido a lo anterior, es muy común encontrarse con papelerías, cacharrerías y misceláneas en los barrios de la ciudad, principalmente en los más populares. Se

debe resaltar que una gran variedad de negocios pequeños pueden prestar el servicio de CB, lo cual amplía la competencia para este servicio en específico.

En cuanto a los gustos e intereses de los clientes de Fotocopias y Papelería Copy, se debe resaltar que son principalmente niños y adolescentes de los colegios cercanos y residentes de la zona, ellos son los mayores consumidores de los productos escolares y de cacharrería; seguido, se encuentran los trabajadores de las empresas del sector, quienes en gran medida usan los diferentes servicios del local comercial.

Es de resaltar que los consumidores de los productos de papelería y cacharrería buscan principalmente productos de marcas reconocidas pero que sean asequibles.

En cuanto a los servicios de fotocopidora e impresión, esperan que sean ágiles y de calidad.

Los consumidores de los servicios de corresponsalía bancaria buscan seguridad y agilidad en sus transacciones.

1.3. Entorno competitivo

La competencia más directa de Fotocopias y papelería Copy, es una microempresa llamada Papelformas Laurita, ubicada en la calle 33A # 8A – 50 a 3 cuerdas de la microempresa de estudio. Papelformas Laurita posee servicios de papelería y corresponsalía bancaria pero la corresponsalía bancaria es de otro banco (Banco Caja Social).

Esta empresa es reciente en el sector pues lleva unos 6 meses en esa ubicación, su presentación de cara al cliente no es muy amable puesto que la organización de su mercancía está hecha un verdadero caos, todo se ve desordenado, empolvado, da una impresión de abandonado, posee mucha cantidad de afiches que distorsionan la información que presentan. La comparación de precios deja a “FOTOCOPIAS Y PAPELERÍA COPY” con la primera opción para los clientes pues posee precios más bajos.

Otras microempresas similares se encuentran mucho más retiradas de la ubicación de la papelería la cubana, papelería la 14

1.4. Mercado

“FOTOCOPIAS Y PAPELERÍA COPY” está dividido en dos segmentos principales, uno son los productos y servicios de papelería y otro el servicio de Corresponsalía Bancaria.

Como primera medida, la Superfinanciera define “Corresponsales Bancarios (CB): personas naturales o jurídicas contratadas para prestar diversos servicios financieros en nombre de los establecimientos de crédito, en los términos establecidos en el Decreto 2233 de 2006.”⁸²

Según las estadísticas de la misma entidad, entre los años 2008 y 2014 los puntos presenciales de las entidades financieras, incluidos los CB evidenciaron un ritmo de crecimiento sostenido, pero en el 2015 hubo una disminución del 7% de datafonos y del 6% CB, para estos últimos, las cifras son 94.264 en julio a 88.20 en diciembre de 2015.

Por otro lado, de acuerdo con diario El Tiempo⁸³ los CB fue el segundo canal transaccional con mayor movimiento en el país, con un monto cerca de 27 billones de pesos y un incremento del 36,5% anual. A su vez, resalta que informe de la Superfinanciera expone que cada vez aumenta el volumen de transacciones a través de los diferentes canales financieros.

La empresa se encuentra situado en el nororiente de la ciudad específicamente en el barrio municipal de la comuna 8. Esta comuna se encuentra delimitada al Oriente con las comunas 11 y 12, al Nororiente con la comuna 4 y 7, al Noroccidente con la comuna 9. La comuna es compuesta por 22 barrios en los cuales se destaca por su vocación comercial, pues se encuentran, empresas

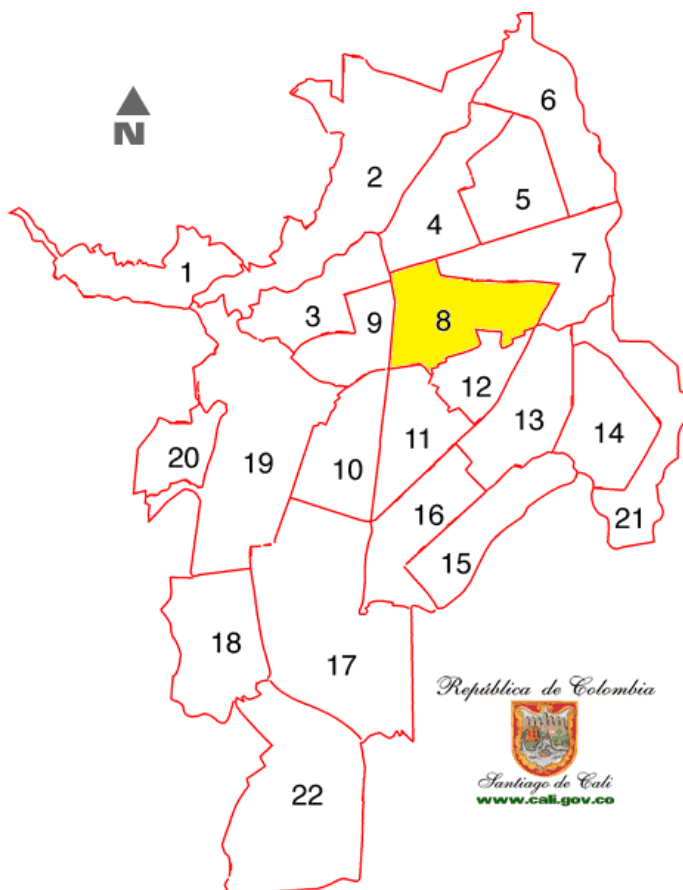
⁸² COLOMBIA. ASOBANCARIA. [en línea]. Citado el 10 de Agosto 2017. Disponible en: <<http://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2016/06/Informe-de-Tipificaci%C3%B3n-2015-Version-Web.pdf>>

⁸³ COLOMBIA. EL TIEMPO. [en línea]. Citado el 10 de Agosto 2017. Disponible en: <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15378015>>

industriales productoras de textiles así como también varios establecimientos comerciales que representan 7,5% de las unidades económicas de la ciudad.

El principal estrato socio económico que se encuentra en la comuna es el 3 representado con un 74,65% de la población seguido por el estrato 2 representado con un 25,21%.⁸⁴, Según censo general 2005 del DANE⁸⁵, en un rango de 800m a la redonda de “FOTOCOPIAS Y PAPELERÍA COPY” hay un total de 24.793 personas, de las cuales 11.758 (47,55%) son hombres y 12.968 (52,45%) son mujeres, esta población por grupos de edad corresponde a un total de 15.778 adultos (de 15 a 59 años), 5.362 niños (de 0 a 14 años) y 3.586 ancianos(60 o más años).

Figura 8 Mapa de Cali

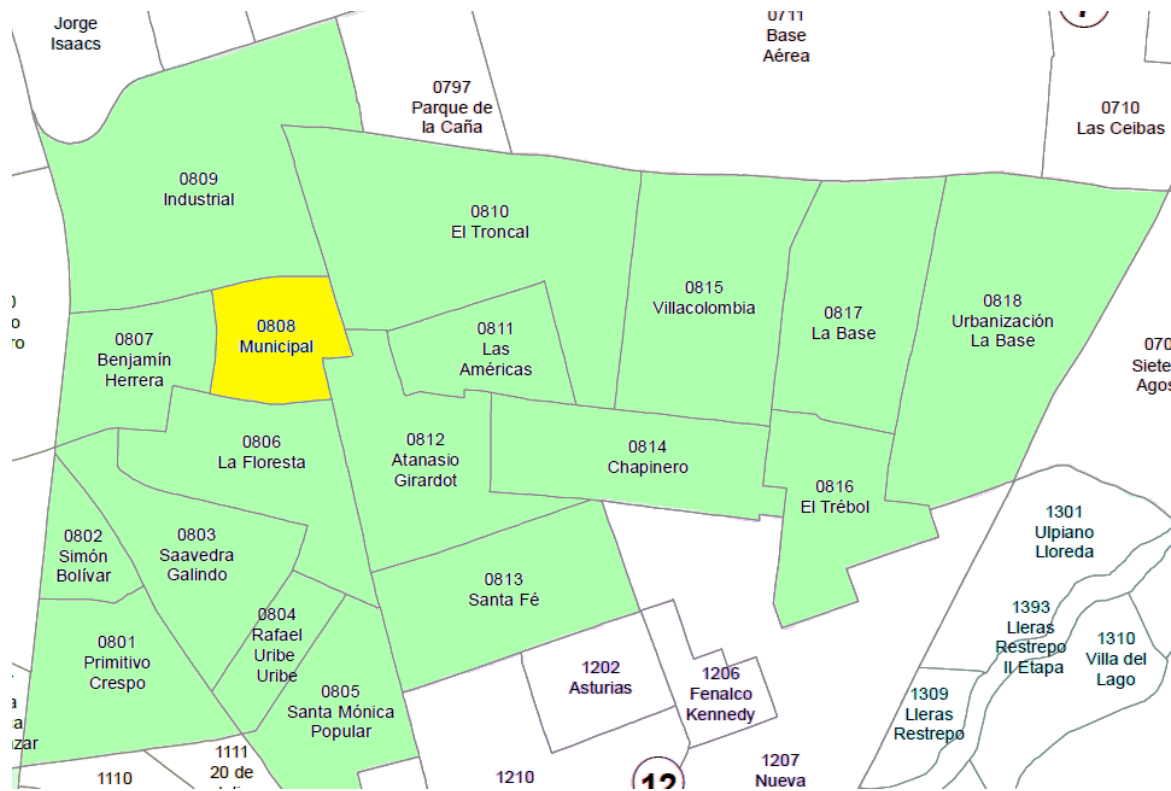


⁸⁴ Publicado el 19 de abr. de 2015 Disponible en: <<https://es.slideshare.net/rocaba11/comunas-ese-centro>>

⁸⁵ COLOMBIA. DANE. [en línea]. Citado el 10 de Agosto 2017. Disponible en: <<https://geoportal.dane.gov.co/v2/?page=elementoAnalisis>>

Fuente: http://www.cali.gov.co/publicaciones/2268/mapas_y_planos_de_santiago_de_cali/

Figura 9 Mapa Comuna 8



Fuente: idesc.cali.gov.co/download/mapa_fisico_turistico/mapa_fisico_turistico_reverso.pdf

La ubicación de la empresa se encuentra resalta de amarillo en el mapa, estando está en el barrio Municipal.

2. ANALISIS DE LA SITUACIÓN

Como se ha dicho anteriormente en este trabajo, “FOTOCOPIAS Y PAPELERÍA COPY” presenta falencias en todas sus áreas funcionales, debido a esto, actualmente no cuenta con un plan de mercadeo.

Sin embargo, debido al conocimiento que se tiene del negocio por parte de su dueño, la trayectoria con los diferentes proveedores y la continuidad por más de una década en el sector, genera ventaja para estructurar y ejecutar estrategias.

Por otro lado, se puede considerar como oportunidad el acceso y uso de páginas web y redes sociales para publicitar las unidades de negocio, realizar ventas, entre otras actividades.

Se debe tener presente que la dinámica económica del país actualmente se puede considerar una amenaza, puesto que la capacidad adquisitiva de los individuos ha disminuido, lo cual puede afectar tanto los productos como los servicios de Fotocopias y Papelería Copy. Otra amenaza, es la facilidad de ingresar al sector, ya que usualmente este tipo de locales comerciales inician como negocio familiar en los hogares colombianos.

2.1. OBJETIVOS

- Incrementar en un 20% las ventas de los productos de papelería al cierre del año 2018
- Aumentar el volumen de transacciones de Corresponsalía Bancaria en un 2% mensual hasta el cierre del año 2018
- Duplicar las ventas de útiles escolares en temporada de regreso a clases.
- Mejorar la percepción del buen servicio entre los clientes
- Aumentar la popularidad de “FOTOCOPIAS Y PAPELERÍA COPY” en el sector.

2.2. ESTRATEGIA

Las decisiones se tomarán con base en las 4Ps del mercadeo, producto, precio, plaza y promoción.

Productos de calidad y asequibles a todo tipo de consumidor

Teniendo presente la oferta del mercado y la promoción de los diferentes productos y servicios de las marcas dueñas, es necesario mantener un amplio surtido a disposición de los clientes de Fotocopias y Papelería Copy, con el

objetivo de poder satisfacer sus necesidades y preferencias siendo acorde con sus presupuestos.

Para dar cumplimiento a lo anterior, es necesario contar con proveedores que tengan amplios portafolios y se encuentren atentos a la dinámica del mercado. Una posibilidad es tener relación directa con los distribuidores autorizados por las diferentes marcas; y con relación a los servicios de corresponsalía bancaria, se debe mantener en constante capacitación de los aplicativos y nuevos productos que puede ofrecer la entidad bancaria.

A su vez, con el objetivo de tener una rotación dinámica de los inventarios y así no haya pérdida de productos, “FOTOCOPIAS Y PAPELERÍA COPY” ofrecerá descuentos y combos especiales teniendo presente las temporadas comerciales y las unidades disponibles en bodega.

