DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y LOGRO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES EN EMPRESAS DEL SECTOR ALIMENTOS

NATALIA GIRALDO SUÁREZ
VERÓNICA HERNÁNDEZ MEJÍA

Trabajo de grado para optar al título de Ingenieras Administradoras

Francisco Javier Echeverry Correa
Magíster en Educación y Docencia

ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA
INGENIERÍA ADMINISTRATIVA
ENVIGADO
2011

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

AGRADECIMIENTOS

Las autoras de este proyecto quieren resaltar la colaboración de las dos microempresas analizadas, Canutos S.A.S y Alimentos Nebraska S.A., la cual constituyó un factor muy importante en el desarrollo de este trabajo. El tiempo que sus gerentes y empleados dedicaron a la realización de las entrevistas es digno de reconocer, ya que siempre con un propósito altruista estuvieron prestos a participar.

Adicionalmente, se rinde agradecimiento al director de este proyecto, que con su proceso de asesoría y seguimiento encaminó el actuar de las autoras del proyecto a la consecución de los objetivos planteados.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

CONTENIDO

pág.

INTRODUCCIÓN 11

1. PRELIMINARES 12

1.1 Planteamiento del problema 12

1.1.1 Contexto y caracterización del problema 12

1.1.2 Definición del problema 13

1.1.3 Justificación 13

1.2 Objetivos del proyecto 14

1.2.1 Objetivo General 14

1.2.2 Objetivos Específicos 14

1.3 Marco de referencia 15

1.3.1 Marco conceptual 16

1.3.2 Marco contextual 19

2. METODOLOGÍA 22

3. ESTADO DEL ARTE 23

3.1 Definición del plan de empresa 23

3.2 Proceso de legalización empresarial 24

3.3 Funcionamiento y operación legal 31

3.4 Programas y entidades que apoyan las MIPYMES 32

3.4.1 Cultura E 32

3.4.2 Antójate de Antioquia 34

3.4.3 Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia 35

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

3.4.4 Interactuar 36

3.4.5 Fondo Emprender..... 37

3.4.6 Bancoldex..... 37

3.4.7 FOMIPYME 38

3.4.8 Fondo Nacional de Garantías 39

3.4.9 Creame 39

3.4.10 Proantioquia 40

4. SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS..... 41

5. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO CANUTOS S.A.S. – ALIMENTOS NEBRASKA S.A. 48

5.1 CANUTOS S.A.S. 48

5.2 ALIMENTOS NEBRASKA S.A. 61

5.3 Análisis comparativo 71

6. HERRAMIENTA DE APOYO PARA EMPRENDEDORES Y EMPRESARIOS..... 76

7. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES 81

BIBLIOGRAFÍA..... 82

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

LISTA DE TABLAS

pág.

Tabla 1: Progresividad en el pago del impuesto sobre la renta 25

Tabla 2: Progresividad en el pago de aportes parafiscales 26

Tabla 3: Progresividad en el pago de la Matrícula Mercantil y su renovación 26

Tabla 4: Tipo de sociedades (Medellín Ciudad Cluster, 2010) 27

Tabla 5: Comparativo Canutos S.A.S. – Alimentos Nebraska S.A. 72

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

LISTA DE FIGURAS

pág.

Gráfico 1: Estructura de planeación estratégica..... 19

Gráfico 2: Estructura por actividad industrial..... 20

Gráfico 3: Distribución porcentual de la producción real de Alimentos y Bebidas según actividad industrial (Julio 2011)..... 41

Gráfico 4: Producción fabril de Alimentos y Bebidas según región (DANE, 2011)..... 42

Gráfico 5: Ventas Totales en Alimentos y Bebidas según región (DANE, 2011) 43

Gráfico 6: Personal ocupado Total en Alimentos y Bebidas según región (DANE, 2011). 44

Gráfico 7: Variación anual de la Producción, las Ventas y el Personal Ocupado, por Actividades 2011 (II Trimestre) Medellín – Área Metropolitana (DANE, 2011) 46

Gráfico 8: Contribución de las Actividades a la variación anual total de la producción industrial, las ventas y el personal ocupado (DANE, 2011)..... 47

Gráfico 9: Organigrama por cargos Canutos..... 53

Gráfico 10: Organigrama por cargos Alimentos Nebraska 64

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

LISTA DE ANEXOS

pág.

Anexo 1: Diagnóstico empresarial……91

Anexo 2: Ley 1429 de 2010……...94

Anexo 3: Transcripción entrevistas Canutos S.A.S.……...124

Anexo 4: Transcripción entrevistas Alimentos Nebraska S.A.……129

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

GLOSARIO

EFICIENCIA: Relación entre los costos de los insumos y los productos de proceso, determinando la productividad con la que se administran los recursos, para la obtención de los resultados del proceso y el cumplimiento de los objetivos (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2008).

EFICACIA: Grado de cumplimiento de los objetivos definidos (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2008).

EFECTIVIDAD: Grado de satisfacción e impacto en las necesidades de la partes interesadas (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2008).

PRODUCTIVIDAD: Relación entre el producto de una empresa y la cantidad de factores de producción empleados en una unidad de tiempo determinada (Pernaut Ardanaz & Ortiz F., 2008)

CLUSTER ESTRATEGICO: "Comunidades de empresas e instituciones ubicadas en un espacio geográfico definido que actúan en una determinada actividad productiva, las cuales agrupan gran variedad de industrias y entidades relacionadas para generar una mayor competitividad en el mercado". Existen cinco *clusters*, Energía Eléctrica; Textil/Confección, Diseño y Moda; Construcción; Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones; Servicios de Salud y Odontología (Cultura E).

E-COMMERCE: Transacciones o intercambios de información con fines comerciales a través de Tecnologías de la Información y la Comunicación (Cultura E).

FREELANCE: Persona o grupo de personas que ofrece sus servicios profesionales a diferentes empresas sin tener vinculación laboral alguna con estas (Oxford Dictionaries).

PERMISO DE MERCED DE AGUAS: "Medio por el cual la autoridad competente autoriza a los particulares para extraer de los ríos y demás corrientes naturales, considerados como bienes de uso público, las aguas necesarias para el aprovechamiento doméstico, agrícola o industrial" (Figueroa Yáñez, 1996).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

RESUMEN

Con el objetivo de identificar la relación entre el direccionamiento estratégico y el logro de los objetivos organizacionales en microempresas del sector de alimentos y bebidas de Medellín, se llevó a cabo un proceso de búsqueda de información secundaria en diferentes instituciones y programas, públicos y privados, tales como Antójate de Antioquia, Cultura E, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, Interactuar, entre otros; cuyo enfoque fue el proceso de formalización y fomento empresarial.

Adicionalmente, se realizó un trabajo de campo, el cual consistió en un análisis interno en dos unidades empresariales, Canutos S.A.S. dedicada a la producción artesanal de productos frutales con ingredientes naturales y Alimentos Nebraska S.A. cuya actividad principal es la fabricación de dulces de leche y frutas; análisis que abarcó cada una de las áreas funcionales que componen a estas dos microempresas.

De esta manera, las dos etapas del proyecto mencionadas, fueron la base para la formulación de una herramienta dirigida a empresarios y emprendedores que permita orientar las actividades de la empresa al logro y fortalecimiento de los objetivos organizacionales a través de la implementación del direccionamiento estratégico, ya que es un proceso que inicia desde que se concibe la idea de negocio y que perdura en todas las etapas de la compañía, convirtiéndose en el eje de acción de la misma.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

ABSTRACT

Aiming to identify the relation between strategic management and the achievement of the organizational goals in small businesses of food and beverage industry sector from Medellin, a secondary information search process was carried out in several private and public institutions and programs, such as Antójate de Antioquia, Cultura E, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, Interactuar, etc. it was focused on the regularization and entrepreneurial promotion process

Moreover, an internal analysis was carried out in two business units: Canutos S.A.S. –which outputs craft fruit products made out of natural ingredients- and Alimentos Nebraska S.A. -whose main activity is the production of milk and fruit sweets. Such analysis takes in each functional area making up both these companies.

Therefore, such focus on these elements makes both these procedures the basis for developing a tool addressed to entrepreneurs and business owners, that enables them to guide the company activities to the achievement and strengthening of the organizational goals through the implementation of the strategic management -for it is a process that begins from the conception of the business idea and lasts in all company stages, turning itself into the action axis of the company.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

INTRODUCCIÓN

La importancia que han adquirido las microempresas tanto para la economía del país como para el desarrollo social del mismo, y la informalidad de los procesos que desarrollan, fueron los principales motivadores para el desarrollo de este proyecto, a través del cual se busca elaborar una herramienta que sirva de apoyo para emprendedores y empresarios en el proceso de direccionamiento estratégico, y de esta manera contribuir al logro y a potencializar los objetivos organizacionales.

Al ser el direccionamiento estratégico un proceso que inicia desde la concepción de una idea de negocio y que perdura con la empresa, se identificaron dos fuentes principales para el desarrollo de dicha herramienta, un rastreo de bases de datos que permite tener un panorama del proceso de formalización y legalización empresarial, y un análisis interno a dos microempresas del sector de alimentos y bebidas de Medellín, esta última con el propósito de identificar la manera cómo las dos microempresas llevan a cabo el proceso de direccionamiento de la compañía en su etapa de funcionamiento. La razón que motivó la elección de esta industria manufacturera se sustenta en la informalidad y el trabajo empírico que la ha caracterizado, explicados por la simplicidad de los procesos productivos y el fácil acceso a las materias primas, y por ende en la facilidad de conlleva el montaje y desarrollo de un negocio de este tipo.

Como consecuencia de este enfoque, el desarrollo del presente trabajo constituye un modelo sui generis, debido a que no se acopla completamente a los esquemas usualmente utilizados por la universidad para la elaboración de trabajos de grado.

1. PRELIMINARES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Contexto y caracterización del problema

Los países pertenecientes a las regiones de Centro y Sur América presentan una característica muy definida, que radica en el hecho de que sus economías están conformadas en gran medida por las microempresas; lo anterior, de acuerdo con la información suministrada por el BID[1], "Unos 70 millones de microempresas son la principal fuente de empleo de la región" (BID-FOMIN, 2009).

En el caso de Colombia, según artículo publicado por Portafolio

> ***"… las Mypyme en Colombia generan el 35 por ciento del PIB nacional, equivalen al 99,7 por ciento de las unidades empresariales registradas en Colombia, 650.000 están inscritas en el sistema de seguridad social, proveen el 80,8 por ciento del empleo en Colombia. Su distribución está dada así: microempresas 50,3 por ciento, pequeñas empresas 17,6 por ciento y medianas empresas 12,9 por ciento" (Duarte U., 2010).***

La conformación de las microempresas a nivel nacional está dada principalmente por los servicios, el comercio y el sector industrial con una participación del 59%, 22% y 19% respectivamente; teniendo en cuenta que los productos alimenticios y bebidas están agrupados en éste último sector (Duarte U., 2010). Además cabe resaltar que, de acuerdo con la información estadística suministrada por la Cámara de Comercio de Medellín, el 90% de las empresas, en el Departamento de Antioquia, corresponde a las microempresas, donde un total de 50.073 se encuentran ubicadas en la ciudad de Medellín (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2009).

La industria de alimentos respresenta uno de los mercados más importantes del país, aspecto que se ve reflejado en la facturación generada en el año 2007 por este rubro, que fue de 6 billones de pesos (Cultura E, 2008). En el caso de Medellín, se plantea que el sector de alimentos procesados puede llegar a constituir un *cluster* estratégico, debido a las posibilidades que presenta para generar desarrollo a nivel tanto local como regional (Comisión Tripartita. Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2009).

La administración de las microempresas en Colombia está a cargo, en su mayoría, de jefes de hogar o madres cabeza de familia de los estratos bajo y medio-bajo, que acompañada de una poca formación educativa dificulta realizar una buena gestión de estos negocios, que finalmente se refleja en una baja estabilidad como lo muestran los indicadores de permanencia mencionados en el Portal Empresarial Colombiano, los cuales indican que

[1] Banco Interamericano de Desarrollo.

sólo el 15% de las microempresas creadas sobrepasan los 10 años de experiencia en el mercado (Mipymes Portal Empresarial Colombiano). Además, el enfoque que se les ha dado a las MIPYMEs[2] en los países subdesarrollados las ha llevado a aislarse, siendo esto una limitación para acceder a financiación, formación empresarial y tecnología, en comparación con las economías desarrolladas donde las cadenas productivas acogen a las pequeñas y medianas empresas con el fin de proporcionarles un mayor acceso a las tecnologías y a los avances continuos de las industrias en general (Duarte U., 2010).

Un aspecto de la administración, que según varios autores es importante fomentar en este tipo de unidades de negocios, es la planeación estratégica (Duarte U., 2010), ya que la ausencia de ésta, es impedimento para alcanzar el máximo desarrollo y crecimiento de las PYMEs, a la vez que se pone en peligro la supervivencia de las mismas. En la práctica las PYMEs tienden a orientarse a operaciones de corto plazo y tomar decisiones en forma reactiva, la planeación tiende a ser más intuituva, razón por la cual en muchas ocasiones no se encuentra formalmente escrita y proporciona pocas bases para medir y analizar el desempeño del negocio (Wang, Walker, & Redmond, 2007).

La planeación estratégica es una ventaja competitiva que permite a la empresa formular objetivos organizacionales a largo plazo, el desarrollo y la implementación de planes para alcanzarlos y la asignación de recursos que se requieran para el logro de los mismos (Wang, Walker, & Redmond, 2007); entendiendo por objetivos organizacionales “la rentabilidad, la supervivencia y el crecimiento del negocio” (Botero Tobón, 2010).

Cabe resaltar que según resultados obtenidos en investigación realizada por Jairo Sánchez Quintero, el desarrollo de la gestión en las MIPYMEs puede considerarse muy similar (Sánchez Quintero, 2003), lo que permite aplicar conceptos de las PYMES a las microempresas, siendo esto la razón por la cual la información suministrada permite visualizar la situación de las microempresas en lo que respecta a la planeación estratégica.

1.1.2 Definición del problema

Con base en lo mencionado anteriormente, se puede identificar la existencia de un gran potencial en el sector de alimentos. Las microempresas tanto a nivel nacional como local presentan ciertas fallas que no les han permitido desarrollar su potencial y por ende contribuir en cierta medida a mejorar la economía del país. Una de las fallas más comunes que se ha percibido es la carencia de formalidad en cuanto a la organización y gestión de las mismas, por lo tanto es necesario implementar medidas de direccionamiento estratégico que permitan el logro de los objetivos organizacionales traduciéndose esto en un mejor desempeño de las microempresas.

1.1.3 Justificación

Las microempresas se han convertido en una fuente de empleo e ingresos muy importante para la economía del país y de la ciudad. La organización y administración de las mismas

---

[2] Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

presenta una característica muy definida, estas empresas cuentan con un alto nivel de informalidad, siendo esto, un factor que hace que se reduzca su productividad y competitividad, lo cual pone en riesgo su permanencia en el mercado y sostenibilidad a lo largo del tiempo.

En la presente investigación se pretende identificar si lo mencionado anteriormente aplica para dos microempresas del sector de alimentos y bebidas en Medellín, pues de ser así, sería de gran ayuda, porque aunque no es concluyente, sirve para que otras microempresas empiecen a tomar el tema del direccionamiento estratégico como un aspecto primordial en la gestión empresarial. Igualmente, sería una invitación para que a través de entidades como la Alcaldía de Medellín y la Cámara de Comercio de Medellín, el tema del direccionamiento estratégico empiece a tomar relevancia en capacitaciones, convirtiéndose en una oportunidad más para que las microempresas continúen por la senda de formalización y adaptación al medio y por ende, de estabilidad de las mismas. Los beneficios que se pueden obtener por medio de la aplicación del direccionamiento estratégico serían tanto para el microempresario y su familia, como también para quienes directa o indirectamente son afectados por la actividad de la empresa.

Es importante aclarar que independientemente del resultado que se obtenga, el presente estudio crea la necesidad de continuar el tema de investigación con una muestra significativamente representativa, con el fin de concluir si el direccionamiento estratégico ha sido la base para alcanzar los objetivos organizacionales, de manera que este hallazgo se pueda generalizar para el resto del sector.

1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.2.1 Objetivo General

Identificar si existe relación entre el direccionamiento estratégico y el logro de los objetivos organizacionales, en dos microempresas del sector de alimentos y bebidas de Medellín.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analizar el entorno interno de cada una de las microempresas que conforman la muestra, enfocado al direccionamiento estratégico.
- Analizar el sector de alimentos y bebidas de Medellín y el subsector propio de cada una de las microempresas objeto de estudio.
- Determinar si existe relación entre los modelos de direccionamiento estratégico implementados en el grupo de microempresas analizado y el logro de los objetivos organizacionales.

1.3 MARCO DE REFERENCIA

Diferentes estudios realizados en años anteriores han demostrado la carencia de formalidad de las MIPYMES en el proceso de direccionamiento estratégico y la relación que esto tiene con el éxito de las mismas. A continuación, se describen tres estudios realizados en México y Colombia.

El estudio denominado “Barreras para la planeación estratégica en la PYME: Un Estudio Empírico en Empresas mexicanas”, realizado a una muestra de 130 empresas de la industria manufacturera en Hidalgo, México, y cuyo marco de referencia fue la Teoría de los Recursos y Capacidades de las Empresas; tuvo por objeto analizar cuáles eran los factores que impedían la planeación, las barreras que dificultaban su ejecución y su efecto en el nivel de formalidad de la planeación y el rendimiento de las PYMEs (Estrada Bárcenas, García Pérez de Lema, & Sánchez Trejo, 2009).

La investigación se basó en un cuestionario aplicado a los gerentes de las PYMEs, entre noviembre de 2008 y febrero de 2009. Algunas de las conclusiones a las que se llegaron, por medio de análisis estadísticos, fueron: La existencia de diferencias significativas entre el tamaño y los años de funcionamiento de la empresa en relación con el nivel de formalidad de la planeación; las PYMEs que le dieron mayor importancia a la planeación obtuvieron un rendimiento superior, destacándose la necesidad de la planeación para desarrollar una visión de futuro que permita vislumbrar más allá del día a día, y por ende, controlar el éxito o fracaso de la gestión; las PYMEs que tienen una planeación sofisticada obtienen un rendimiento superior, sugiriendo esto, que podría existir mayor probabilidad de mejorar el rendimiento mediante la aplicación de un proceso formal de planeación (Estrada Bárcenas, García Pérez de Lema, & Sánchez Trejo, 2009).

Además, los autores del estudio citado anteriormente, realizaron la investigación “Factores determinantes del éxito competitivo en la PYME: Estudio Empírico en México”, por medio de la cual se analizó una muestra de 407 empresas en Hidalgo, México. El estudio constó de un cuestionario aplicado a los gerentes de estas empresas y fue realizado entre julio y septiembre de 2007, por medio de un análisis estadístico de los resultados se obtuvieron conclusiones, que para el tema de estudio del presente trabajo, sólo una de ellas es relevante: Existe relación entre la planeación estratégica y el éxito competitivo, ya que permite tener una visión a largo plazo que guía las actividades de la empresa, mientras alcanzan los objetivos propuestos (Estrada Bárcenas, García Pérez de Lema, & Sánchez Trejo, Revista Venezolana de Gerencia, 2009).

En el artículo “Estrategia integral para PyMES innovadoras” se hace un resumen de la investigación exploratoria basada en la planeación prospectiva, estratégica y logística, realizada en 29 empresas del sector de alimentos de Bogotá, y de la investigación-acción a cuatro empresas. Dentro de las conclusiones que se destacan de este estudio, están: La efectividad de los planteamientos y acciones de direccionamiento estratégico que se asumen están estrechamente relacionados con los resultados económicos que obtienen las empresas; además, la gestión de los empresarios, en cuanto a los procesos de planeación y las estrategias que se formulen, repercute en los resultados de la empresa; en comparación con las grandes empresas, las MIPyMES obtienen menor rentabilidad y en

muchos casos sólo supervivencia, debido al desconocimiento y dificultades frente al tema de direccionamiento estratégico (Sánchez Quintero, 2003).

1.3.1 Marco conceptual

El presente trabajo requiere de la definición de algunos conceptos teóricos que serán la base para el desarrollo del estudio, teniendo en cuenta que no se presentará un enfoque determinado sino que se abordarán de manera que permitan tener un mejor entendimiento de los aspectos que conforman el tema central: Direccionamiento Estratégico y Objetivos Organizacionales.

Para entender que significa el direccionamiento estratégico hay que partir de la base, es decir, de los fundamentos a partir de los cuáles se realiza el diagnóstico estratégico (Amaya Amaya, 2005):

- Se entiende por misión, la descripción de la empresa, de la naturaleza del negocio, de su razón de ser y de la gente a la que le sirve (Arrieta Jimenez, 2010).

- La visión se refiere a cómo se espera que sea la empresa en un horizonte de tiempo claramente definido, en materia de clientes, proveedores, empleados y propietarios o socios (Arrieta Jimenez, 2010).

- Los principios corporativos constituyen el marco de referencia del actuar de la empresa, por ende son el soporte de la misión y visión. Estos se componen de un conjunto de valores y normas que determinan la cultura de la organización (Amaya Amaya, 2005).

No se puede hablar de direccionamiento estratégico sin antes hacer una contextualización de lo que para una empresa implica regir su actuar por medio de estrategias puntuales. La estrategia, según Johnson & Scholes, es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, lo cual permite obtener ventajas competitivas para la compañía, a través de la configuración de sus recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los *stakeholders*[3] (Johnson & Scholes, 2004).

El proceso de direccionamiento estratégico se enfoca principalmente en la toma de decisiones que tienen que ver con situaciones que influyen sobre toda la organización, además de garantizar que las estrategias planteadas se ejecuten (Johnson & Scholes, 2004). Igualmente implica, el proceso de evaluación que permite determinar el grado en el que se alcanzaron los objetivos propuestos (David, 2003). Se compone de tres etapas que están interrelacionadas entre sí, ellas son:

---

[3] Gobierno, competidores, asociaciones, socios, empleados, distribuidores, proveedores, y demás grupos involucrados con la compañía.

- Análisis estratégico: Definir la posición estratégica de la organización con base en el análisis del entorno interno y externo de la compañía. (Johnson & Scholes, 2004) En cuanto al primero, es indispensable identificar la misión, visión y estrategias existentes de la compañía ya que permiten conocer la situación actual (David, 2003); igualmente, se tiene en cuenta el entorno de acción directa, que se refiere a variables como competencia, socios/accionistas, colaboradores, proveedores, clientes/mercado y productos/servicios (Botero Tobón, 2010). Este análisis implica definir a partir del estudio de los recursos, las competencias y capacidades de la organización; las fortalezas y debilidades de la misma (Johnson & Scholes, 2004).

  El análisis externo de la organización requiere tener en cuenta las variables que difícilmente pueden ser modificadas por la empresa, es decir, el entorno de acción indirecta, entre las variables a analizar están, medio ambiente físico, economía y sector financiero, tecnología, comunidades y situación social, estado y regulación, demografía y cultura (Botero Tobón, 2010). Las conclusiones que surgen de éste análisis no necesariamente son amenazas para la empresa, en muchos casos lo que se detecta son oportunidades para la misma (David, 2003).

  Finalmente, el análisis estratégico de una empresa se resume en la Matriz DOFA[4], a través de la cual, se identifica la posición actual de la empresa y la manera como ésta debe aprovechar sus fortalezas, mitigar el efecto que generan sus debilidades, anticiparse para sacarle provecho a las oportunidades que ofrece el entorno y prevenir a tiempo el efecto de las situaciones que pueden poner en peligro la estabilidad de la empresa (Amaya Amaya, 2005).

- Definición de objetivos y elección de la estrategia: Parte del análisis estratégico implica la comprensión de los objetivos que se quieren obtener a través de la aplicación de la estrategia futura, con el fin de diseñar diferentes alternativas estratégicas que finalmente serán evaluadas para seleccionar la más apropiada (Johnson & Scholes, 2004).

  Los objetivos definidos corresponden a aquellos entendidos como propósitos a largo plazo que debe desarrollar toda empresa independientemente de la actividad que desempeñe, están relacionados con la gestión empresarial y se plantean con el fin de asegurar conjuntamente la rentabilidad, supervivencia y el crecimiento de la organización (Botero Tobón, 2010).

  Supervivencia: Asegurar la permanencia del negocio en el tiempo a través la eliminación o disminución en mayor proporción de los impactos que generan las factores de riesgo, los cuales surgen de la deficiente administración de productos y servicios, de la competencia, del mercado, de la tecnología, de la situación financiera y de las relaciones con los *stakeholders* (Botero Tobón, 2010).

---

[4] Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Rentabilidad: Permite evaluar las decisiones de inversión mediante la relación entre los rendimientos generados y los recursos utilizados para obtenerlos. Se debe tener en cuenta el nivel de riesgo frente a la rentabilidad obtenida, retorno de la inversión, flujo de caja libre, estructura financiera, retornos que perciben los accionistas, nivel de endeudamiento y capacidad para responder con el servicio a la deuda. Este objetivo organizacional facilita el crecimiento y permite que el negocio perdure (Botero Tobón, 2010).

Crecimiento: Este objetivo se alcanza si se garantiza la rentabilidad del negocio y su permanencia en el mercado, permite fortalecer a la empresa frente a los riesgos que se presentan, con el fin de alcanzar la supervivencia en el largo plazo y de obtener mayores utilidades. El nivel de crecimiento depende tanto de la tendencia del sector al que pertenece como de los planes estratégicos que se formulen (Botero Tobón, 2010).

- Implantación de la estrategia: La planificación estratégica y la forma de llevar a cabo la estrategia seleccionada, son los aspectos más relevantes que conforman la implantación estratégica (Johnson & Scholes, 2004). Esta etapa requiere de la definición de una planeación táctica, por medio de la cual la planeación estratégica se traduce en planes específicos para las diferentes áreas funcionales, cuyo horizonte de tiempo está definido a mediano plazo, e implica la determinación de unos objetivos por área funcional que estén alineados con el logro de los objetivos organizacionales; esta planeación táctica debe estar a su vez soportada por una planeación operativa, en la cual se definen objetivos a corto plazo que orientan las actividades del personal que hace parte de cada área funcional (Rodríguez Valencia, 2003) Gráfico 1: Estructura de planeación estratégica. En la definición de estos planes, se deben tener en cuenta el diseño y la estructura de la organización, la planificación de los recursos y la gestión del cambio estratégico; adicionalmente, los indicadores de gestión entran a desempeñar un papel muy importante, ya que a través de estos se evalúa y monitorea el desempeño de la empresa, regido principalmente por el direccionamiento estratégico (Amaya Amaya, 2005).

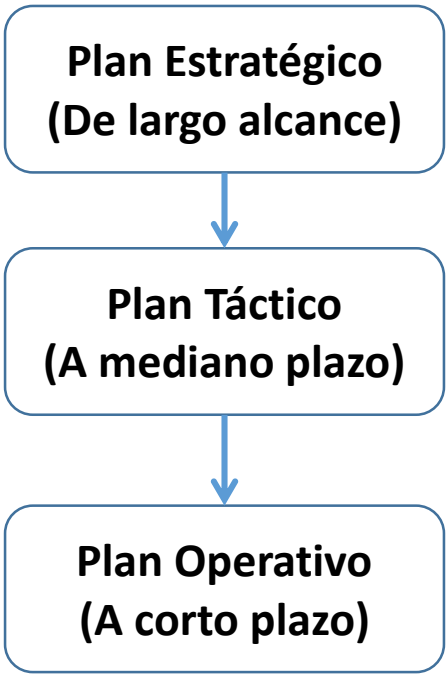

Gráfico 1: Estructura de planeación estratégica

La planeación estratégica es un proceso formal cuyo horizonte de tiempo está definido a largo plazo, y que permite definir y alcanzar los objetivos organizacionales (Rodriguez Valencia, 2001).

1.3.2 Marco contextual

Las unidades de negocio que serán la base para la investigación son las microempresas, entendidas como unidades de explotación económica, realizada ya sea por personas naturales o jurídicas, dedicadas a actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, tanto en áreas rurales como urbanas. Deben contar con una planta de personal con no más de diez empleados y con unos activos totales, excluida la vivienda, por valor inferior a quinientos salarios mínimos mensuales legales vigentes, $267.800.000 para el año 2011 (Congreso de Colombia, 2004). La industria cuyo enfoque es del presente trabajo es la manufacturera, que según gráfico suministrado por la Cámara de Comercio de Medellín, representa el 13% del total de actividades económicas en el departamento de Antioquia (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2009); siendo el sector de alimentos y bebidas una de las subdivisiones que la componen, tal y como se observa en el Gráfico 2: Estructura por actividad industrial

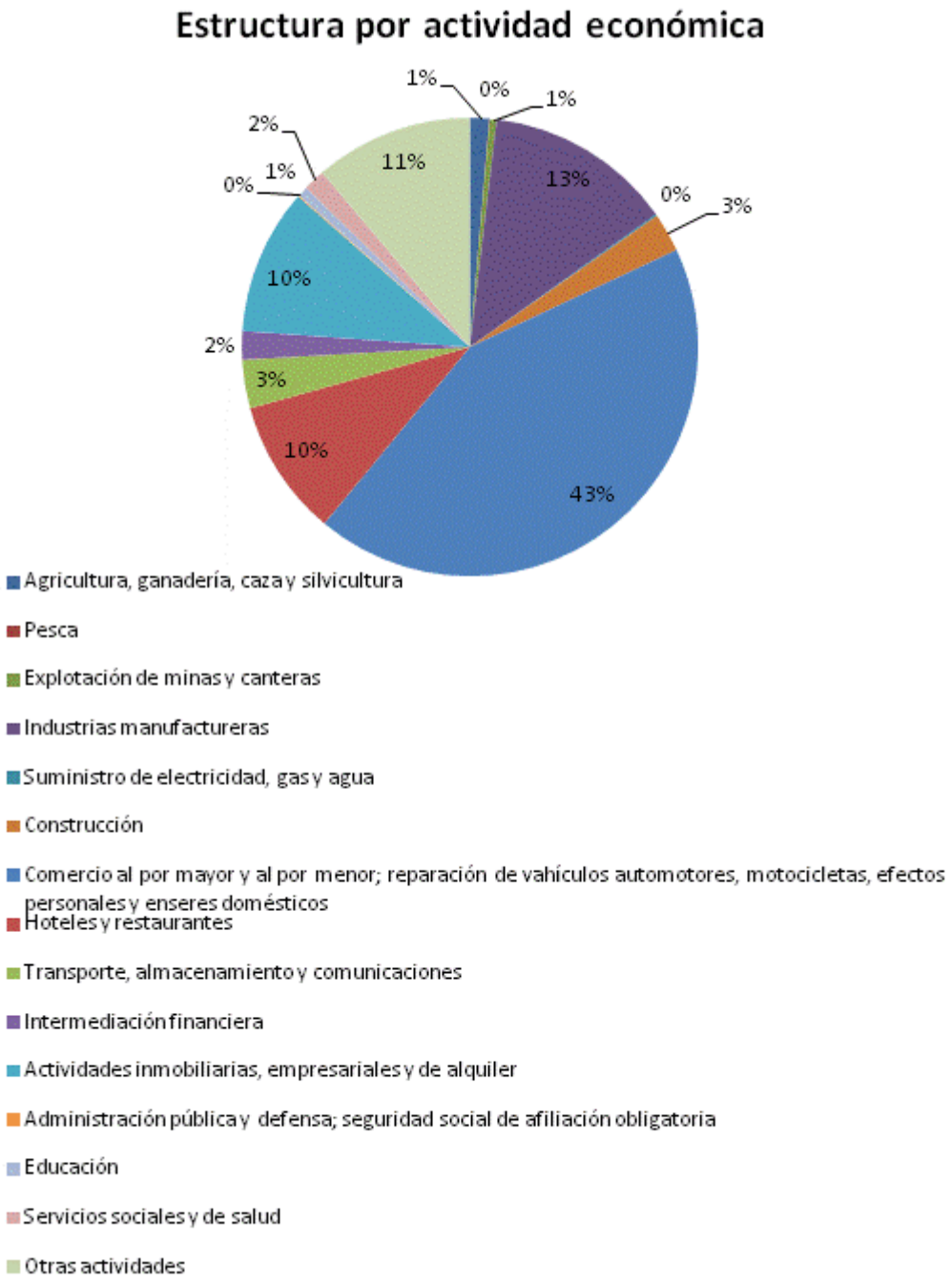

Gráfico 2: Estructura por actividad industrial

De acuerdo al Código CIIU[5], el sector de alimentos y bebidas se enfoca principalmente en la producción, transformación y conservación de carne; elaboración de frutas, legumbres, hortalizas, aceites y grasas; elaboración de productos lácteos; elaboración de productos de molinería, de almidones y de productos derivados del almidón y alimentos preparados para animales; elaboración de productos de panadería, macarrones, fideos, alcuzcuz y productos farináceos similares; elaboración de productos de café; ingenios, refinerías de azúcar y trapiches; elaboración de otros productos alimenticios; elaboración de bebidas (Naciones Unidas, 1989).

La investigación parte de un grupo conformado por dos microempresas líderes del sector de alimentos y bebidas de Medellín, entendidas como aquellas unidades de negocio que han logrado permanecer y sostenerse en el mercado por más de cinco años, ya que generalmente, a partir de este período de tiempo, las empresas empiezan a consolidarse verdaderamente, siendo los años previos a éste los más vulnerables para las compañías que por lo general se traducen en fracasos de las mismas. El motivo por el que usualmente las empresas logran sobrepasar este período, es la implementación de alguna práctica de gestión que les ha permitido alcanzar niveles positivos de crecimiento y de rentabilidad.

[5] Clasificación Industrial Internacional Uniforme.

2. METODOLOGÍA

El presente proyecto se compone de tres etapas principales, en las que se obtuvo información primaria y secundaria, a través de fuentes de investigación cualitativas.

La primera fase, se compone de un rastreo de bases datos a fin de investigar acerca del entorno de las microempresas, por lo que se recurrió a recopilar información relativa a temas legales, de financiación, formación empresarial, emprendimiento, apoyo de empresas e instituciones, es decir, de todo lo concerniente al mundo de las microempresas. Las principales fuentes de información corresponden a tesis de grados, sitios web de instituciones que fomentan el emprendimiento y el desarrollo de empresa, y artículos de revistas dedicadas al tema.

La segunda etapa del proyecto consiste en un diagnóstico interno de dos microempresas seleccionadas, Canutos S.A.S y Alimentos Nebraska S.A. La selección de estas unidades empresariales objeto de estudio, se realizó por medio referenciado, debido a que permite que haya un vínculo de confianza entre ambas partes, lo que asegura en mayor medida la adquisición de la información necesaria para la investigación y el compromiso de sus representantes.

Las entrevistas semi-estructuradas fueron el principal medio utilizado para adquirir información primaria relativa a las empresas, e información secundaria debidamente documentada, que sirva de soporte y complemento. Las entrevistas están encaminadas a indagar por la forma como se administran y se llevan a cabo los procesos de planeación estratégica, producción y operaciones, comercialización y mercadeo, recursos humanos, ambiental, y modernización en tecnologías de la información y telecomunicaciones. El principal criterio de selección del personal al cual se le aplicó este método de investigación fue el alto grado de participación que tuvieran en la toma de decisiones que afectan el rumbo de la empresa, por ende, este grupo lo integran los administradores de las mismas, así como también aquellos empleados que gestionan cada uno de los procesos mencionados anteriormente.

La última y tercera fase corresponde a la construcción de una herramienta que recopila tanto la información secundaria obtenida en el rastreo de bases de datos y la referente a las microempresas analizadas, la cual servirá de guía para todas aquellas microempresas del sector alimentos, que quieran seguir la senda de la supervivencia, rentabilidad y crecimiento, y para aquellas personas que tengan dentro de sus planes, la creación de empresa.

3. ESTADO DEL ARTE

Con el fin de tener un mejor entendimiento del entorno de las microempresas en Medellín, se llevó a cabo un proceso de búsqueda de información que abarca desde la definición del plan de empresa hasta los trámites que garantizan a la misma el funcionamiento y la operación legal. Igualmente, se incluyen los diferentes programas empresariales que existen en la ciudad para fomentar la creación y el fortalecimiento de las ya existentes.

3.1 DEFINICIÓN DEL PLAN DE EMPRESA

El objetivo de este proceso consiste principalmente en ahondar en aspectos específicos de la idea de negocio, construyendo así un panorama más realista que permite identificar oportunidades de mejora y la dirección que orientará las acciones de la empresa, disminuyéndose así el margen de riesgo que conlleva el proceso de creación de empresa (ICONTEC; Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2009).

La definición del plan de empresa se centra básicamente en las tres dimensiones principales de una organización, las cuales son el mercado, la producción y la administración.

En el estudio de mercado se deben tener en cuenta una serie de variables que le permiten a la empresa responder adecuadamente a las necesidades del mercado y reaccionar ante las posibles amenazas u oportunidades que se presentan. Es así que, se debe especificar y describir el mercado actual y potencial que se atenderá, el crecimiento que se espera tener en cada período de tiempo, las estrategias a implementar y las herramientas requeridas para lograr los objetivos, un análisis de la competencia que permita generar estrategias diferenciadas (Medellín Ciudad Cluster, 2010). Este estudio permite al empresario diseñar una adecuada mezcla de mercadeo que incluye las variables de producto, referente a las características específicas del bien a ofrecer; precio, involucra estrategias para la determinación de precios de venta en las que generalmente se tienen en cuenta los costos de producción, la competencia y el momento del mercado; plaza, se determinan los canales de distribución y el segmento de mercado; y promoción, relacionadas con estrategias de publicidad de la marca y del producto (ICONTEC; Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2009). Adicionalmente, es necesario determinar las características que tendrá el personal de ventas, tales como cualidades, actitudes y habilidades, ya que la selección de este equipo influirá considerablemente en el logro de los objetivos comerciales y de mercadeo (Medellín Ciudad Cluster, 2010).

En el estudio técnico o de producción, se deben tener como parámetro las proyecciones de ventas que se hayan definido, para determinar la capacidad de producción necesaria y por ende la tecnología, maquinaria y equipos, y mano de obra requerida para dar respuesta a la demanda proyectada; adicionalmente se deben tener en cuenta todos insumos requeridos en la producción, lo que implica realizar un proceso de selección de proveedores, en el que se evalúa la calidad, el tiempo de respuesta, la garantía, la ubicación, políticas de pago, frecuencia de suministros y rotación de inventarios (Medellín Ciudad Cluster, 2010). Este estudio requiere del análisis de aspectos como las

especificaciones técnicas de la maquinaria, de insumos y del producto terminado; el presupuesto para la adecuación de la infraestructura; cotizaciones de los diferentes proveedores; ubicación de la planta que implica la toma de decisiones estratégicas que buscan la eficiencia ya sea en el proceso de suministro, de atención del mercado o ambas, y disponibilidad de espacios destinados a la producción y almacenamiento de productos e insumos (ICONTEC; Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2009).

El estudio administrativo y financiero, tiene en cuenta la definición de los principios filosóficos, de manera que se identifique cuál será el quehacer de la empresa, su perspectiva a futuro a través del establecimiento de metas alcanzables en un horizonte de tiempo definido y las bases que regirán la cultura organizacional, formulándose así la misión, visión y valores corporativos respectivamente; adicionalmente, se deben determinar los recursos humanos necesarios para el desarrollo de la actividad económica con el fin de estructurar un organigrama donde se identifique la jerarquía, las diferentes áreas que componen la empresa y el flujo de comunicación entre las mismas, esta estructura estará soportada en la definición de los salarios y en el tipo de contratación laboral. Con el fin de garantizar el funcionamiento de la empresa, se deben tener en cuenta todos los aspectos legales y trámites administrativos que se adquieren a la hora de constituirla. Por otra parte, el análisis financiero debe involucrar aspectos como el capital aportado por los socios, proyecciones del capital de trabajo conformado por los ingresos y egresos generados por la actividad y el inventario; los costos de producción, las inversiones previstas y las fuentes de financiaciones; dando como resultado una proyección del flujo de efectivo y la determinación de la rentabilidad de la empresa (Medellín Ciudad Cluster, 2010).

3.2 PROCESO DE LEGALIZACIÓN EMPRESARIAL

Se entiende por legalización empresarial, el proceso de constitución que se fundamenta en el cumplimiento de deberes y obligaciones formales y materiales de la normatividad colombiana (ICONTEC; Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2009). Según cifras del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo del año 2009, la informalidad en las MIPYMES alcanza cifras cercanas al 60%, dectándose que la causa principal de este hecho corresponde a la falta de una adecuada información para emprendedores y empresarios, es así como proyectos que incentivan y promueven este proceso están siendo fuertemente apoyados por diferentes entidades de orden municipal y departamental (Medellín Ciudad Cluster, 2010).

Este proceso trae consigo una serie de beneficios para la empresa y todos los entes involucrados con esta, que finalmente se traducen en mayores probabilidades de crecimiento y fortalecimiento. Dentro de los beneficios que se perciben se pueden destacar los siguientes (ICONTEC; Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2009):

- Otorga legalidad a la empresa y le da reconocimiento público de sus actos.
- Promueve la competencia leal.

- Facilita la posibilidad de establecer acuerdos y alianzas estratégicas entre empresarios.

- Facilita el acceso a recursos e insumos de los mercados formales.

- Facilita las fuentes de acceso a mecanismos institucionales de apoyo empresarial.

- Contribuye a la generación de empleo de calidad.

- Permite a las micro y pequeñas empresas el acceso a los beneficios que otorga la Ley 1429 de 2010, conocidad como Ley para la Formalización y Generación de Empleo, Anexo 2: Ley 1429 de 2010, siempre y cuando estas hayan sido debidamente constituidas y formalizadas a partir del 29 de diciembre del 2010; dentro de los privilegios se destacan la progresividad en el pago del impuesto sobre la renta, de los aportes parafiscales y en la Matrícula Mercantil y su renovación; la exoneración de la retención en la fuente y de la renta presuntiva durante los cinco primeros años gravables a partir del inicio de la actividad económica (Congreso de la República, 2010).

  El pago del impuesto sobre la renta tendrá el siguiente comportamiento:

Tabla 1: Progresividad en el pago del impuesto sobre la renta

PERIODO GRAVABLE CONTADO DESDE INICIO DE ACTIVIDAD ECONOMICA	TARIFA IMPUESTO
Primer y segundo año	0%
Tercer año	25%
Cuarto año	50%
Quinto año	75%
Sexto año y en adelante	100%

En caso de que una vez finalizada la progresividad de este pago, la empresa obtenga ingresos brutos inferiores a 1000 UVT[6] en el año inmediatamente anterior, se le otorgará un descuento del cincuenta por ciento de la tarifa del impuesto sobre la renta; por otro lado, aquellas que generen pérdidas o saldos tributarios podrán trasladar los beneficios de la gradualidad hasta los cinco períodos gravables siguientes (Congreso de la República, 2010).

[6] Unidad de Valor Tributario.

El pago de los aportes parafiscales tendrá el siguiente comportamiento:

Tabla 2: Progresividad en el pago de aportes parafiscales

PERIODO GRAVABLE CONTADO DESDE INICIO DE ACTIVIDAD ECONOMICA	PORCENTAJE DE PAGO	DERECHOS DE LOS TRABAJADORES
Primer y segundo año	0%	Recreación, turismo social y capacitación
Tercer año	25%	Cuota monetaria proporcional al aporte realizado y subsidio de vivienda
Cuarto año	50%	Cuota monetaria proporcional al aporte realizado y subsidio de vivienda
Quinto año	75%	Cuota monetaria proporcional al aporte realizado y subsidio de vivienda
Sexto año y en adelante	100%	Gozarán de todos los beneficios del sistema

Esta progresividad tendrá vigencia hasta el 31 de diciembre del 2014 (Congreso de la República, 2010).

El pago de la Matrícula Mercantil y de su renovación tendrá el siguiente comportamiento:

Tabla 3: Progresividad en el pago de la Matrícula Mercantil y su renovación

PERIODO GRAVABLE CONTADO DESDE INICIO DE ACTIVIDAD ECONOMICA	TARIFA MATRICULA
Primer año	0%
Segundo año	50%
Tercer año	75%

PERIODO GRAVABLE CONTADO DESDE INICIO DE ACTIVIDAD ECONOMICA	TARIFA MATRICULA
Cuarto año y en adelante	100%

Es de destacar que los beneficios solo los percibirá el comerciante más no el establecimiento de comercio (Medellín Ciudad Cluster, 2011) y tendrá vigencia hasta el 31 de diciembre del 2014 (Congreso de la República, 2010).

Es de aclarar que estos beneficios los percibe tanto una empresa conformada por una persona natural como por una persona jurídica, entendiéndose por persona natural, toda persona de naturaleza humana con capacidad jurídica para adquirir derechos y contraer obligaciones; y por persona jurídica, aquella creación legal que da origen a una sociedad. Según la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, a diciembre del 2009, la estructura empresarial estaba conformada en un 73% por personas naturales y en un 27% por personas jurídicas (Medellín Ciudad Cluster, 2010).

La responsabilidad asumida por la persona natural implica un mayor riesgo frente a terceros debido a que es ésta quién responde con su propio patrimonio, mientras que en la persona jurídica por lo general, es la sociedad y no los socios que la integran, y varía dependiendo del tipo de empresa, tal como se describe en la Tabla 4: Tipo de sociedades (Medellín Ciudad Cluster, 2010).

Tabla 4: Tipo de sociedades (Medellín Ciudad Cluster, 2010)

TIPO DE EMPRESA	CARACTERISTICAS
Sociedad Colectiva	**Constitución:** Mediante escritura pública entre dos o más socios en la que se define la duración de la sociedad. **Responsabilidad de los socios:** Solidaria, ilimitada y subsidiaria por todas las operaciones de la sociedad. **Administración de la sociedad:** Puede ser delegada en agentes externos a la sociedad. **Aportes:** Pueden ser en dinero, especie o con trabajo.
Sociedad Comandita Simple (S. en C.)	**Constitución:** Mediante escritura pública entre uno o más socios gestores y uno o

TIPO DE EMPRESA	CARACTERISTICAS
	más socios capitalistas, en la que se define la duración de la sociedad. **Responsabilidad de los socios:** Los socios gestores responden solidaria, ilimitada y directamente por todas las operaciones de la sociedad, y los socios capitalistas solo por el monto de sus aportes. **Administración de la sociedad:** Puede ser delegada en agentes externos a la sociedad o a cargo de los socios gestores. **Aportes:** En dinero (Socios capitalistas) y con trabajo (Socios gestores).
Sociedad Comandita por Acciones (S.C.A.)	**Constitución:** Mediante escritura pública entre uno o más socios gestores y por lo menos cinco socios capitalistas, en la que se define la duración de la sociedad. **Responsabilidad de los socios:** Los socios gestores responden solidaria, ilimitada y directamente por todas las operaciones de la sociedad, y los socios capitalistas solo por el monto de sus aportes. **Administración de la sociedad:** Puede ser delegada en agentes externos a la sociedad o a cargo de los socios gestores. **Aportes:** En dinero representado en acciones de igual valor (Socios capitalistas y en algunas ocasiones socios gestores), de industria (Socios gestores), el cual no se tiene en cuenta en el capital de la sociedad.
Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.)	**Constitución:** Mediante documento privado o escritura pública entre uno o más accionistas.

TIPO DE EMPRESA	CARACTERISTICAS
	Responsabilidad de los socios: Hasta por el monto del capital suministrado por cada uno de los accionistas. **Administración de la sociedad:** A cargo de un representante legal elegido por los accionistas. **Aportes:** En dinero representado en acciones de igual valor.
Sociedad de Responsabilidad Limitada (Ltda)	**Constitución:** Mediante escritura pública entre mínimo dos socios y máximo veinticinco, en la que se define la duración de la sociedad. **Responsabilidad de los socios:** Por el monto de sus aportes, y en algunos casos, de manera ilimitada y solidaria si es autorizada. **Administración de la sociedad:** Se delega en un gerente quién se rige por las funciones establecidas en los estatutos. **Aportes:** Representados en cuotas de igual valor.
Sociedad Anónima (S.A.)	**Constitución:** Mediante escritura pública entre mínimo cinco accionistas, en la que se define la duración de la sociedad. **Responsabilidad de los socios:** Hasta por el monto o aporte de capital suministrado. **Administración de la sociedad:** Se delega en un gerente quién se rige por las funciones establecidas en los estatutos y por las directrices de la Asamblea General de Accionistas y de la Junta Directiva. Además de estos tres órganos de administración, se requiere de la presencia de un revisor fiscal.

TIPO DE EMPRESA	CARACTERISTICAS
	Aportes: En dinero representado en acciones de igual valor.

Previamente a la formalización de la empresa, se requiere tomar la determinación si esta tendrá personería jurídica independiente a la de persona que la crea, de ser así igualmente se deberá elegir el tipo de sociedad, decisión que estará fundamentada en las necesidades y proyecciones de los socios que la conforman. Adicionalmente, antes de iniciar los trámites de legalización empresarial, se debe verificar en la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia y en la Superintendencia Nacional de Industria y Comercio si el nombre con el cual se quiere crear la compañía, ha sido utilizado por otra empresa o registrado como marca; igualmente, se debe tener presente la clasificación de la actividad específica de la empresa que se desea crear, la cual está determinada por el Código CIIU; y hacer la consulta de suelos de acuerdo al POT[7], con el fin de garantizar que el espacio donde se realizará la actividad económica cumpla con la reglamentación existente (Medellín Ciudad Cluster, 2010).

Una vez se realicen las actividades anteriormente mencionadas, se debe proceder a llevar a cabo los trámites de formalización de la empresa, proceso que se compone de los siguientes pasos (Medellín Ciudad Cluster, 2010):

1. Constitución de la sociedad: Elaborar escritura pública o documento privado y registrarlo ante la Notaría o Cámara de Comercio según sea el caso.

2. Inscripción en el RUT[8] y asignación del NIT[9] ante la DIAN[10]. A partir del momento que se realiza este trámite, la empresa se empieza a regir bajo el Estatuto Tributario en cuanto a aspectos legales se refiere, adquiriendo una serie de obligaciones.

3. Inscripción en el Registro Público Mercantil ante la Cámara de Comercio de la ciudad donde la empresa inicia actividades. En este registro se encuentran matriculados todos los empresarios legalmente organizados y sus establecimientos de comercio y abarca la inscripción de actos, libros y documentos exigidos por la ley, además la matrícula de la constitución, reforma y demás actos de la sociedad. Este trámite permite a la empresa hacerse pública frente a terceros y potenciales clientes. Este registro se debe renovar anualmente.

---

[7] Plan de Ordenamiento Territorial

[8] Registro Único Tributario

[9] Número de Identificación Tributaria

[10] Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales

4. Matrícula Industria y Comercio ante la Cámara de Comercio. Este registro obliga a la empresa al pago mensual de dicho impuesto y a la declaración anual de sus ingresos brutos.

3.3 FUNCIONAMIENTO Y OPERACIÓN LEGAL

Una vez la empresa perteneciente al sector de alimentos y bebidas, entra en funcionamiento, debe cumplir una serie de requisitos que permiten garantizar salubridad y seguridad en el ejercicio de la actividad económica, lo que implica una inspección del establecimiento por parte de la Secretaría de Salud y del Cuerpo de Bomberos y la solicitud del registro y permiso sanitario INVIMA que permite avalar la calidad del producto y aptitud para el consumo humano. Igualmente, es necesario solicitar a la DIAN la autorización para el consecutivo de la facturación, registrar la marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio o la Cámara de Comercio, con el fin de proteger la titularidad y exclusividad del signo por un período de diez años; solicitar licencias o permisos ambientales ante la autoridad competente, que para el caso de Medellín es el Área Metropolitana; cumplir con las obligaciones laborales y de seguridad social con los empleados (Medellín Ciudad Cluster, 2010).

El registro INVIMA faculta por diez años a las empresas para que produzcan, comercialicen, importen, exporten, envasen, procesen y/o expendan productos de consumo humano, tales como los alimentos y bebidas, exceptuando alimentos que no sean sometidos a ningún proceso de transformación, ni alimentos o materias primas cuya utilización sea exclusiva de la industria y de la elaboración de alimentos y preparación de comidas (Medellín Ciudad Cluster, 2010). No obstante, el Decreto 4444 de 2005, permite que los microempresarios obtengan un permiso sanitario con vigencia de tres años, siempre y cuando la actividad sea diferente a la fabricación y procesamiento de carnes, productos cárnicos y sus preparados; leche en todas las variedades; leches fermentadas, crema de leche, mantequilla, quesos frescos y maduros; aceites o grasas de mantequilla, productos de la pesca y sus derivados, mayonesa y productos preparados a base de huevo; alimentos de baja acidez; alimentos o comidas precocidas y congeladas de origen animal listas para el consumo; agua envasada; alimentos infantiles. Es de destacar que una vez el permiso sanitario, reglamentado por el Decreto 4444 de 2005, expire, no será renovable, y la microempresa deberá obtener el registro sanitario por la vigencia de 10 años (Ministerio de Protección Social, 2005).

Para que el registro INVIMA sea otorgado, la empresa deberá cumplir cómo mínimo las Buenas Práctica de Manufactura, establecidas en el Decreto 3075 de 1997, entendidas como aquellos “principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para el consumo humano, con el objeto de garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción”, por lo que se reglamentan aspectos relacionados con las edificaciones e instalaciones, tales como localización y accesos, diseño y construcción, abastecimiento de agua, disposición de residuos líquidos y sólidos e instalaciones sanitarias; diseño, construcción, instalación y mantenimiento de equipos y utensilios; estado de salud, educación y capacitación, prácticas higiénicas y medidas de protección del personal

manipulador de alimentos; aseguramiento de la calidad y saneamiento (Ministerio de Protección Social, 1997).

El cumplimiento de las obligaciones laborales y de seguridad social se encuentra regido por el Código Laboral e implica el pago oportuno de los salarios ordinarios y extraordinarios de acuerdo a lo pactado en el contrato de trabajo sin superar períodos mayores a un mes; pago oportuno de prestaciones sociales, las cuales se componen de cesantías cuyo pago se hace anualmente en el fondo de cesantías y su finalidad es que el trabajador pueda disponer de este dinero una vez queda cesante al culminar el contrato de trabajo, intereses a las cesantías cuyo pago se hace directamente al trabajador de forma anual, prima de servicios cuyo pago se hace directamente al empleado con una periodicidad semestral, calzado y vestido de labor que deberá ser suministrado cada cuatro meses a los trabajadores cuyo salario sea igual o inferior a dos salarios mínimos mensuales legales vigentes, auxilio de transporte que igualmente aplica para los trabajadores que devenguen como máximo dos salarios mínimos mensuales legales vigentes; pago oportuno de indemnizaciones laborales y descanso remunerado; afiliación y pago oportuno de aportes al Sistema de Seguridad Social en Salud, Pensiones y Riesgos Profesionales, afiliación y pago oportuno de aporte parafiscales, que se componen de caja de compensación familiar, SENA[11] e ICBF[12] (Medellín Ciudad Cluster, 2010).

3.4 PROGRAMAS Y ENTIDADES QUE APOYAN LAS MIPYMES

De acuerdo a cifra del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, del año 2009, “las mipymes representan el 99% del tejido empresarial del país” (Medellín Ciudad Cluster, 2010), es por esto que el fomento y apoyo a estas unidades empresariales ha sido promovido tanto por el gobierno municipal de Medellín como por el gobierno departamental de Antioquia, teniendo algunos de estos programas origen en los planes de gobierno de alcaldes y gobernadores.

Dentro de los programas y entidades que apoyan y fomentan el desarrollo de las MIPYMES, se encuentran Cultura E, Antójate de Antioquia, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, Interactuar, Fondo Emprender, Bancoldex, FOMIPYME, Fondo Nacional de Garantías, Creame y Proantioquia.

3.4.1 Cultura E

Programa promovido y financiado por la Alcaldía de Medellín, cuyo objetivo es “masificar la cultura del emprendimiento, la constitución y desarrollo de nuevas empresas que respondan a las necesidades del mercado y a las dinámicas de las cadenas productivas regionales”, con el fin de dinamizar la economía de la ciudad. Esta dirigido a todos los ciudadanos que deseen emprender o que tengan una empresa; este programa se encuentra conformado

---

[11] Servicio Nacional de Aprendizaje

[12] Instituto Colombiano de Bienestar Familiar

por diferentes componentes como los son Cedezo[13], Banco de oportunidades, Cuidad E, Concursos, Fondo del emprendimiento, Fórmate, Foro Internacional del Emprendimiento, Medellín Ciudad Cluster, Parque E, Por qué Medellín, Red de Microcrédito, Ruta E y Semilleros de emprendimiento; a través de los cuales se busca abarcar aspectos que permitan lograr el principal objetivo de este programa (Cultura E).

Los centros de atención Cedezo, tienen como objetivo fortalecer la economía en barrios y comunas de la ciudad, a través de sistemas de capacitación y acompañamiento especializado dirigidos a empresarios/emprendedores, y del otorgamiento de créditos financiados por el Banco de las Oportunidades (Cultura E), siendo estas alternativas de financiación, dirigidas a la población de los estratos 1, 2 y 3, ofreciendo diferentes líneas de crédito según la necesidad, bajas tasas de interés y tiempos de pago flexibles (Cultura E). Adicionalmente, los Centros de Desarrollo Empresarial se enfocan en el fortalecimiento de actividades empresariales existentes a través de la asociatividad empresarial (Cultura E) buscando la asociación entre diferentes empresas con el fin de generar cooperación empresarial que finalmente se traduce en posicionamiento en el mercado y en una estructura más sólida y competitiva (Arboleda, 2008); y de iniciativas de padrinazgo buscando el acercamiento de empresas que brinden asesoría con el fin de realizar un diagnóstico de la empresa y un plan de mejoramiento (Medellín Cuidad Cluster).

Masificar el emprendimiento y fortalecer las empresas ya existentes es el objetivo que tienen los cinco concursos que promueve y organiza Cultura E, los cuales son, Concurso Planes de Negocio, el cual busca la creación de empresas que hagan parte de los cinco *clusters* estratégicos, ayudando a dinamizar las cadenas productivas; Concurso Ideas Creativas de Negocio, el cual está dirigido a estudiantes que se encuentren cursando los últimos dos grados de secundaria y busca premiar las mejores ideas creativas de negocio; Concurso Creación de Empresas Innovadoras, el cual tiene como objetivo fomentar entre los estudiantes de educación superior, la formulación de proyectos innovadores con alto valor tecnológico; Concurso Nuevas Empresas a partir de Resultados de Investigación, el cual está dirigido a grupos de investigación registrados con el fin de que estos proyectos se materialicen en empresas innovadoras o en procesos que ayuden al desarrollo de empresas ya constituidas; y Concurso Capital Semilla, el cual tiene como objetivo premiar las 150 mejores ideas de negocio presentadas, con cinco millones de pesos y un año de asesoría y acompañamiento (Cultura E), siendo los principales criterios de selección la viabilidad financiera, creatividad e innovación, generación de empleo, conocimiento del negocio, y desarrollo, implementación y proyección a futuro (Cultura E); este concurso está dirigido a toda la población de Medellín, dándole prioridad a los estratos 1, 2 y 3, y se enfoca en los sectores económicos de servicio, manufactura, agrícola y comercio (Cultura E).

El fortalecimiento y la consolidación de las empresas de manera colectiva con el fin de innovar y acceder a nuevos mercados, se constituyen como los principales fines de Medellín Ciudad Cluster, iniciativa que apoya no solo las empresas que hacen parte de los cinco *clusters* estratégicos, sino también a las organizaciones que de una u otra manera intervienen en el proceso de estas empresas, como lo es el sector de alimentos y bebidas

---

[13] Centro de Desarrollo Empresarial Zonal

para el *cluster* Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones. Esta iniciativa se fundamenta en trece componentes principales, los cuales son transferencia de conocimiento por medio de foros nacionales e internacionales, talleres, seminarios, charlas y capacitaciones; fortalecimiento de proveedores a través del acercamiento entre diferentes empresarios con el fin de transmitir el "saber hacer"; redes colaborativas buscando la integración para el proceso de globalización; acceso a mercados regionales, nacionales e internacionales por medio de asesorías, capacitaciones y eventos comerciales; acceso a TIC, que tiene como objetivo incrementar productividad y competitividad a través de asesorías y capacitaciones en Tecnologías de la Información y la Comunicación; gestión financiera, mediante la asesoría para la formulación de planes de inversión, análisis de costos y escenarios contables; iniciación y fortalecimiento empresarial, mediante asesorías y acompañamiento en la gestión de las empresas que han sido favorecidas por el programa Cultura E; convocatoria Inngenio, que tiene como objetivo incentivar el incremento de la productividad, la transferencia de conocimiento y buenas prácticas, la apropiación de nuevas tecnologías y la gestión de la innovación, buscando que las empresas estén cada vez mejor preparadas para atender las exigencias del mercado; formalización empresarial; desarrollo comercial, a través de la orientación, acompañamiento y acercamiento a los mercados locales y nacionales; apoyo a mujeres emprendedoras, empresarias y empleadas, a través de servicios de asesoría, formación y acompañamiento, y de promoción de las buenas prácticas de género; comercio exterior, por medio del cual se tiene un programa integral de formación exportadora; y redes productivas, que tiene como finalidad aumentar los niveles de productividad y competitividad de las empresas (Medellín Cuidad Cluster).

3.4.2 Antójate de Antioquia

Programa de la Gobernación de Antioquia que busca el desarrollo productivo de las nueve subregiones de departamento mediante la promoción de la asociatividad, innovación tecnológica y formalización de las empresas. Este concurso está enfocado a productos con alto potencial de mercado, los cuales son elaborados con materiales de la región a través de procesos no industrializados (Antójate de Antioquia).

El concurso se divide en las categorías de alimentos procesados, turismo, apuestas tecnológicas o innovadoras y ganadores de Antójate. En el caso de la categoría de alimentos procesados, los productos objeto de participación deben corresponder a productos cárnicos, lácteos, congelados, derivados del café, hortalizas, chocolatería, dulcería, derivados de cereales, leguminosas, flores, semillas, aceites, grasas, panadería, confitería o galletería que se puedan almacenar por un período de tiempo suficiente que haga posible su comercialización. Aquellos productos que tengan dentro de sus materias primas algún tipo de bebida alcohólica o que su proceso de transformación genere algún tipo de fermentación deben contar con el registro INVIMA para poder participar (Antójate de Antioquia).

Las empresas participantes deben estar legalmente constituidas, contar con experiencia de cómo mínimo tres meses en la comercialización del producto objeto de postulación, elaborar el producto dentro del departamento, tener como materias primas o insumos aquellos provenientes de la región, evidenciar el proceso de transformación del producto de manera gráfica junto con la ficha técnica, generar empleos formales, contar con

instalaciones físicas aptas para la fabricación de alimentos de acuerdo al Decreto 3075 de 1997. Es de destacar que aquellos productos que estén o hayan sido comercializados en almacenes de grandes superficies, tales como Éxito, Carulla, Pomona, entre otros, no podrán participar, igualmente, aquellas empresas ganadoras del concurso en versiones anteriores (Antójate de Antioquia).

Los criterios de evaluación se concentran en cuatro aspectos principales como lo son la diferenciación, donde se evalúan las características del producto frente a la competencia y sus sustitutos; el aspecto, a través de la evaluación de las características físicas y sensoriales del producto; potencial en el mercado de acuerdo a la posible respuesta del consumidor final frente al producto; y territorialidad, por medio del seguimiento del proceso productivo, con el fin de promover la utilización de materias primas y ventajas comparativas de la subregión de origen del producto y generar así un impacto socioeconómico que involucre un mayor número de actores (Antójate de Antioquia).

Los principales beneficios que perciben los ganadores del concurso están representados en mayores oportunidades para presentar los productos al mercado y comercializarlos, en una mejoría de las condiciones de higiene, calidad y presentación; participación en conferencias, capacitaciones y obtención de certificados; aumento de la competitividad y productividad de las empresas (Antójate de Antioquia). Dentro de los premios que otorga el concurso para la categoría de alimentos están, el registro INVIMA, código de barras, tabla nutricional, capacitación en costos y producción, rediseño de etiqueta, asesoría en el empaque, producción del primer lote de etiquetas comerciales para la exhibición y venta de los productos en los espacios ofrecidos, acompañamiento y asesoría en el proceso de ingreso y exhibición de los productos en los canales de comercialización, análisis de las propiedades fisicoquímicas, microbiológicas y de sabor, textura, color y olor del producto; capacitación en manufactura, higiene y manipulación de alimentos; participación en ferias y eventos comerciales (Antójate de Antioquia).

3.4.3 Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

Esta entidad privada dedicada a la prestación de servicios empresariales, se centra en tres aspectos fundamentales como lo son la formalización, modernización y competitividad empresarial, a través de la estructuración, fortalecimiento y consolidación empresarial (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia).

La estructuración empresarial, se enfoca en brindar asesoría para la conformación del proyecto de acuerdo a las necesidades del empresario/emprendedor, ofrecer capacitaciones en las diferentes áreas de la empresa y el acceso a conocimientos que permitan identificar nuevas oportunidades de negocio para la misma (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia).

El fortalecimiento empresarial permite lograr mayor productividad y competitividad en temas como el acompañamiento en la gestión comercial, que facilita la participación en espacios y eventos comerciales para dar a conocer el portafolio de productos y establecer y fortalecer vínculos comerciales y de negocios; asesorías, capacitaciones y acompañamiento en el proceso de innovación, que se traduce en apoyo para la promoción comercial y

cofinanciación en el desarrollo del producto, y en el acceso a programas de capacitación en gestión de la propiedad intelectual, de la innovación y de la gestión empresarial; asesoría para la gerencia y gestión de la empresa con el fin de diseñar planes de mejoramiento que permitan optimizar la gestión de las diferentes áreas y fortalecer la posición competitiva; acompañamiento, capacitación y asesoría en la gestión financiera que permita maximizar los recursos financieros de la empresa y lograr la captación de capital externo; y programas de formación y acompañamiento en los procesos de calidad y operaciones, con el fin de fortalecer y mejorar los procesos de la empresa, de desarrollar la cadena de abastecimiento y de implementar sistemas de gestión de calidad (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia).

La consolidación empresarial busca asegurar la permanencia en el mercado, la competitividad y el crecimiento de la empresa, a través de aspectos como la internacionalización empresarial permitiendo el conocimiento de nuevos mercados, la identificación de oportunidades de negocio y el acceso a mercados internacionales; la determinación y aplicación de aquellas prácticas que permiten que la empresa tenga un proceso de mejoramiento continuo en todos sus aspectos (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia).

3.4.4 Interactuar

Corporación de desarrollo social que busca la creación y consolidación de microempresas que tiene origen en la población de escasos recursos, a través de programas de asesoría y acompañamiento, y del otorgamiento de créditos, con el fin de satisfacer las necesidades de cada empresa (Interactuar).

Los programas de acompañamiento y asesoría buscan promover y fortalecer el desarrollo empresarial, a través de capacitaciones que se enfocan en procesos productivos de panificación, cárnicos, lácteos y transformación de frutas y verduras, que abarcan tanto el punto de vista empírico, como el uso de tecnologías avanzadas; y en procesos administrativos que permitan a la empresa ser más competitiva (Interactuar). Igualmente se ofrece asesoría para el fortalecimiento empresarial, por medio de un diagnóstico especializado y personalizado que permita identificar las áreas críticas que inciden en la productividad y competitividad de la empresa, y las debilidades y fortalezas de la misma, con el fin de construir planes de acción pertinentes, oportunos y de alto impacto para la organización (Interactuar). Adicional a esto, se ofrecen servicios de laboratorio que permiten evaluar la calidad e higiene de los productos alimenticios con el fin de garantizar el cumplimiento de los requisitos legales en cuanto a inocuidad alimentaria y de facilitar el acceso a nuevos mercados (Interactuar); y servicios encaminados a la diferenciación y posicionamiento de la marca, a través del diseño de la imagen corporativa, los empaques, herramientas de promoción y adecuación de espacios (Interactuar).

La oferta de microcréditos esta dirigida a financiar principalmente capital de trabajo, activos fijos y creación de empresa, otorgando diferentes montos de crédito y plazos de pago flexibles. Este servicio financiero esta acompañado de un microseguro, con el fin de cubrir a las empresas y al empresario de riesgos que afecten la continuidad de las organizaciones, motivo por el cual, se ofrece seguro de vida, indemnización por muerte accidental,

incapacidad total y permanente, desmembración accidental, fractura de miembros superiores e inferiores, quemaduras en segundo y tercer grado, seguro de incendio, explosión, desastres naturales y actos malintencionados (Interactuar).

3.4.5 Fondo Emprender

Iniciativa del SENA que busca apoyar proyectos productivos que integren los conocimientos adquiridos por los emprendedores en sus procesos de formación y facilitar el acceso a capital para la puesta en marcha de nuevas empresas. Esta dirigida a “alumnos del SENA que hayan finalizado la etapa lectiva, alumnos o egresados de cursos del SENA en el programa jóvenes rurales y línea de formación de líderes del desarrollo, estudiantes que se encuentren cursando los dos últimos semestres de programas de educación superior, personas que hayan concluido materias dentro de los últimos doce meses, profesionales universitarios cuyo primer título haya sido obtenido durante los últimos veinticuatro meses, estudiantes o egresados que se encuentren cursando especialización y/o maestría que hayan culminado u obtenido la certificación dentro de los últimos doce meses” (Fondo Emprender).

Para acceder a los beneficios que ofrece esta iniciativa, se debe cumplir con un proceso conformado por tres etapas que consiste en la formulación del plan de negocio que abarca el registro y la asesoría, la aprobación técnica y la presentación a la convocatoria; la evaluación y asignación de recursos, que se compone de evaluación del plan de negocios, asignación de recursos y legalización del contrato; y la ejecución, seguimiento y evaluación del plan de negocios (Fondo Emprender).

El monto de la financiación tendrá un comportamiento directamente proporcional al número de empleos que genere el plan de negocios (Fondo Emprender). Es de destacar que no serán objeto de financiación la compra de bienes muebles que no estén relacionados con el plan de negocio, la compra de inmuebles, las remodelaciones y/o adecuaciones que no hagan parte de la dotación de maquinaria y equipo, los estudios de factibilidad del proyecto, los pagos de pasivos, deudas o dividendos, la recuperación de capital, la compra de títulos valores, el pago de impuestos, la formación académica, los viáticos e inscripción en eventos (Fondo Emprender).

3.4.6 Bancoldex

Banco que fomenta el desarrollo y competitividad de las empresas, atendiendo necesidades financiación (Bancoldex). Los servicios que presta a las microempresas se realizan a través de intermediarios financieros, tales como “bancos, corporaciones financieras, compañías de financiamiento comercial, cooperativas financieras, de ahorro y crédito, multiactivas, fondos de empleados, cajas de compensación y fundaciones especializada en microcrédito” (Bancoldex).

Por medio de las entidades mencionadas se pretende financiar costos y gastos operativos, como la compra de materia prima, inventarios, servicios y mano de obra (Bancoldex); la inversión en propiedad, planta y equipo, enfocada en la ampliación de la capacidad instalada, reconversión industrial o mejoramiento tecnológico (Bancoldex); la modificación

de la estructura de endeudamiento, a través de la ampliación de plazos o la periodicidad de pago de las obligaciones financieras (Bancoldex); la creación, capitalización o adquisición de una empresa (Bancoldex).

Además del apoyo crediticio mencionado, Bancoldex fomenta la formación, capacitación y actualización empresarial, en aspectos financieros, administrativos, legales y comerciales, a través del programa aProgresar Gestión Empresarial, con el fin de contribuir al desarrollo, competitividad y gestión de las MIPYMES, y asegurar la permanencia en el mercado (Bancoldex). Igualmente, se ofrecen cursos y talleres sobre constitución de sociedades, asociatividad, elaboración de planes de negocio, manipulación de alimentos, registro de marcas y patentes, bioseguridad, salud ocupacional y registro ante el INVIMA (Bancoldex).

3.4.7 FOMIPYME

Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, cuyo objetivo es servir de apoyo en la política de desarrollo empresarial del país, a través de la financiación y cofinanciación no reembolsable de programas, proyectos y actividades para el fomento, promoción, desarrollo empresarial y tecnológico de las MIPYMES (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010).

Dentro de las actividades que se fomentan están el mejoramiento productivo y gestión empresarial, la innovación, el desarrollo y transferencia tecnológica, la promoción y acceso a Tecnologías de la Información y la Comunicación, la logística empresarial, el mercadeo, la comercialización, y la creación de empresa en casos especiales. Es de destacar que este fondo no financia capital de trabajo, adquisición de activos fijos e infraestructura y adecuaciones locativas (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010).

Para acceder a los beneficios otorgados por FOMIPYME, la empresa debe presentar y registrar su propuesta en las fecha establecidas en la convocatoria ante la entidad, con el fin de verificar la documentación y calificar el proyecto para su posterior aprobación, formalización del contrato de cofinanciación y ejecución del mismo. De los rubros que se cofinancian se destacan el pago de servicios de laboratorio incluidos ensayos y pruebas para el control de calidad de los productos, el pago de honorarios para la investigación, desarrollo y caracterización de estudios de mercado y *benchmarking* requeridos por el proyecto, gastos de acceso a sistemas de información necesarios para el desarrollo del proyecto, pago de honorarios de consultoría y auditoría para la certificación en normas técnicas, en reglamentos técnicos de productos y procesos, y en BPM[14]; gastos de obtención de códigos de barras y codificación el almacenes de cadena; pagos de tarifas de certificaciones, registros sanitarios y licencias ambientales; pagos de tasas de registro de marca y de certificación y uso de denominación de origen; pago de honorarios para el diseño de prototipos de producto; diseño de catálogos y productos y de material publicitario; costos de inscripción, alquiler de stands y material publicitario dirigidos a la participación en ferias o eventos comerciales (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010).

---

[14] Buenas Prácticas de Manufactura

3.4.8 Fondo Nacional de Garantías

Entidad a través de la cual el Estado busca facilitar a las micro, pequeñas y medianas empresas el acceso a programas de financiación, mediante el otorgamiento de garantías en operaciones de crédito y leasing destinados al cubrimiento de "capital de trabajo, inversión fija, capitalización empresarial, investigación, desarrollo tecnológico o creación de empresas" (Fondo Nacional de Garantías S.A., 2007).

Los servicios que ofrece esta entidad puede ser solicitados a diferentes entes dependiendo del monto requerido, estas entidades son los intermediarios financieros, el FNG[15] y el FRG[16] respectivo, que para el caso del departamento de Antioquia, corresponde al Fondo de Garantías de Antioquia S.A. (Fondo Nacional de Garantías S.A., 2007).