También se puede coordinar con los proveedores para ofrecer descuentos o paquetes para hacer más atractivos los productos ante los clientes.

2.2.1. El mejor precio del sector

Actualmente “FOTOCOPIAS Y PAPELERÍA COPY” no cuenta con un proceso estándar para la fijación de precio de sus productos, sin embargo, el propietario sabe que el precio de venta de los productos hace la diferencia en la decisión de compra del consumidor.

A su vez, para el planteamiento de esta estrategia se debe tener presente que la mayoría de los productos de papelería básicos como bolígrafos o lapiceros tienen precios sugeridos al consumidor, lo cual puede condicionar al vendedor.

Se propone un margen de contribución del 50% con el objetivo de abarcar costos fijos y obtener la ganancia esperada al final del ejercicio. A su vez, se hará comparación de precios con los locales similares en el sector, con el fin de comprobar que no esté por fuera del margen y poder evaluar si se puede hacer una reducción del mismo para obtener ventaja sobre los competidores.

Se debe tener en cuenta que los precios de los servicios de CB no son establecidos por este establecimiento comercial, sino por la entidad bancaria, la

cual ya tiene tarifas establecidas para cada transacción y son pagadas a Fotocopias y Papelería Copy.

2.2.2. El mejor local comercial

Para toda empresa es vital tener claro su público objetivo y su forma de comercialización, en este caso “FOTOCOPIAS Y PAPELERÍA COPY” pertenece al sector de minoristas y ventas al detal, donde sus clientes son el consumidor final. Por lo anterior, es de importancia evaluar aspectos como lo ubicación e imagen del local comercial.

En cuanto a la ubicación de “FOTOCOPIAS Y PAPELERÍA COPY” se considera que es estratégica debido que es de fácil alcance y acceso a su público objetivo; por esto no se hacen propuestas al respecto.

2.2.3. Promoción

La publicidad es esencial para dar a conocer o recordar una marca, sus productos y servicios. Ella se basa en transmitir información de manera ideal con el fin de impactar a su público objetivo y cooperar con la consecución de las metas de comerciales y de la empresa.

Como primera medida en esta estrategia, “FOTOCOPIAS Y PAPELERÍA COPY” hará un cambio de imagen (logo) el cual se verá en primera medida en la publicidad la cual se realizará por medio de anuncios impresos, tales como volantes y posters, los cuales serán entregados en el sector, principalmente alrededor de los colegios y las fábricas cercanas.

Por otro lado, se implementarán los anuncios y la comunicación a través de redes sociales, principalmente Facebook e Instagram, en ellos se dará a conocer los datos más relevantes del local, así como también precios, promociones y descuentos. Con esta estrategia, es esencial mantener la información actualizada y tener un tiempo de respuesta mínimo antes las consultas o comentarios de los clientes.

4.3.3 Área de Finanzas

El área de finanzas es neurálgica para la empresa pues es la base para la operación de todas las áreas, según el diagnóstico realizado se encontró como problema los pocos documentos y el poco conocimiento contable que se tiene de la empresa, a pesar que se contrata un contador para las fechas de impuestos, la información que este les da es muy escasa, se muestra mucho su problema en especial en los márgenes de contribución de sus productos, así como el desconocimiento de su punto de equilibrio.

Estrategia

- Contratar los servicios de un Outsourcing contable que tenga como funciones sistematizar el ejercicio contable, preparar estados financieros mensuales, preparar las declaraciones tributarias, suministrar información relevante para la toma de decisiones y generar capacidad interna para la correcta gestión contable.
- Mantener información contable y financiera segura, actualizada y disponible.
- Migrar de un ejercicio contable manual a uno sistematizado.

Teniendo en cuenta con las estrategias ya planteadas se inicia con la denominación y la descripción de las actividades a realizar en esta área, para el cumplimiento de las estrategias.

Actividades

- Adquirir un software contable
Lograr un manejo más fácil y confiable de la información financiera que permita tener informes y resultados de las estrategias planteadas de manera rápida y clara.

- Establecer el margen de contribución de los productos comercializados y el punto de equilibrio de la microempresa.

Tener claro cuál es el margen de contribución y el punto de equilibrio se puede identificar cual es el beneficio económico de la empresa, así como también tener conocimiento real de pérdidas y ganancias.

- Elaborar los estados financieros (balance general y estado de resultados), para tener información actualizada del estado contable de la empresa.

Tener la información financiera al día permite tomar decisiones basadas en datos reales y acordes a la situación económica de Fotocopias y Papelería Copy.

- Determinar las razones financieras que se utilizaran para la medición de las finanzas de la empresa.
- Realizar evaluaciones de las razones financieras y los estados financieros cada 6 meses para tomar decisiones sobre el funcionamiento de la microempresa.

Para llevar a cabo las actividades y estrategias planteadas aquí se realiza como complemento un diagnóstico de estados financieros y razones financieras, que permita tomar medidas para la empresa como mejorar su margen de contribución en productos.



Estados y Razones Financieras

2018 – 2019

1. Estado Financiero

El diagnóstico de la empresa a través de los estados financieros, permite que el empresario conozca de primera mano la situación contable de la empresa, para la toma de decisiones de manera correcta. Los estados financieros que se establecen en esta estrategia es el Balance General y el Estado de Resultado, estos logrados a partir del establecimiento de un Margen de Contribución y el Punto de Equilibrio.

1.1 Margen de Contribución y Punto de Equilibrio

Margen de Contribución: Es la diferencia entre el precio de venta y el costo del producto. El precio de venta está compuesto por el costo del producto (costo variable), el costo fijo y la utilidad esperada. La resta de estas dos razones hace que muestre el exceso de los ingresos frente al costo variable.

Esta razón permite conocer en qué porcentaje contribuye las ventas de la empresa a cubrir los costos fijos generados por esta. Para conocer el margen de contribución de los productos que se venden en la empresa se debe realizar la siguiente tabla:

No	Nombre Del Producto	Costo	Precio De Venta	Margen De Contribución	Margen De Contribución En %
1	Bolígrafo Kilometrico Rt	466	800	334	71,7
2	Bolígrafo Kilometrico 100	343	700	357	104,1
3	Marcador Sharpie Fine	936	2.000	1.064	113,7
4	Marcador Sharpie Tank	1.402	2.500	1.098	78,3
5	Marcador Berol Permanente	876	1.500	624	71,2
6	Marcador Berol Borrable	1.444	2.500	1.056	73,1
7	Colores Recreo X 24	4.052	5.000	948	23,4
8	Colores Recreo X 212			448	11,1

		4.052	4.500		
9	Gancho Cosedora	1.800	2.500	700	38,9
10	Gancho Legajador	1.099	2.000	901	82,0
11	Plastilina Barra Corta	458	600	142	31,0
12	Plastilina Barra Larga	806	1.200	394	48,9
13	Talonario Multiusos Autocopiante	1.913	2.500	587	30,7
14	Aviso Se Vende Bond	210	1.000	790	376,2
15	Sobre Expandible Yoyo Carta	1.256	2.000	744	59,2
16	Sobre Expandible Yoyo Oficio	1.388	2.000	612	44,1
17	Cartulina Bristol Pliego	440	700	260	59,1
18	Pegante Tesa Stick 22gr	2.376	3.800	1.424	59,9
19	Papel Bond 60gr Pliego	185	500	315	170,3
20	Regla Aluminio 30cm	1.345	2.000	655	48,7
21	Caja Tempera Rapid	1.705	2.000	295	17,3
22	Caja Clip	399	700	301	75,4
23	Lápiz Color Check Rojo	591	900	309	52,3
24	Contrato De Arrendamiento Minerva	1.567	2.000	433	27,6
25	Perforadora 2 Huecos	4.367	6.000	1.633	37,4
26	Cartulina 1/8 Colores Suaves	71	100	29	40,8
27	Talonario De Letras De Cambio	720	2.000	1.280	177,8
28	Juego Geométrico 4 Piezas	3.458	4.000	542	15,7
29	Tabla Periódica Mediana	508	800	292	57,5
30	Block Carta 80 Hojas	1.680	2.200	520	31,0
31	Carpeta Blanca De Presentación	220	500	280	127,3

32	Legajador Oficio	149	400	251	168,5
33	Legajador Carta	136	400	264	194,1
34	Recibo De Caja Menor X 100hj	1.077	2.500	1.423	132,1
35	Recibo De Caja Menor X 200hj	1.923	4.500	2.577	134,0
36	Pegante Silicona Líquida 100ml	2.282	3.500	1.218	53,4
37	Pegante Silicona Líquida 60ml	1.664	2.500	836	50,2
38	Hoja De Vida 1003 Minerva	370	500	130	35,1
39	Almohadilla Dactilar	1.309	2.500	1.191	91,0
40	Tinta Sellos Pelikan	2.356	3.500	1.144	48,6
41	Pegante Súper Bonder	2.259	3.000	741	32,8
42	Sacapuntas Metálico	238	500	262	110,1
43	Sacapuntas Pasta Con Recipiente	1.000	1.500	500	50,0
44	Repuesto Bisturí Grande	890	1.000	110	12,4
45	Repuesto Bisturí Pequeño	819	1.000	181	22,1
46	Cartón Paja Pliego	1.649	2.000	351	21,3
47	Cartón Cartulina Pliego	790	1.200	410	51,9
48	Papel Kraft Pliego	130	250	120	92,3
49	Papel Modistería Pliego	167	250	83	49,7
50	Talonario Rifa #2 (2 Ultimas)	630	1.200	570	90,5
51	Talonaria Rifa #1 (2ultimas)	980	1.500	520	53,1
52	Talonario Rifa #3 (2oportunidades)	398	1.000	602	151,3
53	Tijera Escolar Punta Roma	696	1.000	304	43,7
54	Cuenta De Cobro 116-40d	1.468	2.000	532	36,2
55	Cuenta De Cobro 132-40d	625	1.200	575	92,0

56	Cuenta De Cobro 164-80d	348	500	152	43,7
57	Papel Seda Pliego	63	150	87	138,1
58	Archivador Az Oficio	3.466	5.000	1.534	44,3
59	Archivador Az Carta	3.122	5.000	1.878	60,2
60	Compas Metálico Pelikan	2.100	3.000	900	42,9
61	Resma Carta Reprograf	8.210	11.000	2.790	34,0
62	Resma Oficio Reprograf	10.200	12.000	1.800	17,6
63	Cosedora Pequeña Metálica	5.057	7.000	1.943	38,4
64	Borrador Nata Br 20	237	500	263	111,0
65	Cuaderno Mini anotaciones	854	1.200	346	40,5
66	Bisturí Grande Pasta	383	1.000	617	161,1
67	Bisturí Pequeño Pasta	300	700	400	133,3
68	Cinta Transparente 48 X 100	2.842	5.000	2.158	75,9
69	Cinta Transparente 24 X 40	1.347	2.200	853	63,3
70	Cinta Transparente 48 X 40	1.228	2.500	1.272	103,6
71	Cinta Transparente 12 X 20	482	600	118	24,5
72	Cinta Transparente 12 X 40	753	1.000	247	32,8
73	Block Milimetrado 25 Hj	1.352	2.200	848	62,7
74	Pagare Minerva	745	1.200	455	61,1
75	Lápiz Mirado No 2	453	900	447	98,7
76	Lápiz Blanco Prismacolor	1.998	3.000	1.002	50,2
77	Protector Liso Carta	373	500	127	34,0
78	Protector Liso Oficio	473	600	127	26,8
79	Contrato Civil De Obra Minerva	1.150	2.000	850	73,9

80	Cuaderno Grapado 100hj	890	1.000	110	12,4
81	Cuaderno Grapado 50hj	570	700	130	22,8
82	Carpeta Legajar Traslucida Oficio	1.585	3.000	1.415	89,3
83	Cuaderno Argollado 105	2.500	3.000	500	20,0
84	Lápiz Corrector Papermate	2.892	5.000	2.108	72,9
85	Memoria Usb 8gb	18.689	20.000	1.311	7,0
86	Memoria Usb 16gb	23.472	26.000	2.528	10,8
87	Resaltador Berol Sharpie	1.213	2.000	787	64,9
88	Block Carta 50 Hj	1.458	2.200	742	50,9
89	Cuaderno De Contabilidad 3 Columnas 1/2 Oficio	969	2.500	1.531	158,0
90	Cuaderno De Contabilidad 3 Columnas Oficio	1.500	3.000	1.500	100,0
91	Pinceles Planos	450	1.000	550	122,2
92	Pinceles Redondos	400	900	500	125,0
93	Cuaderno Cosido 100hj	1.250	2.000	750	60,0
94	Lápiz Corrector Berol	1.037	2.000	963	92,9
95	Colores Norma Largos X 12	8.450	13.000	4.550	53,8
96	Pilas AAA Panasonic Carbón	950	1.300	350	36,8
97	Pilas AA Panasonic Carbón	900	1.200	300	33,3
98	Cinta Impresora Sapon 810	5.000	8.500	3.500	70,0
99	Micro punta Pelikan	750	1.000	250	33,3
100	Carpeta Escolar Resorte Primavera	1.200	2.000	800	66,7
101	Pilas AAA Panasonic Alkalina	2.178	3.000	822	37,7
102	Pilas AA Panasonic Alkalina	2.000	2.900	900	45,0
103	Sobre Manila Carta	55	200	145	263,6