3.4.9 Creame

Centro Integral de Servicios Empresariales que busca fomentar la cultura emprendedora, la creación y fortalecimiento de las empresas, con el fin de proporcionar las condiciones adecuadas que faciliten la permanencia en el tiempo de estas unidades económicas (Creame).

A través de convocatorias de iniciativa empresarial, Creame otorga asesoría y acompañamiento a empresarios/emprendedores durante un año, en temas jurídicos, comerciales, financieros, control y seguimiento de la gestión empresarial, y modelos de negocios; dependiendo del las condiciones de la empresa, este programa consiste, ya sea en un proceso de planeación o de gestión (Creame). Adicionalmente, esta institución, ofrece programas de consultoría y ejecución comercial, que se basan en mediciones de mercado, diseños estratégicos comerciales, capacitaciones comerciales e implementación de procesos comerciales (Creame).

Igualmente, esta entidad presta servicios de asesoría en finanzas corporativas y de acceso a capital, a través de Capitalia Colombia (Capitalia Colombia), boutique financiera que con su red de conexiones financieras pone a disposición de las diferentes iniciativas empresariales los servicios de intermediación para acceder a fuentes de financiación que sean acordes a las necesidades empresariales (Capitalia Colombia), tales como fondos de capital de riesgo, ángeles inversionistas, recursos de fomento y créditos bancarios (Capitalia Colombia).

Creame en conjunto con la Alcaldía de Medellín y Comfama, busca la creación, el fortalecimiento y expansión de las empresas, a través de Capital Medellín, un instrumento de financiación que se basa en la toma de participaciones minoritarias por períodos de tiempo que oscilan entre 2 y 7 años, por medio de la adquisición de acciones de la empresa, suscripción de nuevas acciones u obligaciones convertibles en acciones (Capital Medellín).

---

[15] Fondo Nacional de Garantías

[16] Fondo Regional de Garantías

3.4.10 Proantioquia

Fundación cuyo propósito es apoyar iniciativas estratégicas para promover el bienestar nacional y el desarrollo regional (Proantioquia), es por ello que a través del programa Voluntariado Empresarial para el Emprendimiento, se busca la estructuración de iniciativas emprendedoras y así, desarrollar en los emprendedores, habilidades y competencias que permitan llevar a cabo los proyectos. Este se lleva a cabo gracias a la participación de empresarios, cuyo acompañamiento está dirigido a hacer una evaluación de la empresa, a realizar las definiciones estratégicas y a guiar las decisiones en la puesta en marcha y primeras acciones comerciales (Proantioquia).

4. SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

En Colombia, el sector de Alimentos y Bebidas se encuentra conformado por nueve subsectores siendo los de mayor participación aquellos correspondientes a la elaboración de productos de molinería y almidones; elaboración de bebidas; producción, transformación y conservación de carnes y pescados; ingenios, refinerías de azúcar y trapiches; elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal; y elaboración de producto lácteos (DANE, 2011), de acuerdo al comportamiento productivo registrado por el DANE en julio del 2011 y descrito en el Gráfico 3: Distribución porcentual de la producción real de Alimentos y Bebidas según actividad industrial (Julio 2011)

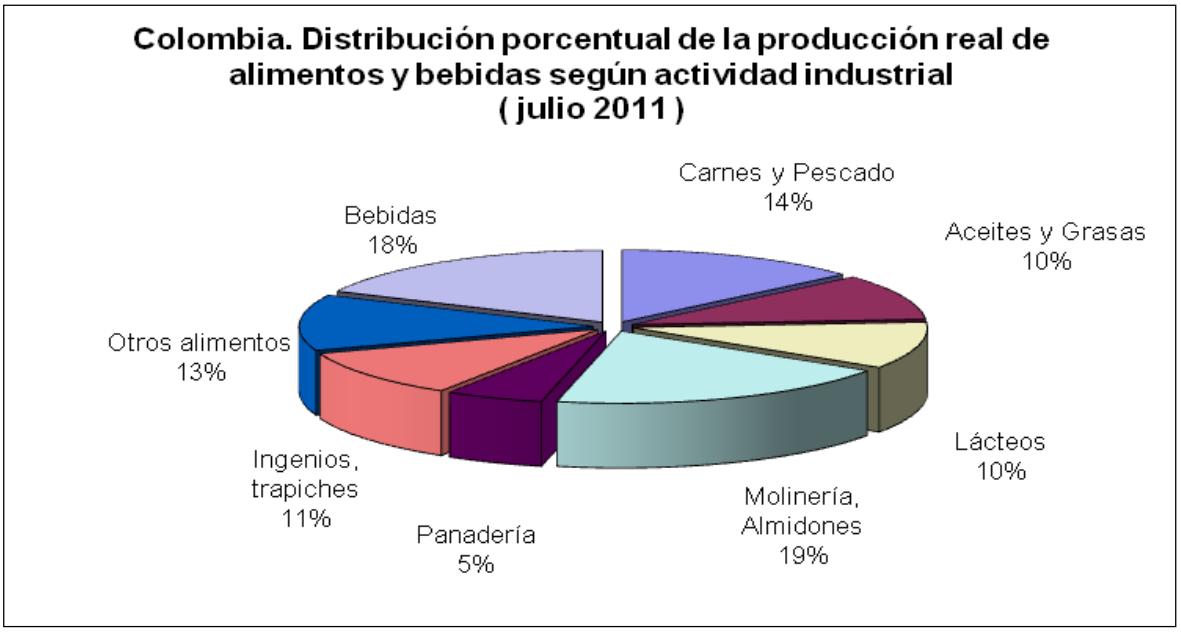

Gráfico 3: Distribución porcentual de la producción real de Alimentos y Bebidas según actividad industrial (Julio 2011)

El análisis del comportamiento del sector de Alimentos y Bebidas, se fundamenta en tres variables principales, la producción, las ventas y el personal ocupado derivado de la actividad manufacturera. En primera instancia, se hace un comparativo de Medellín y el Área Metropolitana del Valle de Aburrá frente a las demás ciudades y regiones analizadas, detectando, en el período abarcado entre el tercer trimestre del año 2008 y el segundo trimestre del año 2010, un comportamiento medio de la producción, es decir dentro de los límites superiores e inferiores observados en elGráfico 4: Producción fabril de Alimentos y Bebidas según región (DANE, 2011), presentando cierta estabilidad en los períodos entre el cuarto trimestre del año 2007 y el segundo trimestre del año 2008, y entre el tercer trimestre del año 2009 y el segundo trimestre del año 2010; así mismo, se observa que

durante el último año ha presentado un comportamiento similar al de la región de los Santanderes.

Por otra parte, las ventas presentaron variaciones negativas hasta el primer trimestre del año 2009, período en el cual se llegó a estar en los límites inferiores, no obstante, a partir del segundo semestre de este mismo año, se evidencia mejoría debido a que las variaciones empiezan a ser positivas ubicando a Medellín y el Área Metropolitana del Valle de Aburrá en una posición sobresaliente frente a las demás regiones, aunque su comportamiento se visualice de cierta forma volátil tal como se observa en el Gráfico 5: Ventas Totales en Alimentos y Bebidas según región (DANE, 2011).

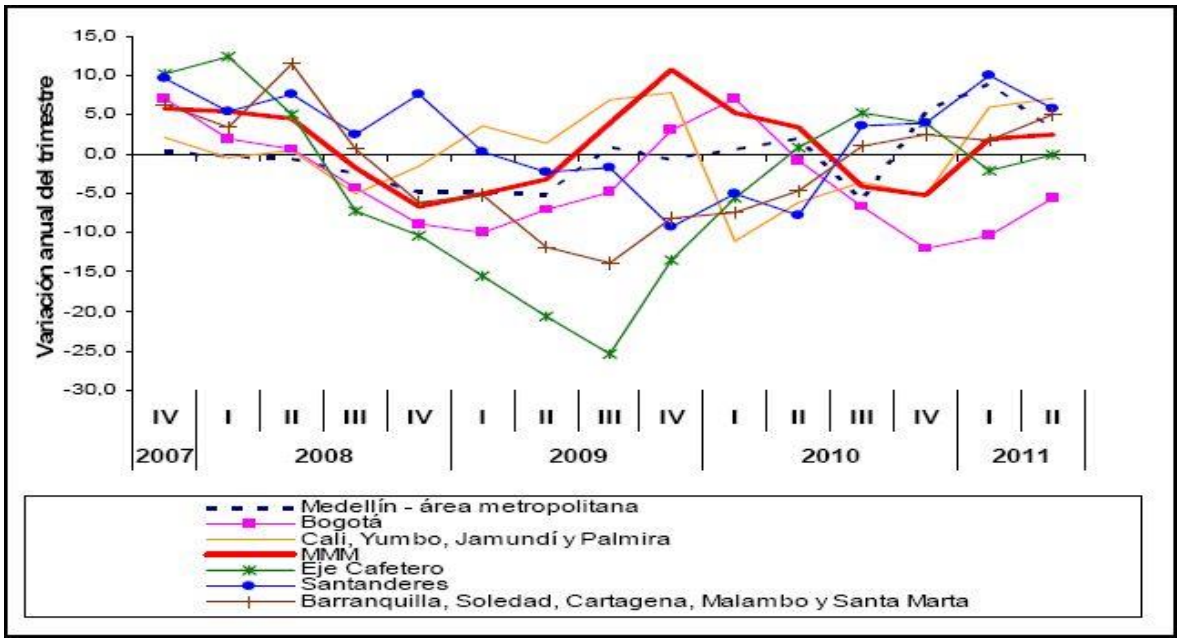

Gráfico 4: Producción fabril de Alimentos y Bebidas según región (DANE, 2011)

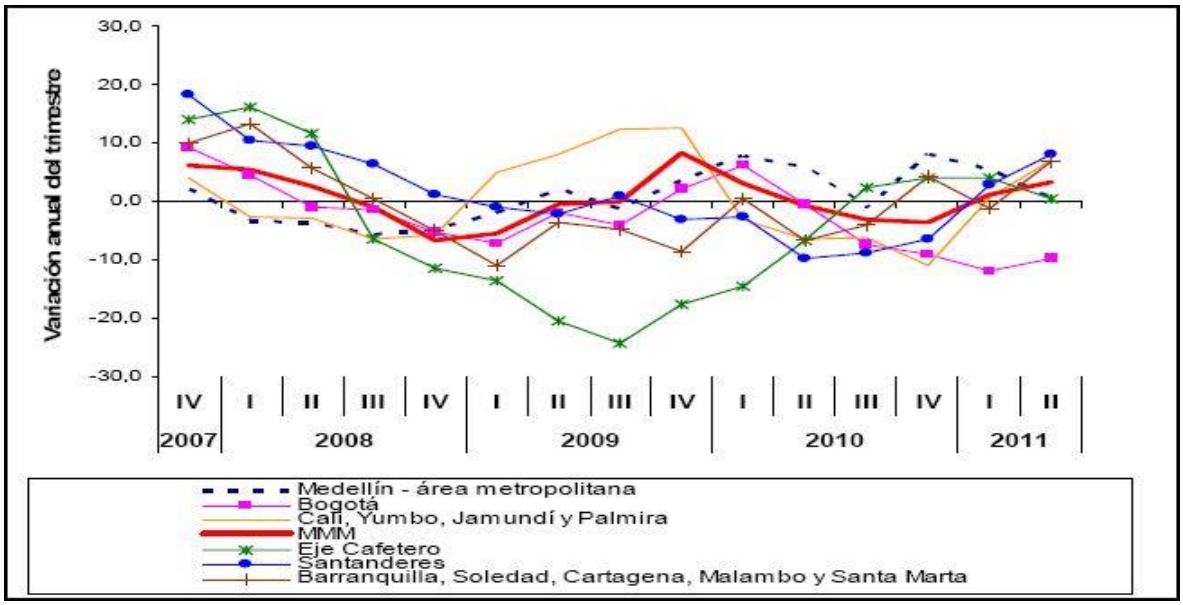

Gráfico 5: Ventas Totales en Alimentos y Bebidas según región (DANE, 2011)

Respecto al nivel de ocupación, se observa un comportamiento muy volátil en todas las ciudades y regiones analizadas en el Gráfico 6: Personal ocupado Total en Alimentos y Bebidas según región (DANE, 2011), la tendencia que presenta el sector de alimentos y bebidas de Medellín y el Valle de Aburrá hasta el primer trimestre del año 2010, es muy similar a la MMM[17], siendo las variaciones de Medellín y el Área Metropolitana del Valle de Aburrá menores a la MMM. Es de destacar que a partir del segundo semestre de 2010, el personal ocupado en esta región fue el único que presentó variaciones positivas.

[17] Muestra Mensual Manufacturera

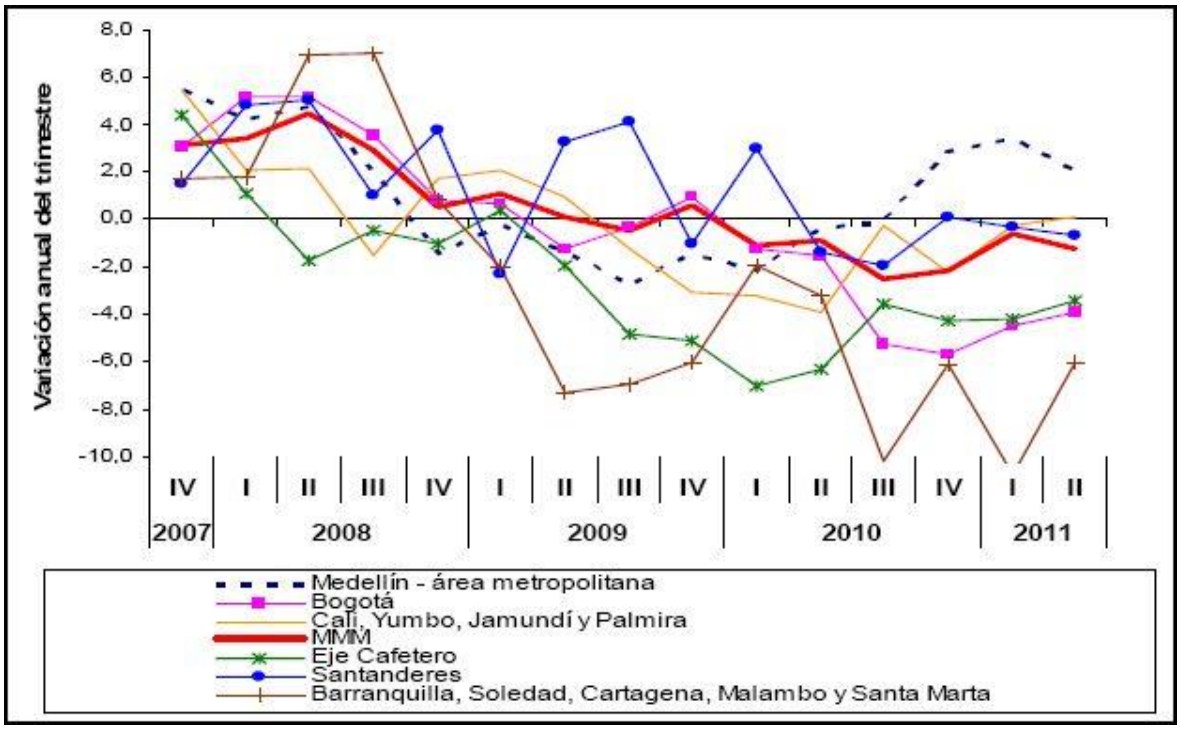

Gráfico 6: Personal ocupado Total en Alimentos y Bebidas según región (DANE, 2011)

Al analizar el comportamiento del sector de alimentos y bebidas en la ciudad de Medellín y el Área Metropolitana del Valle de Aburrá de una manera más detallada, se puede evidenciar en el Gráfico 7: Variación anual de la Producción, las Ventas y el Personal Ocupado, por Actividades 2011 (II Trimestre) Medellín – Área Metropolitana (DANE, 2011), que el subsector dedicado a la producción, transformación y conservación de carnes y pescados fue el que presentó la mayor variación positiva en la producción al comparar el segundo trimestre del año 2011 frente al mismo período en el año 2010, mientras que el subsector enfocado a la elaboración de bebidas fue el que presentó mayor variación negativa. Otro subsector que registró un comportamiento similar al de carnes y sus derivados, pero no tan pronunciado es el de alimentos preparados para animales, por su parte, aquellos que tuvieron una tendencia análoga a la del subsector de bebidas son los destinados a la elaboración de productos de panadería y de otros productos alimenticios, que de acuerdo al Código CIIU, corresponden a productos de cacao, chocolate y confitería (Naciones Unidas, 1989).

Respecto al comportamiento de las ventas, de los subsectores mencionados, el único que presentó variaciones negativas fue el correspondiente a elaboración de bebidas. En este aspecto, la elaboración de productos de panadería y de otros productos alimenticios, fueron las activiades que presentaron mayor variación positiva en cuanto al sector de alimentos y bebidas se refiere, tal y como se registra en el Gráfico 7: Variación anual de la Producción, las Ventas y el Personal Ocupado, por Actividades 2011 (II Trimestre) Medellín – Área Metropolitana (DANE, 2011)

El nivel de ocupación en el sector de alimentos y bebidas, presentó comportamientos positivos en los subsectores de elaboración de bebidas y de otros productos alimenticios, por su parte, la elaboración de productos de panadería y de carnes y derivados cárnicos, registraron variaciones negativas al comparar el segundo trimestre del 2011 frente al mismo período del año anterior, ver Gráfico 7: Variación anual de la Producción, las Ventas y el Personal Ocupado, por Actividades 2011 (II Trimestre) Medellín – Área Metropolitana (DANE, 2011).

Al analizar los aportes de los subsectores de la industria de alimentos y bebidas a los resultados totales de la industria manufacturera de Medellín en el Gráfico 8: Contribución de las Actividades a la variación anual total de la producción industrial, las ventas y el personal ocupado (DANE, 2011), se destaca la contribución positiva que tuvo la elaboración de otros productos alimenticios a la variación total del personal ocupado y la participación negativa de la elaboración de bebidas en la variación total de las ventas.

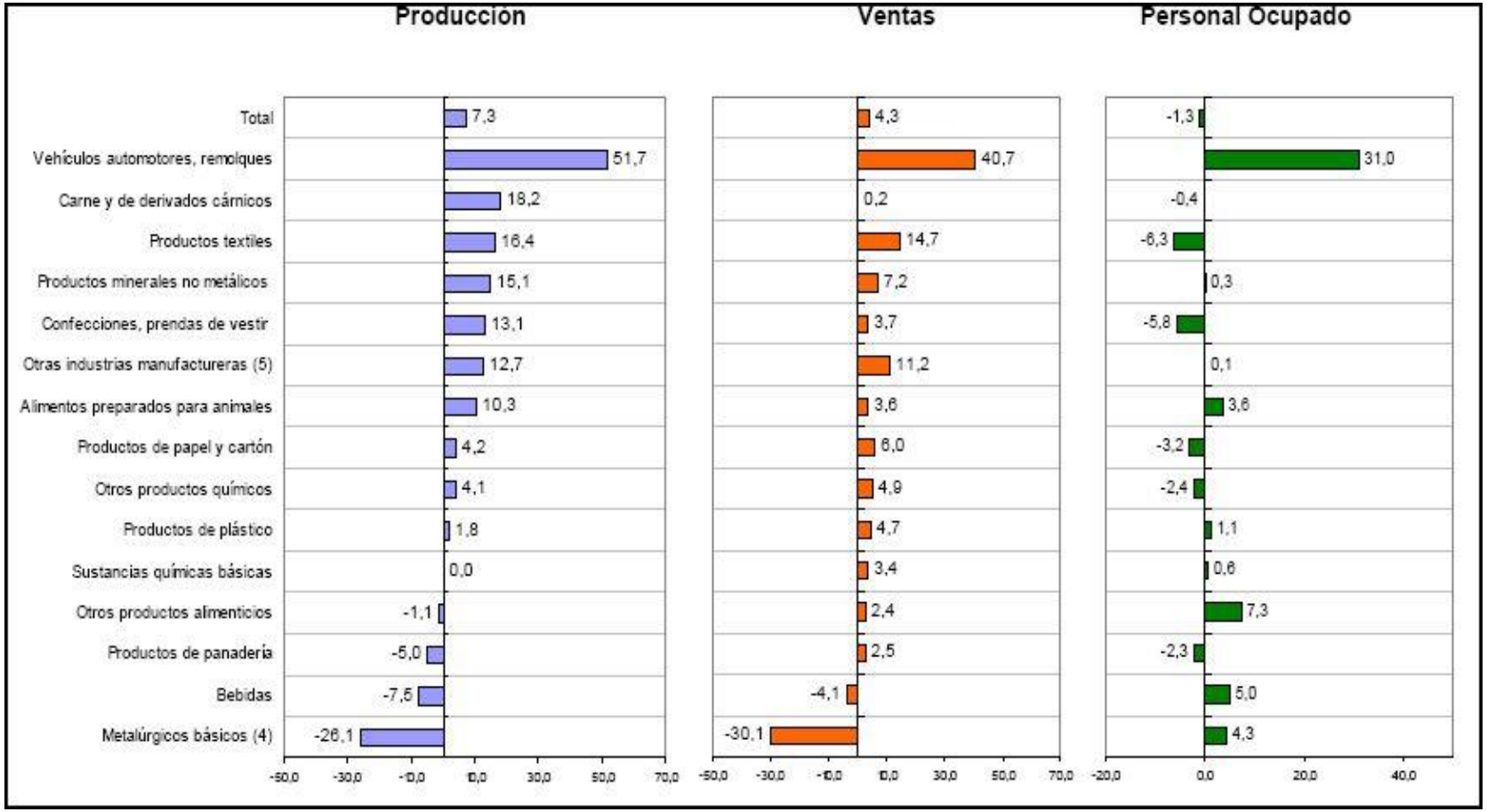

Gráfico 7: Variación anual de la Producción, las Ventas y el Personal Ocupado, por Actividades 2011 (II Trimestre) Medellín – Área Metropolitana (DANE, 2011)

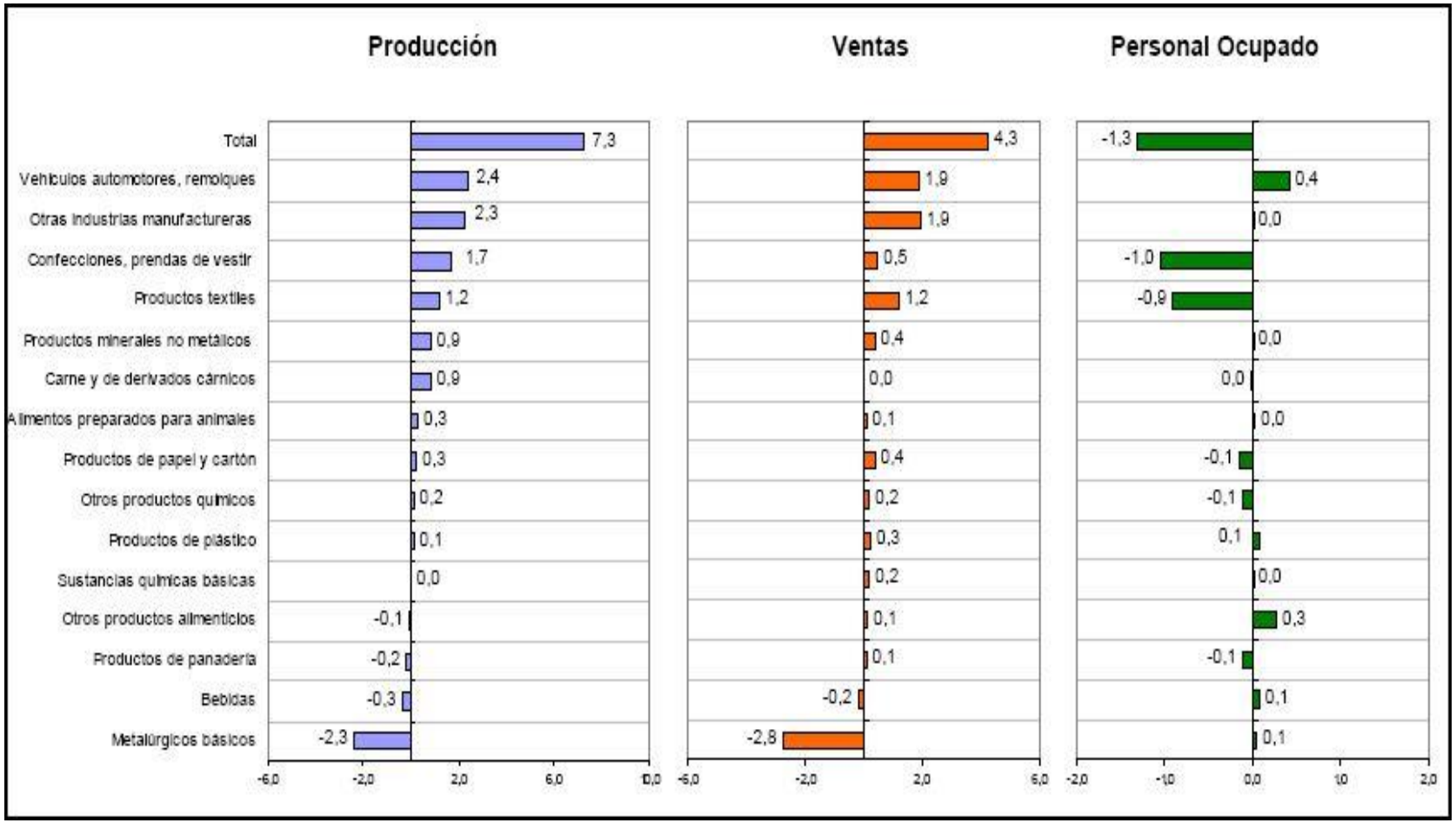

Gráfico 8: Contribución de las Actividades a la variación anual total de la producción industrial, las ventas y el personal ocupado (DANE, 2011)

5. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO CANUTOS S.A.S. – ALIMENTOS NEBRASKA S.A.

El proceso de selección de las microempresas analizadas se realizó a través de métodos diferentes, en el caso de Alimentos Nebraska S.A., fue principalmente por medio referenciado, el contacto con la Gerente General de la misma se obtuvo a través de uno de los socios de la compañía; por otro lado, con Canutos S.A.S, el acercamiento se logró a través de la comunicación directa con el Gerente General y dueño de ésta.

La información que se muestra a continuación se obtuvo a través de entrevistas realizadas a los gerentes de estas dos empresas, y a las personas cuyas labores desempeñan papeles importantes en el proceso de direccionamiento de la compañía. El formulario que sirvió de base para ello fue suministrado por el señor Francisco Javier Echeverry Correa, director del presente trabajo, cabe resaltar que las entrevistas no se ciñeron exactamente al formulario, y que adicionalmente, se caracterizaron por ser semi-estructuradas con el fin de irlas direccionando de acuerdo a las respuestas que se iban obteniendo, ver Anexo 1: Diagnóstico empresarial.

5.1 CANUTOS S.A.S.

Canutos S.A.S es una empresa familiar conformada por tres miembros de una misma familia, la cual tuvo sus inicios en el año 2000, llegando a ser una sociedad legalmente constituida, diez años después. Su actividad principal es la fabricación de productos frutales con ingredientes naturales, producidos artesanalmente en La Casa Canutos Charcutería Frutal, ubicada en la ciudad de Medellín, establecimiento en el que además cuentan con un punto de venta directo. La empresa está integrada por diez personas, siete de las cuales pertenecen al área de producción, y tres a la administrativa y comercial.

Esta sociedad tuvo sus orígenes en la cocina de la casa de los socios que la conforman, a causa de un error de cocina cometido por la madre del fundador, aquel que más adelante detecta en este suceso una oportunidad de negocio. Durante los primeros tres años, la residencia familiar fue el lugar donde se desarrolló esta actividad que posteriormente, debido al crecimiento que presentó, nació la necesidad de tener un lugar idóneo para la producción, el cual finalmente se tradujo en lo que hoy se conoce como La Casa Canutos Charcutería Frutal, la cual se ha convertido en un activo más que aporta al desarrollo de marca.

Los principios filosóficos de la empresa no solo los conforman la Misión, la Visión y Valores Corporativos, sino también los Top Ten del Éxito que fueron elaborados por el Gerente General con el fin de definir los principios que fundamentan la cultura empresarial de Canutos.

- Misión: En La Casa Canutos desarrollamos productos de óptima calidad a partir de las frutas exóticas de Colombia.

- Visión: En Canutos buscamos ser una empresa reconocida por la excelente calidad de sus productos y por ser ejemplo de empresa respetuosa con el medio ambiente y con su capital humano.

- Valores:

  Productos sanos y de máxima calidad desarrollados a partir de frutas.

  Amor y cuidado por la naturaleza, tratando de mejorar el medio ambiente.

  Bienestar y respeto al grupo humano al mejorar su nivel de vida y educativo.

- Top Ten del Éxito:

  No pendientes: El mejor momento para hacer las cosas es ya.

  Calidad y productividad: Siempre debemos hacer nuestro trabajo con calidad y en el menor tiempo posible.

  Simplificar: Mientras más sencillo seamos capaces de hacer algo, es mucho mejor.

  Estrategia: Antes de arrancar cualquier proyecto, idea o tarea debemos pensar cómo lo lograremos.

  Priorizar y Concretar: Ante dos o más responsabilidades debemos definir cuál es la más importante y qué haremos.

  Creatividad: No detenernos ante los obstáculos y buscar soluciones a los problemas, es ser creativos.

Disciplina: La constancia, el esfuerzo, la entrega hacen que nuestra siembra tenga frutos.

Concentración: Si nos enfocamos y nos dedicamos a una sola actividad nuestros resultados serán mejores.

Ejecución: La ejecución es la única actividad que realmente cuenta.

Mejoramiento: Si mantenemos un deseo de mejoramiento permanente, con el tiempo llegaremos muy lejos.

Dentro del portafolio de productos de la marca Canutos se identifican tres líneas principales: Canutos, producto insignia que le dio origen a la empresa, Choco-Canutos y mermeladas, los cuales están actualmente incursionando en el mercado y en proceso de mejoramiento. El enfoque inicial de la compañía fue venderle solo a charcuterías, pero al ver que no había mercado suficiente en estas, se produjo un cambio estratégico que consistió en la expansión a través de otros canales de distribución.

Canutos S.A.S se encuentra organizada en diferentes áreas funcionales: Administrativa, Producción y Desarrollo de Nuevos productos, Comercial y Mercadeo, las cuales son fundamentales para el desarrollo de las actividades que en conjunto permiten ofrecer a los clientes un producto con las características propias de la marca.

- **Administrativo**

La administración de una empresa se concentra en gestionar recursos de capital, humanos y tiempo, con el fin de dar cumplimiento a unas metas trazadas.

El proceso de planeación estratégica que se lleva a cabo en Canutos se compone de tres elementos principales, definición de principios filosóficos, planteamiento de objetivos anuales, y seguimiento a los indicadores de gestión. Este proceso no es soportado por un análisis de la matriz DOFA, por el contrario, es apoyado en los deseos constantes de crecer, buscando permanentemente los medios para lograrlo.

Desde la creación de la empresa, se cuenta con misión, visión y valores, además lo que se conoce como los Top Ten del Éxito, los cuales se han ido modificando debido a la participación de personas externas a la empresa que han identificado la necesidad de cambio de los mismos, con el fin de que estén más alineados con el quehacer diario de la empresa. Estos principios filosóficos han sido divulgados al personal de la empresa, no obstante no se ha hecho con la periodicidad requerida para que sean interiorizados, esto se percibe en el hecho de que los mismos empleados no tienen claro cómo desde la labor que realizan, aportan a la razón de ser de la empresa. A pesar de esto, una de las aspiraciones del Gerente es que toda esta información sea visible en La Casa Canutos Charcutería Frutal, con el fin de que tanto los empleados como los clientes que la visitan tengan acceso a ella.

Con el fin de fijar un rumbo que oriente las actividades de la empresa durante el año, se plantean unos objetivos en temas administrativos, comerciales, financieros y de producción,

que se encuentran enfocados más específicamente en incrementar ventas, ampliar oferta de productos, fortalecer la marca, aumentar la productividad y calidad, y mejorar los procesos administrativos; estos objetivos son comunicados a las respectivas áreas. Hasta ahora, estos planes han ido acompañados de elementos como actividades a desarrollar, productos esperados y medios requeridos, frecuencia de ejecución, indicadores de resultado, duración, responsable y cronograma; a pesar de ser un informe muy detallado y bien estructurado, se ha caracterizado por contener una metas muy ambiciosas por lo que se han encontrado dificultades a la hora de ejecutarlos, haciendo que se vuelva una carga adicional que finalmente es imposible de alcanzar.

Con el propósito de hacer seguimiento a la gestión de la empresa, se cuenta con unos indicadores que permiten tener una visión del nivel de cumplimiento de los objetivos planteados al inicio del año y tomar acciones correctivas y preventivas. Estos indicadores de gestión abarcan temas administrativos, financieros, comerciales y de producción, que igualmente no han tenido el nivel de eficacia esperado; es por ello que la empresa actualmente cuenta con un plan de contingencia que permite tomar decisiones con mayor rapidez en lo relacionado con el área comercial, por medio de reuniones semanales con la encargada de esta área. Pese a que el área comercial tiene indicadores de todos los productos, los únicos que cuentan con objetivos de ventas son los relacionados con los dulces Canutos, debido a que los demás apenas están incursionando en el mercado, por lo que no se tiene el suficiente conocimiento del mismo para fijar una metas; adicionalmente, debido a que esta área es fundamental para que la empresa tenga un crecimiento continuo, se ha detectado la importancia de hacerle un seguimiento al proceso de adquisición de nuevos clientes con el fin de fidelizarlos.

Por los inconvenientes mencionados anteriormente, y por el afán de dar solución a los problemas que resultan en el día a día, hacerle seguimiento a los elementos estratégicos se ha convertido en un tema que ha pasado a un segundo plano, sin importar las repercusiones que esto tenga en la empresa, las cuales han sido identificadas; razón por la cual, actualmente se ha empezado a detectar la necesidad de simplificar el proceso de planeación estratégica, con el fin de poderlo ejecutar a cabalidad.

Para dar cumplimiento al proceso de planeación estratégica se requiere contar con el recurso humano apropiado, por lo que ha sido indispensable concentrar esfuerzos y capital, en selección, capacitación y formación de personal. Canutos cuenta con un proceso de selección documentado y formalizado, que permite identificar el personal óptimo que cumple con unas habilidades y aptitudes previamente definidas, de manera que a través de su labor pueda aportar al crecimiento y fortalecimiento de la empresa.

Canutos cuenta con un organigrama, el cual no se encuentra actualizado, pues como se observa en el Gráfico 9: Organigrama por cargos Canutos, en el momento en el que fue elaborado, en la empresa laboraban once empleados y no diez como sucede actualmente; adicionalmente, algunos de los cargos y empleados descritos en el organigrama, ya no se encuentran en la compañía. A pesar de lo anterior, Canutos tiene documentación de descripción de cargos donde se definen actividades y responsables.

A través de las capacitaciones se ha buscado un beneficio tanto para la empresa como para los empleados. Se identificó que estas no se realizan con la periodicidad que permita generar un mayor impacto positivo en la empresa, no se tienen registros de las mismas, a su vez que no se mide la efectividad, sólo se lleva a cabo un proceso de recordación durante el día a día de la empresa.

La empresa busca garantizar bienestar y estabilidad laboral, que permita tener empleados comprometidos, a fin de evitar sobre costos en formación de nuevo personal para desarrollar y potencializar las habilidades, que finalmente permita ofrecer un producto de buena calidad; es por esto que se evita tener personal temporal. Es así como a través de retribuciones salariales justas ha logrado materializar en buena medida estos esfuerzos.

Para los siete empleados de producción se tiene definido un salario que consta del mínimo exigido por la ley, una bonificación fija constitutiva de salario la cual está fundamentada en el hecho de que para la empresa se han convertido en mano de obra calificada, razón por la cual se busca compensarlos por la experiencia que han adquirido, e igualmente pretende ser un factor que motive al personal en su labor diaria, la cual es muy repetitiva y monótona; y una bonificación variable que se otorga una vez se cumple con dos condiciones, que la empresa haya obtenido utilidades en el trimestre inmediatamente anterior, y que se alcancen niveles de productividad grupal esperada. Lo que se busca con esta bonificación es motivar a los empleados para que estén más concentrados en su trabajo y hacerles entender que los resultados de la empresa son consecuencia de un trabajo en equipo.

El personal administrativo, el cual se compone de tres personas, devenga un salario que varía dependiendo del cargo; por otro lado, para la persona encargada del tema comercial, el salario se compone de un básico que corresponde a un poco más del mínimo exigido por ley más unas comisiones que dependen de los tipos y resultados de ventas obtenidos.

Toda esta formalización laboral se obtuvo una vez la empresa contó con los recursos necesarios para cubrir las obligaciones que ésta implica, al mismo tiempo que el mercado se lo exigía.

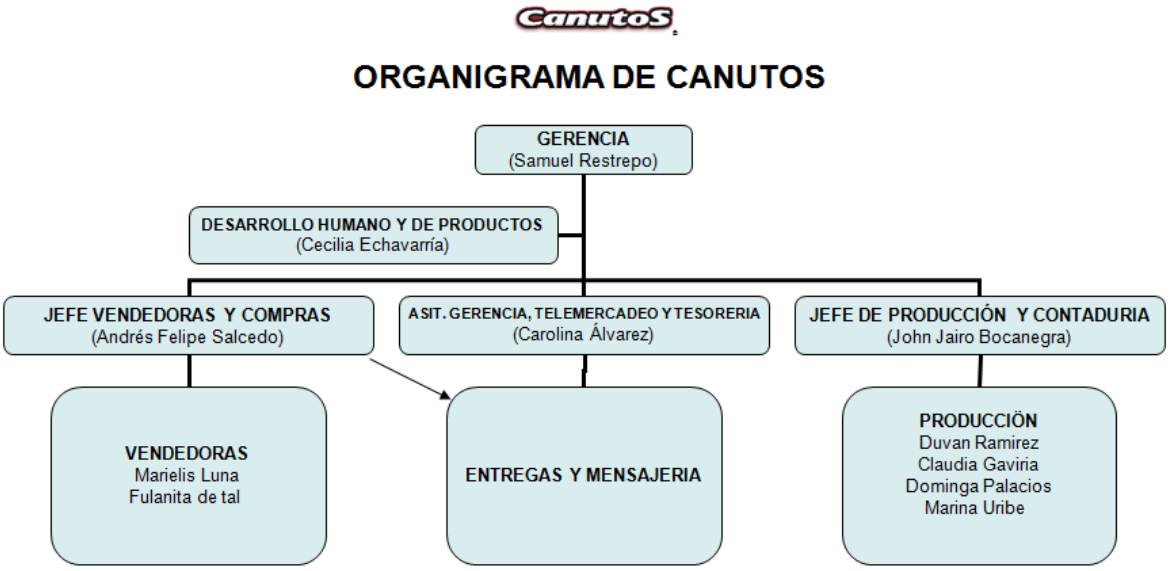

Gráfico 9: Organigrama por cargos Canutos

Igualmente, los recursos de capital son un aspecto importante a la hora de desarrollar una serie de actividades encaminadas a darle cumplimiento a los objetivos estratégicos. La administración financiera se compone de una serie de elementos como lo son los costos de producción y por ende la determinación de precios, administración de la cartera, cuentas por pagar y capitalizaciones.

Debido a que el proceso productivo es completamente artesanal, no se cuenta con la tecnología de punta y la infraestructura para ser una empresa competitiva en costos, adicionalmente, otro componente que no le permite lograrlo es que, el criterio de selección de las materias primas es la calidad y no el precio de las mismas. De cada una de las materias primas, etapas y variables de proceso, se tiene información detallada de los costos, que posteriormente se convierte en el insumo más importante para determinar los precios de venta de los productos.

El comportamiento anual del precio de la fruta es muy volátil, razón por la cual, para Canutos el tema de las proyecciones de los costos es un aspecto muy importante al cual se le presta atención, pues también tiene claro que debe garantizar que se encuentra cubierto de esas variaciones, pues los dulces y mermeladas son productos que no son indispensables dentro de la dieta de los colombianos, y por ello no es posible trasladarle dichas fluctuaciones a los consumidores. Estas proyecciones se basan en un histórico de precios, a partir del cual se obtiene información de precios en los momentos más extremos tanto al alza como a la baja, con el fin de calcular unos costos medios. Es de destacar que el precio de los demás insumos que intervienen en el proceso productivo es relativamente estable, debido a que estas materias primas son de producción constante y a gran escala. El incremento de los precios de venta se hace anualmente, el cual depende de la negociación y relación que se tenga con el cliente.

El portafolio de productos de Canutos se compone de tres líneas de productos las cuales tienen sabores diferentes, lo que implica que en cierta medida, los costos varían dependiendo de la fruta utilizada. Con el fin de ofrecer un costo bruto homogéneo por línea, independientemente del sabor, se optó por determinar un costo ponderado de acuerdo al histórico de ventas de cada sabor. Entonces es a partir de este costo bruto ponderado que se empieza a analizar cuál debe ser el precio a ofrecer a cada canal sin dejar de ser competitivo en el mercado; esta información se ha convertido en la guía sobre la cual parte la negociación, porque finalmente cada cliente termina teniendo una lista de precios diferente, por lo que actualmente la empresa cuenta con tantas listas de precios como clientes tenga. Se ha hecho lo posible por estandarizar los precios, ya que esto ha causado dificultades en la logística de facturación, sin embargo, han encontrado que su producto no está lo suficientemente posicionado en el mercado como para hacer que sus clientes se acomoden a lo ofrecido, sino que por el contrario, es la empresa quien por lo general se ha tenido que acoplar en cierta medida a las exigencias de sus clientes en este aspecto.

De la administración que se le da a la cartera depende la liquidez con que pueda contar la empresa, es por ello que Canutos se ha caracterizado por hacerle un seguimiento constante a la misma a fin de tener a tiempo los recursos y tener niveles mínimos de cartera morosa. Se cuenta con tres diferentes maneras de pago, de contado, a plazos y en consignación, con el fin de dar flexibilidad a los clientes sin poner en riesgo la recuperación del capital de la empresa, a la vez que se conserva una buena relación con los mismos. Igualmente, la buena administración de las cuentas por pagar a las grandes empresas que proveen las materias primas, le permite a Canutos contar con un cupo de crédito para la compra de insumos. Toda esta planeación financiera no se hace con la rigurosidad requerida a través de la elaboración periódica de un flujo de caja que le permita a la empresa identificar la disponibilidad de dinero para atender las necesidades que surgen durante la ejecución de las actividades diarias de la empresa, por el contrario este se proceso se hace de forma empírica, si y solo si se detecta la necesidad.

El capital de la empresa ha estado representado en dinero, en especie y en conocimiento, principalmente, proveídos por el Gerente de la empresa y la madre de este. Esta inyección de capital se hizo hasta el momento que la empresa empezó a generar utilidades, lo que ha dado como resultado que el capital que genera la empresa pueda ser reinvertido, a fin de darle dinamismo a esta y de cubrir pérdidas que ocasionalmente se generan, razón por la cual, hasta el momento no se ha visto la necesidad de tener socios capitalistas, teniendo en cuenta que es un tema que no está dentro de los planes a corto y mediano plazo. Otra razón por la cual las utilidades son reinvertidas, es debido al alto endeudamiento con que se cuenta por la adquisición de La Casa Canutos Charcutería Frutal, cuyo programa de pago se definió de manera que a medida que pasara el tiempo la cuota fuera incrementando, estando esto fundamentado en la visión de crecimiento que se tiene de la empresa, de tal forma que la misma pudiera soportar el pago.

La empresa es regulada por diferentes entidades que direccionan el actuar de la misma, a través de una normatividad que es de obligatorio cumplimiento, por lo que aunque esto representa un trabajo para la compañía, ésta es consciente que el incumplimiento de las mismas puede acarrear sanciones que afecten el funcionamiento de la empresa, además que gran parte de estas regulaciones son exigidas por los clientes.

- **Producción y Desarrollo de Nuevos Productos**

El proceso de desarrollo de nuevos productos es otro aspecto de la compañía al cual se le apuesta mucho, razón por la cual se invierte suficiente tiempo y capital. Para Canutos, este proceso se ha convertido en un tema crítico del éxito, motivo por el cual se ha decidido concentrar toda la responsabilidad en el dueño de la compañía, alguien que a través de estudios y experiencia ha logrado sacar al mercado productos cuya calidad según él, es igual o superior a la de productos alimenticios importados, ya que el mercado nacional está sobresaturado de productos de combate.

Lograr que un proceso de estos haya tenido sus buenos frutos, ha requerido de un trabajo juicioso de investigación y de ejecución, documentado minuciosamente, en el que cada una de las variables involucradas en el proceso y los resultados obtenidos, son registrados de tal manera que quede un historial que posteriormente permita construir la formulación óptima en el tema de calidad en el sabor, textura, y color.

Un proceso que está directamente relacionado con la investigación y desarrollo, y con la producción en sí, es la selección de materias primas, ya que es un aspecto crítico que condiciona los resultados, y Canutos lo ha entendido de ésta manera desde sus inicios. La selección de materias primas que no han sido usadas anteriormente, implica un proceso de catar cada una de las ofertas que tienen todos los proveedores de la misma, con el fin de elegir aquella que aporte el sabor esperado, primando la calidad sobre el precio de la misma, ya que tiene presente que la calidad se debe garantizar desde la materia prima a utilizar, y así poder controlarla durante todo el proceso de fabricación de los productos. Para las frutas, este proceso es el insumo principal para la documentación de los instructivos que indican las características que deben tener al momento de seleccionarlas para futuras compras, ya que aunque está actividad está generalmente en cabeza del Gerente, éste siempre ha buscado la manera de delegar funciones; para las otras materias primas no se encuentra necesario contar con documentación debido a que los insumos provienen de empresas que ya tienen procesos muy estandarizados.

Para garantizar la calidad desde la selección de la fruta hasta que el producto terminado llega a manos del cliente final, se ha llevado a cabo un proceso arduo de concientización y capacitación de los empleados con el fin de darles a entender que la calidad se compone de un conjunto de aspectos: sabor, textura, color, forma, tamaño, envoltura, empaque y servicio; y que para lograr un buen resultado se requiere de la participación de todos, es por ello que se ha creado un concepto que se le conoce como polivalencia de funciones, el cual consiste en que todos saben hacer de todo, aunque cada uno es responsable de la calidad resultante de una parte del proceso. Adicionalmente, la producción se programa de manera que primero sean procesadas las frutas que tienen un proceso de descomposición más rápido, con el fin de mantener los productos terminados, frescos y de buena calidad, y así garantizar de que se encuentren en buenas condiciones a la hora de llegarles al cliente.

La empresa en su afán de ofrecer productos frescos, mantiene un stock bajo de materias primas y de producto terminado, actualmente tiene la particularidad de que el nivel mínimo se determina de forma visual, teniendo en cuenta los tiempos de entrega que tienen los proveedores de las materias primas. En el pasado se contaba con un sistema construido

por ellos mismos en el que una vez se introducía la cantidad requerida de producto terminado, determinaba la mano de obra y cantidad de materia prima a utilizar, pero dejó de ser útil en el momento que se adoptó un tamaño óptimo de producción para garantizar homogeneidad en los productos. Es de destacar que aunque la cantidad a producir siempre es la misma, a la hora de empacar se hace de acuerdo a las órdenes de producción que se tenga y a un histórico de ventas.

A pesar de tener un bajo nivel de inventarios tanto de insumos como de producto terminado, la empresa cuenta con un adecuado control de los mismos a través del manejo de un kárdex, el cual es mensualmente contrastado con el inventario físico contable que se hace.

Poderle entregar al cliente el producto en el momento preciso, en este caso no implica un adecuado manejo de inventarios, porque como ya se mencionó, se trata de tener un bajo stock, y más bien producir bajo pedido, por lo que es el nivel de productividad, lo que condiciona en gran medida la exactitud en el tiempo de entrega. La empresa desde sus inicios ha entendido la importancia de tener controlada la productividad y hacer que esta siempre vaya en aumento, por lo que constantemente toman mediciones de este indicador a los empleados de producción, y lo hace tanto de forma individual como grupal, con el fin de tener un medición que le permita comprometerse con sus clientes. La empresa cuenta con historial desde el año 2002, en el cual se observa una tendencia clara de aumento que con el tiempo dejará de ser tan notoria debido a limitantes tecnológicas, pues no sólo el nivel de experiencia de la mano de obra condiciona los resultados. La empresa tiene claro que para mitigar estas limitantes, no se requieren altas inversiones en tecnología, sino simplemente hacer modificaciones en el proceso o de las condiciones de trabajo.

Con el fin de garantizar la entrega de los productos y evitar omisiones de órdenes de producción, se tiene definido un procedimiento que conlleva un seguimiento de los pedidos, de manera que solo se da por realizada una orden cuando ésta cuenta con la firma de la persona encargada de los despachos.

En el proceso productivo se tienen identificadas ciertas variables que pueden llegar a afectarlo. Estos elementos críticos están representados principalmente por las frutas debido a que la calidad es muy variable y está condicionada por factores como la especie y la región donde ha sido cultivada, a la vez que la disponibilidad de la misma varía según la temporada, siendo el maracuyá el de mayor consideración debido a su participación en las ventas; la leche y la crema de leche, ya que son insumos muy perecederos y que requieren de un buen manejo; y por la mano de obra productiva, ya que para algunas etapas del proceso se requiere personal con alta experiencia, dificultándose así el reemplazo del mismo, en caso de ser necesario. Con la infraestructura que se posee actualmente, Canutos no ha visto la necesidad de aumentar su producción a través de inversión en maquinaria y equipo, debido a que la empresa no trabaja con el nivel máximo de capacidad, lo que ha facilitado programar la producción de los diferentes tipos de productos sin que estos procesos interfieran los unos sobre los otros en gran medida; cabe aclarar que en caso de ser necesario un aumento de maquinaria y equipos relacionados con la producción, estos son de fácil adquisición, debido a las características propias del proceso artesanal que se lleva a cabo. A pesar que la capacidad de maquinaria y equipo no es una limitante a la hora de atender picos de demanda, la mano de obrar representa en algunos casos un proceso

que requiere mayor rigurosidad debido a que se evalúa si esta se puede cubrir con horas extras del personal vigente y en caso de no ser suficiente se procede a hacer un proceso de contratación temporal.

Aunque la empresa cuenta con capacidad para aumentar su producción, se está evaluando la posibilidad de introducir nuevas tecnologías al proceso productivo con el fin de aumentar los niveles de productividad y eficiencia, reflejándose esto en una disminución de costos y por ende en unos precios más competitivos en el mercado; para ello se tiene el apoyo y asesoría de expertos en el tema a través de Interactuar. Lo anterior va acompañado de una visión de crecimiento para la cual la empresa ha identificado que en el largo plazo la infraestructura física y de maquinaria que tiene actualmente, no será suficiente, debido a que la idea de adquirir La Casa Canutos Charcutería Frutal se concibió con el objetivo de contar con un lugar idóneo para la producción y comercialización de los dulces Canutos y Choco Canutos, además de que estuviera ubicado en un punto estratégico de fácil acceso tanto para los empleados, como los clientes.

Al ser el proceso productivo el más crítico respecto a la calidad del producto, la empresa cuenta con documentación de cada uno de los procedimientos que se deben llevar a cabo de manera que se pueda garantizar la calidad en cada una de las etapas productivas que van desde la compra de la materia prima hasta la entrega del producto terminado; igualmente se tienen documentados todos los procedimientos relacionados con BPM, como lo son el aseo, la desinfección, entre otros. La empresa aún carece de un proceso de mantenimiento preventivo de la maquinaria y equipos, que le permitan evitar problemas en la producción.

La empresa es consciente del impacto que su actividad genera al medio ambiente y a la comunidad, por lo que ha hecho de la responsabilidad social y ambiental un proceso al cual se le presta mucha atención, generándose así un valor agregado tanto para la marca como para el producto; es por esto que la empresa cuenta con sistemas de recolección de aguas lluvias para el riego de los jardines y viveros que hacen parte de La Casa Canutos Charcutería Frutal, los cuales además son cuidados por medio del abono que es generado por un proceso de compostaje en el cual su utiliza un porcentaje de los desechos orgánicos que surgen del proceso productivo. Así mismo, se cuenta con un sistema de recolección de grasas que son envasadas con el fin de que esta sea desechada adecuadamente. Con el fin inculcar esta filosofía a todas aquellas personas que conforman la empresa, se ha recurrido a realizar reuniones de concientización ambiental.

- **Mercadeo y Comercial**

Gran parte de los esfuerzos que ha realizado Canutos respecto al tema de mercadeo se han enfocado en el desarrollo de la marca, ya que según el dueño y Gerente de la empresa, “Las marcas y los productos no son independientes, son dos cosas que van de la mano, la marca es lo que percibe el cliente finalmente, es lo que diferencia un producto de otro. El elemento más importante que uno le tiene que crear a una empresa es la marca” (Restrepo Echavarría, 2011).

Concretamente, estos esfuerzos se traducen en un proceso de creación de marca que ha ido a la par de la conformación, formalización y crecimiento de la empresa misma, la cual ha sufrido cambios en la concepción del negocio inicial, que han implicado la adaptación de la imagen y de la idea que se quiere vender, con el fin de lograr armonía.

Cambios en las tendencias de los consumidores y ampliación de portafolios de productos, han sido las razones principales que han motivado la redefinición de la marca, la cual ha pasado de tener un concepto de producto a base de frutos secos, debido al Canuto de Nuez que inicialmente fue el producto insignia, a irradiar una imagen más fresca y frutal, algo que está representado por el gran porcentaje de productos frutales que actualmente conforman el portafolio:

- Canutos: Sabor a mora, lulo, maracuyá, limón, tamarindo, uchuva, coco y Nueces del Brasil.

- Choco-Canutos: Caramelo con sabor a maracuyá, limón, uchuva o nuez, recubierto por un bombón de chocolate amargo, chocolate semi-amargo o chocolate de leche.

- Mermeladas: Sabor a mora silvestre, tres naranjas, maracuyá y agrás.

Igualmente el tema de la imagen ha sido indispensable en el proceso de desarrollo de nuevos productos, debido a que temas como el empaque y la etiqueta se han convertido en aspectos a los que se les ha prestado mucha atención pues como lo expresa el Gerente General de la empresa, “Acá el empaque lo ven como una cosa de segundo nivel, yo el empaque lo veo como una cosa de primer nivel, o sea, el empaque puede incluso en muchísimos casos ser más importante que el mismo producto” (Restrepo Echavarría, 2011), lo cual explica porqué se involucra un porcentaje significativo de tiempo y capital en este tema. Siempre se ha buscado que este proceso sea en conjunto entre Canutos y los diseñadores *freelance* que se tienen, ya que su actuar gira en torno a una premisa en la que su dueño hace mucho énfasis y es “Si uno quiere tener un producto bueno, un producto diferenciado, un producto que se le vea mucho la calidad, le tiene que invertir al empaque, porque la gente qué ve, la gente ve el empaque, la gente en el mercado no puede probar las cosas” (Restrepo Echavarría, 2011).

El trabajo que ha ido encaminado al desarrollo de marca, no sólo ha implicado las adaptaciones que le han realizado a fin de lograr una coherencia entre la empresa y la imagen que se quiere mostrar al mercado, sino que también se ha invertido tiempo y capital en el posicionamiento y fortalecimiento de la misma. La adquisición del inmueble que recibe el nombre de La Casa Canutos Charcutería Frutal, es un claro ejemplo de ello, ya que además de ser el establecimiento donde se llevan a cabo todas las actividades administrativas, productivas y comerciales de la empresa, se ha convertido en una oportunidad para ofrecer a los clientes una experiencia natural y artesanal, aspectos que siempre se han destacado en sus productos. Igualmente, se encontró que este espacio es un punto de encuentro en el que las personas pueden pasar un tiempo agradable consumiendo otros productos que no se encuentran en el mercado con la marca Canutos como los son los jugos naturales y productos de pastelería y panadería.

Adicionalmente, los mecanismos de promoción que se han adoptado, han permitido que la marca Canutos haya logrado un reconocimiento en el mercado. Estas decisiones no siempre han sido las más acertadas, pues a través del ensayo-error, se ha identificado que las pautas en medios de comunicación escrita, no son la opción más consecuente para lograr los objetivos; por su parte, se ha comprobado que la participación en ferias y la inversión en degustaciones, son medios que hasta el momento han sido bastante efectivos, ya que son la mejor manera de tener un contacto directo con el cliente final y de lograr que éste tenga la oportunidad de probar el producto. Sumado a esto, la empresa ha encontrado a través de las redes sociales, una forma de tener contacto con los clientes y promocionar sus nuevos productos.

Además del trabajo de marca que se ha hecho, Canutos ha desarrollado otros aspectos que igualmente están dirigidos a fortalecer el producto, uno de ellos son las investigaciones de mercado que se han realizado con el fin de analizar los productos de la competencia, relacionadas con la imagen, presentación y calidad de los mismos, teniendo siempre presente que el objetivo nunca ha sido copiar sino obtener puntos de comparación que le permitan a Canutos ofrecer productos de mejor o igual calidad a éstos, y aprender del camino que ya han recorrido otros. Igualmente, se han desarrollado otras investigaciones, a través de implementación de paneles de catación, las cuales le han permitido determinar la mejor formulación de los productos que saldrán al mercado, y así mismo ratificar, a través de un análisis estadístico si sus productos superan a los demás.

La diversificación que ha realizado Canutos en el tema comercial, no ha sido producto de la nada, la empresa ha tenido que irse acomodando a las condiciones del mercado sin dejar a un lado el deseo de abrir nuevos canales, a veces muy poco convencionales para sus productos como hoteles y restaurantes, pero que le han permitido llegar de diferentes maneras al cliente final. Canutos fue creada con el objetivo de vender sus productos a través de charcuterías, ya que se consideraba, era el canal que mejor se acomodaba a ciertas características del producto, gourmet y de alta calidad lo que conlleva un alto precio de venta; sin embargo se detectó que este mercado sería insuficiente para satisfacer la oferta que se había proyectado, razón por la cual al muy poco tiempo de ser creada, la empresa procede a hacer una redefinición de su concepto de negocio, con el objetivo de abrir el mercado a través de canales de distribución como restaurantes, hoteles, publicitario, detallistas, venta directa y distribuidores, estando concentrado el mayor número de ventas en los cinco primero canales mencionados.

La relación con cada uno de los canales de distribución conlleva ventajas y desventajas, las cuales se encuentran identificadas con el fin de sacarles el máximo provecho; estos pros y contras tienen que ver tanto con magnitud de ventas como con márgenes de ganancia que obtiene la empresa. Las negociaciones con los restaurantes y hoteles se caracterizan por generar bajos márgenes, sin embargo son los clientes más representativos en cuanto a nivel de ventas, ya que sus compras son de grandes cantidades y por lo general son constantes, pues son clientes muy fieles; otro canal que tiene una importante participación en las ventas es el publicitario ya que hacen pedidos significativos, aunque son clientes que rara vez repiten la compra, a razón de buscar variedad; por otro lado, está el canal de *retail*, que abarca grandes superficies y supermercados, los cuales hacen una buena cantidad de pedidos, pero tiene la particularidad de ser de montos pequeños; y los

distribuidores, que tienen un bajo margen pero las compras en cantidad son representativas y no requiere de logística de distribución pues ellos mismos recogen el producto en la empresa. Es de destacar que Canutos no cuenta con sitio web porque no ve en el *E-Commerce* la mejor vía para vender sus productos.

La mayoría de los esfuerzos se han enfocado en la distribución de los dulces Canutos, rezagando el posicionamiento de los Choco Canutos, a los cuales no se les ha trabajado tanto en la parte comercial, y finalmente sólo se ha logrado distribuirlos a través de reposterías, charcuterías y punto de venta.

Han sido estos canales de distribución, principalmente el *retail*, los que le han permitido a Canutos contar con presencia a nivel nacional, en aquellas ciudades en las que la cadena de supermercados Éxito ha logrado posicionarse; esta relación se ha logrado materializar debido a la intermediación de Promotora de Comercio Social. Además del canal *retail*, la empresa cuenta con clientes como restaurantes en Bogotá, Cartagena y Cali; encontrando así un importante mercado nacional, el cual ha redireccionado en cierta medida el objetivo que inicialmente se planteó, llegar con los productos al mercado internacional, buscando posicionarse en primera instancia localmente.

Canutos siempre ha tenido presente que los temas de mercadeo y comercial deben ir muy de la mano, con el fin de evitar que las prácticas comerciales riñan con los esfuerzos que se estén realizando en el aspecto mercadológico, y un claro ejemplo de ello, y que la empresa lo detectó a tiempo, es que a través de la implementación de canales de distribución tales como restaurantes, hoteles y publicitario, se puede llegar a perder posicionamiento de marca si no se toman medidas desde el comienzo, pues la gerencia siempre ha tenido presente que su producto debe ser distribuido con la marca Canutos, y es algo que ha sido primordial en las negociaciones con este tipo de intermediarios.

La logística de distribución de los productos cuyo cliente se encuentra ubicado en Medellín, la hace directamente la empresa, aunque en el caso de los distribuidores, estos recogen el producto en la Casa Canutos Charcutería Frutal. Para los clientes ubicados en otras ciudades, la entrega se hace por medio de una empresa de transportes, servicio que dependiendo de la cantidad puede ser pagado por la empresa, por el cliente o por ambos.

Crear lazos con los clientes y fortalecer la relación con los mismos son aspectos a los cuales igualmente se les da mucha importancia. Para cada canal se tienen definidas unas estrategias que le permiten a la empresa lograr estos objetivos, así mismo, se le ofrece asesoría a los clientes con el fin de que tanto el cliente como la empresa salgan beneficiados con la venta; adicionalmente se cuenta con procesos, como el telemercadeo y el análisis del registro de ventas, a través de los cuales se le hace seguimiento a los clientes y se detectan a tiempo casos de deserción, con el fin de tomar medidas que permitan recuperarlos. Esta administración de la demanda también implica la atención de quejas y reclamos, en las que siempre se busca que el cliente quede satisfecho con el producto y no se cree una imagen negativa de la empresa, a la vez que esta toma dichas situaciones como oportunidades de mejora de sus procesos. No se tiene implementado un proceso de documentación de este tipo de circunstancias con el fin de hacerles seguimiento y de contar con un historial que evite reincidir en los mismos errores.

Debido a que la empresa ha tratado de ser muy flexible y adaptarse a las necesidades de sus clientes, se tiene estipulado que en caso de requerirse un diseño de empaque diferente a los estándares ofrecidos, el cliente debe cubrir de manera anticipada este gasto adicional, de manera que le garantice a la empresa su compromiso futuro por adquirir el producto que fue hecho a su medida.

Finalmente todos los esfuerzos que se han realizado a nivel comercial y de mercadeo se han visto potencializados por los estudios y conocimientos con que cuenta el Gerente de la compañía en áreas de mercadeo, y por el bagaje y experiencia que tiene la persona que lo apoya en estos temas. Hasta el momento, Canutos no ha identificado empresas en el mercado con las cuales se pueda comparar en cuanto a idea de negocio; se han detectado algunas variables y/o elementos de grandes compañías nacionales e internacionales que permiten ser un referente de crecimiento y mejoramiento para la empresa. Es por esto que se ha caracterizado por observar el mercado y sacar el mejor provecho de este, en temas específicos como, la imagen y presentación de productos, servicio al cliente, ideas de negocio, entre otros.

5.2 ALIMENTOS NEBRASKA S.A.

Alimentos Nebraska S.A. es una empresa familiar conformada por nueve miembros de una misma familia y cuatro socios externos que han ingresado a la compañía en años posteriores a su conformación, en el año 2003. Su actividad principal es la fabricación de dulces de leche y frutas, la cual se lleva a cabo en la planta de producción ubicada en el municipio de la Unión, Antioquia, que cuenta con cinco empleados fijos; por otro lado, el área administrativa y comercial tiene sede en Medellín, lugar donde fue constituida, trabajando en ésta cinco empleados más.

Esta empresa surge después de la creación de una sociedad familiar, llamada Liderazgo S.A., conformada por varias fincas destinadas a la producción de leche, en la que posteriormente se genera la necesidad de procesarla, por lo que Alimentos Nebraska inicia como un proyecto que más adelante se traduce en una nueva sociedad.

Desde su creación, Alimentos Nebraska ha contado con principios filosóficos que constan de Misión, Visión y Valores, los cuales permiten visualizar cuál es la razón de ser de la empresa y hacia dónde quiere llegar en un horizonte de tiempo definido.

- Misión: Producir alimentos nutritivos y de alta calidad para el consumo humano, mediante el uso de la tecnología, respetando la salud y el gusto de nuestros consumidores.

Desarrollar el recurso humano y sus valores para que a través de su crecimiento seamos una empresa competitiva que genere bienestar a sus accionistas, empleados, proveedores y clientes, así como también sostenibilidad a la naturaleza.

- Visión: Establecernos como una creciente empresa en la industria de dulces de leche y frutas a nivel nacional, ofreciendo un mayor valor agregado que nos permita diferenciarnos en el mercado por nuestras políticas de calidad en el origen de las materias primas, satisfaciendo las necesidades del consumidor, ubicándonos en el año 2.012 dentro de las cinco primeras empresas de este tipo en el país.

- Valores:

  Amor y gusto por nuestro trabajo.

  Respetamos la salud y preferencias de nuestros consumidores.

  Cumplimos oportunamente a nuestros clientes y proveedores.

  Creemos en la administración participativa y el trabajo en equipo.

  Nuestra base para la competitividad es la innovación.

  Practicamos la ética en las actuaciones diarias de la vida mediante los principios de honestidad, respeto y responsabilidad.

Los dulces de leche y frutas producidos por Alimentos Nebraska constan de 4 líneas de productos: Línea Tradicional, Línea Gourmet, Línea Institucional y Línea Industrial; las cuales van dirigidas a diferentes segmentos de mercado. La comercialización de los productos inició en los pueblos del Oriente y Norte de Antioquia, y posteriormente expandió su mercado al Valle de Aburrá, para más tarde ingresar a Bogotá y Cali, con clientes específicos.

A continuación se realiza una descripción detallada del entorno interno de la empresa, organizada de acuerdo a las áreas funcionales que la componen:

- **Administrativo**

Desde sus inicios la empresa cuenta con una definición de sus principios filosóficos, los cuales han sido adaptados con el transcurrir de la misma. Estas acciones no han sido tomadas por iniciativa propia, sino gracias a la intervención de agentes externos a la empresa que le han hecho caer en cuenta de la necesidad. El caso más concreto se originó con la participación en el proyecto Padrinazgo, por medio del cual la empresa, con la asesoría de Noel S.A., desarrolló un programa de planeación estratégica que tuvo dentro sus actividades la reformulación de estos principios, de manera que fueran un reflejo de lo que es la empresa y a dónde quiere llegar; esta reformulación se realizó con el apoyo de todos los empleados, razón por la cual estos los conocen, sin embargo esta no ha sido reforzada con el paso del tiempo.

La planeación estratégica desarrollada con la asesoría de Noel S.A. también consistió en la construcción de la matriz DOFA, actividad que le permitió a la empresa conocerse más a fondo y encaminar todas sus acciones de una mejor manera, a fin de que le permitieran fortalecerse y obtener mejores resultados. A pesar de los beneficios que se percibieron, esta metodología de planeación no ha sido adoptada hasta el momento, la empresa ha hecho otros ejercicios de planificación estratégica, pero no con la rigurosidad del ya mencionado ni con una periodicidad necesaria que permita a la empresa actuar de manera proactiva, sino que más bien se ha convertido en la forma de reorganizar y reorientar la empresa una vez se empiezan a detectar falencias o cada vez que se va a emprender una nueva etapa; adicional a esto, la empresa carece de una definición clara de las metas anuales que orientan el quehacer diario de sus trabajadores. Este proceso de planificación estratégica lo hace la Gerente en compañía de la Junta Directiva de la empresa, ya que es un ente que para Alimentos Nebraska se ha convertido más en un coadministrador.

A pesar de no contar con el hábito de implementar una planeación rigurosa dentro de la administración de la empresa, anualmente se definen unas proyecciones de ventas por línea de producto, las cuales les sirven de guía para enrutar sus acciones en los doce meses siguientes, estas son determinadas por medio de un histórico de ventas y metas reales de crecimiento fijadas por la gerente y comunicadas al área comercial. Estos objetivos de ventas, van muy de la mano del proceso de determinación de precios, el cual no se encuentra determinado por proyecciones de los precios de las materias primas y del costo de producción, por el contrario, la empresa hace uso de la información de sus costos brutos y de los precios de venta de sus competidores con el fin de ofrecerle a cada uno de sus canales de distribución, precios competitivos, igualmente implica un análisis de precios en el que se involucran todos los intermediarios hasta llegar al cliente final; normalmente, se realizan incrementos anuales en los precios; cuando se identifican alzas inesperadas de la competencia, la empresa analiza las posibles razones y si es necesario procede a ajustar sus precios.

Alimentos Nebraska cuenta con información que le permite definir unos indicadores con el fin de hacer seguimiento y evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados basados en las proyecciones de ventas; sin embargo, esta no es utilizada para ello y por lo tanto no se puede apreciar un mejoramiento continuo evaluado a través de esta información.

Se cuenta con procesos sistematizados de costos, cartera, inventario y cuentas por pagar, que le permiten a la empresa tener información actualizada y disponible, para hacerle seguimiento a la gestión de la misma y facilitar la toma de decisiones estratégicas; no obstante, como se mencionó anteriormente, la compañía no cuenta con hábito de hacer una planeación que abarque todas las áreas de la empresa. A pesar de ello, esta se ha caracterizado por ser rigurosa en el manejo y reporte financiero, debido a la exigencia y necesidad de informar el estado de la misma a los socios externos, siendo esto uno de los beneficios que se ha percibido del proceso de apertura a nuevos accionistas, el cual ha sido soportado principalmente por la necesidad de capitalizar la empresa, la cual se ha realizado a través de créditos bancarios y de la ampliación del capital social. Los fundadores de Alimentos Nebraska, son conscientes que el ingreso de los nuevos socios puede llegar a generar conflictos debido a que hasta ahora las utilidades de la empresa han sido

reinvertidas en su totalidad, sabiendo que por lo general los socios externos se asocian a la empresa esperando un retorno del capital aportado.

Por otro lado, está la administración del recurso humano que conforma la empresa, el cual se compone de cinco personas en el área administrativa y comercial, y cinco que laboran en la planta de producción Gráfico 10: Organigrama por cargos Alimentos Nebraska, cabe aclarar que la personas que conforman la Asamblea de Accionistas, la Junta Directiva y la Revisoría Fiscal, cargos que se esbozan en el organigrama de la empresa, no hacen parte de la nómina de la compañía.

Uno de los beneficios que ha detectado la empresa al tener su proceso productivo en un área rural, es la oportunidad de generar empleo y dinamismo en la zona; no obstante, en este lugar se ha identificado la dificultad de encontrar personal capacitado para realizar las labores de la empresa, es por esto que Alimentos Nebraska cuenta con procesos de formación rigurosos para sus empleados, los cuales están soportados por la normatividad que conforma las BPM; en el caso del personal administrativo, no se cuenta con programas de capacitación, pues consideran que al tener indicadores bajos de rotación de personal y contar con una definición clara de las funciones de cada uno, no se requiere de estos.

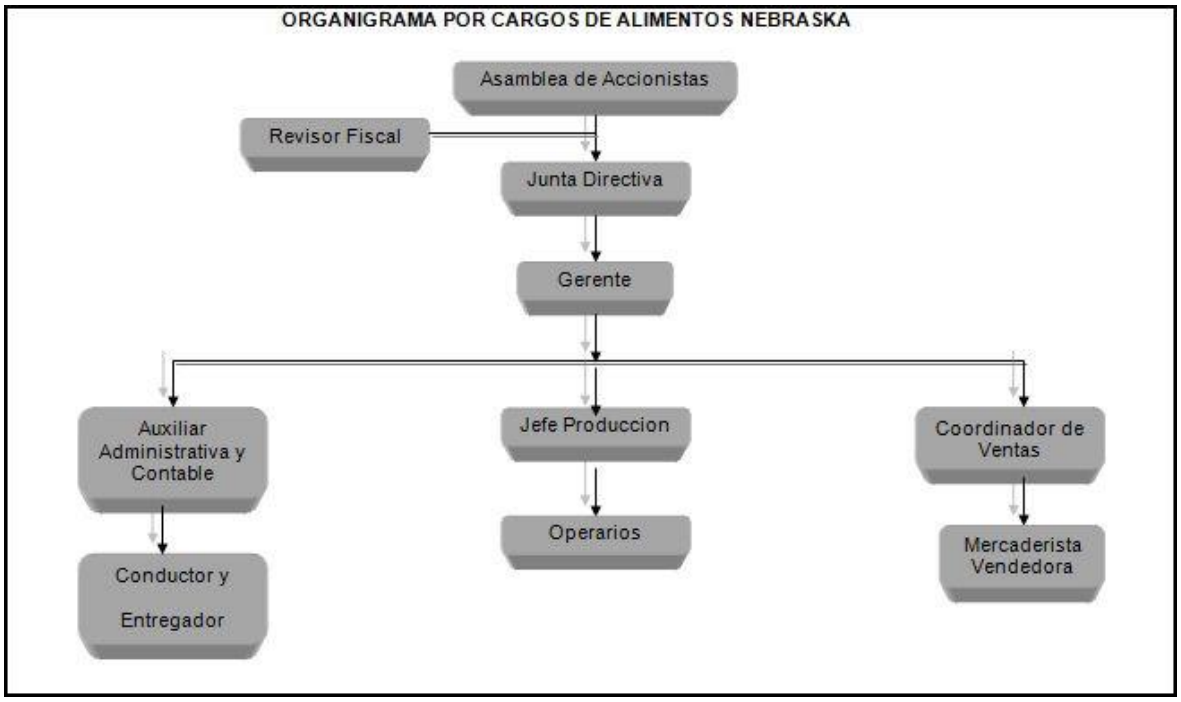

Gráfico 10: Organigrama por cargos Alimentos Nebraska

La empresa cuenta con un proceso de selección no muy formal, el cual se fundamenta principalmente en una etapa inicial de reclutamiento a través de universidades, medios referenciados, y anuncios en medios de comunicación escrita; y en unas entrevistas que dependen del perfil del cargo que se esté buscando, ya que para aquellos que se consideran estratégicos para la compañía, usualmente se realiza un proceso de entrevistas

en las que la Junta Directiva es partícipe y desempeña un papel muy importante en la toma de decisiones. La vinculación del personal se hace bajo la modalidad de contratación a término fijo y la definición del salario se determina con base al mercado; en el caso del personal de comercial, se tiene definido que esta contraprestación en dinero es variable, ya que se compone de un básico más unas comisiones, las cuales están condicionadas por el monto de las ventas mensuales, parámetros que se encuentran claramente definidos y documentados; respecto a los salarios de los demás trabajadores, no se tienen definidos unos objetivos que midan la labor de éstos en la empresa, es por ello que no se cuenta con un programa de incentivos, lo que hace que estos salarios correspondan a montos fijos.