104	Sobre Manila Oficio	60	200	140	233,3
105	Bolígrafo Bic Cristal	300	700	400	133,3
106	Minas Imitación Parker Pointer	775	1.000	225	29,0
107	Pegante Súper Glue	250	500	250	100,0
108	Cinta De Enmascarar 12 X 25	1.250	2.000	750	60,0
109	Cinta De Enmascarar 24 X 25	2.250	2.500	250	11,1
110	Cinta De Enmascarar 18 X 25	3.100	3.500	400	12,9
111	Sobre Manila 1/2 Carta	36	100	64	177,8
112	Sobre Manila Pago	36	100	64	177,8
113	Sobre Blanco Oficio	24	100	76	316,7
114	Carpeta Bisel	648	800	152	23,5
115	Cuaderno Argollado 85	1.500	2.000	500	33,3
116	Papel Calco Pliego	230	500	270	117,4
117	Papel Pergamino Pliego	830	1.200	370	44,6
118	Cartón Paja 1/2 Pliego	684	1.000	316	46,2
119	Cartón Paja 1/8	171	400	229	133,9
120	Cartulina 1/8 Colores Fluorescente	700	1.600	900	128,6
121	Papel Cristal Pliego	255	400	145	56,9
122	Papel Cristal Tornasol	400	600	200	50,0
123	Pegastick 10gr	1.842	3.000	1.158	62,9
124	Pegastick 20gr	3.300	5.000	1.700	51,5
125	Sipega 125gr	783	1.800	1.017	129,9
126	Sipega 30gr	254	500	246	96,9
127	Hoja De Vida 1000 Minerva	158	300	142	89,9

128	Contrato Arrendamiento Local	1.250	2.000	750	60,0
129	Contrato Arrendamiento Vivienda	1.250	2.000	750	60,0
130	Contrato De Trabajo Inferior A Un Año	1.250	2.000	750	60,0
131	Sobre Manila Carta Especial	96	200	104	108,3
132	Minas 0,7 0,5	850	1.200	350	41,2
133	Saca ganchos	1.032	2.000	968	93,8
134	Bolsa De Cauchos	436	500	64	14,7
135	Portaminas	1.345	1.500	155	11,5
136	Almohadilla Sello	1.354	3.000	1.646	121,6
137	Temperas 36gr	440	700	260	59,1
138	Temperas 150gr	1.150	1.600	450	39,1
139	Sharpie Doble Punta	2.400	3.000	600	25,0
140	Tabla Gancho Acrílica	2.935	4.000	1.065	36,3
141	Fommy 1/8	250	500	250	100,0
142	Papel Carbón Escritura Mano	374	600	226	60,4
143	Silicona En Barra Gruesa	312	600	288	92,3
144	Silicona En Barra Delgada	210	350	140	66,7
145	Rollo Precio	823	1.000	177	21,5

Margen de Contribución Promedio de la Papelería

700

73,67

1.2 Punto de Equilibrio⁸⁶: Esta herramienta financiera permite conocer el momento en que la empresa no genera ningún beneficio, pero tampoco genera pérdidas. Esto quiere decir que al saber el punto de equilibrio, se puede pronosticar el mínimo de ventas que debe de realizar la empresa para cubrir todos los costos fijos y empezar a generar utilidades para esta.

Punto de Equilibrio

Costos Fijos / % Margen de Contribución

3.836.950 / 73,67%

Ventas en el punto de Equilibrio 5.208.294

Se realiza un nuevo cálculo del punto del equilibrio dado a que se establece un nuevo margen de contribución como se planteó en la estrategia del plan administrativo.

No	Nombre Del Producto	Costo	Precio De Venta	Margen De Contribución	Margen De Contribución En %
1	Bolígrafo Kilometrico Rt	466	1.000	534	114,6
2	Bolígrafo Kilometrico 100	343	800	457	133,2
3	Marcador Sharpie Fine	936	2.500	1.564	167,1
4	Marcador Sharpie Tank	1.402	2.500	1.098	78,3
5	Marcador Berol Permanente	876	2.000	1.124	128,3
6	Marcador Berol Borrable	1.444	2.500	1.056	73,1
7	Colores Recreo X 24				97,4

⁸⁶ RIVERA, Jorge Alberto. Introducción a la Administración Financiera. Colombia: Universidad del Valle, 2010. p.124

		4.052	8.000	3.948	
8	Colores Recreo X 12	4.052	6.500	2.448	60,4
9	Gancho Cosedora	1.800	3.000	1.200	66,7
10	Gancho Legajador	1.099	2.500	1.401	127,5
11	Plastilina Barra Corta	458	800	342	74,7
12	Plastilina Barra Larga	806	1.600	794	98,5
13	Talonario Multiusos Autocopiante	1.913	3.800	1.887	98,6
14	Aviso Se Vende Bond	210	1.000	790	376,2
15	Sobre Expandible Yoyo Carta	1.256	3.000	1.744	138,9
16	Sobre Expandible Yoyo Oficio	1.388	3.000	1.612	116,1
17	Cartulina Bristol Pliego	440	700	260	59,1
18	Pegante Tesa Stick 22gr	2.376	3.800	1.424	59,9
19	Papel Bond 60gr Pliego	185	500	315	170,3
20	Regla Aluminio 30cm	1.345	2.500	1.155	85,9
21	Caja Tempera Rapid	1.705	3.800	2.095	122,9
22	Caja Clip	399	800	401	100,5
23	Lápiz Color Check Rojo	591	1.000	409	69,2
24	Contrato De Arrendamiento Minerva	1.567	2.800	1.233	78,7
25	Perforadora 2 Huecos	4.367	7.500	3.133	71,7
26	Cartulina 1/8 Colores Suaves	71	150	79	111,3
27	Talonario De Letras De Cambio	720	2.000	1.280	177,8
28	Juego Geométrico 4 Piezas	3.458	5.000	1.542	44,6

29	Tabla Periódica Mediana	508	1.000	492	96,9
30	Block Carta 80 Hojas	1.680	2.800	1.120	66,7
31	Carpeta Blanca De Presentación	220	500	280	127,3
32	Legajador Oficio	149	500	351	235,6
33	Legajador Carta	136	500	364	267,6
34	Recibo De Caja Menor X 100hj	1.077	2.500	1.423	132,1
35	Recibo De Caja Menor X 200hj	1.923	4.500	2.577	134,0
36	Pegante Silicona Líquida 100ml	2.282	3.500	1.218	53,4
37	Pegante Silicona Líquida 60ml	1.664	2.500	836	50,2
38	Hoja De Vida 1003 Minerva	370	600	230	62,2
39	Almohadilla Dactilar	1.309	3.000	1.691	129,2
40	Tinta Sellos Pelikan	2.356	3.500	1.144	48,6
41	Pegante Súper Bonder	2.259	3.500	1.241	54,9
42	Sacapuntas Metálico	238	500	262	110,1
43	Sacapuntas Pasta Con Recipiente	1.000	2.000	1.000	100,0
44	Repuesto Bisturí Grande	890	1.500	610	68,5
45	Repuesto Bisturí Pequeño	819	1.000	181	22,1
46	Cartón Paja Pliego	1.649	2.500	851	51,6
47	Cartón Cartulina Pliego	790	1.200	410	51,9
48	Papel Kraft Pliego	130	300	170	130,8
49	Papel Modistería Pliego	167	300	133	79,6
50	Talonario Rifa #2 (2 Ultimas)	630	1.500	870	138,1

51	Talonaria Rifa #1 (2ultimas)	980	2.000	1.020	104,1
52	Talonario Rifa #3 (2oportunidades)	398	1.000	602	151,3
53	Tijera Escolar Punta Roma	696	1.200	504	72,4
54	Cuenta De Cobro 116-40d	1.468	2.500	1.032	70,3
55	Cuenta De Cobro 132-40d	625	1.500	875	140,0
56	Cuenta De Cobro 164-80d	348	800	452	129,9
57	Papel Seda Pliego	63	200	137	217,5
58	Archivador Az Oficio	3.466	7.500	4.034	116,4
59	Archivador Az Carta	3.122	6.500	3.378	108,2
60	Compas Metálico Pelikan	2.100	3.500	1.400	66,7
61	Resma Carta Reprograf	8.210	12.000	3.790	46,2
62	Resma Oficio Reprograf	10.200	14.000	3.800	37,3
63	Cosedora Pequeña Metálica	5.057	8.500	3.443	68,1
64	Borrador Nata Br 20	237	500	263	111,0
65	Cuaderno Mini anotaciones	854	1.500	646	75,6
66	Bisturí Grande Pasta	383	1.000	617	161,1
67	Bisturí Pequeño Pasta	300	700	400	133,3
68	Cinta Transparente 48 X 200	7.850	12.000	4.150	52,9
69	Cinta Transparente 48 X 100	2.842	6.000	3.158	111,1
70	Cinta Transparente 24 X 40	1.347	2.200	853	63,3
71	Cinta Transparente 48 X 40	1.228	2.500	1.272	103,6
72	Cinta Transparente 12 X 20	482	600	118	24,5

73	Cinta Transparente 12 X 40	753	1.200	447	59,4
74	Block Milimetrado 25 Hj	1.352	3.000	1.648	121,9
75	Pagare Minerva	745	2.000	1.255	168,5
76	Lápiz Bic	356	800	444	124,7
77	Lápiz Mirado No 2	453	900	447	98,7
78	Lápiz Blanco Prismacolor	1.998	3.500	1.502	75,2
79	Protector Liso Carta	373	600	227	60,9
80	Protector Liso Oficio	473	800	327	69,1
81	Contrato Civil De Obra Minerva	1.150	2.000	850	73,9
82	Cuaderno Grapado 100hj	890	1.000	110	12,4
83	Cuaderno Grapado 50hj	570	700	130	22,8
84	Carpeta Legajar Traslucida Oficio	1.585	3.800	2.215	139,7
85	Cuaderno Argollado 105	2.500	3.000	500	20,0
86	Lápiz Corrector Papermate	2.892	5.500	2.608	90,2
87	Memoria Usb 8gb	18.689	22.500	3.811	20,4
88	Memoria Usb 16gb	23.472	26.500	3.028	12,9
89	Resaltador Berol Sharpie	1.213	2.500	1.287	106,1
90	Block Carta 50 Hj	1.458	2.500	1.042	71,5
91	Cuaderno De Contabilidad 3 Columnas 1/2 Oficio	969	3.000	2.031	209,6
92	Cuaderno De Contabilidad 3 Columnas Oficio	1.500	4.500	3.000	200,0
93	Pinceles Planos	450	1.000	550	122,2
94	Pinceles Redondos				125,0

		400	900	500	
95	Cuaderno Cosido 100hj	1.250	2.000	750	60,0
96	Lápiz Corrector Berol	1.037	2.800	1.763	170,0
97	Colores Norma Largos X 12	8.450	14.000	5.550	65,7
98	Pilas AAA Panasonic Carbón	950	1.200	250	26,3
99	Pilas AA Panasonic Carbón	900	1.200	300	33,3
100	Cinta Impresora Sepon 810	5.000	8.500	3.500	70,0
101	Micro punta Pelikan	750	1.500	750	100,0
102	Carpeta Escolar Resorte Primavera	1.200	3.000	1.800	150,0
103	Pilas AAA Panasonic Alkalina	2.178	3.800	1.622	74,5
104	Pilas AA Panasonic Alkalina	2.000	3.800	1.800	90,0
105	Sobre Manila Carta	55	200	145	263,6
106	Sobre Manila Oficio	60	200	140	233,3
107	Bolígrafo Bic Cristal	300	700	400	133,3
108	Minas Imitación Parker Pointer	775	1.500	725	93,5
109	Pegante Súper Glue	250	600	350	140,0
110	Cinta De Enmascarar 12 X 25	1.250	2.500	1.250	100,0
111	Cinta De Enmascarar 24 X 25	2.250	3.500	1.250	55,6
112	Cinta De Enmascarar 18 X 25	3.100	4.000	900	29,0
113	Sobre Manila 1/2 Carta	36	100	64	177,8
114	Sobre Manila Pago	36	100	64	177,8
115	Sobre Blanco Oficio	24	100	76	316,7
116	Carpeta Bisel				54,3

		648	1.000	352	
117	Cuaderno Argollado 85	1.500	2.000	500	33,3
118	Papel Calco Pliego	230	500	270	117,4
119	Papel Pergamino Pliego	830	1.200	370	44,6
120	Cartón Paja 1/2 Pliego	684	1.200	516	75,4
121	Cartón Paja 1/8	171	500	329	192,4
122	Cartulina 1/8 Colores Fluorescente	700	2.000	1.300	185,7
123	Papel Cristal Pliego	255	600	345	135,3
124	Papel Cristal Tornasol	400	800	400	100,0
125	Pegastick 10gr	1.842	3.500	1.658	90,0
126	Pegastick 20gr	3.300	5.500	2.200	66,7
127	Sipega 125gr	783	2.500	1.717	219,3
128	Sipega 30gr	254	600	346	136,2
129	Hoja De Vida 1000 Minerva	158	400	242	153,2
130	Contrato Arrendamiento Local	1.250	2.500	1.250	100,0
131	Contrato Arrendamiento Vivienda	1.250	2.500	1.250	100,0
132	Contrato De Trabajo Inferior A Un Año	1.250	2.500	1.250	100,0
133	Sobre Manila Carta Especial	96	200	104	108,3
134	Minas 0,7 0,5	850	1.400	550	64,7
135	Saca ganchos	1.032	2.000	968	93,8
136	Bolsa De Cauchos	436	1.200	764	175,2
137	Portaminas	1.345	2.500	1.155	85,9

138	Almohadilla Sello	1.354	3.500	2.146	158,5
139	Temperas 36gr	440	800	360	81,8
140	Temperas 150gr	1.150	2.000	850	73,9
141	Sharpie Doble Punta	2.400	3.500	1.100	45,8
142	Tabla Gancho Acrílica	2.935	5.500	2.565	87,4
143	Fommy 1/8	250	600	350	140,0
144	Papel Carbón Escritura Mano	374	700	326	87,2
145	Silicona En Barra Gruesa	312	600	288	92,3
146	Silicona En Barra Delgada	210	400	190	90,5
147	Rollo Precio	823	2.000	1.177	143,0

Margen de Contribución Promedio de la Papelería

1.138

105,27

Punto de Equilibrio

Costos Fijos / % Margen de Contribución

3.836.950 / 105,27

Ventas en el punto de Equilibrio

3.644.866

Pueden ver que su punto de equilibrio es más bajo lo que hace que la empresa lo pueda conseguir de mejor manera, dado que puede mantener su funcionamiento con ventas mensuales más bajas a las que tiene actualmente.

1.3 Balance General: Muestra la situación financiera en determinada fecha, exhibe sus obligaciones, capital y propiedades de forma clara, de acuerdo a los principios contables.

Balance Inicial General	
Mayo 30 2017	
Fotocopias y Papelería Copy	
<u>Activo</u>	
<u>Activos Corrientes</u>	
Caja	60.000
Bancos	1.200.000
Clientes	450.000
Mercancías No Fabricadas por la Empresa	2.295.834
Total Activo Corriente	4.005.834
<u>Activo No Corrientes</u>	
Equipos de Computación y Comunicación	8.220.000
Equipos de Oficina	3.009.000
Total Activo No Corriente	11.229.000
Total Activo	15.234.834
<u>Pasivo</u>	
<u>Pasivo Corriente</u>	
Proveedores Nacionales	785.000
Cuentas Corrientes Comerciales	3.024.000
Total Pasivo Corriente	3.809.000
<u>Pasivo No Corriente</u>	
Bancos Nacionales	7.000.000
Total Pasivo No Corriente	7.000.000
Total Pasivo	10.809.000
<u>Patrimonio</u>	
Capital Suscrito	3.500.000
Utilidad Acumulada	925.834
Total Patrimonio	4.425.834
Total Pasivo y Patrimonio	15.234.834

1.4 Estado de resultados: muestra de manera directa y detallada la utilidad o pérdida del ejercicio (Ventas) durante un periodo de tiempo.

Estado de Resultados	
1 de Junio de 2017 al Junio 30 2017	
Fotocopias y Papeleria Copy	
Ventas	8.356.250
(-)Costos de Ventas	2.200.201
(=)Utilidad bruta	6.156.049
(-)Gastos de Operación	3.709.150
<i>Gastos de Venta</i>	<i>3.114.000</i>
<i>Gastos de Administración</i>	<i>595.150</i>
(=)utilidad de Operación	2.446.899
(-)Otros Gastos y/o Productos	284.400
<i>Gastos Financieros</i>	<i>(106.400)</i>
<i>Productos Financieros</i>	<i>390.800</i>
(=)Utilidad Antes de Impuestos y Reserva	2.162.499
(-)Reserva Legal (7%)	151.375
(=)Utilidad antes de Impuestos	2.011.124
(-)Impuestos (7,7 x Mil)	15.486
(=)Utilidad del Ejercicio	1.995.638

Se realiza ajuste de precios para aumenta el margen de ganancia según la estrategia planteada para las ventas que se realizan a partir del 1 de Julio de 2017.

Estado de Resultados
1 de Julio de 2017 al Julio 30 2017
Fotocopias y Papeleria Copy

Ventas	15.320.659
(-)Costos de Ventas	6.894.297
(=)Utilidad bruta	8.426.362
(-)Gastos de Operación	3.709.150
<i>Gastos de Venta</i>	<i>3.114.000</i>
<i>Gastos de Administración</i>	<i>595.150</i>
(=)utilidad de Operación	4.717.212
(-)Otros Gastos y/o Productos	284.400
<i>Gastos Financieros</i>	<i>(106.400)</i>
<i>Productos Financieros</i>	<i>390.800</i>
(=)Utilidad Antes de Impuestos y Reserva	4.432.812
(-)Reserva Legal (7%)	310.297
(=)Utilidad antes de Impuestos	4.122.515
(-)Impuestos (7,7 x Mil)	31.743
(=)Utilidad del Ejercicio	4.090.772

Se realiza un nuevo balance con las modificaciones de los precios del inventario dado a que se ajusta el margen de contribución y se incluyen las ventas de las operaciones de dos meses.

Balance Final General Julio 30 2017 Fotocopias y Papelería Copy

Activo

Activos Corrientes

Caja	780.945
Bancos	1.785.625
Clientes	1.136.580
Mercancías No Fabricadas por la Empresa	3.604.725
Total Activo Corriente	7.307.875

Activo No Corrientes

Equipos de Computación y Comunicación	8.220.000
Equipos de Oficina	3.009.000
Total Activo No Corriente	11.229.000

Total Activo	18.536.875
---------------------	-------------------

Pasivo

Pasivo Corriente

Proveedores Nacionales	922.103
Cuentas Corrientes Comerciales	3.024.000
Total Pasivo Corriente	3.946.103

Pasivo No Corriente

Bancos Nacionales	7.000.000
Total Pasivo No Corriente	7.000.000

Total Pasivo	10.946.103
---------------------	-------------------

Patrimonio

Capital Suscrito	3.500.000
Utilidad Acumulada	2.921.472
Utilidad del Ejercicio	4.090.772

Total Patrimonio	7.590.772
-------------------------	------------------

Total Pasivo y Patrimonio	18.536.875
----------------------------------	-------------------

2 Razones Financieras: Estos indicadores financieros permiten medir la situación contable, financiera y económica de la empresa, además permite saber cómo enfrenta las obligaciones presentes o futuras que tenga la empresa. Entre las razones financieras que se tendrán en cuenta están Razones de Liquidez, Razón de Endeudamiento y Razón de Rentabilidad.

2.1 Razón de Liquidez⁸⁷: Permiten la capacidad financiera de una empresa para cubrir los pasivos a corto plazo, lo cuales pueden ser verificables en balance general que se haya realizado.

2.1.1 Capital Neto de Trabajo⁸⁸: determina la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente de una empresa, entre más positivo sea el capital neto trabajado más capital para trabajar tendrá la compañía.

Capital Neto de Trabajo		196.834
Balance Inicial		
Activos Corrientes	-	Pasivo
4.005.834	-	Corriente
		3.809.000

Capital Neto de Trabajo		3.361.772
Balance Final		
Activos Corrientes	-	Pasivo
7.307.875	-	Corriente
		3.946.103

⁸⁷ RIVERA. Ibid. p. 30

⁸⁸ RIVERA. Ibid. p. 40

2.1.2 Prueba Acida⁸⁹: Para calcular esta razón se debe sustraer los inventarios de los activos circulantes y estos dividirlos a los pasivos corrientes lo que conceder una medición de la liquidez de la empresa. Muestra la cuentas por cobrar de una empresa que puedan convertirse fácilmente en efectivo de manera que con estos se pueda cubrir los pasivos corrientes. Entre más bajo se encuentre le porcentaje más liquidez tiene la empresa.

Prueba Acida Balance Inicial				0,448
(Activo Corriente	-	Inventarios)	$\div$	Pasivo Corriente
4.005.834	-	2.295.834	/	3.809.000

Prueba Acida Balance Final				0,938
(Activo Corriente	-	Inventarios)	$\div$	Pasivo Corriente
7.307.875	-	3.604.725	/	3.946.103

2.2 Razón de Endeudamiento⁹⁰: calcula el porcentaje de los activos que están financiados por terceros (entiéndase estos terceros como proveedores o préstamos externos no de socios). Se puede obtener dividiendo el activo total en el pasivo total.

Razón de Endeudamiento Balance Inicial 0,709 -> 70,9%

Total Pasivo	$\div$	Total Activo
10.809.000	/	15.234.834

⁸⁹ RIVERA. Ibid. p. 39

⁹⁰ RIVERA. Ibid. p. 43

Razón de Endeudamiento Balance Final 0,590 -> 59%

$$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}} = \frac{10.946.103}{18.536.875}$$

2.3 Razón de Rentabilidad: "... Se trata de medir la eficacia y efectividad de la empresa para generar utilidades." ⁹¹

2.3.1 Margen Bruto de Utilidad⁹²: calcula el porcentaje de utilidad logrado por la empresa después de haber cancelado las mercancías.

Margen Bruto de Utilidad Balance Inicial 0,737 -> 73,7%

$$\frac{(\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas})}{\text{Ventas}} = \frac{8.356.250 - 2.200.201}{8.356.250}$$

Margen Bruto de Utilidad Balance Final 0,549 -> 54,9%

$$\frac{(\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas})}{\text{Ventas}} = \frac{15.320.659 - 6.894.297}{15.320.659}$$

⁹¹ RIVERA. Ibid. p. 44

⁹² RIVERA. Ibid. p. 45

4.3.4Área de Recursos Humanos

Durante el diagnostico de esta área, donde es importante el talento humano se mostró problemas en especial con el conocimiento de las funciones de cada uno y los procedimientos a realizar. Por lo cual se propone que las estrategias estén encaminadas en la división de tareas.

Estrategia

- Redefinir los roles y responsabilidades basado en los planes de Mercadeo, Financiero, Contable y Administrativo

Teniendo en cuenta la estrategia ya definida se debe realizar las actividades adecuadas que permitan la construcción del manual de funciones.

Actividades

- Identificar y describir el objetivo, las relaciones, las funciones, las competencias y los indicadores requeridos para cada puesto de trabajo de la organización.

Al Identificar las condiciones y necesidades de cada puesto de trabajo se puede plantear un perfil específico para cada puesto, así como también los indicadores para el rendimiento de los colaboradores y encaminarlos acorde a los objetivos de la compañía.

- Identificar y describir los procedimientos y los responsables de estos procesos de la organización.

Al dividir y aclarar los procedimientos y responsables de los procesos dentro de la empresa se promueve una mayor apropiación de los roles de trabajo, así como una interiorización y especialización por parte de cada uno de los colaboradores, lo que conlleva a una mejor ejecución de los procesos de la organización.

Como refuerzo a la estrategia planteada en el área de recursos humanos se crea un manual de funciones que permitirá a la empresa tener claras las funciones específicas de cada cargo diseñado en esta, así como mejorar la efectividad y el rendimiento de los colaboradores de la organización y mejorar su funcionamiento una vez este manual sea implementado.



Manual de Funciones

2018 – 2019

INTRODUCCIÓN

El manual de funciones es una herramienta que permite establecer las funciones y competencias laborales de cada una de los cargos de una empresa, así como también las exigencias de conocimiento, experiencia y competencias requeridas para el desempeño de los mismos.

Por lo anterior, en este trabajo de grado se proponen manuales de funciones para los cargos de la microempresa “FOTOCOPIAS Y PAPELERÍA COPY” como opción de mejora para que sea ejecutada dentro del marco de gestión del talento humano.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Establecer las funciones y requerimientos de cada una de las posiciones de trabajo de “FOTOCOPIAS Y PAPELERÍA COPY” para contribuir con la gestión de talento humano y la formalización de procesos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Garantizar que todos los cargos cuenten con funciones y requisitos específicos en pro del cumplimiento de la misión y los objetivos de Fotocopias y Papelería Copy.
- Aumentar la efectividad de los colaboradores de “FOTOCOPIAS Y PAPELERÍA COPY” basándose en las funciones y competencias presentadas en los manuales.
- Orientar la búsqueda y selección de personal de acuerdo con los perfiles de cada uno de los cargos.

ASESOR DE VENTAS Y SERVICIOS

1. OBJETIVO DEL CARGO

Efectuar la venta y mantenimiento de productos y servicios de la Papelería en óptimas condiciones de calidad para lograr la satisfacción total del cliente y el cumplimiento de las metas comerciales establecidas.