El proceso de formalización de las relaciones con los empleados ha ido generándose a medida que los resultados de la compañía lo han permitido y debido a las exigencias del mercado en general.

Como ya se mencionó, Alimentos Nebraska se ha preocupado por hacer que su empresa sea un motor de crecimiento de la región en la que se encuentra ubicada la planta de producción, además de este compromiso social, la empresa es consciente del impacto ambiental que puede llegar a generar su actividad, es por ello que tiene como filosofía, cumplir con la normatividad ambiental que la rige. Por este concepto, la empresa se encuentra regida por dos entes Cornare e INVIMA; la razón del primero de ellos es porque, a pesar de que la actividad principal de la empresa no está concentrada en la disposición, administración, manejo y aprovechamiento de los recursos naturales, si se vale de algunas de estas actividades para dar cumplimiento a su proceso productivo Cornare, 2010), razón por la cual la empresa cuenta con permisos de merced de aguas y de vertimiento de las mismas, y para lo cual cuenta con una proceso de tratamiento de aguas residuales al que se le realizan mediciones dos veces en el año; y en el caso de INVIMA, su auditoría y vigilacia se concentra más específicamente en el proceso productivo de los alimentos, por lo que se tienen programas para el control de calidad de las aguas usadas en el proceso. Es de aclarar que el actuar de la empresa en este campo es de manera reactiva, aunque desearían poder hacerlo proactivamente pero comentan que el no contar con capital suficiente para ello, ha sido la razón que los ha frenado.

- **Producción y Desarrollo de Nuevos Productos**

La planta de producción de la empresa se encuentra ubicada en el municipio de la Unión, debido a que es allí donde se obtiene la materia prima principal, la leche, por ende la decisión en cuanto a la ubicación de la misma fue más por facilidad que por otra cosa. Con el paso del tiempo se han dado cuenta de lo estratégico que fue esta decisión, ya que les ha permitido que sus productos presenten ventajas comparativas frente a los de la competencia. Contar con leche fresca, la cual es producida por ellos mismos ha sido un factor diferenciador de sus productos, igualmente, esta condición les ha permitido tener un proceso de control de calidad exhaustivo que inicia desde la salud de los animales de los que se extrae este insumo, que finalmente se ve reflejado en la calidad del producto terminado. La ubicación de la planta ha representado grandes beneficios aún cuando inicialmente existieran barreras tecnológicas y logísticas, como las telecomunicaciones y el transporte, este último debido que en este municipio no había una oferta de servicio que cumpliera con las condiciones requeridas para el transporte de alimentos.

La ubicación de la planta productiva, facilitó que la empresa, en años anteriores, ampliara su infraestructura y maquinaria debido a la necesidad de atender un comportamiento creciente de la demanda que superaba su capacidad, esta fue pensada con una visión largo-placista con el fin de evitar nuevas remodelaciones que significaran mayor inversión. Actualmente, la empresa ha empezado a identificar algunos puntos críticos en la producción, como es el caso de la caldera, por lo cual se tiene planeado invertir en una nueva, de manera que permita atender picos de demanda y que la que se tiene actualmente sirva como un plan de contingencia en caso de presentar alguna falla que ponga en riesgo la producción. Es de destacar que la empresa no cuenta con planes formales de mantenimiento preventivo para su maquinaria y equipos, se enfoca simplemente en acciones correctivas, a pesar de ello, se tiene presente que antes de la temporada alta de ventas, se debe hacer una inspección que garantice el buen funcionamiento de la maquinaria. Aunque el mantenimiento no se realiza de manera planificada y periódica, este es un elemento que se tiene en cuenta para determinar el costo del producto.

Otro factor crítico de la producción es el personal, ya que en épocas de sobredemanda, se requiere incurrir en horas extras, y en algunos casos recurrir a la contratación de personal, el cual es necesario capacitarlo debido a que no se encuentran en la zona, trabajadores con las habilidades requeridas. Igualmente, para el caso de las materias primas, también se ha identificado que hay elementos que pueden afectar la producción; como la leche porque es un producto muy perecedero además de que escasea en ciertas temporadas, lo que implica comprar este insumo a proveedores diferentes a los socios de la empresa, el azúcar debido a que su precio está presentando un comportamiento alcista y la disponibilidad cada vez es menor ya que la mayor parte de su producción está siendo direccionada a otras industrias, y los empaques debido a que se ha presentado la dificultad de tener varios proveedores que ofrezcan exactamente los mismos diseños.

La planificación de la producción está determinada por dos aspectos, el nivel de inventarios y los pedidos de los clientes que no pueden ser cubiertos por el producto terminado que se tiene en el momento; es por ello que la administración y control del inventario son aspectos muy relevantes a la hora de determinar la necesidad de producción. Además del conocimiento que se debe tener del inventario de producto terminado, se requiere tener también una buena gestión del stock de materia prima de manera que se pueda dar cumplimiento a dicha necesidad. La empresa cuenta con un software para ello a través el cual se tienen definidos unos topes mínimos y máximos que sirven de alerta para la toma de decisiones, no obstante la empresa no cuenta con el nivel de caja suficiente que le permita acoplarse a esta metodología, por lo que ha optado por tener un control y administración de los inventarios más empírico, siendo en este caso determinada la necesidad más de manera visual.

Una vez se identifica el requerimiento de producción, se genera una orden que indica las referencias a procesar al día siguiente, pues no se cuenta con una producción programada con días de anterioridad, pero independientemente de esto, a la hora de producir tienen prioridad aquellas líneas de productos cuyo margen de ganancia es mayor; siendo necesario contar con información sobre costos de producción de cada una de ellas, y un claro conocimiento de la información histórica de ventas y del portafolio de productos. La

empresa tiene definido uno tamaños óptimos de producción, los cuales sirven de referencia al momento de producir con el fin de evitar sobrecostos en este proceso.

El nivel de rotación de los inventarios de producto terminado es generalmente alto durante todo el año, generándose así un dinamismo que permite que la inversión del capital se vea retribuida en un menor tiempo. La empresa cuenta con algunos productos, como la Línea Gourmet, que se caracterizan por tener rotación en temporadas, lo que en ciertas ocasiones ha provocado pérdidas de productos debido al vencimiento de los mismos. En cuanto a la rotación de materias primas, ésta generalmente se evalúa para tomar decisiones de compras que implican inversiones significativas y suficiente espacio para su almacenamiento, como es el caso de los empaques. Esta información se obtiene a partir de un kárdex que se lleva de cada uno de los productos, ya sean materias primas o productos terminados, el cual mensualmente se contrasta contra un inventario físico que se realiza.

La empresa es consciente de que su actividad principal gira en torno a la producción, razón por la cual ha concentrado sus esfuerzos en evitar que esta se vea afectada por factores externos como lo son los proveedores, sin embargo ha encontrado ciertos obstáculos que finalmente han hecho que la empresa de cierta manera sea dependiente de los mismos. En primer lugar, Alimentos Nebraska no cuenta con el músculo financiero suficiente que le permita garantizar el suministro de los mismos por un período de tiempo significativo, razón por la cual, no se tienen contratos formales en los que se compromete a las partes a la compraventa de cierta cantidad en un momento determinado; y como segundo inconveniente, se ha identificado para ciertos insumos, la dificultad de tener varias opciones de proveedores, con el fin de contar con planes de contingencia que eviten el retraso de la producción, un claro ejemplo son los proveedores de ciertos diseños de empaque. Adicionalmente, la empresa es consciente que la calidad de sus productos depende en cierta medida de la calidad de las materias primas que se utilicen en el proceso, no obstante, no se tiene definido formalmente un procedimiento de selección de proveedores, en el que se definan cada una de las variables a evaluar, la razón de ello se fundamenta en el hecho de que son proveedores reconocidos en el medio y por esto se considera que cuentan con niveles óptimos de calidad.

Contar con un proceso productivo encaminado a la producción de dulces de leche y frutas de óptima calidad, bajo los parámetros normativos definidos, ha sido el motor que concentra gran parte de los esfuerzos de la empresa. Se ha detectado que ésta no sólo se debe enfocar en lo que ya sabe hacer, sino también en buscar la forma de captar la atención del mercado a través de productos innovadores, es por ello que el proceso de desarrollo de nuevos productos ha adquirido cierta importancia. El proceso de de nuevos desarrollos está concentrado casi en un cien por ciento en el área de producción. La idea por lo general nace, de los dueños de la empresa y el desarrollo como tal está en cabeza de producción, quien a través de métodos de ensayo-error logra llegar al resultado esperado. Cada uno de los procesos de nuevos desarrollos es documentado de manera que aquellos exitosos puedan ser replicados y no se vuelva a invertir más tiempo y dinero en los que fallaron.

Además de lo anterior, gran parte del proceso productivo de la empresa se encuentra documentado en procedimientos, con el fin de garantizar el cumplimiento de ciertos temas

que se encuentran abarcados por la normatividad referente al BPM, los cuales se enfocan en procesos como el manejo de residuos, limpieza y desinfección, entre otros. Pese a esta formalidad, la empresa no cuenta con indicadores que permitan evaluar el proceso relacionado con la producción y por ende ser la base de un mejoramiento continuo.

- **Mercadeo y Comercial**

Alimentos Nebraska desde su comienzo, no ha realizado una investigación de mercados que le permita determinar tendencias, gustos y percepciones de los consumidores frente al producto; por el contrario, todos los esfuerzos que se han hecho en mercadeo e innovación han sido por deseo de los mismos socios sin tener en cuenta el cliente, puesto que no fue precisamente la necesidad del mercado la que dio origen a la empresa si no el contar con el conocimiento necesario para la elaboración de productos derivados de la leche y la necesidad de procesar la misma.

El mercadeo permite a las empresas posicionar sus productos a través de estrategias publicitarias, de distribución y financieras, en las cuales el tema de la marca desempeña un papel muy importante, ya que es la vía que permite diferenciar el producto frente a los demás, y con el tiempo se ha convertido en un activo muy valioso en las empresas en general. Contar con una marca es apenas el inicio de un proceso arduo y continuo de desarrollo y posicionamiento de la misma, ya que esta debe de ir siempre a la vanguardia de los cambios que va teniendo la empresa y el mercado.

La marca no es simplemente un nombre que identifica un producto, esta se compone de una serie de elementos entre los cuales se encuentran los logotipos y empaques de los productos, los cuales condicionan en gran medida la compra del mismo, pues finalmente el 70% de estas decisiones se toman es en el punto de venta (Hangar Creativo), por lo que el diseño de los empaques y de la imagen de la marca contenida en estos, en las empresas en general se ha convertido en una inversión de carácter estratégico; no obstante, Alimentos Nebraska ha optado por trasladarle gran parte de esta responsabilidad al proveedor de los empaques, primero porque se evita un “gasto adicional”, y segundo porque de esta manera puede concentrar sus esfuerzos en otras actividades que se consideran más importantes para el funcionamiento de la empresa.

A través de la innovación, la empresa ha encontrado la forma de aminorar el impacto que genera un producto una vez está llegando al fin de su ciclo de vida en el mercado, llevándose un proceso de retiro del mismo a fin de dejarle espacio a otros productos por los cuales es renovado. La empresa ha encontrado en algunos de estos, una forma de posicionarse en el mercado, por ende se ha optado por dejarlos activos, a pesar de que se encuentren en la etapa de declive y de no generar utilidades.

Los medios de promoción que se han implementado para llegarle directamente al cliente, han sido la participación en ferias y las degustaciones, ya que consideran que son las vías, para conocer en forma directa la reacción del consumidor una vez prueba los productos, y por ende les permite posicionar la marca en la mente del consumidor. La empresa estuvo inicialmente muy activa en la participación en ferias tanto a nivel departamental como internacional, la razón de la asistencia a estas últimas se debía al apoyo económico que

recibían de instituciones que fomentan el emprendimiento; sin embargo se perdió el interés por la ferias, pasando estas a un segundo plano, lo que hizo que el fin último que buscaban con éstas se fuera desvaneciendo. La empresa igualmente cuenta con mecanismos virtuales de promoción, como los son la página web corporativa y un video que se encuentra montado en un reproductor en línea muy reconocido; la razón que incitó a la creación de la página web fue netamente por seguir una tendencia del mercado y han detectado que ha sido un medio con el cual algunos clientes han conocido la empresa, así no se le haya hecho el suficiente seguimiento a través del tiempo; por otro lado, el video corporativo, se creó con la intención de contar con una forma más interactiva de dar a conocer la empresa y así poder referir a todas aquellas personas que estén interesadas en Alimentos Nebraska.

Cabe destacar además, que la empresa no descarta la posibilidad de hacerle marca propia a otra compañía, ya que considera que esta es la tendencia del mercado y no tiene la capacidad de defender su marca porque esto implicaría poner en riesgo la misma empresa, haciendo esto que el tema de construcción de marca empiece a pasar a un segundo plano.

Finalmente son conscientes de que los productos se han defendido en el mercado debido a la buena calidad de los mismos y no al trabajo de mercadeo que se ha realizado, el cual no ha sido muy notorio. Los productos no hablan por sí solos, a estos hay que apoyarlos mediante diferentes estrategias que logren cautivar la atención del consumidor y que lo induzcan a comprar el producto aún sin haberlo probado previamente, es por ello que si la empresa dedicara mayores esfuerzos a este tema, sus productos podrían tener un mejor comportamiento en el mercado.

Las estrategias de comercialización de los productos que hacen parte del portafolio de Alimentos Nebraska se han ido acomodando a las condiciones del mercado y a los esfuerzos que ha hecho la empresa para ampliar cada vez más sus segmentos de mercado. En el momento de crear la empresa, se determinó que el mercado objetivo de sus productos sería la población que vive en los municipios del Norte y Oriente antioqueño, debido a la afinidad que sus fundadores tienen con la cultura de los pueblos y a los contactos que éstos tenían en dichos lugares. Posteriormente; se presentó la oportunidad de llegar con el producto a Medellín, a través de la intermediación de los distribuidores, siendo éstos la puerta de entrada para incursionar en otros canales de distribución como lo son el detallista y la venta directa, actualmente estando las ventas concentradas en su mayoría en los distribuidores.

Actualmente, la empresa cuenta con tres canales de distribución, a través de los cuales comercializa diferentes líneas de producto. Los distribuidores manejan únicamente la Línea Tradicional; la cadena de *retail*, Carrefour, tiene dentro de su oferta de productos la Línea Tradicional y la Línea Gourmet; y por medio de la venta directa, se comercializan los productos que hacen parte de la Línea Gourmet, de la Línea Institucional y de la Línea Industrial.

Tener distribuidores le ha permitido a Alimentos Nebraska aumentar la cobertura de sus productos, a pesar de ello, la empresa ha perdido contacto y conocimiento de los clientes de éstos intermediarios, generándose así un grado de dependencia a este canal, el cual se

ha empezado a mitigar a través de la búsqueda y adquisición de dicha información con la fuerza de ventas que se tiene.

La relación con la cadena Carrefour fue algo que no fue buscado, tuvo origen por simple casualidad y le ha permitido a la empresa llegar a otros estratos socioeconómicos de la ciudad, que no se encuentran abarcados por los distribuidores, no obstante, con este tipo de intermediarios se requiere hacer un sin número de inversiones para la codificación de los productos, los aniversarios, degustaciones e impulso de los productos, que algunas veces no se ven retribuidas por las nivel de ventas que se obtiene. Para atender este canal se creó una línea de productos gourmet, bajo una nueva marca, Bon Goût, siendo esta decisión de marca una forma de ofrecer productos que al ojo del consumidor fueran comparables a los importados; pese a lo anterior, esta línea no ha tenido el éxito esperado por la compañía.

Con el fin de aminorar el impacto que puedan tener los diferentes canales de distribución indirectos sobre la empresa y de evitar tener una gran dependencia hacia ellos, se han buscado otros mecanismos de comercialización como lo es la venta directa, cuyo objetivo se centra básicamente en eliminar las desventajas de las líneas que comercializa, ya que en el caso de líneas Institucional e Industrial, la empresa es consciente de que no le dejan mucha utilidad, motivo por el cual a través de intermediarios no serían rentables.

Para cada uno de estos canales se tienen definidos unos precios estándares, ya que la empresa tiene como política ofrecer homogeneidad de precios por canal, para ello se han determinado unos descuentos comerciales por canal que se aplican a una lista de precios base, la cual es determinada, como se mencionó anteriormente, con base en los costos brutos y los precios del mercado.

Debido a que las ventas están concentradas principalmente en los distribuidores, la empresa no cuenta con control del servicio postventa dirigido al cliente final, es por ello que el número de reclamaciones es bajo, y por lo general son por conceptos de entrega y no de calidad. Es debido a lo anterior que la empresa no cuenta con un proceso de servicio al cliente debidamente formalizado, no queriendo esto decir que no se atiendan las quejas y reclamos generados por los clientes. Se ha empezado a detectar la necesidad de darle mayor importancia a éste proceso, debido a que algunos clientes nuevos se los solicitan.

La estrategia de posicionamiento del producto ha estado enfocada principalmente en el fortalecimiento de la zona del departamento de Antioquia, a pesar de ello, cuentan con un cliente en la ciudad de Bogotá y dos en la ciudad de Cali, no siendo éstos 3 últimos, clientes que han sido buscados, sino por el contrario, han sido ellos los que han contactado a la empresa solicitando sus productos. Por lo anterior, la distribución de los productos está condicionada por la ubicación de los clientes, distribuidores y detallistas que atiende la empresa; para aquellos que se encuentran ubicados en el Valle de Aburrá la distribución generalmente la hace la empresa directamente, debido a que en ocasiones a través de empresas transportadoras, hacen llegar sus productos a la cadena de supermercados Carrefour; y a los clientes que se encuentran ubicados fuera de la zona descrita, se les hace llegar los productos a través de servicios de transporte externos.

La empresa es consciente que requiere asesoría tanto en la parte comercial como de mercadeo pues consideran que son las áreas más críticas de una empresa y que siempre tienen que ir a la vanguardia del mercado, es por ello que ha sido muy activa en la participación en diferentes proyectos que llevan a cabo instituciones como la Cámara de Comercio de Medellín, la Gobernación de Antioquia e Interactuar. A través de estos programas la empresa ha tenido la oportunidad de contar con asesorías y apoyos. Con la alianza entre la Cámara de Comercio, Cultura E y otras entidades, participó en un proyecto llamado Padrinazgo, a través del cual contó con la asesoría de Noel S.A. en temas comerciales y de innovación, acompañamiento que le permitió a la empresa hacer ciertas redefiniciones en estos aspectos, que finalmente se tradujeron en unos mejores resultados de la misma; por medio de la participación en el concurso Antójate de Antioquia, promovido por la Gobernación de Antioquia, la empresa pudo identificar una nueva oportunidad de negocio a través de la producción de una línea de postres, ya que fue a través de esta propuesta que ocupó uno de los tres mejores lugares, recibiendo de esta manera apoyos para incentivar la producción y comercialización de dichos productos y la oportunidad de ingresar a la cadena de supermercados Éxito; así mismo la empresa fue nominada al famiempresario del año programa impulsado por Interactuar, de quién adicionalmente han recibido asesorías en estos temas.

5.3 ANÁLISIS COMPARATIVO

El direccionamiento estratégico de una empresa, independientemente del tamaño y estructura que tenga, es un proceso que inicia desde que se concibe la idea de negocio y que perdura en todas las etapas de la compañía, convirtiéndose en el eje de acción de la misma.

De acuerdo a los análisis realizados en las dos microempresas del sector de alimentos y bebidas de Medellín, se observa que existen falencias respecto al tema, que si se superaran le permitirían a estas unidades empresariales potencializar el logro de los objetivos organizacionales.

El direccionamiento estratégico es un proceso transversal de la compañía, que se fundamenta en los principios filosóficos de la misma y que abarca aspectos administrativos y financieros, productivos y comerciales, permitiendo así evaluar la gestión de la empresa. De acuerdo a lo anterior, el estudio realizado de las microempresas permitió identificar la importancia que tiene este proceso para el desempeño general de sus actividades, sin embargo como ya se mencionó, se detectaron falencias como consecuencia de la informalidad con la que se lleva a cabo este proceso y el desconocimiento del impacto que tiene este en la empresa, ya que permite finalmente eliminar la tendencia creciente de los microempresarios de trabajar de manera reactiva, y más bien prever los aspectos que puedan llegar a afectar a la compañía en un futuro, con el fin de planificar y tomar una posición proactiva.

A pesar que el direccionamiento estratégico se fundamenta en los principios filosóficos, se encontró que para las empresas analizadas estos son algo accesorio, motivo por el cual aunque se encuentran claramente definidos, no son comunicados a los empleados y

carecen de seguimiento, de manera que garantice que están acordes a los constantes cambios que se presentan tanto en el entorno interno como externo, y encamine el quehacer diario y el futuro de la empresa. Así mismo se identificó que el organigrama es un aspecto que pasa a un segundo plano, razón por la cual no se encuentra actualizado, teniendo en cuenta que esta herramienta constituye la base para determinar cómo fluye la comunicación internamente, garantizándose así efectividad en los procesos.

La documentación es una herramienta de apoyo del direccionamiento estratégico ya que permite plasmar los objetivos y estrategias de manera que estos puedan ser comunicados y controlados, así mismo, es el medio a través del cual se formalizan las políticas y procedimientos, que para el caso de las empresas objeto de estudio, se detectó que este proceso sólo se disponía en ciertas áreas consideradas críticas, tal como es el área de producción.

En cuanto a planes de direccionamiento estratégico, se identificó que estas empresas centran sus esfuerzos en elaborar principalmente proyecciones y estrategias comerciales y de mercadeo, y de esta manera plantearse objetivos, los cuales carecen de difusión entre los empleados y de indicadores que permitan evaluar el nivel de eficiencia, dificultándose así el seguimiento a los mismos. Estos planes y proyecciones no se basan en un análisis interno que permita detectar debilidades para trabajar en pro de una mejora continua y de fortalezas a potencializar, ni en un análisis externo que de cierta forma puede llegar a afectar la empresa sin que esta tenga un control del mismo.

A continuación se hace un recuento en paralelo de los aspectos más relevantes encontrados en ambas empresas que permite visualizar de una forma más general todo lo relativo al direccionamiento estratégico.

Tabla 5: Comparativo Canutos S.A.S. – Alimentos Nebraska S.A.

DESCRIPCIÓN	CANUTOS S.A.S	ALIMENTOS NEBRASKA S.A
GENERALIDADES		
Años de experiencia en el Mercado	10	8
Número de Socios	3	9 miembros de una familia y 4 socios externos
Número de Trabajadores	10	10
Inicio de Empresa	Oportunidad de negocio	Necesidad de procesar la leche
Principios Corporativos	Misión (Sin actualizar)	Misión
	Visión (Sin Actualizar)	Visión
	Valores corporativos	Valores
	Top Ten del éxito	

DESCRIPCIÓN	CANUTOS S.A.S	ALIMENTOS NEBRASKA S.A
Periodicidad de Divulgación de Principios Corporativos	No se hace con periodicidad	Se involucró a todo el personal en la elaboración, aunque no se divulga con periodicidad
Líneas de Producto	3 líneas: Canutos, Choco Canutos, Mermeladas	4 líneas: Tradicional, gourmet, línea institucional e industrial
Forma de Organización	Por áreas funcionales: Administrativa, producción y desarrollo de nuevos productos, comercial y mercadeo	Por áreas funcionales: Administrativa, producción y comercial
Elementos de la Planeación	Definición de principios filosóficos, planteamiento de objetivos anuales (administrativos, comerciales, financieros y de producción)y seguimiento a los indicadores de gestión	Proyecciones de ventas
Estructuración de Planeación	Muy bien detalladas, metas ambiciosas (poco alcanzables)	Metas poco clara, basadas en proyecciones de ventas. Se hace planeación cuando se encuentra falencias o la necesidad
Análisis DOFA	No	Se ha hecho (no se implementa hoy en día)
Proceso de Selección	Documentado y Formalizado	No está formalizado
Estructura de la empresa	Cuenta con organigrama (No actualizado)	Cuenta con organigrama
Puestos de Trabajo	Descripción de Cargos	No se encontró
	Capacitaciones (No periódicas)	Capacitaciones solo personal operativo
	Proceso de selección formal	Proceso de selección poco formal
Precios de venta	Por medio negociación con el cliente y relación que se tenga (dificultad para estandarizar precios)	Se determina por medio de proyecciones de ventas y la competencia (Estandarizados)
Necesidad de inversión	Baja	Alta
Planeación de flujos de dinero	Poca, se hace de forma empírica a medida que nace la necesidad	Poca, se hace de forma empírica a medida que nace la necesidad
Conformación de capital	En dinero y especie principalmente por el gerente	Acciones

DESCRIPCIÓN	CANUTOS S.A.S	ALIMENTOS NEBRASKA S.A
Apoyo de otras entidades	Interactuar (Asesoría en nuevas tecnologías)	Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia y Cultura E (Proyecto padrinazgo -Programa de planeación estratégica) , Gobernación de Antioquia (Antójate de Antioquia) e Interactuar (Famiempresario del año)
Entidades que las rigen	INVIMA	Cornare, INVIMA
PRODUCCIÓN		
Enfoques	Producción y desarrollo de nuevos productos	Producción
Proceso de desarrollo de nuevos productos	A cargo del gerente y está minuciosamente documentado	En cabeza de los dueños, se encuentra documentado
Tecnología	Básica	Avanzada
Forma de trabajo	Polivalencia de funciones	N/A
Programación de producción	Por pedidos y necesidad de procesamiento de cada fruta, así como las reposiciones del inventario. Se cuenta con tamaños óptimos de producción	De acuerdo a nivel de inventarios y pedidos de los clientes. Se cuenta con tamaños óptimos de producción
Stock de materias primas y producto terminado	Se determina niveles de inventario de manera visual. Se hace control por medio del kárdex e inventario físico	Se cuenta con software que sirve para determinar niveles de inventario, aunque prima el control visual. Se hace control por medio del kárdex e inventario físico
Indicadores de gestión	Productividad, seguimiento de pedidos	No cuenta con indicadores
Capacidad de producción	Fácil de aumentar (no se trabaja a capacidad máxima)	Necesidades constantes de crecimiento
Procesos de producción	Documentados, BPM	Documentados, BPM
Selección de proveedores	No cuenta con procedimiento formal de selección de proveedores	No cuenta con procedimiento formal de selección de proveedores
Procedimiento de mantenimiento preventivo y correctivo	No se cuenta planes formales de mantenimiento preventivo, ni procedimientos (se basan en acciones correctivas)	No se cuenta con planes formales de mantenimiento preventivo, ni procedimientos (se basan en acciones correctivas)

DESCRIPCIÓN	CANUTOS S.A.S	ALIMENTOS NEBRASKA S.A
Gestión ambiental	Procesos de recolección de agua lluvia y manejos de desechos orgánicos para labores no productivas, recolección de grasas y procesos de concientización	Las relacionadas con el BPM
MERCADEO		
Enfoques	Desarrollo y gestión de marca, incremento de ventas, análisis de ventas. Ofrece experiencias y busca adaptarse al mercado	Enfoque en ventas e innovación en los productos
Inversión	Alta	Baja gestión y desarrollo de marca
Promoción	Ferias, degustaciones, redes sociales y *free press*	Ferias, degustaciones, página web y video
Enfoque en el desarrollo de marca	Investigaciones de mercado con respecto a la competencia y paneles de catación	No hace investigaciones de mercado
Canales de distribución	Restaurantes, hoteles, publicitario, detallista, venta directa y distribuidores	Distribuidores, *retail* y venta directa
Análisis de canales de distribución	Ventajas y desventajas	Bajo y de manera global
Seguimiento y control	Ventas y clientes	Bajo y de manera global

Como consecuencia de este análisis, se identificó la necesidad de construir una herramienta que sirva de apoyo para emprendedores y empresarios en el proceso de creación y fortalecimiento empresarial, que permita contar con un proceso más estructurado y formal, traduciéndose en mejores resultados para la empresa. Se fundamenta tanto en el análisis realizado a las empresas, como en el rastreo de bases de datos.

6. HERRAMIENTA DE APOYO PARA EMPRENDEDORES Y EMPRESARIOS

Desde el momento mismo en que se concibe una idea de negocio, se toman decisiones que direccionan el rumbo de lo que posteriormente se traducirá en una empresa, es por ello, que desde un comienzo se debe realizar un plan estratégico en el que se plasmen las perspectivas que se tengan con la empresa a establecer, de manera que permita identificar las necesidades financieras, comerciales, humanas, de suministros, infraestructura y ubicación, que faciliten el logro de los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo. Este plan estratégico se constituye en la fuente para la elaboración del plan de negocio, el cual sirve de base para orientar las actividades de la empresa una vez esta entre en funcionamiento, respondiendo las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las necesidades del mercado y con qué contaría la empresa para satisfacerlas?
- ¿Qué valor agregado tiene la empresa y/o productos?
- ¿Cuál es el mercado objetivo y las características que lo representan?
- ¿Cuáles son las principales estrategias de mercadeo y comercialización a implementar?
- ¿Cuánto es el capital requerido en las etapas de creación, formalización y puesta en marcha de la empresa?
- ¿Cuáles serán los medios para obtener dicho capital?
- ¿Cuáles son las características personales y laborales que debe tener el recurso humano de la empresa?
- ¿Cuáles son las materias primas, insumos y maquinaria requeridos en el proceso productivo, y sus características técnicas?
- ¿Cuáles son las características que deben tener los proveedores de materias primas, insumos y maquinaria?
- ¿Cuáles son las especificaciones requeridas para la planta física de la empresa?
- ¿Cuál es la estrategia que determina la ubicación geográfica de la planta física de la empresa?

A la par con el plan de negocio, se debe hacer una definición y formalización de los principios filosóficos que regirán el actuar de la empresa en el presente y futuro.

Teniendo estructurada la idea de negocio, se debe proceder a realizar los trámites de creación y formalización empresarial, y de funcionamiento legal, con el fin de que la empresa pueda realizar sus actividades de forma lícita, y de esta manera facilitar la permanencia de la empresa en el mercado. Dentro de las actividades que hacen parte del proceso de creación de empresa, esta la constitución de la sociedad dependiendo de la figura legal que vaya a constituir la empresa; los procesos de formalización empresarial y funcionamiento legal conllevan a una serie de registros ante las autoridades competentes, DIAN, Cámara de Comercio, Secretaría de Salud Municipal, Cuerpo de Bomberos Municipal, Planeación Municipal.

Una vez la empresa está legalmente conformada, potenciar el logro de los objetivos organizacionales y darle cumplimiento al plan de negocio, deben de constituirse en los parámetros que rijan el actuar diario de la empresa. Para ello, la empresa debe utilizar los diferentes tipos de planeación, de acuerdo a las necesidades de la misma, abarcando objetivos administrativos, financieros, comerciales y de producción, de manera que se oriente su actuar a la consecución de los principios filosóficos y de los objetivos organizacionales, e igualmente, que permita evaluar la gestión de la empresa en aspectos críticos, como lo son los clientes, proveedores, los productos, la tecnología del proceso productivo y administrativo, la normatividad vigente, que rige al sector de alimentos y bebidas y a las microempresas en general.

La planeación estratégica debe estar articulada con un análisis interno y externo de la compañía, a través del cual se identifiquen debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades a afrontar, dentro de esta últimas, es importante que la empresa tenga en cuenta todos aquellos programas que fomentan el desarrollo y competitividad de las microempresas, debido a que pueden incentivar el direccionamiento estratégico de la empresa. A partir de este proceso, se derivan unos objetivos, que para su consecución se requiere la participación de las diferentes áreas de la compañía, con la finalidad de que todo el personal este alineado, se sienta parte activa de este proceso y pueda identificar como desde su rol o labor puede aportar al crecimiento, posicionamiento, rentabilidad y mejora continua de la empresa. Estos objetivos deben ser cuantificables, específicos y con un horizonte de tiempo determinado.

El plan de acción es una herramienta que facilita el seguimiento y control constante de la ejecución de los objetivos, por lo que debe describir cada una las actividades, los responsables, los recursos, el tiempo de ejecución, métodos y criterios de evaluación y seguimiento; adicionalmente, la definición de un cronograma sirve de apoyo para la ejecución de este plan de acción. Una vez finalice el período establecido para cada objetivo, es necesario realizar una evaluación de la gestión, a través de indicadores de eficiencia y eficacia, y una retroalimentación a los responsables, que permita detectar oportunidades de mejora para fijación futura de objetivos.

Los objetivos corporativos son el resultado de la planeación estratégica, los cuales a su vez se desglosan en una serie de objetivos por áreas funcionales, que permiten determinar las actividades necesarias que estén en pro del direccionamiento estratégico de la compañía.

Respecto al área de producción y operaciones, dichas actividades deben ir encaminadas a garantizar continuidad y control del proceso, aumentar los niveles de eficiencia, y la calidad del producto terminado. Con el fin de alcanzar estos resultados, la empresa debe orientar sus actividades productivas tomando como base una planeación que esté fundamentada en proyecciones de ventas, de manera que se evite la acumulación de inventarios de producto terminado y se cuente con las condiciones necesarias para dar cumplimiento a la demanda; adicionalmente, se deben tener como referencia aquellos aspectos críticos, tales como materias primas, personal y maquinaria que puedan generar cuellos de botella en el proceso, así como un análisis del comportamiento histórico de los inventarios, por medio del cual se identifique el nivel de rotación de los mismos, de manera que permita pronosticar con cuánto tiempo de antelación se debe programar la producción y así evitar desabastecimiento de producto terminado.

Esta planeación de la producción permite identificar necesidades futuras de incremento en la capacidad productiva, referente a mano de obra e infraestructura, teniendo en cuenta que la empresa debe evitar trabajar a su máxima capacidad, ya que esto le da menos flexibilidad en caso de presentarse picos de demanda inesperados, a su vez que debe contar con planes de contingencia que le permitan reaccionar de manera rápida para atender posibles excedentes de demanda.

De manera que se pueda cumplir a cabalidad con los planes de producción diseñados, la empresa debe asegurarse de que la maquinaria se encuentre en condiciones óptimas, a través de la ejecución de planes de mantenimiento preventivo; así como de contar con planes de abastecimiento de insumos, los cuales debe estar diseñados tomando como parámetro el pronóstico de ventas, con el fin de evitar acumulación de inventarios de materias primas, y un análisis de los proveedores donde se identifique el grado de dependencia y poder de negociación, que permita diseñar planes de contingencia con el fin de evitar inconvenientes en el proceso de suministro. Las materias primas son un aspecto que afecta la calidad del producto terminado, es por ello que la empresa debe contar con un procedimiento de selección de proveedores que permita evaluar, tal como lo hacen las microempresas analizadas, las características de los insumos con el fin de garantizar homogeneidad y calidad en la producción, y por ende en los resultados obtenidos, haciendo esto que la variable precio no sea la única a tener en cuenta en el proceso de selección.

El inventario tanto de materias primas como de producto terminado representa para la empresa un capital que no genera rentabilidad por constituir un costo financiero para ella, por ende ésta debe contar con un sistema de control que garantice niveles óptimos de inventario, que se traducen en menores días de almacenamiento, evitándose así el riesgo de obsolescencia.

De manera paralela al proceso productivo, la empresa debe contar con un procedimiento que permita tener un control de los productos no conformes, a través del cual se identifiquen las causas que le dieron origen y los planes acción a ejecutar, bien sean correctivos o preventivos, en los que se involucre las áreas implicadas, con el fin de evitar futuras reincidencias y tener una mejora continua del proceso productivo.

Las actividades de las áreas de mercadeo y comercialización deben estar orientadas a satisfacer las necesidades del mercado objetivo y a posicionar la empresa en el mercado, a través de estrategias que involucren las cuatros variables que conforman el marketing Mix, precio, distribución, producto y promoción; estando estas estrategias fundamentadas en investigaciones de mercado orientadas a conocer a fondo el segmento de clientes al que se enfoca y la competencia, siendo esta última la vía para que la empresa identifique e implemente buenas prácticas del mercado y obtenga ventajas del camino recorrido por otras empresas.

La marca es un activo intangible que además de representar un nombre y/o símbolo que sirve para distinguir los productos en el mercado, conlleva, una vez esta debidamente registrada, unos derechos, entre los cuales se destaca el uso exclusivo de la misma, y con el tiempo también se ha convertido en un aspecto de carácter estratégico, ya que una buena administración de esta permite posicionar la empresa y el producto en el mercado, y por ende incrementar el nivel de ventas, y así mismo, contar con una imagen que este acorde con la evolución que va teniendo la empresa. Es de destacar que el diseño de empaques y etiquetas también es un aspecto de la imagen al que hay que prestarle atención, debido a que de cierta manera condiciona y/o direcciona la compra de los productos comercializados.