2. ÁREAS CLAVES DE RESULTADO

- Servicio: Clientes satisfechos, cumplimiento de estándares.
- Ventas: Cumplir el presupuesto de ventas
- Operaciones: Cumplimiento de estándares de calidad, seguridad y riesgo controlado.

3. RELACIONES

- Con los clientes actuales y potenciales
- Con la gerencia

4. FUNCIONES

- Poner en práctica técnicas comerciales para el posicionamiento de la microempresa.
- Reportar los resultados de ventas en el informe semanal
- Asistir a las reuniones de seguimiento
- Promocionar los productos y servicios de la Papelería para lograr el cumplimiento de los objetivos comerciales establecidos, brindando la asesoría que requieren los clientes.
- Brindar asesoría y realizar el trámite correspondiente al servicio de corresponsalía bancaria.
- Mantenerse permanentemente actualizado de los diferentes productos y servicios para dar una eficiente asesoría a la clientela.
- Realizar inventario cada mes según el proceso estipulado.

5. INDICADORES

Cada funcionario es responsable por analizar y gestionar los indicadores que se le asignen.

6. COMPETENCIAS Y PERFIL DEL CARGO

6.1 *Competencias Técnicas*

- Requisitos mínimos
Bachiller.
Experiencia laboral no indispensable
- Deseable
Experiencia laboral en servicio al cliente.
- Formación
Inducción a la Papelería
Entrenamiento en el cargo

6.2 *Competencias organizacionales*

- Orientación al logro
- Orientación y servicio al cliente

6.3 *Competencias genéricas*

- Adaptabilidad
- Trabajo en equipo

6.4 *Competencias específicas*

- Solución de problemas

CONTADOR

1. OBJETIVO DEL CARGO

Analizar la información de los documentos contables, generados por los procesos de comercialización de Fotocopias y Papelería Copy, verificando su exactitud y veracidad, con el fin de garantizar estados financieros y balances confiables y oportunos.

*La contratación de este cargo será de tipo Obra Labor y se realizara con la periodicidad decidida por el Gerente.

2. ÁREAS CLAVES DE RESULTADO

- Gerencia y contabilidad: información confiable para toma de decisiones. Contabilidad acorde a la ley.

3. RELACIONES

- Con el gerente

4. FUNCIONES

- Llevar los libros mayores y auxiliares de acuerdo con las técnicas contables y en conformidad con la normatividad colombiana
- Preparar y presentar las declaraciones tributarias del orden municipal y nacional, según las obligaciones de Fotocopias y Papelería Copy.
- Preparar y presentar los estados financieros de acuerdo con la normatividad vigente.
- Presentar los informes que requiera el gerente en temas contables a cargo.

5. INDICADORES

Cada funcionario es responsable por analizar y gestionar los indicadores que se le asignen.

6. COMPETENCIAS Y PERFIL DEL CARGO

6.1 *Competencias Técnicas*

- Requisitos mínimos
Profesional en Contaduría Pública con tarjeta profesional.
Habilidades en el establecimiento de relaciones productivas, comunicación efectiva, retención de información.
Experiencia laboral no indispensable
- Deseable
Experiencia laboral en empresas PYME.
- Formación
Inducción a la Papelería
Presentación de los documentos que competan al área contable.

6.2 *Competencias organizacionales*

- Orientación al logro
- Conciencia del costo

6.3 *Competencias genéricas*

- Comunicación/relaciones interpersonales
- Adaptabilidad
- Trabajo en equipo y relaciones productivas
- Recursividad
- Sentido de urgencia
- Compromiso con la calidad
- Auto-capacitación
- Capacidad analítica

6.4 *Competencias específicas*

- Solución de problemas
- Conocimiento del negocio
- Negociación
- Pensamiento estratégico

GERENTE

1. OBJETIVO DEL CARGO

Orientar estratégicamente la gestión de Fotocopias y Papelería Copy, ejercer la representación administrativa, comercial, jurídica y financiera. Establecer las políticas generales para administración de los recursos y del Talento Humano.

2. ÁREAS CLAVES DE RESULTADO

- Servicio: Clientes satisfechos, cumplimiento de estándares.
- Ventas: Cumplir el presupuesto de ventas

3. RELACIONES

- Con los clientes actuales y potenciales
- Con los vendedores
- Con el contador

4. FUNCIONES

- Definir las políticas administrativas de la Papelería
- Trazar las metas y presupuestos
- Dirigir Fotocopias y Papelería Copy, teniendo presente que las actividades a realizar estén conformes con la ley.
- Realizar la contratación de los funcionarios que sean necesarios para el desarrollo de los objetivos de Fotocopias y Papelería Copy.
- Gestionar y mantener las relaciones con los proveedores
- Proporcionar a todo el personal las condiciones y herramientas apropiadas para su trabajo.

5. INDICADORES

Cada funcionario es responsable por analizar y gestionar los indicadores que se le asignen.

6. COMPETENCIAS Y PERFIL DEL CARGO

6.1 *Competencias Técnicas*

- Requisitos mínimos
Profesional, preferiblemente en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Finanzas, Mercadeo.
Habilidades en el establecimiento de relaciones productivas, comunicación efectiva, actitud de servicio, ventas y negociación, retención de información.
Experiencia laboral no indispensable
- Deseable
Experiencia laboral en administración y servicio al cliente.
- Formación
Inducción a la Papelería
Entrenamiento en el cargo

6.2 *Competencias organizacionales*

- Orientación al logro
- Orientación y servicio al cliente
- Conciencia del costo

6.3 *Competencias genéricas*

- Comunicación/relaciones interpersonales
- Adaptabilidad
- Trabajo en equipo y relaciones productivas
- Recursividad
- Sentido de urgencia
- Compromiso con la calidad

- Auto-capacitación
- Capacidad analítica

6.4 Competencias específicas

- Solución de problemas
- Conocimiento del negocio
- Liderazgo
- Negociación
- Pensamiento estratégico
- Dirección y delegación

Después de establecer las estrategias y actividades que se deben de realizar en el marco del plan administrativo, se debe definir los indicadores de dichas actividades dado que a través de estos se logra el control de lo propuesto.

Lo expuesto en la tabla de indicadores de gestión permite llevar el control de las actividades realizadas por la empresa en el marco del desarrollo del plan administrativo, permitiendo así visualizar el manejo de la empresa en todas sus áreas.

Tabla 200 Indicadores

AREA	ESTRATEGIA	META	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	INDICADOR
Producción	Crear un plan de trabajo a dos años con alcance a las cuatro áreas funcionales, detallando objetivos, metas, actividades cronogramas y recursos	Un plan formulado en el primer trimestre del año	Gerente	•Plan Administrativo	\$0,00	(planes programados/planes formulados)*100
	Identificar y construir relaciones comerciales con otros proveedores, de manera que puedan conocidos y probados otro tipo de productos y servicios para la comercialización.	Tres proveedores nuevos y tres nuevos productos en el portafolio	Gerente	•Contactar nuevos distribuidores a través de las plataformas virtuales y crear vínculos mediante compras de productos	\$0,00	(# de proveedores nuevos/3)*100 (# de productos nuevos en el portafolio/3)*100
	Mejorar la gestión de inventarios, mediante el uso de un software que permita mayor control de las entradas y salidas de producto	Sistematización del inventario	Gerente	• Realizar un inventario y clasificar los productos disponibles en la empresa. • Instalar el programa que permitirá registrar la entrada y salida de la mercancía así como establecer alertas de faltantes. • Ingresar los productos al sistema a través de los códigos de barras y establecer un mínimo en el stock para emitir la alerta. • Establecer nuevos lugares de exposición de productos, donde los más visibles serán los que tengan menos rotación y poner atención en la ubicación del sol para que éste no afecte los productos.	\$500.000,00	(# de software implementado/1)*100 0
	Establecer parámetros para la operación de la empresa y la atención de los clientes	Manual de procedimientos	Gerente	•Acogerse a la política de atención al cliente del corresponsal establecido por Bancolombia. •Crear un proceso para la atención a los clientes de la papelería •Crear el proceso de venta de productos	\$0,00	(planes programados/planes formulados)*100
	Conocer y participar de las prácticas de seguridad de los cuadrantes de policía del área.	Aseguramiento de las instalaciones y equipos	Gerente	•Asegurar por medio de pólizas el equipo y los inventarios contra hurtos y siniestros. •Realizar un análisis de riesgo, del cual se deriven los controles y las necesidades de aseguramiento.	\$1.000.000,00	(#de robos o intento de robos/1)*100
Marketing	Actualizar las estrategias de comunicación segmentando el Target y Elaboración de un plan de mercadeo incluyendo comunicación por redes sociales y pagina web. (hootsuite)	Interacción en redes sociales	Gerente	•Creación de página Web y Perfiles en redes sociales	\$1.380.000,00	Incremento del 60% en las interacciones en redes sociales
	Gestionar a través de los proveedores activación de producto en sitio, descuentos, promociones, rifas, concursos, entre otros.	Una activación o actividad cada trimestre	Gerente	•Activaciones de Marca y eventos	\$0,00	(#de activaciones o actividades realizadas/8)*100
	Evaluar constantemente los precios y estrategias de ventas de los competidores	Una evaluación de precios cada trimestre	Gerente	•Seguimiento de competidores mediante visitas	\$0,00	(#de evaluaciones realizadas/8)*100
	Elaborar y presentar propuestas de nuevos servicios acordes a las necesidades de los clientes, especialmente empresas e	Una prestación de servicio o producto cada semestre	Gerente	• Visitar e indagar sobre las necesidades de las instituciones educativas y empresas del sector • Diseñar ofertas acorde de las necesidades identificadas	\$0,00	(#de servicios o productos nuevos realizados/4)*100

	instituciones educativas del sector					
	Fidelizar a los clientes actuales y Captación de nuevos clientes, a través de los diferentes medios de comunicación	Una presentación de portafolio de productos y servicios cada bimestre	Gerente	•Promocionar la empresa por diferentes medios incluyendo redes sociales •Elaborar un plan de mercadeo incluyendo comunicación por redes sociales y pagina web	\$0,00	(#de presentaciones realizadas/12) *100
Finanzas	Migrar de un ejercicio contable manual a uno sistematizado.	Implementación de software contable	Gerente	•Adquirir un software contable		(#de software contable implementado/1)*100
	Contratar los servicios de un Outsourcing contable que tenga como funciones sistematizar el ejercicio contable, preparar estados financieros mensuales, preparar las declaraciones tributarias, suministrar información relevante para la toma de decisiones y generar capacidad interna para la correcta gestión contable.	Contratación de servicios contables	Gerente	• Elaborar los estados financieros (balance general y estado de resultados), para tener información actualizada del estado contable de la empresa. • Determinar las razones financieras que se utilizaran para la medición de las finanzas de la empresa.	\$16.800.000,00	(#de outsourcing contable contratados/1)*100
	Mantener Información contable y financiera segura, actualizada y disponible	Informes contables mensuales	Gerente	•Realizar evaluaciones de las razones financieras y los estados financieros cada 6 meses para tomar decisiones sobre el funcionamiento de la microempresa	\$0,00	(#informes mensuales/24)*100
Recursos Humanos	Redefinir roles y responsabilidades basado en los planes de Mercadeo, Financiero, Contable y Administrativo	Implementar manuales de funciones	Gerente	• Identificar y describir el objetivo, las relaciones, las funciones, las competencias y los indicadores requeridos para cada puesto de trabajo de la organización • Identificar y describir los procedimientos y los responsables de estos procesos de la organización.	\$0,00	(#manuales implementados/4)*100
Presupuesto plan de trabajo a dos años		Total			\$19.680.000,00	

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Finalmente, con lo expuesto en el trabajo y tomando como base los diagnósticos internos y externos, se evidencia que para las micro empresas como FOTOCOPIAS Y PAPELERÍA COPY es esencial un plan administrativo, puesto que a pesar de los conocimientos empíricos de sus dueños, se requiere de una visión para organizar y ejecutar sus actividades dentro de un mercado dinámico.

Por otro lado, la situación actual de FOTOCOPIAS Y PAPELERÍA COPY demuestra el esfuerzo que ha hecho a lo largo de su historia para mantenerse activa en un segmento competitivo. Respecto a sus áreas funcionales actualmente no tiene una división clara entre ellas, sin embargo, la necesidad de estabilizar sus ventas y de un crecimiento en el mercado, así como también la adaptación para el cumplimiento de las leyes contables y laborales y la necesidad de mantenerse financieramente, ha conllevado a realizar actividades que ayuden con las necesidades del día a día, sin embargo al no ser específicas, puesto que no tiene un plan administrativo ni estrategias ni actividades enfocadas en cada una de las áreas pensadas en objetivos comunes, las acciones realizadas no son efectivas.

Las consecuencias de los inconvenientes internos de la empresa, se evidencian en el diagnostico externo, esto se concluye de la información recolectada de los clientes, por ejemplo la falta de unidades en el inventario o las búsquedas a veces fallidas en el almacén, o la afectación del producto por culpa del mal almacenamiento. Para el área de Marketing los clientes manifiestan un deseo en la renovación de la imagen de FOTOCOPIAS Y PAPELERÍA COPY, así como su necesidad de nuevos productos, aunque se debe resaltar su exaltación por la comodidad de las instalaciones y los precios bajos. Pasando al área de Finanzas, se encuentra la falta de control sobre los créditos lo que conlleva a cartera vencida y perdidas económicas para la empresa. Por último, en el área de RRHH la

contratación de personal sin un perfil definido y el no haber una demarcación de roles, afecta el servicio al cliente debido a las múltiples tareas a realizar por un trabajador y a falta de conocimiento de los productos ofrecidos por la microempresa.

Por lo anterior, se plantean estrategias y actividades enmarcadas en cada una de las áreas funcionales en un plan de trabajo, en el cual se incluye el monitoreo periódico de todo el equipo, para hacer retroalimentaciones, exponer inconvenientes y tomar planes de acción.

Dentro de las estrategias de Producción se encuentra realizar, implementar, monitorear y evaluar un ejercicio de planeación detallada a dos años, identificar y construir relaciones comerciales con otros proveedores y mejorar la gestión de inventarios. Para el área de Finanzas se propone migrar a un ejercicio contable sistematizado a través de un servicio de Outsourcing. En marketing se plantea una actualización de estrategias de comunicación y la activación de marca, esto enmarcado en un plan de mercadeo. Finalmente, para RRHH es esencial el fortalecimiento de roles basándose en los planes de Mercadeo, Financiero, Contable y Administrativo.

Para el diseño de las estrategias y las actividades de cada una de las áreas funcionales de la microempresa FOTOCOPIAS Y PAPELERÍA COPY se tuvieron en cuenta diferentes factores partiendo del tipo y tamaño de empresa, esto con el objetivo de que sea alcanzable y ejecutable por el dueño y administrador. Los factores como humanos y presupuestales fueron esenciales para proponer las actividades a realizar.

Finalmente, como estudiantes de Administración de Empresas y basándonos en la importancia de las microempresas para la Economía Colombiana, concluimos que la implementación de planes administrativos en pequeñas y medianas empresas

es de suma importancia, puesto que el enmarcar sus actividades comerciales dentro de planes de Mercadeo, Finanzas, Producción y Recursos Humanos conlleva a la consecución de objetivos claros y la medición de un avance dentro de su mercado. A su vez, el conocimiento empírico puede ser aprovechado de una mejor manera al encontrarse enfocado a ejecución de tareas específicas dentro de estrategias y objetivos planteados dentro de la realidades de cada una de las empresas.

RECOMENDACIONES

Como postulantes de este trabajo de grado, consideramos que es importante que el plan propuesto sea interiorizado como pauta de gestión para que su resultado sea sostenible. Desde la dirección de la empresa junto con todos sus colaboradores deben tener conocimiento de los objetivos, estrategias y actividades a realizar.

A su vez, mantener los tiempos de monitoreo y control, con el objetivo de ejecutar planes de acción a tiempo en orden de conseguir los objetivos deseados por FOTOCOPIAS Y PAPELERIA COPY.

Por otro lado, se considera de importancia que la Universidad del Valle cree un espacio para la atención y apoyo empresarial enfocado a microempresas de la región, permitiéndoles recibir asesorías, capacitaciones y guías para el manejo de sus empresas, así como la divulgación de planes de gestión administrativa que sirvan de base para que microempresas de la región, implementen estos y consigan mejorar sus procesos.

BIBLIOGRAFÍA

(BANCOLDEX, Sitio Web). [en línea]. [COLOMBIA]. 2018. [Citado el de Abril 2018]. Disponible en internet: < <https://www.bancoldex.com/Sobre-microempresas/Que-es-una-microempresa628.aspx>>

(CAMARA DE COMERCIO DE MEDELLIN, Sitio Web). [en línea]. [COLOMBIA]. 2018. [Citado el de Abril 2018]. Disponible en internet: <<http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Memorias/C%C3%B3mo%20elaborar%20un%20plan%20administrativo%20y%20un%20plan%20comercial.pdf>>

(CONCEPTO DE, Blog). [en línea]. [COLOMBIA]. 2015. [Citado el 05 de Octubre 2017]. Disponible en internet: < <http://concepto.de/organizacion>>

(DINERO, Revista). [en línea]. [COLOMBIA]. 2016. [Citado el 21 de Febrero 2017]. Disponible en internet: < <http://www.dinero.com/edicion-impresapymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>>

(PYM, Revista). [en línea]. [COLOMBIA]. 2017. Citado el 05 de Enero 2018. Disponible en internet: <<http://www.revistapym.com.co/destacados/definicion-mercadeo-lo-que-lo-que-fue-lo-que-puede-ser>>

(REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, Sitio Web). [en línea]. [COLOMBIA]. 2018. [Citado el de Abril 2018]. Disponible en internet: < <http://dle.rae.es/?id=IJTrsWO>>

(WORDREFERENCE, Sitio Web). [en línea]. [COLOMBIA]. 2018. Citado el de Abril 2018. Disponible en internet: <<http://www.wordreference.com/definicion/estrategia>>

AIGNEREN ABURTO, José Migue. (UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA). [en línea]. [COLOMBIA]. 2005. [Citado el 21 de Junio 2017]. Disponible en internet: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/2628/1/AignerrenJose_cuestionarioinstrumentorecoleccion.pdf>

AMA-American Management Association. Citado por AMARU, Antonio C. Fundamentos de Administración: Teoría General y Proceso Administrativo. México: Pearson, 2009. 203p

AMARU, Antonio C. Fundamentos de Administración: Teoría General y Proceso Administrativo. México: Pearson, 2009. 119p

ANZOLA, Sérvilo. Administración de Pequeñas Empresas 3ed. México: McGraw-Hill, 2010. 192p

ARANGO Henao, Jorge Eduardo. Escuela de las Relaciones Humanas en la Administración – Los Trabajos del Elton Mayo. [en línea] Citado el 10 de Abril 2017. Disponible en internet: <<http://www.bdigital.unal.edu.co/4514/1/7707501.2011.pdf>>

BERNAL, Cesar Augusto. Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales. 3ed. Colombia: Pearson, 2010. 59p

BETANCOURT, Benjamín G. Estructuras Organizacionales Contemporáneas. Colombia: Universidad del Valle. 2011. 35p

CHIAVENATO, Idalberto. Administración: Teoría, procesos y práctica. Colombia: McGraw-Hill Interamericana, 2001. 44p

COLOMBIA, ALCALDIA DE CALI. [en línea]. Citado el 1 de Junio 2017. Disponible en internet: <<http://www.cali.gov.co/tramites/17/concepto-uso-del-suelo>>

COLOMBIA, ALCALDIA DE CALI. [en línea]. Citado el 1 de Junio 2017. Disponible en internet: <<http://www.cali.gov.co/tramites/36/concepto-sanitario>>

COLOMBIA, BENEMÉRITO CUERPO DE BOMBEROS VOLUNTARIOS DE CALI. [en línea]. Citado el 1 de Junio 2017. Disponible en internet: <www.bomberoscali.org/index.php/com-jckman-submenu-sync-name/requisitosseguridad>

COLOMBIA, CAMARA DE COMERCIO DE CALI. [en línea]. Citado el 1 de Junio 2017. Disponible en internet: <<http://www.ccc.org.co/tramites-de-registros-publicos/registros-publicos/registro-mercantil/normatividad/leyes-2>>

COLOMBIA, CODIGO DE COMERCIO. Decreto 410, (1971). Bogotá, D.C., 1971. Art. 25 p. 9. Disponible en internet: <<https://www.ccb.org.co/content/download/5915/86066/file/Codigo%20Comercio.pdf>>

COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPUBLICA. LEY 905 del 2 de Agosto, 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. Bogotá, D.C., 2004. 1-2pgs

COLOMBIA, ORGANIZACIÓN SAYCO Y ACINPRO. [en línea]. Citado el 1 de Junio 2017. Disponible en internet: <<http://www.osa.org.co/derechosrecaudados>>

COLOMBIA. BANCOLDEX. [en línea]. Citado el 21 de Febrero 2017. Disponible en internet: <<https://www.bancoldex.com/Sobre-microempresas/Clasificacion-de-empresas-en-Colombia315.aspx>>

FAYOL, Henry. Principios de la administración científica. Argentina, Ateneo, 1979, 1981. 119p

GONZALES, Juan Sebastian. Análisis, diagnóstico y mejoramiento empresarial para microempresarios convenio fundación Carvajal – Universidad Autónoma de Occidente. [en línea] Citado el 06 de Marzo 2017. Disponible en internet: <<https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/1563/1/TAD00690.pdf>>

MINTZBERG, Henry. Diseño de Organizaciones Eficientes. Argentina: El Ateneo. 2001. 5p

MÜNCH, Lourdes. Administración: Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. 2ed. México: Pearson, 2014. 57p

MÜNCH, Lourdes. Administración: Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. 1ed. México: Pearson, 2007. 36p

RIVERA, Jorge Alberto. Introducción a la Administración Financiera. Colombia: Universidad del Valle, 2010. 124p

SCHERMERHORN, John R. Administración. 2ed. México: Limusa Wiley, 2010. 17p

TAYLOR, Frederick W. Principios de la administración científica. Argentina, Ateneo, 1979, 1981. 21p

ANEXOS

ANEXO 1 Entrevista, Cuestionario y Resultados



Entrevista, Cuestionario y Resultados

ENTREVISTA EMPLEADOS

1. ¿Cuál cree que es la causa de la disminución de sus ventas de Fotocopias y Papelería Copy?
2. ¿Los precios de los productos y servicios de “FOTOCOPIAS Y PAPELERÍA COPY” son apropiados para el sector?
3. ¿Considera que la ubicación del negocio es la adecuada?
4. ¿Considera que las instalaciones de “FOTOCOPIAS Y PAPELERÍA COPY” son adecuadas para el funcionamiento de la empresa?
5. ¿Cuál es su opinión respecto a la dirección de Fotocopias y Papelería Copy?
6. ¿Considera que el equipo laboral tiene la capacitación adecuada?
7. ¿Cree que los productos y servicios ofrecidos por “FOTOCOPIAS Y PAPELERÍA COPY” son los adecuados para su ubicación?
8. ¿Considera que la Imagen y la manera de proyectarse de “FOTOCOPIAS Y PAPELERÍA COPY” es la correcta? ¿Qué recomendación le haría?

CUESTIONARIO CLIENTES

Califique de 1 a 5 teniendo presente que 1 es el valor más bajo y 5 el más alto.

1. ¿El vendedor entendió y solucionó su necesidad? _____
2. ¿Qué calificación le da al servicio? _____
3. ¿Qué calificación le da a las instalaciones? _____
4. ¿La presentación de los productos es adecuada? _____
5. ¿Los productos y servicios que encontró son de calidad? _____
6. ¿El precio de los productos son los adecuados? _____

Seleccione una de las opciones

7. ¿Cómo Conoció Fotocopias y Papelería Copy?

- ☐ Redes Sociales ☐ Voz a Voz ☐ Volantes
☐ Publicación en estaciones del MIO

8. ¿Cuál de los dos logotipos recordaría más?