La vía para dar a conocer un producto en el mercado es la promoción, siendo los medios publicitarios los más reconocidos, sin embargo existen otras estrategias implementadas por empresas del sector de alimentos y bebidas, tales como las degustaciones y la participación en ferias y eventos, que en el caso de las dos microempresas analizadas han sido efectivas, debido a que permiten tener contacto directo con clientes actuales y potenciales, y dar a conocer los productos; adicionalmente, como una respuesta a las tendencias del mercado, las redes sociales se han convertido en un medio más de promoción, que permite generar contactos de forma masiva. En la elección de los tipos de promoción a implementar se debe evaluar la relación costo/beneficio.

La determinación del precio de venta es un proceso en el que se deben incluir variables de costos de producción y rentabilidad esperada, con el fin de obtener precios que sean competitivos en el mercado y que garanticen el funcionamiento de la empresa. Los costos de producción se derivan del proceso productivo, razón por la cual se debe tener suficiente conocimiento del mismo, de manera que se cuente con información de costos de todas las materias primas e insumos involucrados, así como también los costos del proceso de transformación.

El éxito de las ventas de un producto, está condicionado en cierta medida por las estrategias con que cuente la empresa en cuestión de distribución, es por esto que se deben analizar los diferentes tipos de canales y de esta manera, definir la mezcla que más se adapte a las condiciones del producto y a las necesidades y recursos con que cuente la empresa, así como también a la rentabilidad que espera obtenerse. Dentro de las clases de canales de distribución se encuentran la venta directa, que permite tener contacto directo con el cliente final, haciendo esto que la empresa pueda conocer de primera mano sus percepciones hacia el producto, gustos y tendencias; a pesar de ello, es una opción que requiere contar con una fuerza de venta con capacidad de llegar al segmento objetivo definido. Por otra parte, está la intermediación de los distribuidores, a través de la cual, la empresa evita

incurrir en gastos de logística en la distribución, sin embargo, se disminuye el contacto y el conocimiento del cliente final. El capital humano que conforme el equipo de ventas, debe contar con las habilidades y cualidades que le permitan conocer el producto y de esta manera ofrecer un buen servicio y asesorar a los clientes.

Todos los esfuerzos realizados tanto de mercadeo como de comercialización, deben estar apoyados en la administración que la empresa haga de sus productos a lo largo del ciclo de vida de los mismos, debido a que las estrategias de promoción, precio y plaza, deben estar acordes con cada una de las etapas. Igualmente, esta gestión conduce a la detección de necesidades de desarrollo de nuevos productos que compensen el nivel de ventas de aquellos productos que están entrando en las etapas de madurez y declive.

En cuanto al área administrativa, esta debe estar encaminada a garantizar que la empresa cuenta con el personal idóneo, ya que es el principal medio para alcanzar los objetivos de la empresa, por esta razón, se debe contar con procesos formalizados de selección, contratación, capacitación y formación, estando estos dos últimos, orientados a asegurar la eficiencia de los mismos; adicionalmente, la empresa debe contar con una definición de objetivos por cargo que esté alineada con la caracterización de los puestos de trabajo.

Igualmente, el área administrativa, debe trabajar en busca de la consecución de los recursos financieros que le den continuidad a la operación de la empresa, por lo que es necesario tener una buena gestión de las finanzas que permita tomar decisiones acertadas de endeudamiento e inversión, con base en proyecciones definidas a partir de los indicadores financieros, y en el conocimiento de las finanzas actuales de la compañía a través de la elaboración de flujos de efectivo. En el caso de las decisiones de endeudamiento, estas deben tener en cuenta los diferentes tipos que existen, a fin de adoptar la que mejor se ajuste a las necesidades y a los recursos que tenga la empresa para afrontar estos compromisos.

Es de destacar que todas las proyecciones que se realicen, ya sea de ventas, producción o financieras, deben realizarse teniendo en cuenta escenarios optimista, pesimista y normal, con el fin de diseñar estrategias que permitan a la empresa estar preparada para afrontar las situaciones que se presenten.

La administración a su vez, debe asegurarse que la empresa cumpla con la normatividad vigente en aspectos laborales, ambientales, contables, productivos y de sanidad, siendo el normograma, una herramienta de control que le permite a la empresa administrar todo lo referente a temas jurídicos y legales. Así mismo, es importante que la empresa tenga un control de toda la documentación interna referente a políticas, procedimientos, instructivos y formatos, con el fin de tener acceso instantáneo a la información por la cual se rigen todas las actividades de la empresa.

7. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES

El trabajo de campo realizado en las dos microempresas analizadas, permitió evidenciar que el direccionamiento estratégico no ha sido implementado con rigurosidad y disciplina. Estas empresas desarrollan algunos aspectos del proceso de planeación y direccionamiento.

Por lo anterior, se identificó que la permanencia en el tiempo de las empresas obedece en parte, a la ejecución de algunos aspectos del direccionamiento estratégico, teniendo en cuenta que el alcance de los objetivos organizacionales no es estrictamente el resultado de la aplicación del mismo; así mismo, se considera que la implementación a cabalidad de dicho proceso le permitiría a estas dos microempresas potenciar el logro de los objetivos organizacionales y por ende mejorar sus resultados en el mediano y largo plazo.

Es de destacar que debido a la naturaleza exploratoria y no concluyente del presente trabajo, se crea la necesidad de realizar futuras investigaciones que permitan medir la relación que existe entre el direccionamiento estratégico y logro de los objetivos organizacionales, en una muestra de microempresas estadísticamente representativa, de manera que se obtengan resultados generalizables.

Este proyecto se constituye en una evidencia más de la importancia del direccionamiento estratégico, es por esto que los empresarios y emprendedores deben tomar consciencia de la necesidad de formalizar este proceso y de involucrar a todas las partes integrantes de la empresa de manera que todos estén encaminados al logro conjunto de los objetivos organizacionales. A través de la herramienta elaborada en el presente trabajo, el empresario o emprendedor podrá visualizar los diferentes aspectos a tener en cuenta en el proceso de implementación del direccionamiento estratégico, el cual debe adaptarse a las características y necesidades de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Amaya Amaya, J. (2005). *Gerencia Planeación & Estrategia. Fundamentos, Modelo y Software de Planeación.* SYC.

Antójate de Antioquia. (s.f.). *Antójate de Antioquia.* Recuperado el 24 de septiembre de 2011, de http://www.antojatedeantioquia.org.co/site/index.php?option=com_content&view=article&id=44&Itemid=111

Antójate de Antioquia. (s.f.). *Antójate de Antioquia.* Recuperado el 24 de septiembre de 2011, de http://www.antojatedeantioquia.org.co/site/index.php?option=com_content&view=article&id=46:historia-del-programa&catid=35:ique-es-antojate&Itemid=84

Antójate de Antioquia. (s.f.). *Antójate de Antioquia.* Recuperado el 24 de septiembre de 2011, de http://www.antojatedeantioquia.org.co/site/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=2

Antójate de Antioquia. (s.f.). *Antójate de Antioquia.* Recuperado el 24 de septiembre de 2011, de http://www.antojatedeantioquia.org.co/site/index.php?option=com_content&view=article&id=49:cuales-son-los-requisitos&catid=36:convocatoria&Itemid=59

Antójate de Antioquia. (s.f.). *Antójate de Antioquia.* Recuperado el 24 de septiembre de 2011, de http://www.antojatedeantioquia.org.co/site/index.php?option=com_content&view=article&id=50:que-se-evaluara&catid=36:convocatoria&Itemid=60

Antójate de Antioquia. (s.f.). *Antójate de Antioquia.* Recuperado el 24 de septiembre de 2011, de http://www.antojatedeantioquia.org.co/site/index.php?option=com_content&view=article&id=51:cuales-son-los-premios&catid=36:convocatoria&Itemid=89

Arboleda, C. (02 de septiembre de 2008). *Cultura E.* Recuperado el 24 de septiembre de 2011, de http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/Lists/Calendario%20Publico/DispForm.aspx?ID=445

Arrieta Jimenez, L. A. (27 de agosto de 2010). *Medellín, ciudad cluster.* Recuperado el 26 de septiembre de 2010, de Módulo de planeación, gerencia y asociatividad: http://www.camaramed.org.co:81/mcc/doc_digital?cluster=All&tipo=All

Banco Interamericano de Desarrollo. (s.f.). *BID.* Recuperado el 25 de septiembre de 2011, de Banco Interamericano de Desarrollo: http://www.iadb.org/es/acerca-del-bid/quienes-somos,5996.html

Banco Interamericano de Desarrollo. (s.f.). *BID.* Recuperado el 25 de septiembre de 2011, de Banco interamericano de Desarrollo: http://www.iadb.org/es/acerca-del-bid/que-hacemos,5997.html

Banco Interamericano de Desarrollo. (s.f.). *BID.* Recuperado el 25 de septiembre de 2011, de Banco Interamericano de Desarrollo: http://www.iadb.org/es/recursos-para-empresas/recursos-para-empresas,6300.html

Bancoldex. (s.f.). *Bancoldex.* Recuperado el 24 de septiembre de 2011, de http://www.bancoldex.com/contenido/contenido.aspx?catID=92&conID=156

Bancoldex. (s.f.). *Bancoldex.* Recuperado el 24 de septiembre de 2011, de http://www.bancoldex.com/contenido/contenido.aspx?catID=229&conID=793

Bancoldex. (s.f.). *Bancoldex.* Recuperado el 24 de septiembre de 2011, de http://www.bancoldex.com/contenido/contenido.aspx?catID=229&conID=792

Bancoldex. (s.f.). *Bancoldex.* Recuperado el 24 de septiembre de 2011, de http://www.bancoldex.com/contenido/contenido.aspx?catID=229&conID=794

Bancoldex. (s.f.). *Bancoldex.* Recuperado el 24 de septiembre de 2011, de http://www.bancoldex.com/contenido/contenido.aspx?catID=229&conID=795

Bancoldex. (s.f.). *Bancoldex.* Recuperado el 24 de septiembre de 2011, de http://www.bancoldex.com/contenido/contenido.aspx?catID=261&conID=586

Bancoldex. (s.f.). *Bancoldex.* Recuperado el 24 de septiembre de 2011, de http://www.bancoldex.com/contenido/contenido.aspx?catID=256&conID=593

Bancoldex. (s.f.). *Bancoldex.* Recuperado el 24 de septiembre de 2011, de http://www.bancoldex.com/contenido/contenido.aspx?catID=307&conID=329

Botero Tobón, R. D. (2010). *Dirección Estratégica. El nuevo enfoque hacia la competitividad.* Medellín: L. Vieco e Hijas Ltda.

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (s.f.). *Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.* Recuperado el 24 de septiembre de 2011, de http://www.camaramedellin.com.co/site/ServiciosEmpresariales/Inicioempresarial/Estructuracióndeempresas.aspx

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (s.f.). *Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.* Recuperado el 24 de septiembre de 2011, de http://www.camaramedellin.com.co/site/ConozcalaCámara/LaCámaradeComerciodeMedellínparaAntioquia.aspx

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (s.f.). *Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.* Recuperado el 24 de septiembre de 2011, de

http://www.camaramedellin.com.co/site/ServiciosEmpresariales/Fortalecimientoempresarial.aspx

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (s.f.). *Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.* Recuperado el 24 de septiembre de 2011, de http://www.camaramedellin.com.co/site/ServiciosEmpresariales/Consolidaciónempresarial.aspx

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (31 de diciembre de 2009). *Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia*. Recuperado el 15 de agosto de 2010, de http://www.camaramedellin.com.co/Serviciosempresariales/Informaciónestadística/tabid/93/Default.aspx

Capital Medellín. (s.f.). *Capital Medellín*. Recuperado el 25 de septiembre de 2011, de http://www.capitalmc.org/contenidos/quees.html

Capitalia Colombia. (s.f.). *Capitalia Colombia*. Recuperado el 25 de septiembre de 2011, de http://www.capitaliacolombia.com/Contenido.aspx?id=35&keyPage=35

Capitalia Colombia. (s.f.). *Capitalia Colombia*. Recuperado el 25 de septiembre de 2011, de http://www.capitaliacolombia.com/Contenido.aspx?id=67&keyPage=67

Capitalia Colombia. (s.f.). *Capitalia Colombia*. Recuperado el 25 de septiembre de 2011, de http://www.capitaliacolombia.com/Contenido.aspx?id=71&keyPage=71

Comisión Tripartita. Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2009). *Medellín Portal de la ciudad*. Recuperado el 15 de agosto de 2010, de http://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpccontent/Sites/Subportal%20del%20Ciudadano/Planeaci%C3%B3n%20Municipal/Secciones/Plantillas%20Gen%C3%A9ricas/Documentos/5toCongresoCiudad/Plan%20Regional%20de%20Competitividad%20de%20Antioquia.pdf

Congreso de Colombia. (2 de agosto de 2004). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.* Recuperado el 30 de agosto de 2010, de http://www.mincomercio.gov.co/eContent/Documentos/Normatividad/leyes/2004/Ley_0905_04.pdf

Congreso de la República. (29 de diciembre de 2010). *Secretaría del Senado.* Recuperado el 18 de septiembre de 2011, de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2010/ley_1429_2010.html

Cornare. (17 de noviembre de 2010). *Cornare*. Recuperado el 5 de septiembre de 2011, de http://www.cornare.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=164&Itemid=245&lang=es

Creame. (s.f.). *Creame*. Recuperado el 25 de septiembre de 2011, de Centro Integral de Servicios Empresariales: http://www.creame.com.co/index.php?option=com_content&task=view&id=12&Itemid=44

Creame. (s.f.). *Creame*. Recuperado el 25 de septiembre de 2011, de Centro Integral de Servicios Empresariales: http://www.creame.com.co/index.php?option=com_content&task=view&id=19&Itemid=46

Creame. (s.f.). *Creame*. Recuperado el 25 de septiembre de 2011, de Centro Integral de Servicios Empresariales: http://www.creame.com.co/index.php?option=com_content&task=view&id=21&Itemid=29

Cultura E. (s.f.). *Cultura E.* Recuperado el 22 de septiembre de 2011, de http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/CulturaE/Paginas/CulturaE.aspx

Cultura E. (s.f.). *Cultura E.* Recuperado el 24 de septiembre de 2011, de http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/CulturaE/Paginas/Cedezo.aspx

Cultura E. (s.f.). *Cultura E.* Recuperado el 24 de septiembre de 2011, de http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/CulturaE/Paginas/BancodelasOportunidades.aspx

Cultura E. (s.f.). *Cultura E*. Recuperado el 31 de agosto de 2011, de http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/CulturaE/Paginas/Cedezo.aspx

Cultura E. (s.f.). *Cultura E.* Recuperado el 24 de septiembre de 2011, de http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/CulturaE/Paginas/Concursos.aspx

Cultura E. (s.f.). *Cultura E.* Recuperado el 24 de septiembre de 2011, de http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/quiero-emprender/Paginas/8Concurso_CapitalSemilla_2011.aspx

Cultura E. (s.f.). *Cultura E*. Recuperado el 02 de octubre de 2011, de http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/SoyEmprendedor/Noticias/Paginas/antecedentesdeecommerce_080314.aspx

Cultura E. (s.f.). *Cultura E*. Recuperado el 02 de octubre de 2011, de http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/Cluster/paginas/Cluster.aspx

Cultura E. (18 de enero de 2008). *Cultura E. Hacer empresa, qué buen negocio*. Recuperado el 15 de agosto de 2010, de http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/Cluster/Noticias/Paginas/sectoralimentos_080118.aspx

Cultura E. (2010). *De la Cultura del Emprendimiento a la Cultura de la Innovación, la Experiencia de Medellín - Colombia.* Medellín.

DANE. (19 de septiembre de 2011). *DANE.* Recuperado el 25 de septiembre de 2011, de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmm/anexos_jul11.xls

DANE. (02 de septiembre de 2011). *DANE.* Recuperado el 25 de septiembre de 2011, de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mtmr/presentacion_mtmr_IItrim11.pdf

David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica.* México: Pearson Educación.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (diciembre de 2008). *Departamento Administrativo de la Función Pública.* Recuperado el 02 de octubre de 2011, de Manual de implementación. Modelo estándar de control interno para el Estado Colombiano MECI 1000:2005: http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=579

Duarte U., O. S. (27 de mayo de 2010). *PORTAFOLIO*. Recuperado el 15 de agosto de 2010, de http://www.portafolio.com.co/economia/expectativa/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-7726775.html

Estrada Bárcenas, R., García Pérez de Lema, D., & Sánchez Trejo, V. G. (2009). *Revista Venezolana de Gerencia*. Recuperado el 29 de agosto de 2010, de http://revistas.luz.edu.ve/index.php/rvg/article/viewFile/3003/2898

Estrada Bárcenas, R., García Pérez de Lema, D., & Sánchez Trejo, V. G. (enero de 2009). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Recuperado el 29 de agosto de 2010, de dgsa.uaeh.edu.mx/revista/icea/IMG/pdf/10_-_No._8.pdf

Figueroa Yáñez, G. (1996). *Repertorio de la legislación y jurisprudencia chilenas.* Santiago: Editorial Jurídica de Chile.

Fondo Emprender. (s.f.). *Fondo Emprender.* Recuperado el 24 de septiembre de 2011, de http://www.fondoemprender.com/BancoConocimiento/F/Fondo_Emprender/Fondo_Emprender.ASP

Fondo Emprender. (s.f.). *Fondo Emprender.* Recuperado el 24 de septiembre de 2011, de http://www.fondoemprender.com/BancoConocimiento/b/beneficiarios/beneficiarios.ASP

Fondo Emprender. (s.f.). *Fondo Emprender.* Recuperado el 24 de septiembre de 2011, de http://www.fondoemprender.com/BancoConocimiento/r/rubros/rubros.ASP

Fondo Multilateral de Inversiones. (s.f.). *Fondo Multilateral de Inversiones.* Recuperado el 25 de septiembre de 2011, de http://www5.iadb.org/mif/Acercade/Misión/tabid/340/language/es-ES/Default.aspx

Fondo Nacional de Garantías S.A. (abril de 2007). *Fondo Nacional de Garantías S.A.* Recuperado el 25 de septiembre de 2011, de http://www.fng.gov.co/fng/portal/apps/php/index.get?getlanguage=RVM=

Hangar Creativo. (s.f.). *Hangar Creativo.* Recuperado el 27 de agosto de 2011, de http://www.hangar-creativo.com.mx/mercadotecnia-envase-y-empaque.html

ICONTEC; Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (30 de septiembre de 2009). *Bancoldex.* Recuperado el 17 de septiembre de 2011, de Guía Técnica Colombiana: http://www.bancoldex.com/documentos/2884_Guia_Tecnica_Colombiana_Formalizacion.pdf

Interactuar. (s.f.). *Interactuar Famiempresas que progresan.* Recuperado el 24 de septiembre de 2011, de http://www.interactuar.org.co/web/Inicio/Qui%C3%A9nessomos/tabid/209/Default.aspx

Interactuar. (s.f.). *Interactuar Famiempresas que progresan.* Recuperado el 24 de septiembre de 2011, de http://www.interactuar.org.co/web/EmprendedoresyMicroempresarios/Asesor%C3%ADaFortalecimientoEmpresarial/tabid/357/Default.aspx

Interactuar. (s.f.). *Interactuar Famiempresas que progresan.* Recuperado el 24 de septiembre de 2011, de http://www.interactuar.org.co/web/EmprendedoresyMicroempresarios/Capacitaci%C3%B3n/tabid/349/Default.aspx

Interactuar. (s.f.). *Interactuar Famiempresas que progresan.* Recuperado el 24 de septiembre de 2011, de http://www.interactuar.org.co/web/EmprendedoresyMicroempresarios/LaboratoriodeAlimentos/tabid/173/Default.aspx

Interactuar. (s.f.). *Interactuar Famiempresas que progresan.* Recuperado el 24 de septiembre de 2011, de http://www.interactuar.org.co/web/EmprendedoresyMicroempresarios/CentrodeDise%C3%B1o/tabid/358/Default.aspx

Interactuar. (s.f.). *Interactuar Famiempresas que progresan.* Recuperado el 24 de septiembre de 2011, de http://www.interactuar.org.co/web/EmprendedoresyMicroempresarios/Microseguro/tabid/359/Default.aspx

Johnson, G., & Scholes, K. (2004). *Dirección Estratégica.* Madrid: Prentice Hall.

Medellín Ciudad Cluster. (2010). *Guía de Trámites Legales para la Constitución y Funcionamiento de Empresas en Medellín.* Medellín: Taller de Edición.

Medellín Ciudad Cluster. (2011). *La Formalización nos conviene y hoy nos cuesta menos.* Recuperado el 18 de septiembre de 2011, de http://www.camaramed.org.co:81/mcc/webfm_send/131

Medellín Cuidad Cluster. (s.f.). *Medellin Ciudad Cluster*. Recuperado el 31 de agosto de 2011, de http://www.camaramed.org.co:81/mcc/content/310

Medellín Cuidad Cluster. (s.f.). *Medellín Ciudad Cluster.* Recuperado el 24 de septiembre de 2011, de http://www.medellinciudadcluster.com/

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (20 de octubre de 2010). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.* Recuperado el 17 de septiembre de 2011, de http://www.mipymes.gov.co/microempresario/newsdetail.asp?id=87&idcompany=45

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (mayo de 2010). *Mipymes, Portal Empresarial Colombiano.* Recuperado el 24 de septiembre de 2011, de http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=23362

Ministerio de Protección Social. (28 de noviembre de 2005). *Alcaldía de Bogotá.* Recuperado el 18 de septiembre de 2011, de http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=18350

Ministerio de Protección Social. (23 de diciembre de 1997). *Presidencia de la República de Colombia.* Recuperado el 19 de septiembre de 2011, de Decreto 3075 de 1997: http://www.presidencia.gov.co/prensa_new/decretoslinea/1997/diciembre/23/dec3075231997.pdf

Naciones Unidas. (1989). *Banco de la República*. Recuperado el 30 de agosto de 2010, de http://quimbaya.banrep.gov.co/servicios/saf2/BRCodigosCIIU.html

Oxford Dictionaries. (s.f.). *Oxford Dictionaries*. Recuperado el 02 de octubre de 2011, de http://oxforddictionaries.com/definition/freelance?region=us

Pernaut Ardanaz, M., & Ortiz F., E. J. (2008). *Introducción a la teoría económica.* Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Proantioquia. (s.f.). *Proantioquia*. Recuperado el 25 de septiembre de 2011, de Fundación para el Progreso de Antioquia: http://www.proantioquia.org.co/quienes-somos

Proantioquia. (s.f.). *Proantioquia.* Recuperado el 25 de septiembre de 2011, de Fundación para el Progreso de Antioquia: http://www.proantioquia.org.co/sites/default/files/imagenes/Criterioseleccion.pdf

Restrepo Echavarría, S. (25 de julio de 2011). 2011.7.25_15-53-18. (N. Giraldo Suárez, & V. Hernández Mejía, Entrevistadores)

Rodriguez Valencia, J. (2001). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa.* México: International Thompson Editores.

Rodríguez Valencia, J. (2003). *Introducción a la administración con enfoque de sistemas.* Mexico: Thomson.

Sánchez Quintero, J. (10 de marzo de 2003). *Revista EAN*. Recuperado el 29 de agosto de 2010, de http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/203/193

Wang, C., Walker, E. A., & Redmond, J. (2007). *International Journal of Organisational Behaviour*. Recuperado el 29 de agosto de 2010, de www.usq.edu.au/~/media/USQ/Business/.../IJOBVol121Article1pdf.ashx

ANEXO 1: DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1.1. Proceso de planeación estratégica

- ¿La empresa ha realizado un proceso de planeación estratégica en los últimos años?
- ¿Tiene definida la empresa visión y misión?
- ¿Esta formalizada en algún documento escrito?
- ¿Es conocido este documento por todas las personas que hacen parte de la empresa?
- ¿Existe algún mecanismo por parte de la empresa para evaluar:

  Existencia de nuevos proveedores

  Existencia de nuevos clientes

  Existencia de nuevos productos

  Existencia de nuevas tecnologías aplicadas al negocio

  Existencia de nuevas regulaciones para el sector
- ¿Existe algún tipo de mecanismo por parte de la empresa, para efectuar comparaciones con las empresas líderes del sector?

1.2. Implementación de la estrategia

- ¿En la implementación del Plan Estratégico tienen participación todas las áreas de la empresa?
- ¿Se involucra al personal, de forma activa, en el logro de los objetivos de los objetivos de la empresa?
- ¿Se definen objetivos específicos, cuantificables y medibles, junto con el plazo de tiempo definido para su ejecución, por parte de las personas responsables del área involucrada?

- ¿Al planear se desarrolla un análisis DOFA para la empresa y para el sector donde esta ópera?
- ¿El plan estratégico fija las pautas para la asignación de los recursos en cada área del negocio?
- ¿Existe un seguimiento a la ejecución del Plan Estratégico?

2. PRODUCCION Y OPERACIONES

2.1. Planeación y proceso de producción

- ¿Existe en la empresa algún tipo de pronóstico de ventas?
- ¿Se utilizan estos pronósticos de ventas para efectuar la planeación de la producción?
- ¿Existe algún procedimiento establecido para efectuar el cálculo de los costos de producción?
- ¿Existe algún procedimiento establecido para efectuar el seguimiento del estado y avance de las órdenes de producción?
- ¿Se conocen las necesidades futuras de crecimiento en la infraestructura de producción?
- ¿Existe algún plan de ampliación de la infraestructura que considere las necesidades de crecimiento identificadas?

2.2. Capacidad de proceso

- ¿Existe algún plan de contingencia actualizado que permita ampliar la capacidad de producción para responderá un pico de demanda superior a la capacidad actual de producción?

2.3. Mantenimiento

- ¿Existe algún plan de mantenimiento preventivo para la maquinaria y el equipo de la empresa?
- ¿Se tienen identificadas cuáles son las maquinarias y equipos críticos para la operación de las líneas de producción?

2.4. Aprovisionamiento

- ¿Existe algún procedimiento establecido para la planificación de la compra de materias primas?
- ¿Tiene en cuenta este procedimiento los pronósticos de venta?
- ¿Se han identificado cuales son las materias primas, tecnologías y personal critico en cada una de las líneas de producción?
- ¿Existe algún plan de contingencia que considere alternativas para la adquisición/incorporación de estos recursos a la producción?
- ¿Existe algún procedimiento establecido para seleccionar los proveedores de materias primas?

2.5. Ubicación e infraestructura

- ¿La ubicación de la planta es ideal para el abastecimiento de materias primas, mano de obra y para la distribución del producto terminado?
- ¿La infraestructura e instalaciones de la planta son adecuadas para atender sus necesidades actuales y futuras?

2.6. Manejo de inventarios

- ¿El sistema de inventarios garantiza niveles adecuados de rotación, uso y control de las materias primas, suministros y producto terminado?
- ¿Se tiene establecido cual es el nivel óptimo de del inventario?
- ¿Existe algún tipo de acuerdo con los proveedores para programar la entrega de materias primas para mantener el inventario en un nivel óptimo?
- ¿Existe una comparación periódica del inventario físico (materia prima, materiales y producto terminado) con el Kardex?

3. Aseguramiento de la calidad

4. Comercialización

5. Contabilidad y finanzas

6. Recursos humanos

7. Gestión ambiental

8. Tecnologías de información y telecomunicaciones

ANEXO 2: LEY 1429 DE 2010

Diario Oficial No. 47.937 de 29 de diciembre de 2010

CONGRESO DE LA REPÚBLICA

Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo.

EL CONGRESO DE COLOMBIA

DECRETA:

TÍTULO I.

NORMAS GENERALES.

ARTÍCULO 1o. OBJETO. La presente ley tiene por objeto la formalización y la generación de empleo, con el fin de generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas; de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse.

ARTÍCULO 2o. DEFINICIONES.

1. Pequeñas empresas: Para los efectos de esta ley, se entiende por pequeñas empresas aquellas cuyo personal no sea superior a 50 trabajadores y cuyos activos totales no superen los 5.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2. Inicio de la actividad económica principal: Para los efectos de esta ley, se entiende por inicio de la actividad económica principal la fecha de inscripción en el registro mercantil de la correspondiente Cámara de Comercio, con independencia de que la correspondiente empresa previamente haya operado como empresa informal.

3. Tipos de informalidad de empleo: para los efectos de esta ley, existirán 2 tipos de informalidad de empleo:

a) Informalidad por subsistencia: Es aquella que se caracteriza por el ejercicio de una actividad por fuera de los parámetros legalmente constituidos, por un individuo, familia o núcleo social para poder garantizar su mínimo vital.

b) Informalidad con capacidad de acumulación: Es una manifestación de trabajo informal que no necesariamente representa baja productividad.

TÍTULO II.

INCENTIVOS PARA LA FORMALIZACIÓN EMPRESARIAL.

CAPÍTULO I.

FOCALIZACIÓN DE PROGRAMAS DE DESARROLLO EMPRESARIAL.

ARTÍCULO 3o. FOCALIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO EMPRESARIAL. Dentro de los seis (6) meses siguientes a la entrada en vigencia de la presente ley, el Gobierno Nacional, bajo la coordinación del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, deberá:

a) Diseñar y promover programas de microcrédito y crédito orientados a empresas del sector rural y urbano, creadas por jóvenes menores de 28 años Técnicos por competencias laborales, técnicos profesionales, tecnólogos o profesionales, que conduzcan a la formalización y generación empresarial, y del empleo, para lo cual utilizará herramientas como: incentivos a la tasa, incentivos al capital, periodos de gracia, incremento de las garantías financieras que posee el Estado y simplificación de trámites.

Para el desarrollo de lo contenido en el anterior literal, la Superintendencia Financiera de Colombia o la entidad que corresponda facilitará y simplificará los trámites a los que se encuentren sujetos los establecimientos de crédito y demás operadores financieros.

b) Diseñar y promover, en el nivel central y en las entidades territoriales, el desarrollo de programas de apoyo técnico y financiero para asistencia técnica, capital de trabajo y activos fijos, que conduzca la formalización y generación empresarial, y del empleo en el sector rural.

En todo caso, los montos de los apoyos y las condiciones de reembolso estarán sometidos al logro de los objetivos previstos por el proyecto productivo o empresarial que se desarrolle. El Gobierno Nacional, en cada uno de los sectores, definirá mediante reglamento los criterios para su aplicación e implementación.

c) Diseñar y promover programas de formación, capacitación, asistencia técnica y asesoría especializada, que conduzcan a la formalización y generación empresarial, del empleo y el teletrabajo.

d) Fortalecer las relaciones entre Universidad-Empresa-Estado, fomentando en todo el país iniciativas tendientes a que estos tres sectores trabajen mancomunadamente en el desarrollo innovador en sus regiones.

e) Mejorar la ocupabilidad de los/as jóvenes, diseñando, gestionando y evaluando una oferta que contemple todas las necesidades formativas de una persona en situación de exclusión y que cubra todas las etapas que necesite para su inserción social y laboral.

PARÁGRAFO 1o. El Gobierno Nacional establecerá programas especiales de formalización y generación de empleo en los departamentos de Amazonas, Guainía y Vaupés, en consideración de su situación geográfica y carencias de infraestructura vial que impiden su conexión con el resto del país.

PARÁGRAFO 2o. El Gobierno Nacional establecerá mecanismos que conduzcan a la formalización y generación empresarial, y del empleo, en el sector agropecuario.

PARÁGRAFO 3o. El Gobierno Nacional expedirá el reglamento para que el Fondo Nacional de Garantías otorgue condiciones especiales de garantía a empresas creadas por jóvenes menores de veintiocho (28) años tecnólogos, técnicos o profesionales, que conduzcan a la formalización y generación empresarial y del empleo, por el ochenta por ciento (80%) del valor del crédito requerido.

PARÁGRAFO 4o. El Conpes se reunirá al menos una vez al año para hacerle seguimiento a lo establecido en el presente artículo. El Comité Mixto de Formalización Empresarial y Laboral del Sistema Nacional de Competitividad se reunirá al menos una vez al año para coordinar los programas públicos y privados de desarrollo empresarial que sirvan de apoyo y estímulo a la creación y formalización de las empresas y los trabajadores, teniendo en cuenta el Plan Nacional de Desarrollo.

PARÁGRAFO 5o. Estos programas de formación y capacitación tendrán prioridad para los jóvenes discapacitados.

CAPÍTULO II.

PROGRESIVIDAD.

ARTÍCULO 4o. PROGRESIVIDAD EN EL PAGO DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA. Las pequeñas empresas que inicien su actividad económica principal a partir de la promulgación de la presente ley cumplirán las obligaciones tributarias sustantivas correspondientes al Impuesto sobre la Renta y Complementarios de forma progresiva, salvo en el caso de los regímenes especiales establecidos en la ley, siguiendo los parámetros que se mencionan a continuación:

Cero por ciento (0%) de la tarifa general del impuesto de renta aplicable a las personas jurídicas o asimiladas, o de la tarifa marginal según corresponda a las personas naturales o asimiladas, en los dos primeros años gravables, a partir del inicio de su actividad económica principal.

Veinticinco por ciento (25%) de la tarifa general del impuesto de renta aplicable a las personas jurídicas o asimiladas, o de la tarifa marginal según corresponda a las personas naturales o asimiladas, en el tercer año gravable, a partir del inicio de su actividad económica principal.

Cincuenta por ciento (50%) de la tarifa general del impuesto de renta aplicable a las personas jurídicas o asimiladas, o de la tarifa marginal según corresponda a las personas naturales o asimiladas, en el cuarto año gravable, a partir del inicio de su actividad económica principal.

Setenta y cinco por ciento (75%) de la tarifa general del impuesto de renta aplicable a las personas jurídicas o asimiladas, o de la tarifa marginal según corresponda a las personas naturales o asimiladas en el quinto año gravable, a partir del inicio de su actividad económica principal.

Ciento por ciento (100%) de la tarifa general del impuesto de renta aplicable a las personas jurídicas o asimiladas, o de la tarifa marginal según corresponda a las personas naturales

o asimiladas del sexto año gravable en adelante, a partir del inicio de su actividad económica principal.

PARÁGRAFO 1o. Para el caso de las pequeñas empresas que inicien su actividad económica principal a partir de la presente ley, que tengan su domicilio principal y desarrollen toda su actividad económica en los departamentos de Amazonas, Guainía y Vaupés, la progresividad seguirá los siguientes parámetros:

Cero por ciento (0%) de la tarifa general del impuesto de renta aplicable a las personas jurídicas o asimiladas, o de la tarifa marginal según corresponda a las personas naturales o asimiladas en los ocho primeros años gravables, a partir del inicio de su actividad económica principal.

Cincuenta por ciento (50%) de la tarifa general del impuesto de renta aplicable a las personas jurídicas o asimiladas, o de la tarifa marginal según corresponda a las personas naturales o asimiladas en el noveno año gravable, a partir del inicio de su actividad económica principal.

Setenta y cinco por ciento (75%) de la tarifa general del impuesto de renta aplicable a las personas jurídicas o asimiladas, o de la tarifa marginal según corresponda a las personas naturales o asimiladas en el décimo año gravable, a partir del inicio de su actividad económica principal.

Ciento por ciento (100%) de la tarifa general del impuesto de renta aplicable a las personas jurídicas o asimiladas, o de la tarifa marginal según corresponda a las personas naturales o asimiladas a partir del undécimo año gravable, a partir del inicio de su actividad económica principal.

PARÁGRAFO 2o. Los titulares de los beneficios consagrados en el presente artículo no serán objeto de retención en la fuente, en los cinco (5) primeros años gravables a partir del inicio de su actividad económica, y los diez (10) primeros años para los titulares del parágrafo 1o.

Para el efecto, deberán comprobar ante el agente retenedor la calidad de beneficiarios de esta ley, mediante el respectivo certificado de la Cámara de Comercio, en donde se pueda constatar la fecha de inicio de su actividad empresarial acorde con los términos de la presente ley, y/o en su defecto con el respectivo certificado de inscripción en el RUT.

PARÁGRAFO 3o. Las empresas de que trata el presente artículo estarán sujetas al sistema de renta presuntiva de que trata el artículo 188 del Estatuto Tributario a partir del sexto (6o) año gravable y a partir del undécimo (11) año gravable para los titulares del parágrafo 1o.

PARÁGRAFO 4o. Al finalizar la progresividad, las pequeñas empresas beneficiarias de que trata este artículo, que en el año inmediatamente anterior hubieren obtenido ingresos brutos totales provenientes de la actividad, inferiores a mil (1.000) UVT, se les aplicará el 50% de la tarifa del impuesto sobre la renta.

PARÁGRAFO 5o. Las pequeñas empresas beneficiarias en los descuentos de las tarifas de renta indicadas en el presente artículo, que generen pérdidas o saldos tributarios podrán

trasladar los beneficios que se produzcan durante la vigencia de dichos descuentos, hasta los cinco (5) periodos gravables siguientes, y para los titulares del parágrafo 1o hasta los diez (10) periodos gravables siguientes, sin perjuicio de lo establecido para las sociedades por el inciso 1o del artículo 147 del Estatuto Tributario.

ARTÍCULO 5o. PROGRESIVIDAD EN EL PAGO DE LOS PARAFISCALES Y OTRAS CONTRIBUCIONES DE NÓMINA. Las pequeñas empresas que inicien su actividad económica principal a partir de la promulgación de la presente ley, realizarán sus aportes al Sena, ICBF y cajas de compensación familiar, así como el aporte en salud a la subcuenta de solidaridad del Fosyga de forma progresiva, siguiendo los parámetros mencionados a continuación:

Cero por ciento (0%) del total de los aportes mencionados en los dos primeros años gravables, a partir del inicio de su actividad económica principal.

Veinticinco por ciento (25%) del total de los aportes mencionados en el tercer año gravable, a partir del inicio de su actividad económica principal.