☐



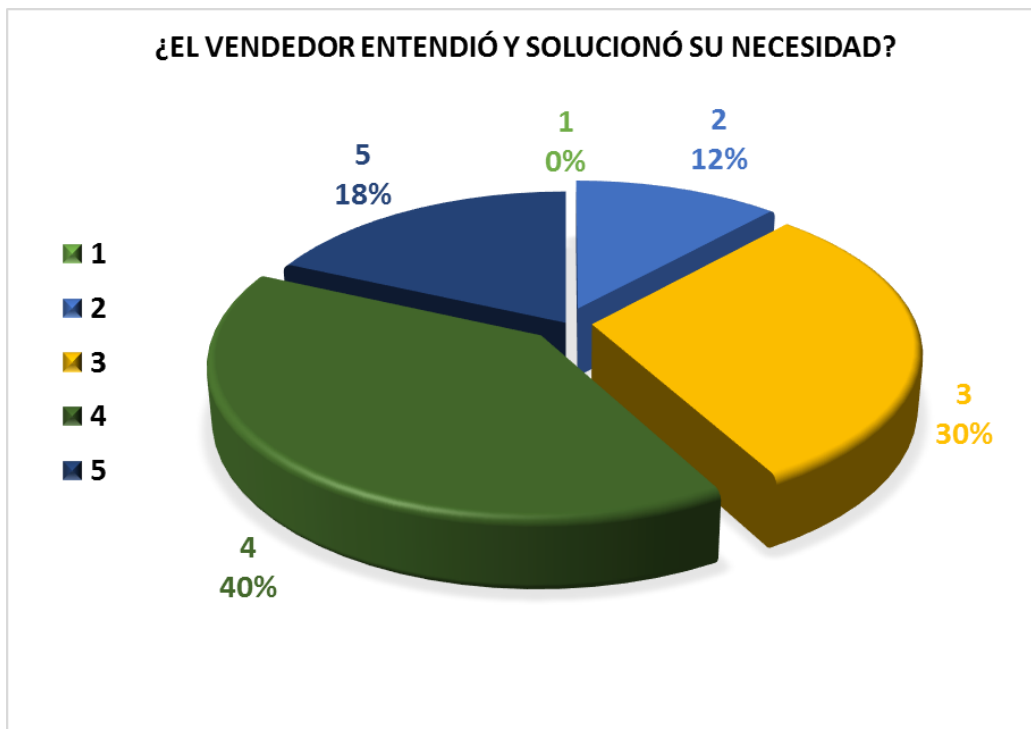
☐



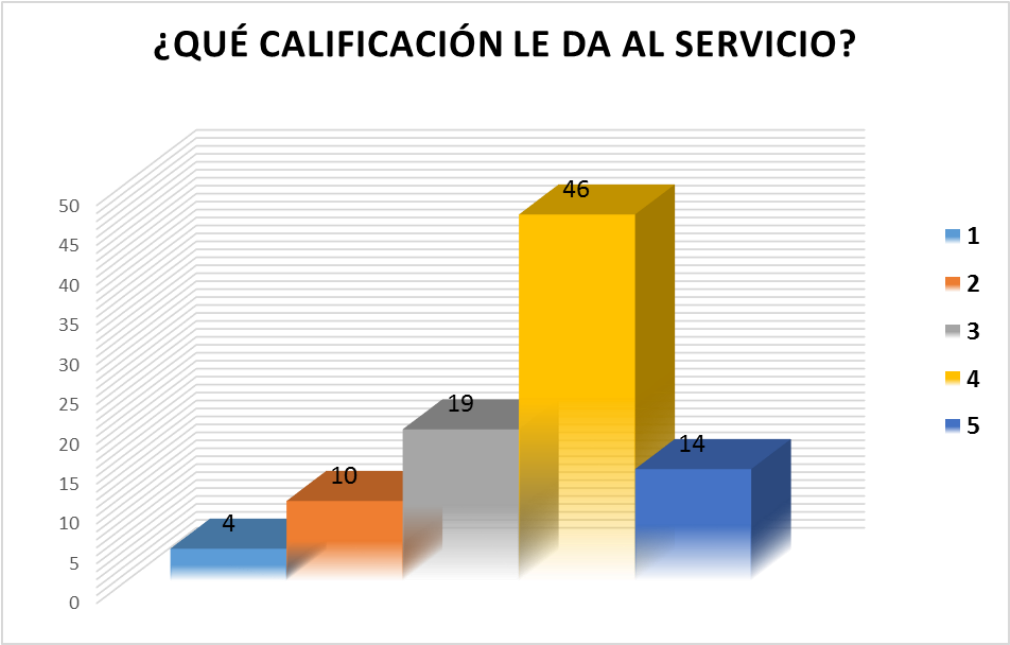
RESULTADO DE CUESTIONARIO A CLIENTES

Califique de 1 a 5 teniendo presente que 1 es el valor más bajo y 5 el más alto.

Grafica 1 Conocimiento del Vendedor



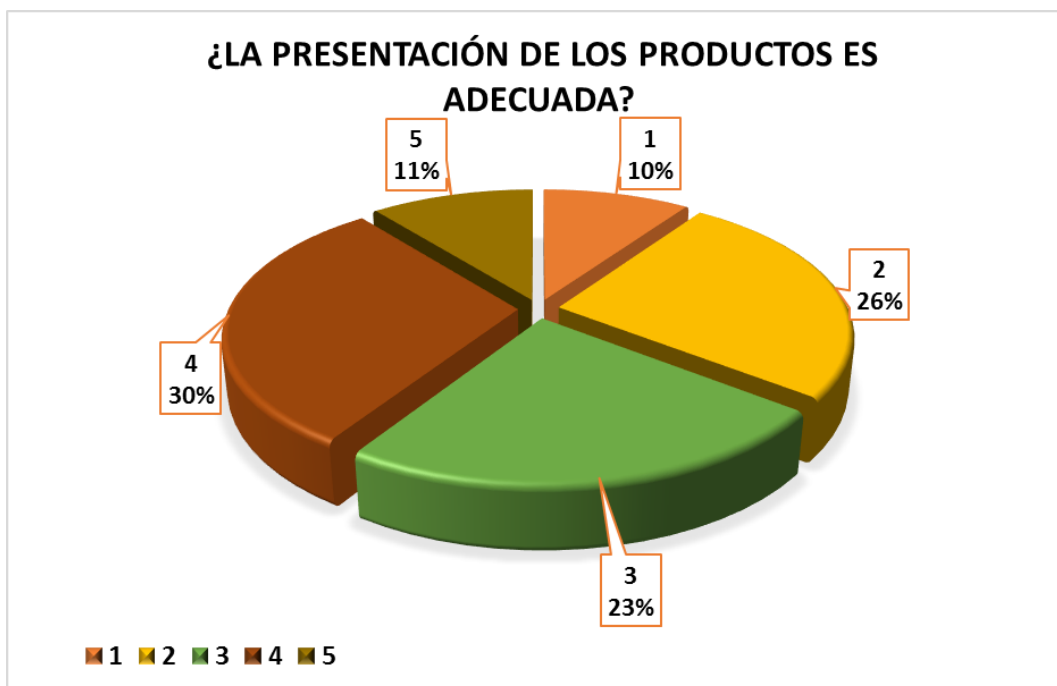
Grafica 2 Servicio del Vendedor



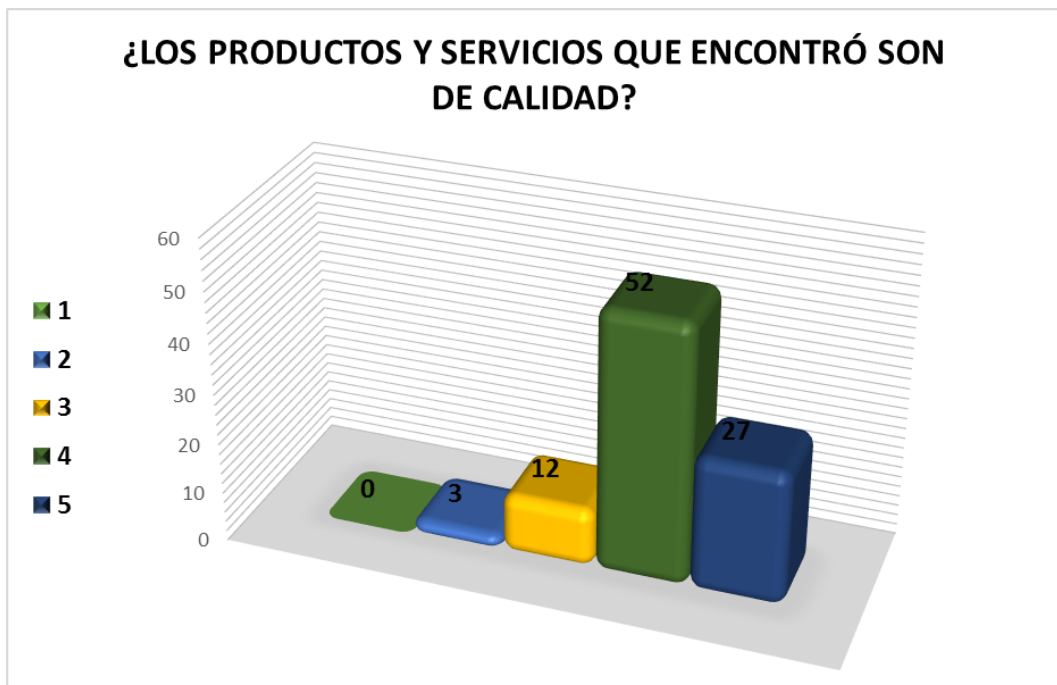
Grafica 3 Planta Físicas



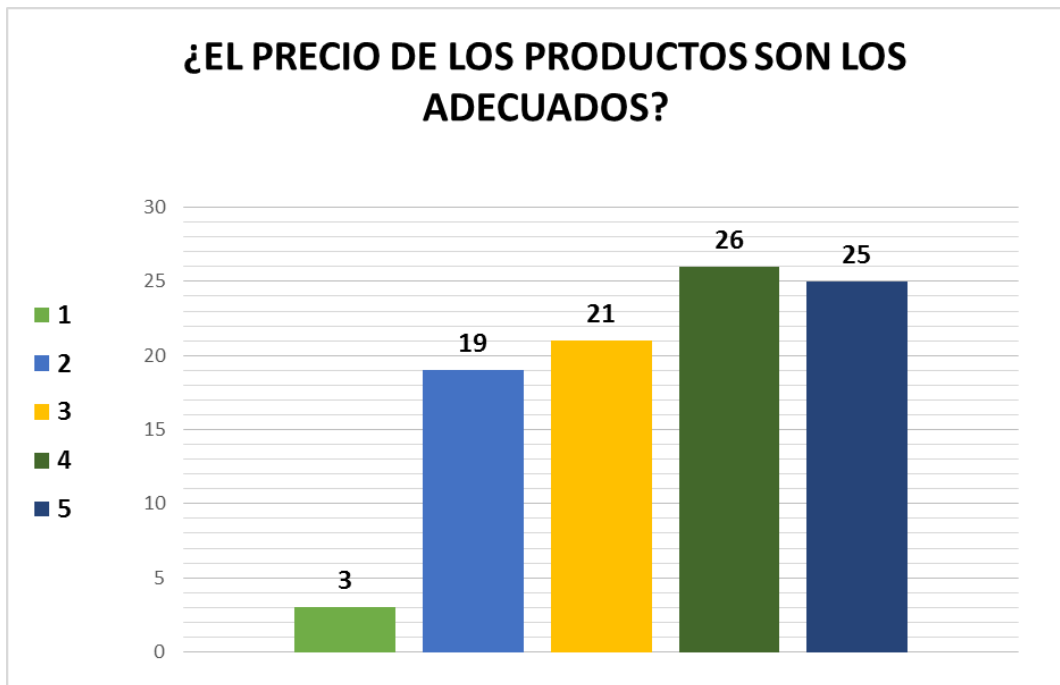
Grafica 4 Presentación del Producto



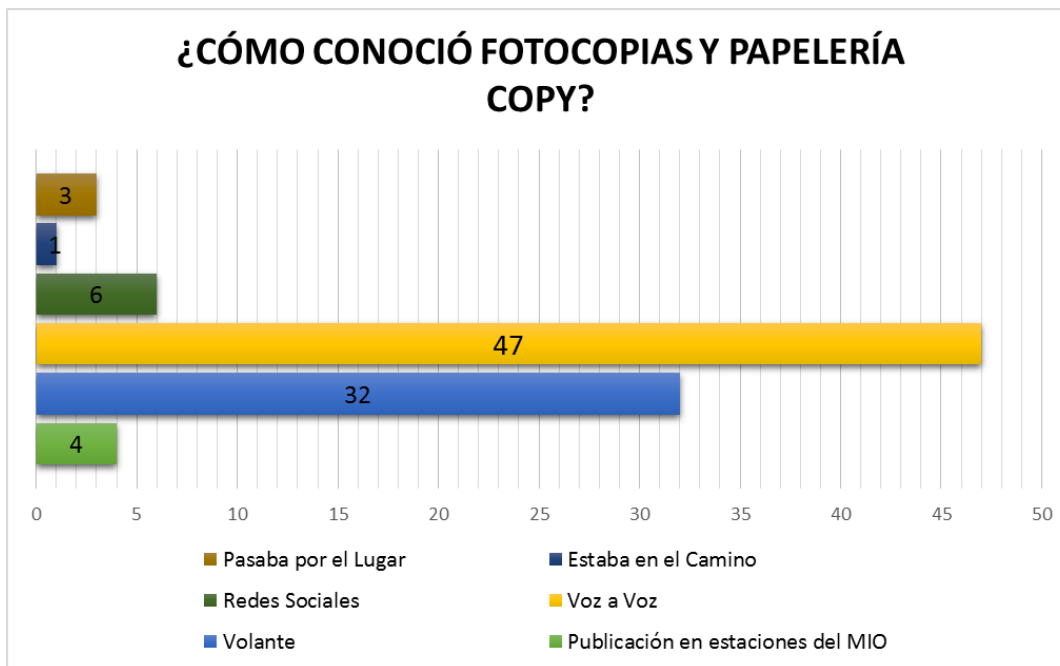
Grafica 5 Calidad en Producto y Servicios



Grafica 6 Precios de Productos



Grafica 7 Como Conoció la Empresa



¿Cuál de los dos logotipos recordaría más?

Opción 1

☐



Opción 2

☐



Grafica 8 Logotipo

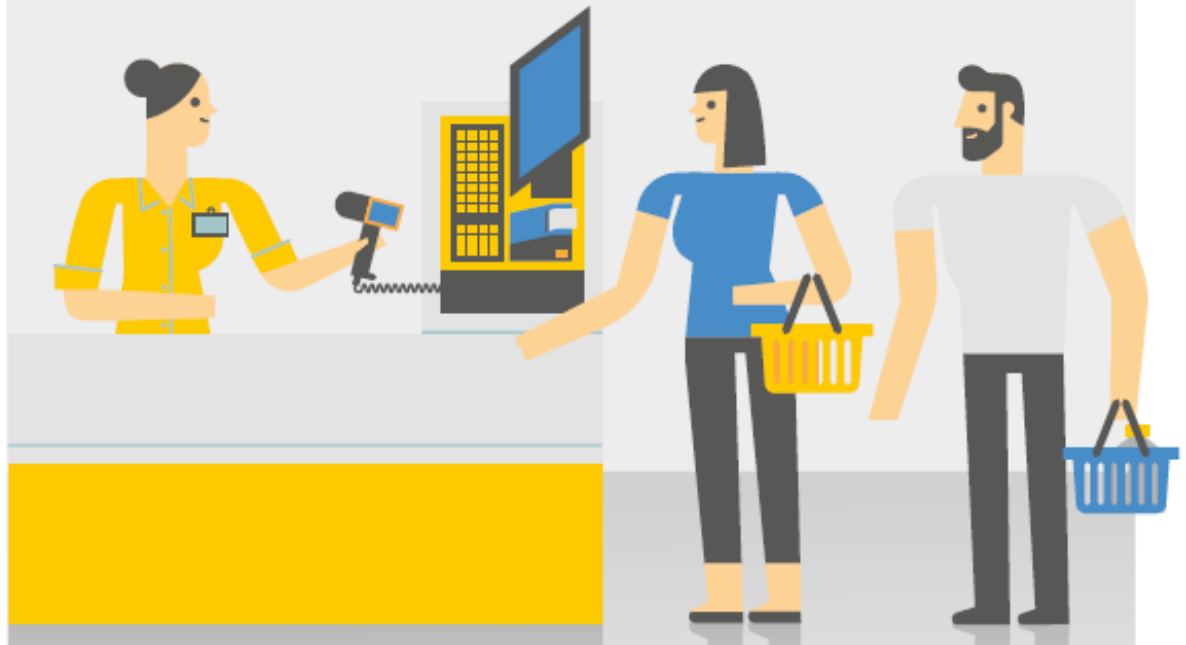


Es el
momento
de
todos



Equipos especializados

▶ Código de servicio



El código de servicio es una política de atención al cliente que diseñó Bancolombia⁹³ para sus Corresponsales Bancarios.

⁹³ (BANCOLOMBIA, Sitio Web) [en línea]. [COLOMBIA]. 2017. [Citado el de Octubre 2017]. Disponible en internet: <<https://somosbancolombia.com/node/417>>

Tabla de contenido

- ¿Para qué nos sirve?
- Compromiso diario de cada Corresponsal Bancario
- Nuestro Modelo de Servicio
 - Lo que somos
 - Responsables
 - Respetuosos
 - Cercanos
 - Lo que hacemos
 - Que se cumpla la promesa
 - Que sea fácil
 - Que sea agradable
- 1. Antes de atender a un cliente
- 2. Contacto con un cliente
- 3. Al asesorar un cliente
- 4. En la oferta de productos o servicios
- 5. Momentos de verdad
 - Entrega de productos
 - Asesoría postventa
- 6. Recuerda siempre

¿Para qué nos sirve?

Este Código de Servicio nos permitirá tener una identidad propia en la manera como nos relacionamos y comportamos, haciendo de cada contacto con el cliente una experiencia superior positiva para que nos recomiende y nos quiera. Fue escrito basándonos en nuestros modelos de servicio y actuación del gestor de red reuniendo las pautas que debemos seguir y no pasar por alto.

Compromiso diario de cada Corresponsal Bancario

“Pondré toda mi energía al servicio de las personas para facilitar sus vidas y sus

sueños, iré más allá de la relación comercial porque formaré parte de sus historias, las de sus familias o negocios. Buscaré en cada situación difícil una solución y haré de lo complicado, algo simple”.

Nuestro Modelo de Servicio

El modelo de servicio es la ruta de acción cuando nos relacionamos con nuestros clientes, es una invitación a demostrar con nuestra manera de servir y con nuestro actuar en el día a día, que le estamos brindando una experiencia superior a nuestros clientes. La impecabilidad en el servicio y el respeto con nuestros clientes deben ser nuestro gran diferenciador.

¿Cómo somos?

- Responsables
- Respetuosos
- Cercanos

¿Qué aseguramos en cada interacción con nuestros clientes?

- Que se cumpla la promesa
- Que sea fácil
- Que sea agradable

1. Antes de atender a un cliente

- Si te comprometes a atender a un cliente en determinada fecha y hora,

procura cumplir lo definido y no dejarlo esperando.

- Antes de una atención al cliente sobre los productos o servicios ofrecidos en tu negocio, revisa que tengas completo el material de trabajo, artículos personales, tips de servicio y venta responsable.

- Ten a la mano el número de contacto de la línea de apoyo a Corresponsales Bancarios

01.8000.953.344 en caso que puedas requerir ayuda al momento de la asesoría del cliente.

- En caso de necesitar asistencia especializada sobre el producto de Ahorro a la Mano, te puedes comunicar al 01.8000.931.987. Si el apoyo es con la activación del Seguro de accidentes, debes comunicarte con el 01.8000.518.888 opción 2 opción 4 y para solución de dudas vía WhatsApp al 315.219.89.89.

2. Contacto con un cliente

- Preséntate con el cliente de manera natural, cercana, cálida, pero siempre respetuosa. Ejemplo: “Buenos días, mi nombre es Sandra, Bienvenida a (Nombre del Corresponsal)”.

- Genera cercanía utilizando un lenguaje claro y simple, un tono de voz neutral, demuestra una escucha activa y propicia una conversación fluida. Evita utilizar guiones que mecanicen la conversación o tecnicismos que el cliente no entienda y bajo ninguna circunstancia grites.

- Utiliza el nombre del cliente durante la conversación sin ser repetitivo, trátalo de “usted, señor, señora o señorita”.

- Ten una escucha activa, pregunta para descubrir sus necesidades. Algunas recomendaciones para la escucha activa son: -Conéctate con la emoción que está sintiendo el cliente para asesorarlo mejor. -Anota los datos claves que te está comentando.

- Ponte en su lugar para identificar la necesidad que realmente le beneficie.

- No invalides lo que el cliente te dice, entiende que todos tenemos percepciones diferentes de una misma realidad.

- Para asegurar que puedes hacer una venta de un producto puedes decir: “Si le estoy entendiendo bien, lo que usted me quiere decir es...”, “quiero que validemos lo que he entendido hasta el momento, su necesidad es...”.

- Brinda información completa, clara y veraz sobre las características, costos y tarifas, riesgos, obligaciones, derechos, los diferentes puntos de atención (canales) disponibles y pautas de seguridad para el manejo de Ahorro a la Mano y Seguro de Accidentes.

- Cuando adquieras un compromiso con el cliente, cuida ser impecable en el cumplimiento de las promesas, actúa de forma oportuna.

- En caso que el cliente indague por algo y desconozcas la respuesta, te puedes comunicar con la línea de atención a Corresponsales 01.8000.953.344 para que te ayuden.

3. Al asesorar un cliente

Una adecuada asesoría se refleja en la actitud que demostramos al atender a un cliente y a sus acompañantes cuando nos necesitan, bien sea un proceso de venta,

transacciones, reclamación, queja o consulta.

- Cumple con los horarios establecidos. Ejemplo: si el horario establecido de atención en el punto es de 8:00 a.m. a 9:00 a.m., debes respetar este acuerdo establecido. Recuerda que si te debes ausentar de tu lugar de trabajo, dejar en un lugar visible tu hora de regreso.
- Basándote en la necesidad que el cliente te plantea, identifica si requieres apoyo para manejo de información con las líneas brindadas a tu disposición.
- Explica al cliente el paso a seguir, los tiempos estimados de apertura y activación, y los contactos donde puede realizar consultas en caso que se presente alguna duda o inconveniente.
- Mantén el celular en silencio o modo vibración mientras estés atendiendo un cliente.
- Atiende las llamadas personales, recibidas en tu teléfono móvil o fijo, en los momentos que no estés de cara al cliente.
- Despídete con una sonrisa y utiliza frases como “que tenga un feliz día”, “estamos para servirle”, “fue un gusto atenderle”.

4. En la oferta de productos o servicios

Realiza la oferta comercial de acuerdo con la necesidad del cliente, resalta las coberturas, características, beneficios, costos y tarifas, riesgos, obligaciones y responsabilidades, que el cliente debe tener presente al momento de aceptar la oferta. Aprovecha cada momento para detectar nuevas necesidades del cliente y

ofrecerle otros productos de forma responsable.

- Ver anexos: modelo asesor vendedor, tips de servicio y venta responsable y tips de seguridad para acompañar la asesoría.
- Escucha las objeciones que pueda tener el cliente y manéjelas sin presionarlo a que tome la decisión de compra. Recuerda siempre que nuestras acciones deben estar alineadas con la venta responsable.
- Cuando un cliente se refiera a la competencia argumentando que en otros bancos encuentra una tasa más baja o mejores posibilidades, es importante tener estos argumentos para manejar objeciones sobre este tema, como: – Muéstrale los diferentes beneficios y compara las ventajas del producto o servicio. Ejemplo: la solidez de nuestro banco, cobertura en puntos de atención, la trayectoria, calificación. –Resalta que contamos con horarios de atención ampliados y flexibles. –Hablar de los canales móviles, digitales, etc. –Otros bancos pueden ofrecer mejores tasas y condiciones en sus productos, pero finalmente no pueden sustituir los vínculos que se logran con los clientes en nuestro banco. Cuando se brinda un buen servicio y se explican los beneficios, somos cercanos, generamos confianza y demostramos interés por ayudarles, si lo hacemos bien, difícilmente él prefiere irse o adquirir productos en otro banco. “Lo importante es que el cliente perciba que somos su banco asesor”. Ejemplo: cuando soy discreto con la información del cliente y la de su familia, cuando lo reconozco y lo saludo por su nombre, cuando siempre estoy atento a las

necesidades, realizo seguimiento y cumpla los compromisos.

- Además recuerda entregarle los datos de contacto para asistencias o tus datos de contacto en caso que requiera mayor información.
- Valida si la información entregada fue clara y si las inquietudes que haya presentado le fueron resueltas. Puedes preguntarle antes de la despedida si necesita algo más.
- Ten presente realizar compromisos con los clientes de manera clara, concreta y transparente, debes siempre cumplir la promesa con impecabilidad. No te comprometas con lo que no puedes cumplir.
- Si adquieres un compromiso con el cliente y/o el cliente decide adquirir un producto, servicio o tiene una consulta o reclamación, realiza seguimiento al caso y mantenlo informado.
- En fechas especiales, recuerda utilizar frases como: “Les deseamos Feliz Navidad / Pascua / Día de la Mujer / Hombre, etc...”

5. Momentos de verdad

Entrega de productos:

- Explícale cómo funciona el producto, enfatizando en los beneficios que recibirá y en las responsabilidades que él adquiere para que su producto funcione bien, ejemplo: activación de productos, pago de cuotas, seguimiento a fechas de pago y facturación y cobros por incumplimiento y demás costos asociados a este.
- Brinda información y recomendaciones para el uso responsable del dinero, sobre todo en los productos de riesgo, ejemplo:

puntos de atención y transacciones sin costo.

- Recuerda entregar las recomendaciones para el cuidado del producto en cuanto a seguridad, ejemplo: cambios de claves, compartir información con terceros, activar el servicio de alertas y notificaciones entre otros.
- Entrégale al cliente información de donde se pueden realizar consultas si se presenta algún inconveniente con su producto y los diferentes puntos de atención (Canales) para realizar sus transacciones y solicitudes.

Asesoría postventa:

Esta es una oportunidad para fortalecer las relaciones personales con el cliente, aquí es donde más siente una actitud de servicio. Recuerda los siguientes hábitos:

- Nunca asumas una actitud de pereza o desinteresada ante una consulta, reclamación o sugerencia. Si el cliente no entiende algo, vuelve a explicarle las veces que sea necesario.
- Explícale al cliente el proceso a seguir según su caso, si tienes dudas, valida antes de orientar o direccionar al cliente a otros puntos de atención para evitar que pierda tiempo.
- Aprovecha las consultas posteriores de los clientes para darles a conocer otros canales por donde también pueden gestionar sus trámites como: Sucursal virtual, Bancolombia a un clic, Sucursal telefónica.

6. Recuerda siempre

- Verificar que la imagen de marca Bancolombia (papelaría, letrero,

publicidad) esté bien. Esto hará que los clientes nos identifiquen.

- Hacer preguntas de los procesos y productos que no entiendas en las líneas de atención a Corresponsal o a las personas que te visitan periódicamente.

- Mantenerte actualizado con la información que el banco envía a través de la página Somos Bancolombia.

- La importancia de brindar y cumplir con los tips de seguridad recomendados frente al manejo de la información y dinero de los clientes.

- Dar opciones enfocadas en solucionar las necesidades y buscar el beneficio del cliente.

- Tú haces parte de la familia Bancolombia y por ende, el servicio que ofreces debe ser impecable.