Cincuenta por ciento (50%) del total de los aportes mencionados en el cuarto año gravable, a partir del inicio de su actividad económica principal.

Setenta y cinco por ciento (75%) del total de los aportes mencionados en el quinto año gravable, a partir del inicio de su actividad económica principal.

Ciento por ciento (100%) del total de los aportes mencionados del sexto año gravable en adelante, a partir del inicio de su actividad económica principal.

PARÁGRAFO 1o. Para el caso de las pequeñas empresas que inicien su actividad económica principal a partir de la presente ley, que tengan su domicilio principal y desarrollen toda su actividad económica en los departamentos de Amazonas, Guainía y Vaupés, la progresividad seguirá los siguientes parámetros:

Cero por ciento (0%) del total de los aportes mencionados en los ocho (8) primeros años gravables, a partir del inicio de su actividad económica principal.

Cincuenta por ciento (50%) del total de los aportes mencionados en el noveno (9o) año gravable, a partir del inicio de su actividad económica principal.

Setenta y cinco por ciento (75%) del total de los aportes mencionados en el décimo (10) año gravable, a partir del inicio de su actividad económica principal.

Ciento por ciento (100%) del total de los aportes mencionados del undécimo (11) año gravable en adelante, a partir del inicio de su actividad económica principal.

PARÁGRAFO 2o. Los trabajadores gozarán de todos los beneficios y servicios derivados de los aportes mencionados en el presente artículo desde el inicio de su relación laboral, sin perjuicio de los trabajadores actuales.

PARÁGRAFO 3o. Los trabajadores de las empresas beneficiarias del régimen de progresividad de aportes a que se refiere el presente artículo, tendrán derecho durante los dos (2) primeros años a los servicios sociales referentes a recreación, turismo social y capacitación otorgados por las cajas de compensación familiar. A partir del tercer año, además de los anteriores servicios sociales, tendrán derecho a percibir la cuota monetaria de subsidio en proporción al aporte realizado y subsidio de vivienda. Una vez se alcance el pleno aporte por parte de sus empleadores, gozarán de la plenitud de los servicios del sistema.

ARTÍCULO 6o. PROGRESIVIDAD EN EL PAGO DEL IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO Y OTROS IMPUESTOS. El Gobierno Nacional promoverá y creará incentivos para los entes territoriales que aprueben la progresividad en el pago del Impuesto de Industria y Comercio a las pequeñas empresas, así como su articulación voluntaria con los impuestos nacionales. Igualmente, promoverá entre los Concejos Municipales, Alcaldías, Asambleas Departamentales y Gobernaciones del país, la eliminación de los gravámenes que tengan como hecho generador la creación o constitución de empresas, así como el registro de las mismas o de sus documentos de constitución.

ARTÍCULO 7o. PROGRESIVIDAD EN LA MATRÍCULA MERCANTIL Y SU RENOVACIÓN. Las pequeñas empresas que inicien su actividad económica principal a partir de la promulgación de la presente ley, pagarán tarifas progresivas para la matrícula mercantil y su renovación, de acuerdo con los siguientes parámetros:

Cero por ciento (0%) del total de la tarifa establecida para la obtención de la matrícula mercantil en el primer año de desarrollo de la actividad económica principal.

Cincuenta por ciento (50%) del total de la tarifa establecida para la renovación de la matrícula mercantil en el segundo año de desarrollo de la actividad económica principal.

Setenta y cinco por ciento (75%) del total de la tarifa establecida para la renovación de la matrícula mercantil en el tercer año de desarrollo de la actividad económica principal.

Ciento por ciento (100%) del total de la tarifa establecida para la renovación de la matrícula mercantil del cuarto año en adelante del desarrollo de la actividad económica principal.

ARTÍCULO 8o. Los beneficios establecidos en los artículos 4o, 5o y 7o de la presente ley se entenderán sin perjuicio del cumplimiento de las obligaciones de las pequeñas empresas beneficiarias, en materia de presentación de declaraciones tributarias, del cumplimiento de sus obligaciones laborales y de sus obligaciones comerciales relacionadas con el registro mercantil.

TÍTULO III.

INCENTIVOS PARA LA GENERACIÓN DE EMPLEO Y FORMALIZACIÓN LABORAL EN LOS SECTORES RURAL Y URBANO.

CAPÍTULO I.

INCENTIVO PARA LA GENERACIÓN DE EMPLEO DE GRUPOS VULNERABLES.

ARTÍCULO 9o. DESCUENTO EN EL IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y COMPLEMENTARIOS DE LOS APORTES PARAFISCALES Y OTRAS CONTRIBUCIONES DE NÓMINA. Los empleadores que vinculen laboralmente a nuevos empleados que al momento del inicio del contrato de trabajo sean menores de veintiocho (28) años, podrán tomar los aportes al Sena, ICBF y cajas de compensación familiar, así como el aporte en salud a la subcuenta de solidaridad del Fosyga y el aporte al Fondo de Garantía de Pensión Mínima correspondientes a los nuevos empleos, como descuento tributario para efectos de la determinación del impuesto sobre la Renta y Complementarios, siempre que:

El empleador responsable del impuesto incremente el número de empleados con relación al número que cotizaban a diciembre del año anterior; e incremente el valor total de la nómina (la suma de los ingresos bases de cotización de todos sus empleados) con relación al valor de dicha nómina del mes de diciembre del año gravable inmediatamente anterior al que se va a realizar el correspondiente descuento.

PARÁGRAFO 1o. El beneficio de que trata este artículo sólo aplica para nuevos empleos, sin que puedan interpretarse como nuevos empleos aquellos que surgen luego de la fusión de empresas.

PARÁGRAFO 2o. El beneficio de que trata este artículo sólo aplica para menores de veintiocho (28) años que en ningún caso podrá exceder de dos (2) años por empleado.

PARÁGRAFO 3o. Los valores solicitados como descuentos tributarios, por concepto de la aplicación del presente artículo, no podrán ser incluidos además como costo o deducción en la determinación del Impuesto sobre la Renta y Complementarios.

PARÁGRAFO 4o. Para efectos de que los aportes al Sena, ICBF y cajas de compensación familiar sean reconocidos como descuentos tributarios, dichos aportes deberán haber sido efectiva y oportunamente pagados.

PARÁGRAFO 5o. No podrán ser beneficiarios de este artículo las cooperativas de trabajo asociado en relación con sus asociados.

PARÁGRAFO 6o. En ningún caso, el descuento previsto se podrá realizar sobre los aportes de personas menores de 28 años de edad, que se vinculen para reemplazar personal contratado con anterioridad.

ARTÍCULO 10. DESCUENTO EN EL IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y COMPLEMENTARIOS DE LOS APORTES PARAFISCALES Y OTRAS CONTRIBUCIONES DE NÓMINA PARA LOS EMPLEADORES QUE CONTRATEN PERSONAS EN SITUACIÓN DE DESPLAZAMIENTO, EN PROCESO DE REINTEGRACIÓN O EN CONDICIÓN DE DISCAPACIDAD. Los descuentos y beneficios señalados en el artículo 9o de la presente ley aplicarán, para los nuevos empleos ocupados para poblaciones en situaciones de desplazamiento, en proceso de reintegración o en condición de discapacidad, siempre que estén debidamente certificados por la autoridad competente.

PARÁGRAFO 1o. El beneficio de que trata este artículo sólo aplica para nuevos empleos, sin que puedan interpretarse como nuevos empleos aquellos que surgen luego de la fusión de empresas.

PARÁGRAFO 2o. El beneficio de que trata este artículo en ningún caso podrá exceder de tres (3) años por empleado.

PARÁGRAFO 3o. Los valores solicitados como descuentos tributarios, por concepto de la aplicación del presente artículo, no podrán ser incluidos además como costo o deducción del Impuesto sobre la Renta y Complementarios, sin perjuicio de lo establecido por el inciso 1o del artículo 259 del Estatuto Tributario.

PARÁGRAFO 4o. Para efectos de que los aportes al Sena, ICBF y cajas de compensación familiar sean reconocidos como descuentos tributarios, dichos aportes deberán haber sido efectiva y oportunamente pagados.

PARÁGRAFO 5o. No podrán ser beneficiarios de este artículo las cooperativas de trabajo asociado en relación con sus asociados.

PARÁGRAFO 6o. En ningún caso, el descuento previsto se podrá realizar sobre los aportes de personas en situación de desplazamiento, personas en proceso de reintegración o población en condición de discapacidad, que se vinculen para reemplazar personal contratado con anterioridad.

PARÁGRAFO 7o. Los descuentos, beneficios y condiciones señalados en el artículo 9o de la presente ley aplicarán para los nuevos empleos cabeza de familia de los niveles 1 y 2 del Sisbén.

El Gobierno Nacional reglamentará las condiciones para acceder a este beneficio, el cual sólo podrá aplicarse una vez se haya expedido dicha reglamentación.

ARTÍCULO 11. DESCUENTO EN EL IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y COMPLEMENTARIOS DE LOS APORTES PARAFISCALES Y OTRAS CONTRIBUCIONES DE NÓMINA. Los empleadores que vinculen laboralmente a mujeres que al momento del inicio del contrato de trabajo sean mayores de cuarenta (40) años y que durante los últimos doce (12) meses hayan estado sin contrato de trabajo, podrán tomar los aportes al Sena, ICBF y cajas de compensación familiar, así como el aporte en salud a la subcuenta de solidaridad del Fosyga y el aporte al Fondo de Garantía de Pensión Mínima correspondientes a los nuevos empleos, como descuento tributario para efectos de la determinación del Impuesto sobre la Renta y Complementarios, siempre que:

El empleador responsable del impuesto incremente el número de empleados con relación al número que cotizaban a diciembre del año anterior; e incremente el valor total de la nómina (la suma de los ingresos bases de cotización de todos sus empleados) con relación al valor de dicha nómina del mes de diciembre del año gravable inmediatamente anterior al que se va a realizar el correspondiente descuento.

PARÁGRAFO 1o. El beneficio de que trata este artículo sólo aplica para nuevos empleos, sin que puedan interpretarse como nuevos empleos aquellos que surgen luego de la fusión de empresas.

PARÁGRAFO 2o. Los valores solicitados como descuentos tributarios, por concepto de la aplicación del presente artículo, no podrán ser incluidos además como costo o deducción en la determinación del Impuesto sobre la Renta y Complementarios, sin perjuicio de lo establecido por el inciso 1o del artículo 259 del Estatuto Tributario.

PARÁGRAFO 3o. Para efectos de que los aportes al Sena, ICBF y cajas de compensación familiar sean reconocidos como descuentos tributarios, dichos aportes deberán haber sido efectiva y oportunamente pagados.

PARÁGRAFO 4o. No podrán ser beneficiarias de este artículo las cooperativas de trabajo asociado en relación con sus asociadas.

PARÁGRAFO 5o. El beneficio de que trata este artículo sólo aplica para mujeres mayores de cuarenta (40) años y en ningún caso podrá exceder de dos (2) años por empleada.

PARÁGRAFO 6o. En ningún caso, el descuento previsto se podrá realizar sobre los aportes de empleadas que se contraten para reemplazar personal contratado con anterioridad.

ARTÍCULO 12o. PROHIBICIÓN DE ACUMULACIÓN DE BENEFICIOS. Los beneficios de que tratan los artículos 9o, 10, 11 y 13 de la presente ley no se podrán acumular entre sí.

CAPÍTULO II.

INCENTIVO PARA LA FORMALIZACIÓN LABORAL Y GENERACIÓN DE EMPLEO PARA PERSONAS DE BAJOS INGRESOS.

ARTÍCULO 13o. DESCUENTO EN EL IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y COMPLEMENTARIOS DE LOS APORTES PARAFISCALES Y OTRAS CONTRIBUCIONES DE NÓMINA EN RELACIÓN A LOS TRABAJADORES DE BAJOS INGRESOS. Los empleadores que vinculen laboralmente a nuevos empleados que devenguen menos de 1.5 salarios mínimos mensuales legales vigentes podrán tomar los aportes al Sena, ICBF y Cajas de Compensación Familiar, así como el aporte en salud a la subcuenta de solidaridad del Fosyga y el aporte al Fondo de Garantía de Pensión Mínima correspondientes a los nuevos empleos, como descuento tributario para efectos de la determinación del Impuesto sobre la Renta y Complementarios, siempre que:

El empleador responsable del impuesto incremente el número de empleados con relación al número que cotizaban a diciembre del año anterior; e incremente el valor total de la nómina (la suma de los ingresos bases de cotización de todos sus empleados) con relación al valor de dicha nómina del mes de diciembre del año gravable inmediatamente anterior al que se va a realizar el correspondiente descuento.

PARÁGRAFO 1o. El beneficio de que trata este artículo sólo aplica para nuevos empleados, entendiendo como nuevos empleados aquellas personas que aparezcan por primera vez en la base de datos de la Planilla Integrada de Liquidación de Aportes (PILA), sin que

puedan interpretarse como nuevos empleos aquellos que surgen luego de la fusión de empresas; sin embargo, se consideran como nuevos empleos las personas que apareciendo en la base de datos denominada PILA, lo hayan sido como trabajadores independientes.

PARÁGRAFO 2o. El beneficio de que trata este artículo en ningún caso podrá exceder de dos (2) años por empleado.

PARÁGRAFO 3o. Los valores solicitados como descuentos tributarios, por concepto de la aplicación del presente artículo, no podrán ser incluidos además como costo o deducción en la determinación del Impuesto sobre la Renta y Complementarios.

PARÁGRAFO 4o. Para efectos de que los aportes al SENA, ICBF y Cajas de Compensación Familiar sean reconocidos como descuentos tributarios, dichos aportes deberán haber sido efectiva y oportunamente pagados.

PARÁGRAFO 5o. No podrán ser beneficiarios de este artículo las cooperativas de trabajo asociado en relación con sus asociados.

PARÁGRAFO 6o. En ningún caso el descuento previsto se podrá realizar sobre los aportes de personas con salarios inferiores a 1.5 salarios mínimos mensuales legales vigentes que se vinculen para reemplazar personal contratado con anterioridad.

ARTÍCULO 14. PROHIBICIÓN DE ACUMULACIÓN DE BENEFICIOS. Los beneficios de que tratan los artículos 8o, 9o, 10 y 11 de la presente ley, no se podrán acumular entre sí.

ARTÍCULO 15. APLICACIÓN DE RETENCIÓN EN LA FUENTE PARA INDEPENDIENTES. <Ver Notas del Editor> A las personas independientes que tengan un solo contrato de prestación de servicios que no exceda de trescientos (300) UVT, se les aplicará las mismas tasas de retención de los asalariados estipuladas en la tabla de retención en la fuente contenida en el artículo 383 modificado por la Ley 1111 de 2006.

Para el efecto, en el momento de suscribir el respectivo contrato de prestación de servicios, el contratista deberá mediante declaración escrita manifestar al contratante la aplicación de la retención en la fuente establecida por esta norma y que solamente es beneficiario de un contrato de prestación de servicios durante el respectivo año no superior al equivalente a trescientas (300) UVT.

PARÁGRAFO. Asalariados no obligados a declarar. Modifícase el numeral tercero del artículo 593 del Estatuto Tributario así:

3. Que el asalariado no haya obtenido durante el respectivo año gravable ingresos totales o superiores a 4.073 UVT.

ARTÍCULO 16. APOYOS ECONÓMICOS NO CONSTITUTIVOS DE RENTA NI DE GANANCIA OCASIONAL. Son ingresos no constitutivos de renta o ganancia ocasional, los apoyos económicos no reembolsables entregados por el Estado, como capital semilla para el emprendimiento y como capital para el fortalecimiento de la empresa.

PARÁGRAFO TRANSITORIO. El beneficio de que trata este artículo aplicará a partir del año gravable 2010, inclusive.

TÍTULO IV.

SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES PARA FACILITAR LA FORMALIZACIÓN.

CAPÍTULO I.

SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES LABORALES.

ARTÍCULO 17. OBJECIONES AL REGLAMENTO DE TRABAJO. Se modifica el artículo 119 del Código Sustantivo del Trabajo, el cual quedará así:

“El Empleador publicará en cartelera de la empresa el Reglamento Interno de Trabajo y en la misma informará a los trabajadores, mediante circular interna, del contenido de dicho reglamento, fecha desde la cual entrará en aplicación.

La organización sindical, si la hubiere, y los trabajadores no sindicalizados, podrán solicitar al empleador dentro de los quince (15) días hábiles siguientes los ajustes que estimen necesarios cuando consideren que sus cláusulas contravienen los artículos 106, 108, 111, 112 o 113 del Código Sustantivo del Trabajo.

Si no hubiere acuerdo el inspector del trabajo adelantará la investigación correspondiente, formulará objeciones si las hubiere y ordenará al empleador realizar las adiciones, modificaciones o supresiones conducentes, señalando como plazo máximo quince (15) días hábiles, al cabo de los cuales el empleador realizará los ajustes so pena de incurrir en multa equivalente a cinco (5) veces el salario mínimo legal mensual vigente.

ARTÍCULO 18. DESCUENTOS PROHIBIDOS. Modifícase el artículo 149 del Código Sustantivo del Trabajo, el cual quedará así:

Artículo 149. Descuentos prohibidos.

1. El empleador no puede deducir, retener o compensar suma alguna del salario, sin orden suscrita por el trabajador, para cada caso, o sin mandamiento judicial. Quedan especialmente comprendidos en esta prohibición los descuentos o compensaciones por concepto de uso o arrendamiento de locales, herramientas o útiles de trabajo; deudas del trabajador para con el empleador, sus socios, sus parientes o sus representantes; indemnización por daños ocasionados a los locales, máquinas, materias primas o productos elaborados o pérdidas o averías de elementos de trabajo; entrega de mercancías, provisión de alimentos y precio de alojamiento.

2. Tampoco se puede efectuar la retención o deducción sin mandamiento judicial, aunque exista orden escrita del trabajador, cuando quiera que se afecte el salario mínimo legal o convencional o la parte del salario declarada inembargable por la ley.

3. Los empleadores quedarán obligados a efectuar oportunamente los descuentos autorizados por sus trabajadores que se ajusten a la ley. El empleador que incumpla lo

anterior, será responsable de los perjuicios que dicho incumplimiento le ocasione al trabajador o al beneficiario del descuento.

ARTÍCULO 19. TRÁMITE DE LOS PRÉSTAMOS. Modifícase el artículo 151 del Código Sustantivo del Trabajo, el cual quedará así:

Artículo 151. Trámite de los préstamos. El empleador y su trabajador podrán acordar por escrito el otorgamiento de préstamos, anticipos, deducciones, retenciones o compensaciones del salario, señalando la cuota objeto de deducción o compensación y el plazo para la amortización gradual de la deuda.

Cuando pese a existir el acuerdo, el empleador modifique las condiciones pactadas, el trabajador podrá acudir ante el inspector de trabajo a efecto de que exija su cumplimiento, so pena de la imposición de sanciones.

ARTÍCULO 20. COMPENSACIÓN EN DINERO DE LAS VACACIONES. Modifícase el numeral 1 del artículo 189 del Código Sustantivo del Trabajo, el cual quedará así:

Artículo 189. Compensación en dinero de las vacaciones. Empleador y trabajador, podrán acordar por escrito, previa solicitud del trabajador, que se pague en dinero hasta la mitad de las vacaciones".

ARTÍCULO 21. FINANCIACIÓN DE VIVIENDAS. Modifícase el numeral 3 del artículo 256 del Código Sustantivo del Trabajo, el cual quedará así:

Artículo 256. Financiación de viviendas.

3. Los préstamos, anticipos y pagos a que se refieren los numerales anteriores se aprobarán y pagarán directamente por el empleador cuando el trabajador pertenezca al régimen tradicional de cesantías, y por los fondos cuando el trabajador pertenezca al régimen de cesantía previsto en la Ley 50 de 1990 y la Ley 91 de 1989, que hace referencia al Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio, previa solicitud por escrito del trabajador, demostrando además, que estas van a ser invertidas para los fines indicados en dichos numerales.

Formulada la solicitud de pago parcial de cesantías por el trabajador con el lleno de los requisitos legales exigidos, el empleador o el fondo privado de cesantías, según el caso, deberá aprobar y pagar el valor solicitado dentro del término máximo de cinco (5) días hábiles. Vencido este plazo sin que se haya realizado el pago, el trabajador solicitará la intervención del Ministerio de la Protección Social, para que ordene al empleador o al fondo privado realizar el pago correspondiente, so pena de incurrir en la imposición de multas.

ARTÍCULO 22. PUBLICACIÓN REGLAMENTO DE TRABAJO. Se modifica el artículo 120 del Código Sustantivo del Trabajo, el cual quedará así:

Una vez cumplida la obligación del artículo 12, el empleador debe publicar el reglamento del trabajo, mediante la fijación de dos (2) copias en caracteres legibles, en dos (2) sitios distintos. Si hubiere varios lugares de trabajo separados, la fijación debe hacerse en cada uno de ellos.

ARTÍCULO 23. DESCONGESTIÓN ADMINISTRATIVA. Modifícase parcialmente el artículo 3o y 4o de la Ley 43 de 1984 así:

A partir de la entrada en vigencia de la presente ley, las funciones asignadas por los artículos 3o y 4o de la Ley 43 de 1984 al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, hoy de la Protección Social, corresponde realizarlas a la alcaldía del domicilio principal de la asociación de pensionados.

CAPÍTULO II.

SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES COMERCIALES.

ARTÍCULO 24. DETERMINACIÓN DE LA CAUSAL DE DISOLUCIÓN DE UNA SOCIEDAD. Cuando la disolución requiera de declaración por parte de la asamblea general de accionistas o de la junta de socios, los asociados, por la mayoría establecida en los estatutos o en la ley, deberán declarar disuelta la sociedad por ocurrencia de la causal respectiva e inscribirán el acta en el registro mercantil.

Los asociados podrán evitar la disolución de la sociedad adoptando las modificaciones que sean del caso, según la causal ocurrida, siempre que el acta que contenga el acuerdo se inscriba en el registro mercantil dentro de los dieciocho meses siguientes a la ocurrencia de la causal.

Cuando agotados los medios previstos en la ley o en el contrato para hacer la designación de liquidador, esta no se haga, cualquiera de los asociados podrá acudir a la Superintendencia de Sociedades para que designe al liquidador. La designación por parte del Superintendente procederá de manera inmediata, aunque en los estatutos se hubiere pactado cláusula compromisoria.

La referida designación se hará de conformidad con la reglamentación que para el efecto expida el Gobierno Nacional.

ARTÍCULO 25. LIQUIDACIÓN PRIVADA DE SOCIEDADES SIN PASIVOS EXTERNOS. En aquellos casos en que, una vez confeccionado el inventario del patrimonio social conforme a la ley, se ponga de manifiesto que la sociedad carece de pasivo externo, el liquidador de la sociedad convocará de modo inmediato a una reunión de la asamblea general de accionistas o junta de socios, con el propósito de someter a su consideración tanto el mencionado inventario como la cuenta final de la liquidación.

En caso de comprobarse que, en contra de lo consignado en el inventario, existen obligaciones frente a terceros, los asociados se harán solidariamente responsables frente a los acreedores.

Esta responsabilidad se extenderá hasta por un término de cinco años contados a partir de la inscripción en el registro mercantil del acta que contiene el inventario y la cuenta final de liquidación.

ARTÍCULO 26. DEPÓSITO DE ACREENCIAS NO RECLAMADAS. Cuando el acreedor no se acerque a recibir el pago de su acreencia, el liquidador estará facultado para hacer un

depósito judicial a nombre del acreedor respectivo por el monto de la obligación reflejada en el inventario del patrimonio social.

ARTÍCULO 27. ADJUDICACIÓN ADICIONAL. Cuando después de terminado el proceso de liquidación voluntaria, aparezcan nuevos bienes de la sociedad, o cuando el liquidador haya dejado de adjudicar bienes inventariados, habrá lugar a una adjudicación adicional conforme a las siguientes reglas:

1. La adjudicación adicional estará a cargo, en primer término, del liquidador que adelantó la liquidación de la compañía, pero si han transcurrido cinco (5) años desde la aprobación de la cuenta final de liquidación o el liquidador no puede justificadamente adelantar el trámite, la Superintendencia de Sociedades lo designará para que adelante el trámite pertinente.

2. Podrá formular la solicitud cualquiera de los acreedores relacionados en el inventario del patrimonio social, mediante memorial en que se haga una relación de los nuevos bienes y se acompañen las pruebas a que hubiere lugar.

3. Establecido el valor de los bienes por el liquidador, este procederá a adjudicarlos a los acreedores insolutos, en el orden establecido en el inventario del patrimonio social. En el evento de no existir acreedores, adjudicará los bienes entre quienes ostentaron por última vez la calidad de asociados, según el porcentaje de participación que les correspondía en el capital de la sociedad.

4. En acta firmada por el liquidador se consignará la descripción de los activos adjudicados, el valor correspondiente y la identificación de la persona o personas a las que les fueron adjudicados.

5. Los gastos en que se incurra para la adjudicación adicional, serán de cuenta de los adjudicatarios.

ARTÍCULO 28. ACCIONES CONTRA SOCIOS Y LIQUIDADORES EN LA LIQUIDACIÓN VOLUNTARIA. La Superintendencia de Sociedades, en uso de funciones jurisdiccionales, conocerá de las acciones de responsabilidad contra socios y liquidadores según las normas legales vigentes.

Dichas acciones se adelantarán en única instancia a través del procedimiento verbal sumario regulado en el Código de Procedimiento Civil.

ARTÍCULO 29. REACTIVACIÓN DE SOCIEDADES Y SUCURSALES EN LIQUIDACIÓN. La asamblea general de accionistas, la junta de socios, el accionista único o la sociedad extranjera titular de sucursales en Colombia podrá, en cualquier momento posterior a la iniciación de la liquidación, acordar la reactivación de la sociedad o sucursal de sociedad extranjera, siempre que el pasivo externo no supere el 70% de los activos sociales y que no se haya iniciado la distribución de los remanentes a los asociados.

La reactivación podrá concurrir con la transformación de la sociedad, siempre que se cumplan los requisitos exigidos en la Ley.

En todo caso, si se pretende la transformación de la compañía en sociedad por acciones simplificada, la determinación respectiva requerirá el voto unánime de la totalidad de los asociados.

Para la reactivación, el liquidador de la sociedad someterá a consideración de la asamblea general de accionistas o junta de socios un proyecto que contendrá los motivos que dan lugar a la misma y los hechos que acreditan las condiciones previstas en el artículo anterior.

Igualmente deberán prepararse estados financieros extraordinarios, de conformidad con lo establecido en las normas vigentes, con fecha de corte no mayor a treinta días contados hacia atrás de la fecha de la convocatoria a la reunión del máximo órgano social.

La decisión de reactivación se tomará por la mayoría prevista en la ley para la transformación. Los asociados ausentes y disidentes podrán ejercer el derecho de retiro en los términos de la ley.

El acta que contenga la determinación de reactivar la compañía se inscribirá en el registro mercantil de la Cámara de Comercio del domicilio social. La determinación deberá ser informada a los acreedores dentro de los quince días siguientes a la fecha en que se adoptó la decisión, mediante comunicación escrita dirigida a cada uno de ellos.

Los acreedores tendrán derecho de oposición judicial en los términos previstos en el artículo 175 del Código de Comercio. La acción podrá interponerse dentro de los treinta días siguientes al recibo del aviso de que trata el inciso anterior. La acción se tramitará ante la Superintendencia de Sociedades que resolverá en ejercicio de funciones jurisdiccionales a través del proceso verbal sumario.

ARTÍCULO 30. El artículo 10 de la Ley 1116 de 2006 quedará así:

Artículo 10. Otros presupuestos de admisión. La solicitud de inicio del proceso de reorganización deberá presentarse acompañada de los documentos que acrediten, además de los supuestos de cesación de pagos o de incapacidad de pago inminente, el cumplimiento de los siguientes requisitos:

1. No haberse vencido el plazo establecido en la ley para enervar las causales de disolución, sin haber adoptado las medidas tendientes a subsanarlas.

2. Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales.

3. Si el deudor tiene pasivos pensionales a cargo, tener aprobado el cálculo actuarial y estar al día en el pago de las mesadas pensionales, bonos y títulos pensionales exigibles.

Las obligaciones que por estos conceptos se causen durante el proceso, así como las facilidades de pago convenidas con antelación al inicio del proceso de reorganización serán pagadas de preferencia, inclusive sobre los demás gastos de administración.

ARTÍCULO 31. DISPOSICIONES COMUNES SOBRE LIQUIDACIÓN PRIVADA. En ningún proceso de liquidación privada se requerirá protocolizar los documentos de la liquidación según lo establecido en el inciso 3o del artículo 247 del Código de Comercio. <sic>

Cualquier sociedad en estado de liquidación privada podrá ser parte de un proceso de fusión o escisión.

Durante el período de liquidación las sociedades no tendrán obligación de renovar la matrícula mercantil.

ARTÍCULO 32. Sin perjuicio de la responsabilidad penal o de cualquiera otra índole a que hubiere lugar, la existencia de pasivos por retenciones de carácter obligatorio a favor de autoridades fiscales, descuentos efectuados a trabajadores o aportes al sistema de seguridad social no impedirá al deudor acceder al proceso de reorganización.

En todo caso, al momento de presentar la solicitud el deudor informará al juez acerca de su existencia y presentará un plan para la atención de dichos pasivos, los cuales deberán satisfacerse a más tardar al momento de la confirmación del acuerdo de reorganización. Si a esa fecha no se cumpliere dicha condición, el juez no podrá confirmar el acuerdo que le fuere presentado.

Las obligaciones que por estos conceptos se causen con posterioridad al inicio del proceso serán pagadas coma gastos de administración.

ARTÍCULO 33. Los numerales primero y tercero del artículo 13 de la Ley 1116 de 2006 quedarán así:

“1. Los cinco (5) estados financieros básicos correspondientes a los tres (3) últimos ejercicios y los dictámenes respectivos, si existieren, suscritos por Contador Público o Revisor Fiscal, según sea el caso, salvo que el deudor, con anterioridad, hubiere remitido a la Superintendencia tales estados financieros en las condiciones indicadas, en cuyo caso, la Superintendencia los allegará al proceso para los fines pertinentes”.

“3. Un estado de inventario de activos y pasivos con corte a la misma fecha indicada en el numeral anterior, debidamente certificado, suscrito por contador público o revisor fiscal, según sea el caso.

ARTÍCULO 34. Agréguense dos parágrafos al artículo 17 de la Ley 1116 de 2006, los cuales quedarán así:

PARÁGRAFO 3o. Desde la presentación de la solicitud de reorganización hasta la aceptación de la misma, el deudor únicamente podrá efectuar pagos de obligaciones propias del giro ordinario de sus negocios, tales como laborales, fiscales y proveedores”.

PARÁGRAFO 4o. En especial el juez del concurso podrá autorizar el pago anticipado de las pequeñas acreencias, es decir aquellas que, en conjunto, no superen el cinco por ciento del pasivo externo del deudor”.

ARTÍCULO 35. INTERVENCIÓN DE PROMOTOR EN LOS PROCESOS DE REORGANIZACIÓN. Las funciones que de acuerdo con la Ley 1116 de 2006 corresponden al promotor serán cumplidas por el representante legal de la persona jurídica deudora o por el deudor persona natural comerciante, según el caso.

Excepcionalmente, el juez del concurso podrá designar un promotor cuando a la luz de las circunstancias en su criterio se justifique, para lo cual tomará en cuenta entre otros factores la importancia de la empresa, el monto de sus pasivos, el número de acreedores, el carácter internacional de la operación, la existencia de anomalías en su contabilidad y el incumplimiento de obligaciones legales por parte del deudor.

Cualquier número de acreedores no vinculados que representen cuando menos el treinta por ciento del total del pasivo externo podrán solicitar en cualquier tiempo la designación de un promotor, en cuyo caso el juez del concurso procederá a su designación de manera inmediata. La solicitud podrá ser presentada desde el inicio del proceso y el porcentaje de votos será calculado con base en la información presentada por el deudor con su solicitud.

De igual manera, el deudor podrá solicitar la designación del promotor desde el inicio del proceso, en cuyo caso el juez del concurso procederá a su designación.

En aquellos casos en que se designe el Promotor, este cumplirá todas funciones previstas en la Ley 1116 de 2006.

ARTÍCULO 36. El artículo 29 de la Ley 1116 de 2006 quedará así:

Artículo 29. Objeciones. Del proyecto de reconocimiento y graduación de créditos y derechos de voto presentados por el promotor, se correrá traslado en las oficinas del juez del concurso por el término de cinco (5) días.

El deudor no podrá objetar las acreencias incluidas en la relación de pasivos presentada por él con la solicitud de inicio del proceso de reorganización. Por su parte, los administradores no podrán objetar las obligaciones de acreedores externos que estén incluidas dentro de la relación efectuada por el deudor.

De manera inmediata al vencimiento del término anterior, el Juez del concurso correrá traslado de las objeciones por un término de tres (3) días para que los acreedores objetados se pronuncien con relación a las mismas, aportando las pruebas documentales a que hubiere lugar.

Vencido dicho plazo, correrá un término de diez (10) días para provocar la conciliación de las objeciones. Las objeciones que no sean conciliadas serán decididas por el juez del concurso en la audiencia de que trata el artículo siguiente.

La única prueba admisible para el trámite de objeciones será la documental, la cual deberá aportarse con el escrito de objeciones o con el de respuesta a las mismas.

No presentadas objeciones, el juez del concurso reconocerá los créditos, establecerá los derechos de voto y fijará el plazo para la presentación del acuerdo por providencia que no tendrá recurso alguno.

ARTÍCULO 37. El artículo 30 de la Ley 1116 de 2006 quedará así:

Artículo 30. Decisión de objeciones. Si se presentaren objeciones, el juez del concurso procederá así:

1. Tendrá como pruebas las documentales aportadas por las partes.

2. En firme la providencia de decreto de pruebas convocará a audiencia para resolver las objeciones, la cual se llevará a cabo dentro de los cinco días siguientes.

3. En la providencia que decida las objeciones el Juez reconocerá los créditos, asignará los derechos de voto y fijará plazo para la celebración del acuerdo. Contra esta providencia solo procederá el recurso de reposición que deberá presentarse en la misma audiencia.

En ningún caso la audiencia podrá ser Suspendida.

ARTÍCULO 38. El artículo 31 de la Ley 1116 de 2006, quedará así:

Artículo 31. Término para celebrar el acuerdo de reorganización. En la providencia de reconocimiento de créditos se señalará el plazo de cuatro meses para celebrar el acuerdo de reorganización, sin perjuicio de que las partes puedan celebrarlo en un término inferior. El término de cuatro meses no podrá prorrogarse en ningún caso.

Dentro del plazo para la celebración del acuerdo, el promotor con fundamento en el plan de reorganización de la empresa y el flujo de caja elaborado para atender el pago de las obligaciones, deberá presentar ante el juez del concurso, según sea el caso, un acuerdo de reorganización debidamente aprobado con los votos favorables de un número plural de acreedores que representen, por lo menos la mayoría absoluta de los votos admitidos. Dicha mayoría deberá, adicionalmente, conformarse de acuerdo con las siguientes reglas:

1. Existen cinco (5) categorías de acreedores, compuestas respectivamente por:

a) Los titulares de acreencias laborales;

b) Las entidades públicas;

c) Las instituciones financieras, nacionales y demás entidades sujetas a la inspección y vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia de carácter privado, mixto o público; y las instituciones financieras extranjeras;

d) Acreedores internos, y

e) Los demás acreedores externos.

2. Deben obtenerse votos favorables provenientes de por lo menos de tres (3) categorías de acreedores.

3. En caso de que solo existan tres (3) categorías de acreedores, la mayoría deberá conformarse con votos favorables provenientes de acreedores pertenecientes a dos (2) de ellas.

4. De existir solo dos (2) categorías de acreedores, la mayoría deberá conformarse con votos favorables provenientes de ambas clases de acreedores.

Si el acuerdo de reorganización debidamente aprobado no es presentado en el término previsto en este artículo, comenzará a correr de inmediato el término para celebrar el acuerdo de adjudicación.

El acuerdo de reorganización aprobado con el voto favorable de un número plural de acreedores que representen, por lo menos, el setenta y cinco por ciento (75%) de los votos no requerirá de las categorías de acreedores votantes, establecidas en las reglas contenidas en los numerales anteriores.

PARÁGRAFO 1o. Para los efectos previstos en esta ley se consideran acreedores internos los socios o accionistas de las sociedades, el titular de las cuotas o acciones en la empresa unipersonal y los titulares de participaciones en cualquier otro tipo de persona jurídica. En el caso de la persona natural comerciante, el deudor tendrá dicha condición.

Para efectos de calcular los votos, cada acreedor interno tendrá derecho a un número de votos equivalente al valor que se obtenga al multiplicar su porcentaje de participación en el capital, por la cifra que resulte de restar del patrimonio, las partidas correspondientes a utilidades decretadas en especie y el monto de la cuenta de revalorización del patrimonio, así haya sido capitalizada, de conformidad con el balance e información con corte a la fecha de admisión al proceso de insolvencia. Cuando el patrimonio fuere negativo cada accionista tendrá derecho a un voto.

La reforma del acuerdo de reorganización deberá ser adoptada con el mismo porcentaje de votos requeridos para su aprobación y confirmación. Para el efecto, serán descontados de los votos originalmente determinados aquellas acreencias que hayan sido extinguidas en ejecución del acuerdo de reorganización, permaneciendo los votos de los acreedores internos igual a los calculados para la primera determinación, con base en la fecha de inicio del proceso.

PARÁGRAFO 2o. Cuando los acreedores internos o vinculados detenten la mayoría decisoria en el acuerdo de reorganización, no podrá preveerse en el acuerdo ni en sus reformas un plazo para la atención del pasivo externo de acreedores no vinculados superior a diez años contados desde la fecha de celebración del acuerdo, salvo que la mayoría de los acreedores externos consientan en el otorgamiento de un plazo superior.

ARTÍCULO 39. El artículo 37 de la Ley 1116 de 2006 quedará así:

Artículo 37. Plazo y confirmación del acuerdo de adjudicación. Vencido el término para presentar el acuerdo de reorganización sin que este hubiere solo presentado o no confirmado el mismo, el juez proferirá auto en que se adoptarán las siguientes decisiones:

1. Se designará liquidador, a menos que el proceso de reorganización se hubiere adelantado con promotor, caso en el cual hará las veces de liquidador.

2. Se fijará el plazo para la presentación del inventario valorado, y

3. Se ordenará la actualización de los gastos causados durante el proceso de reorganización. Del inventario valorado y de los gastos actualizados se correrá traslado por el término de tres (3) días para formular objeciones. De presentarse objeciones, se aplicará

el procedimiento previsto para el proceso de reorganización. Resueltas las objeciones o en caso de no presentarse, se iniciará el término de treinta (30) días para la presentación del acuerdo de adjudicación.

Durante el término anterior, solo podrán enajenarse los bienes perecederos del deudor que estén en riesgo inminente de deterioro, depositando el producto de la venta a orden del Juez del concurso. Los demás bienes podrán enajenarse si así lo autoriza la mayoría absoluta de los acreedores, autorización que en todo caso deberá ser confirmada por el Juez competente.

En el acuerdo de adjudicación se pactará la forma como serán adjudicados los bienes del deudor, pagando primero las obligaciones causadas con posterioridad al inicio del proceso de insolvencia y luego las contenidas en la calificación y graduación aprobada. En todo caso, deberán seguirse las reglas de adjudicación señaladas en esta ley.

El acuerdo de adjudicación debe ser aprobado por las mayorías y en la forma prevista en la presente ley para la aprobación del acuerdo de reorganización, respetando en todo caso las prelaciones de ley y, en especial, las relativas a los pasivos pensionales. Para el efecto, el deudor acreditará el estado actual de los gastos de administración y los necesarios para la ejecución del acuerdo y la forma de pago, respetándoles su prelación.

Si el acuerdo de adjudicación no es presentado ante el Juez del concurso en el plazo previsto en la presente norma, se entenderá que los acreedores aceptan que la Superintendencia o el juez adjudiquen los bienes del deudor, conforme a las reglas de adjudicación de bienes previstas en la presente ley.

Para la confirmación del acuerdo de adjudicación regirán las mismas normas de confirmación del acuerdo de reorganización, entendiéndose que, si no hay confirmación del de adjudicación, el juez del concurso, procederá a adjudicar los bienes del deudor en los términos señalados en el inciso anterior.

La providencia que adjudica deberá proferirse a más tardar dentro de los quince (15) días siguientes a la audiencia de confirmación del acuerdo de adjudicación sin que el mismo haya sido confirmado o al vencimiento del plazo para su presentación observando los parámetros previstos en esta ley. Contra el acto que decrete la adjudicación de los bienes no procederá recurso alguno.

PARÁGRAFO 1o. En todo caso, el juez del concurso ordenará la cancelación de los gravámenes que pesen sobre los bienes adjudicados, incluyendo los de mayor extensión.

PARÁGRAFO 2o. Respecto de los bienes que no forman parte del patrimonio a adjudicar, se aplicará lo dispuesto a los bienes excluidos de conformidad con lo previsto en la presente ley para el proceso de liquidación judicial.

PARÁGRAFO 3o. Los efectos de la liquidación por adjudicación serán, además de los mencionados en el artículo 38 de la Ley 1116 de 2006, los contenidos en el artículo 50 de la misma ley.

ARTÍCULO 40. MEDIOS ELECTRÓNICOS. Se permitirá la utilización de medios electrónicos en la tramitación de los procesos de insolvencia de conformidad con lo previsto en la Ley 527 de 1999 y para el cumplimiento de los trámites ante el Registro Mercantil, entidades sin ánimo de lucro y ante el Registro Único de Proponentes delegados en las Cámaras de Comercio.

En aquellos casos en que se requiera presentación personal, tal requisito se considerará cumplido mediante el mecanismo de firma digital. Cuando la ley exija la presentación de un título valor original no podrán utilizarse medios electrónicos.

ARTÍCULO 41. El artículo 123 de la Ley 1116 de 2006 quedará así:

Artículo 123. Publicidad de los Contratos de Fiducia Mercantil con fines de garantía que consten en documento privado. Los contratos de fiducia mercantil con fines de garantía que consten en documento privado deberán inscribirse en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio con jurisdicción en el domicilio del fiduciante, sin perjuicio de la inscripción o registro que de acuerdo con la clase de acto o con la naturaleza de los bienes, deba hacerse conforme a la ley.

ARTÍCULO 42. EXCLUSIÓN DE LA PRESENTACIÓN PERSONAL DE LOS PODERES PARA ADELANTAR TRÁMITES ANTE LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO. Los poderes que se confieran para adelantar trámites ante la Superintendencia de Industria y Comercio y Cámara de Comercio. Los poderes que se confieren para adelantar trámites ante la Superintendencia de Industria y Comercio, relacionados con el registro de signos distintivos y nuevas creaciones, no requerirán presentación personal.

Se presumen auténticas, mientras no se compruebe lo contrario mediante declaración de autoridad competente, las actas de los órganos sociales y de administración de las sociedades y entidades sin ánimo de lucro, así como sus extractos y copias autorizadas por el Secretario o por el Representante de la respectiva persona jurídica, que deben registrarse ante las Cámaras de Comercio. En consecuencia, no se requerirá realizar presentación personal de estos documentos ante el secretario de la Cámara de Comercio correspondiente, juez o notario.

ARTÍCULO 43. Los numerales 4 y 7 del artículo 85 de la Ley 222 de 1995 quedarán así:

4. Ordenar la remoción de los administradores, Revisor Fiscal y empleados, según sea el caso, por incumplimiento de las órdenes de la Superintendencia de Sociedades, o de los deberes previstos en la ley o en los estatutos, de oficio o a petición de parte, mediante providencia motivada en la cual designará su reemplazo de las listas que elabore la Superintendencia de Sociedades. La remoción ordenada por la Superintendencia de Sociedades implicará una inhabilidad para ejercer el comercio, hasta por diez (10) años, contados a partir de la ejecutoria del acto administrativo correspondiente.

A partir del sometimiento a control, se prohíbe a los administradores y empleados la constitución de garantías que recaigan sobre bienes propios de la sociedad, enajenaciones de bienes u operaciones que no correspondan al giro ordinario de los negocios sin autorización previa de la Superintendencia de Sociedades. Cualquier acto celebrado o

ejecutado en contravención a lo dispuesto en el presente artículo será ineficaz de pleno derecho.

El reconocimiento de los presupuestos de ineficacia previstos en este artículo será de competencia de la Superintendencia de Sociedades de oficio en ejercicio de funciones administrativas. Así mismo, las partes podrán solicitar a la Superintendencia su reconocimiento a través del proceso verbal sumario.

7. Convocar a la sociedad al trámite de un proceso de insolvencia, independientemente a que esté incursa en una situación de cesación de pagos.

ARTÍCULO 44. El artículo 121 de la Ley 1116 de 2006 quedará así:

Artículo 121. Contribuciones. Los recursos necesarios para cubrir los gastos de funcionamiento e inversión que requiera la Superintendencia de Sociedades provendrán de la contribución a cargo de las Sociedades sometidas a su vigilancia o control, así como de las tasas de que trata el presente artículo.

La contribución consistirá en una tarifa que será calculada sobre el monto total de los activos, incluidos los ajustes integrales por inflación, que registre la sociedad a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior. Dicha contribución será liquidada conforme a las siguientes reglas:

1. El total de las contribuciones corresponderá al monto del presupuesto de funcionamiento e inversión que demande la Superintendencia en la vigencia anual respectiva, deducidos los excedentes por contribuciones y tasas de la vigencia anterior.

2. Con base en el total de activos de las sociedades vigiladas y controladas al final del período anual anterior, la Superintendencia de Sociedades, mediante resolución, establecerá la tarifa de la contribución a cobrar, que podrá ser diferente según se trate de sociedades activas, en período preoperativo, en concordato, en reorganización o en liquidación.

3. La tarifa que sea fijada no podrá ser superior al uno por mil del total de activos de las sociedades vigiladas o controladas.

4. En ningún caso, la contribución a cobrar a cada sociedad podrá exceder del uno por ciento del total de las contribuciones, ni ser inferior a un (1) salario mínimo legal mensual vigente.

5. Cuando la sociedad contribuyente no permanezca vigilada o controlada durante toda la vigencia, su contribución será proporcional al período bajo vigilancia o control. No obstante, si por el hecho de que alguna o algunas sociedades no permanezcan bajo vigilancia o control durante todo el período, se genera algún defecto presupuestal que requiera subsanarse, el Superintendente podrá liquidar y exigir a los demás contribuyentes el monto respectivo en cualquier tiempo durante la vigencia correspondiente.

6. Las contribuciones serán liquidadas para cada sociedad anualmente con base en el total de sus activos, multiplicados por la tarifa que fije la Superintendencia de Sociedades para el período fiscal correspondiente.

7. Cuando una sociedad no suministre oportunamente los balances cortados a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior, la Superintendencia hará la correspondiente liquidación con base en los activos registrados en el último balance que repose en los archivos de la entidad. Sin embargo, una vez recibidos los estados financieros correspondientes a la vigencia anterior, deberá procederse a la reliquidación de la contribución.

8. Cuando una sociedad presente saldos a favor producto de la reliquidación, estos podrán ser aplicados, en primer lugar, a obligaciones pendientes de pago con la entidad, y, en segundo lugar, para ser deducidos del pago de la vigencia fiscal que esté en curso.

La Superintendencia de Sociedades podrá cobrar a las sociedades no vigiladas ni controladas o a otras entidades o personas, tasas por los servicios que les preste, según sean los costos que cada servicio implique para la entidad, determinados con base en la remuneración del personal dedicado a la actividad, en forma proporcional al tiempo requerido; el costo de su desplazamiento en términos de viáticos y transporte terrestre y aéreo, cuando a ello hubiere lugar; y gastos administrativos tales como correo, fotocopias, certificados y peritos.

Las sumas por concepto de contribuciones o tasas por prestación de servicios que no sean canceladas en los plazos fijados por la Superintendencia, causarán los mismos intereses de mora aplicables al impuesto de renta y complementarios.

CAPÍTULO III.

SIMPLIFICACIÓN DE OTROS TRÁMITES.

ARTÍCULO 45. PROGRESIVIDAD EN EL COBRO DE TASAS POR SERVICIOS REQUERIDOS PARA EL DESARROLLO FORMAL DE LAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS. Las entidades que por mandato legal deban establecer el cobro de tasas por servicios requeridos para el desarrollo formal de las actividades empresariales, deberán reglamentar de manera especial el pago de manera progresiva de estos para las pequeñas empresas.

ARTÍCULO 46. BENEFICIOS DERIVADOS DEL SISBÉN. Los beneficios derivados de los programas que utilicen como criterio de identificación y focalización el Sisbén no podrán suspenderse dentro del año siguiente al que el beneficiario haya sido vinculado por un contrato de trabajo vigente. No obstante el cupo del beneficiario del Régimen Subsidiado en Salud se mantendrá hasta por los dos (2) años siguientes a la vinculación laboral.

Para lo anterior, el Ministerio de la Protección Social deberá diseñar un mecanismo de control que impida el doble pago al Sistema de Seguridad Social en Salud.

ARTÍCULO 47. Modifíquese el artículo 72 de la Ley 300 de 1996, el cual quedará de la siguiente manera:

Artículo 72. Sanciones de carácter administrativo. El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo impondrá sanciones, cumpliendo el trámite respectivo que iniciará de oficio o previa la presentación del reclamo, a los prestadores de servicios turísticos cuando incurran en las infracciones tipificadas en el artículo 71 de la presente ley, con base en la reglamentación que para tal efecto expida el Gobierno Nacional. Las sanciones aplicables serán las siguientes:

1. Amonestación escrita.

2. Multas que se destinarán al Fondo de Promoción Turística, hasta por un valor equivalente a 20 salarios mínimos legales mensuales.

3. Cuando la infracción consista en la prestación de servicios turísticos sin estar inscrito en el Registro Nacional de Turismo la multa será de 5 hasta 50 salarios mínimos legales mensuales vigentes, gradualidad que establecerá mediante resolución el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Dicha multa irá acompañada de la solicitud de cierre del establecimiento dirigida al respectivo alcalde distrital o municipal, quien también podrá proceder de oficio o a solicitud de cualquier persona. Solo se podrá restablecer la prestación del servicio, una vez se haya cerrado el establecimiento, pagado la multa y obtenido el respectivo Registro.

El cierre no procederá tratándose de viviendas destinadas a la prestación ocasional de alojamiento turístico, caso en el cuál se aplicarán multas sucesivas si se sigue prestando el servicio, hasta tanto se obtenga el respectivo Registro.

4. Suspensión hasta por treinta días calendario de la inscripción en el Registro Nacional de Turismo.

5. Cancelación de la inscripción en el Registro Nacional de Turismo que implicará la prohibición de ejercer la actividad turística durante 5 años a partir de la sanción.

PARÁGRAFO 1o. No obstante la aplicación de alguna de las sanciones anteriores, tratándose de incumplimiento de las obligaciones contractuales con los usuarios, el turista reclamante podrá demandar el incumplimiento ante la jurisdicción ordinaria. En todo caso el Ministerio podrá exigir al prestador la devolución de los dineros pagados por el turista y el pago de las indemnizaciones previstas en la cláusula de responsabilidad reglamentada por el Gobierno Nacional.

PARÁGRAFO TRANSITORIO. Los prestadores de servicios turísticos que estuvieren operando sin estar inscritos en el Registro Nacional de Turismo, podrán solicitar su inscripción dentro de los noventa (90) días calendario contados a partir de la entrada en vigencia de esta norma. Las investigaciones administrativas en curso serán suspendidas por el plazo aquí contemplado. Si dentro del mismo plazo los investigados cumplieren con su deber de inscripción, la investigación será archivada. El plazo previsto en este parágrafo suspenderá el término de caducidad de las investigaciones administrativas en curso.

ARTÍCULO 48. PROHIBICIÓN PARA ACCEDER A LOS BENEFICIOS DE ESTA LEY. No podrán acceder a los beneficios contemplados en los artículos 4o, 5o y 7o de esta ley las pequeñas empresas constituidas con posterioridad a la entrada en vigencia de esta ley, en

las cuales el objeto social, la nómina, el o los establecimientos de comercio, el domicilio, los intangibles o los activos que conformen su unidad de explotación económica, sean los mismos de una empresa disuelta, liquidada, escindida o inactiva con posterioridad a la entrada en vigencia de la presente ley. Las pequeñas empresas que se hayan acogido al beneficio y permanezcan inactivas serán reportadas ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales para los fines pertinentes.

PARÁGRAFO. La Unidad Administrativa Especial de Gestión Pensional y Contribuciones Parafiscales de la Protección Social (UGPP) le hará especial seguimiento al mandato contemplado en el presente artículo.

ARTÍCULO 49. SANCIONES POR EL SUMINISTRO DE INFORMACIÓN FALSA. Quienes suministren información falsa con el propósito de obtener los beneficios previstos en los artículos 4o, 5o, 7o, 9o, 10, 11 y 13 de la presente ley deberán pagar el valor de las reducciones de las obligaciones tributarias obtenidas, y además una sanción correspondiente al doscientos por ciento (200%) del valor de tales beneficios, sin perjuicio de las sanciones penales a que haya lugar.

ARTÍCULO 50. DEPURACIÓN DEL REGISTRO MERCANTIL. Durante los seis meses siguientes a la vigencia de la presente ley, los empresarios que renueven su matrícula mercantil o la de sus establecimientos de comercio, sucursales y agencias podrán pagar las renovaciones de años anteriores de la siguiente manera:

1. Las renovaciones cuyo plazo se venció antes del 2008 no tendrán costo alguno.

2. Las renovaciones correspondientes al año 2008 y 2009 tendrán un valor equivalente al cincuenta por ciento (50%) de la tarifa aprobada para dichos años.

3. Las renovaciones correspondientes al año 2010 se pagarán de conformidad con la tarifa aprobada para dicho año.

PARÁGRAFO 1o. Las sociedades cuya última renovación se efectuó diez (10) años antes a la vigencia de la presente ley, no incursas en proceso de liquidación, tendrán un plazo de doce (12) meses para que cumplan con la mencionada obligación, vencido este término, de no hacerlo, quedarán disueltas y en estado de liquidación y cualquier persona que demuestre un interés legitimo podrá solicitar a la Superintendencia de Sociedades que designe un liquidador en los términos previstos en esta ley. Lo anterior, sin perjuicio de los derechos de terceros debidamente inscritos en el respectivo Registro Mercantil.

PARÁGRAFO 2o. Las personas naturales y los establecimientos de comercio, sucursales y agencias cuya última renovación se efectuó diez (10) años antes de la vigencia de la presente ley, tendrán un plazo de doce (12) meses para ponerse al día en la renovación de la Matrícula Mercantil. Vencido este término, de no hacerlo, la Cámara cancelará la respectiva matrícula, sin perjuicio de los derechos de terceros debidamente inscritos en el respectivo Registro Mercantil.

PARÁGRAFO 3o. Las Cámaras de Comercio informarán previamente las circunstancias previstas en el presente artículo a los interesados mediante carta o correo electrónico a la última dirección registrada, si la tuviere. Así mismo, publicarán al menos un aviso en un

periódico de circulación nacional y uno en su página web, 90 días antes del 31 de diciembre en el que informen a sus inscritos del requerimiento para cumplir con la obligación y las consecuencias de no hacerlo.

PARÁGRAFO 4o. Las pequeñas empresas que se encuentren inactivas antes de la vigencia de la presente ley, y que renueven su Matrícula Mercantil, de acuerdo con las tarifas y términos establecidos en el artículo, podrán acceder a los beneficios consagrados en los artículos 4o y 5o de la presente ley.

Para el efecto, deberán ponerse al día en todas sus obligaciones de carácter legal y tributado dentro de doce (12) meses siguientes contados a partir de la entrada en vigencia de la presente ley.

TÍTULO VI.

SISTEMA NACIONAL DE INFORMACIÓN SOBRE DEMANDA DE EMPLEO.

ARTÍCULO 51. CREACIÓN DEL SISTEMA NACIONAL DE INFORMACIÓN DE DEMANDA LABORAL. Créase el Sistema Nacional de Información de Demanda Laboral, Sinidel, el cual estará integrado por el conjunto de políticas, estrategias, metodologías, procedimientos, bases de datos, plataformas tecnológicas y sistemas de información para el análisis de la información y la estimación del efecto de políticas y prospectiva de las principales variables que conforman la demanda laboral, en las diferentes entidades del sector público y privado.

ARTÍCULO 52. OBJETIVO DEL SISTEMA. El sistema consolidará y procesará la información relativa a la demanda laboral, incluyendo al menos información de los flujos y cantidades de mano de obra demanda, las características específicas de las ocupaciones demandadas en relación a los sectores económicos, los niveles de ocupaciones y las competencias laborales demandadas, tanto en el sector público, como en el sector privado y a nivel local, regional y nacional.

ARTÍCULO 53. RESPONSABLE DE LA OPERACIÓN DEL SISTEMA. El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) estará a cargo de la operación del Sistema Nacional de Información sobre Demanda Laboral y del Boletín de Demanda Laboral Insatisfecha.

ARTÍCULO 54. COMISIÓN ASESORA DEL SISTEMA. Créase la Comisión Asesora del Sistema que tendrá a cargo la Dirección del Sinidel y estará integrada por:

a) El Ministro de la Protección Social o su delegado, quien lo presidirá.

b) El Director del DANE o su delegado, quien ejercerá como Secretario Técnico de la Comisión.

c) El Director del Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena) o su delegado.

d) El Ministro de Educación Nacional o su delegado.

e) El Ministro de Comercio, Industria y Turismo o su delegado.

f) El Ministro de Hacienda y Crédito Público o su delegado.

g) El Director General del Departamento Nacional de Planeación o su delegado.

h) El Presidente del Consejo Privado de Competitividad o su delegado.

i) Un delegado de las Instituciones de Educación Superior incluidas las técnicas y tecnológicas.

PARÁGRAFO. El Gobierno Nacional reglamentará el funcionamiento de la Comisión Asesora.

ARTÍCULO 55. FUNCIONES DE LA COMISIÓN ASESORA DEL SISTEMA. La Comisión Asesora del Sistema Nacional de Información sobre Demanda de Empleo tendrá las siguientes funciones:

1. Efectuar el seguimiento de la implementación y reglamentación del sistema de información de la demanda.

2. Diseñar, aprobar y hacer seguimiento a un Plan de Fortalecimiento de las estadísticas de demanda laboral que debe ser operado por el DANE y todas las instituciones que tienen la competencia de producir, procesar y analizar información de demanda laboral.

3. Presentar informe anual a las Comisiones Económicas del Congreso de la República sobre la evolución comparativa de las cifras de demanda laboral.

4. Velar por la oportuna emisión del Boletín de Demanda Laboral Insatisfecha contemplado en la presente ley, así como por la correcta difusión del mismo.

5. Analizar y estudiar comparativamente el comportamiento de las cifras de demanda laboral frente a las variables de desempleo, grupos etarios de la población, región del país, escogencia de estudios formales y no formales, entre otros.

6. Realizar seguimiento continuo a los resultados arrojados por el Sinidel a partir de la realización de estudios técnicos que permitan hacer comparaciones del comportamiento de las cifras de demanda laboral según grupos etarios de la población, región del país, nivel y tipo de formación, entre otros.

7. Las demás que le asigne la ley.

ARTÍCULO 56. BOLETÍN DE DEMANDA LABORAL INSATISFECHA. Créase el Boletín de Demanda Laboral Insatisfecha como un documento informativo de lectura didáctica que contiene la relación detallada de empleos que cada semestre presenta mayor demanda insatisfecha en una determinada región del país, dirigido a la población escolar de los grados 10 y 11 de los establecimientos educativos del sector público y privado del territorio nacional.

El DANE publicará semestralmente el Boletín de Demanda Laboral Insatisfecha, el cual podrá estar disponible por medio impreso, audiovisual y medios electrónicos.

ARTÍCULO 57. DEBER DE SUMINISTRAR LA INFORMACIÓN. El Sena, el Ministerio de Educación Nacional, el Ministerio de la Protección Social y las demás entidades del sector público que por su misión manejen cifras, adelanten estudios, mediciones o investigaciones relativos a la demanda de empleo, deberán suministrarlas al DANE y a la Comisión Asesora, en los términos y plazos que estos señalen.

Para el caso de las empresas y las entidades privadas sin ánimo de lucro que por su objeto social promuevan el crecimiento económico, el desarrollo de la competitividad y, en general, las actividades relacionadas con el empleo, podrán suministrar información correspondiente a la demanda de empleo a través del Servicio Público de Empleo administrado por el Sena, en los términos que este señale. Una vez consolidada y verificada la información, el Sena la remitirá al DANE en los términos y plazos que este señale.

ARTÍCULO 58. CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DE LA INFORMACIÓN. El DANE tendrá la función de estandarizar, recibir, consolidar y sistematizar la información que le suministren las entidades enunciadas en el artículo anterior, así como las investigaciones y estadísticas que deberá realizar, recibir y actualizar en forma permanente con destino al Sistema Nacional de Información de Demanda Laboral y al Boletín de Demanda Laboral Insatisfecha.

ARTÍCULO 59. DIVULGACIÓN DEL BOLETÍN. El DANE, el Sena, el Ministerio de Educación Nacional y el Ministerio de la Protección Social tendrán la obligación de publicar en su página web el Boletín de Demanda Laboral Insatisfecha y actualizarlo cada semestre.

El DANE difundirá en medio impreso, de manera masiva y oportuna, a través de las Secretarías Distritales y Municipales de Educación de todo el país, el Boletín de Demanda Laboral Insatisfecha, entre los estudiantes de grados 10 y 11 de todos los establecimientos públicos y privados del territorio nacional.

ARTÍCULO 60. SISTEMA NACIONAL DE FORMACIÓN DE CAPITAL HUMANO. El Gobierno Nacional fortalecerá el Sistema Nacional de Formación de Capital Humano promoviendo la formación para el trabajo de buena calidad y acorde con la demanda del sector productivo y las necesidades de la economía.

Promoverá una oferta de capacitación adecuada y suficiente teniendo en cuenta los diferentes oferentes de formación tanto privados como públicos, incluido el Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena.

También facilitará la incorporación al sistema de formación para el trabajo de los grupos más vulnerables bajo esquemas donde se combine el aprendizaje con las prácticas en las empresas y las actividades de emprendimiento.

ARTÍCULO 61. CREACIÓN DEL REGISTRO RURAL COLOMBIANO. Para efectos de llevar una adecuada información en el sector rural, créase el Registro Rural Colombiano, que tendrá como objeto llevar el control e información de las empresas, actos y contratos que tengan relación con las actividades agropecuarias y agroindustriales.

El Gobierno Nacional reglamentará todo lo atinente a su implementación y ejecución. En tal sentido definirá la(s) entidad(es) encargada(s) de llevar el mismo.

ARTÍCULO 62. DIFUSIÓN DE ESTA LEY. El Gobierno Nacional deberá divulgar esta ley en sus páginas web y en sus espacios institucionales de televisión.

ARTÍCULO 63. CONTRATACIÓN DE PERSONAL A TRAVÉS DE COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO. El personal requerido en toda institución y/o empresa pública y/o privada para el desarrollo de las actividades misionales permanentes no podrá estar vinculado a través de Cooperativas de Servicio de Trabajo Asociado que hagan intermediación laboral o bajo ninguna otra modalidad de vinculación que afecte los derechos constitucionales, legales y prestacionales consagrados en las normas laborales vigentes.

Sin perjuicio de los derechos mínimos irrenunciables previstos en el artículo tercero de la Ley 1233 de 2008, las Precooperativas y Cooperativas de Trabajo Asociado, cuando en casos excepcionales previstos por la ley tengan trabajadores, retribuirán a estos y a los trabajadores asociados por las labores realizadas, de conformidad con lo establecido en el Código Sustantivo del Trabajo.

El Ministerio de la Protección Social a través de las Direcciones Territoriales, impondrá multas hasta de cinco mil (5.000) salarios mínimos legales mensuales vigentes, a las instituciones públicas y/o empresas privadas que no cumplan con las disposiciones descritas. Serán objeto de disolución y liquidación las Precooperativas y Cooperativas que incurran en falta al incumplir lo establecido en la presente ley. El Servidor Público que contrate con Cooperativas de Trabajo Asociado que hagan intermediación laboral para el desarrollo de actividades misionales permanentes incurrirá en falta grave.

PARÁGRAFO TRANSITORIO. <Parágrafo derogado por el artículo 276 de la Ley 1450 de 2011> ARTÍCULO 64. Para los empleos de los jóvenes menores de 28 años que requieran título profesional o tecnológico y experiencia, se podrá homologar la falta de experiencia, por títulos complementarios al título de pregrado o de tecnólogo, tales como un diplomado, o posgrado y será tenida en cuenta la experiencia laboral adquirida en prácticas académicas, empresariales y pasantías, máximo por un año.

ARTÍCULO 65. VIGENCIA Y DEROGATORIAS. La presente ley rige a partir de la fecha de su publicación y promulgación y deroga o modifica las disposiciones que le sean contrarias.

PARÁGRAFO 1o. Los beneficios de progresividad de que tratan el artículo 5o y 7o de la presente ley tendrán vigencia hasta el 31 de diciembre del año dos mil catorce (2014).

PARÁGRAFO 2o. Registro Comité Paritario de Salud Ocupacional. Suprímase el literal f) del artículo 21 del Decreto-ley 1295 de 1994.

PARÁGRAFO 3o. Derogatorias del Código Sustantivo del Trabajo. Deróguese las siguientes disposiciones y artículos del Código Sustantivo del Trabajo: 72, 74, 75, 90, 91, 92, 93, 116, 117, 118, 120, 121, 122, 123, 124 y 125.

PARÁGRAFO 4o. En lo que hace a los artículos 5o y 7o de la presente ley, el Gobierno Nacional reglamentará su implementación dentro de los dos (2) meses siguientes a la publicación de la presente ley.

ANEXO 3: TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTAS CANUTOS S.A.S.

E: Natalia Giraldo – Verónica Hernández

SR: Samuel Restrepo (Gerente Canutos)

C: Carolina (Encargada funciones administrativas)

[25-07-2011]

E: "¿Cómo funciona la empresa, quienes trabajan acá, cuantas personas?"

SR: "(…) Canutos arrancó hace diez años, surgió a raíz de un error de cocina. Yo soy Ingeniero de Producción, y desde antes de empezar a trabajar, yo veía ahí una oportunidad de negocio. ¿Por qué vi una oportunidad de negocio? Porque veía un producto que era de muy muy muy buena calidad y un producto que era muy diferenciado. Digamos que yo veía, digamos ese elemento, tú tienes un producto que gusta mucho y un producto que es muy diferenciado (…)."

"(…) ¿Cómo arrancó? Arrancó en la cocina de la casa (…)."

"(…) y o lo primero que hice fue un estudio de mercado. ¿Cómo fue el estudio de mercado que hice? (…) me gasté trescientos mil pesos en cosas similares a Canutos; confites, chocolates, galletas, cosas como de ese estilo (…)."

"(…) yo quiero ver como venden los dulces acá, yo quiero ver si los venden por unidades o por peso, si lo venden en bolsas, si los venden en tarros o si los venden en cajas, si el producto se ve o si el producto no se ve (…)."

"(…) entonces, mi primera conclusión es, que si uno quiere tener un producto bueno, un producto eh, como que sea diferenciado, un producto que se le vea mucho la calidad, le tiene que invertir al empaque. Acá el empaque lo ven como una cosa de segundo nivel, yo el empaque lo veo como una cosa de primer nivel, o sea, el empaque puede incluso en muchísimos casos ser más importante que el mismo producto."

"La gente qué ve, la gente ve empaque, la gente en el mercado no puede probar las cosas (…) y mucho de lo que la gente opina del producto, incluso después de haberlo consumido está muy relacionado con el empaque. Digamos que esa fue mi primera conclusión."

E: "¿Y a quién le empezaste a vender (…)?"

SR: "Yo hice, una investigación de las charcuterías de Medellín. Y había como doscientas treinta ocho charcuterías en Medellín, según las páginas amarillas."

"(…) finalmente en Medellín habían seis charcuterías, no había más (…)."

“Entonces, digamos que ahí, ese fue un momento en yo tuve que hacer un poquitico, un cambio de concepto en el negocio, porque yo me imaginaba mis productos solo en charcuterías inicialmente (…) entonces dije, yo no tengo mercado para las charcuterías, pues no hay mercado para mi producto en las charcuterías, son muy poquiticas, tengo que pensar en otro mercado, en otros canales; entonces ahí pensé en las grandes superficies, Éxito, Pomona, Carulla y todo eso, empecé a pensar en los restaurantes (…).”

E: “¿(…) para venderle a los restaurantes no tenías que tener INVIMA?

SR: “(…) desde el principio saqué todas esas cosas, o sea, yo lo primero dije antes de salir, bueno vamos a crear una marca y vamos a salir con INVIMA (…).”

“(…) realmente las marcas y los productos no son independientes, son dos cosas que van de la mano, pero la marca es lo que percibe el cliente finalmente (…) es el elemento más importante que uno le tiene que crear a una empresa (...).”

E: “¿(…) de dónde sacaste el capital pues para hacer la parte de INVIMA, de la marca?”

SR: “Yo la empresa la fundé creo que por ahí con diez millones de pesos (…) los puse yo (…) para diseñar empaque, para sacar INVIMA, comprar empaque y para empezar a comprar materia prima y pagar mano de obra (…) yo le estuve metiendo plata a la empresa por ahí tres o cuatro años (…) yo pase sin exagerar, por ahí cuatro años o cinco sin pagarme un peso de salario (…) igual yo lo tenía contablemente (…).”

“(…) al principio era (…) con la empleada de la casa (…) pero después me tocó ya contratar una (…) al principio sin seguridad social (…).”

“(…) bueno, entonces, yo saque empaque, saque marca, ¿Y qué empecé a hacer? Empecé a buscar clientes (…) ¿Cómo los empecé a buscar? A ojo (…) hoy funciona muy similar en ese aspecto (…).”

“(…) pero entonces muy rápidamente me di cuenta de un canal que me empezó a ayudar mucho y era el de las ferias (…) de una empecé a participar en ferias.”

“Yo al principio empecé a tratar de trabajar como con diferentes medios publicitarios, como haciendo pauticas en revistas, haciendo pauticas en periódicos y cosas de esas (…) pero yo me daba cuenta que la gente no las veía (…) esa publicidad se perdía.”

“(…) entonces, digamos que en cuestión de mercadeo, estratégicamente, yo creo hoy que la plata mejor gastada es dar a probar el producto.”

“(…) yo creo ha sido, pues finalmente, tal vez la actividad como más estratégica que he hecho, y es que (…) mi decisión de entrar a los restaurantes fue más comercial y financiera.”

“Hoy los restaurantes son mi primero o mi segundo cliente más importante, o digamos, primero o segundo canal más importante; es decir, yo tengo, yo tengo dos canales muy importantes, en general todos son medio parejos y todos son importantes (…) pero se pelean entre los restaurantes y el publicitario, que también igual tiene mi marca siempre. Yo siempre vendo mi producto con mi marca (…).”

“Una de las cosas más importantes con un negocio, es que sea cual sea la cosa que uno tenga pensada cuando montó el negocio, uno tiene que estarlo escuchando (...) ir viendo que cosas están funcionando dentro del negocio y viendo que cosas no están funcionando dentro del negocio (…).”

“Eso lo tiene que observar uno después de leer, después de ver el mercado, después de pensar (…).”

E: ¿(…) no tienen solo un proveedor (…)?

SR: “(…) lo que he encontrado, es que si es bueno tener algunos, pero no casarse con uno solo, porque se confían demasiado (…).”

E: “¿(…) como el precio de las frutas es tan variable, ¿Ustedes cómo hacen para manejar ese precio?”

SR: “Yo trabajo con unos precios medios, calculados, ponderados pues ya con mi experiencia en el año (...) tirando a un poquitico alto para curarse en salud (…).”

E: “¿(…) cuando ustedes van hacer por ejemplo el lanzamiento de un producto (…) hacen un análisis de mercado (...)?

SR: “No. Yo hago por ejemplo lo mismo que hice con los Canutos, yo mínimo veo que hay en el mercado (…).”

[08-08-2011]

E: “¿(…) la empresa tiene visión, misión, tiene objetivos, tiene valores?

SR: “Sí, sí (...) yo personalmente como que los hago y se quedan guardados dos años, y a los dos años los vuelvo a coger y vuelvo a ver, y se lo pongo a los empleados y todo eso. Y como que cada vez (…) los tengo mejor enrutados por así decirlo, cierto.”

“(…) en Canutos han hecho varias universidades, y varias personas han hecho trabajo de diferentes cosas (...) y muchas veces es una oportunidad como para uno revisar qué tan bien está su misión, que tan bien está su visión, qué tan bien están los valores (…).”

“Tengo otra cosa que los llamo, Top Ten del Éxito (…).”

“(…) digamos que no tengo el suficiente seguimiento (…) no hay la continuidad que debería tener (…).”

E: “Ustedes como hacen para programar la producción (…)?”

SR: “(...) yo trato de mantener el producto muy fresco, eso significa que trato de mantener poco stock (…) todo lo que yo produzco casi que de cierta forma ya está vendido, porque yo hago las entregas en uno o dos días (…).”

“Todo el tiempo como que estamos haciendo de todo”

E: “¿Pero ese ahí poquito es como a ojo, o ya tiene como definido (…)?”

SR: “(…) nosotros tenemos un histórico de ventas y tenemos pues pedidos; entonces, dependiendo de los pedidos y del histórico de ventas, digamos que sobre programamos.”

E: “¿Entonces ustedes tienen como unos tamaños óptimos de producción (…)?”

SR: “(…) nosotros tenemos una formulación. Y la formulación es siempre exactamente la misma cantidad (…).”

E: “para atender esa demanda de producción, ¿Ustedes cómo hacen con la materia prima...?”

SR: “(…) es pura experiencia (…) a ojo era mucho mejor (…).”

E: “¿(…) ustedes hacen planeación anual (…)?”

SR: “(…) sí, yo lo he hecho ya (…) pues durante muchos años (…) no estoy cien por ciento seguro si hice el del 2011, porque era más el tiempo que le dedicaba a hacerlo, que el que le dedicaba a seguirlo (…) pero hoy estoy viendo que me está haciendo falta (…).”

“(…) los últimos tres años hice unos planes súper completos, en todos los aspectos de la empresa, o sea, en lo administrativo, en el comercial, en el financiero (…)”.

“(…) los hacía también muy ambiciosos (…) y no los cumplía, no les hacia seguimiento”.

“(…) tengo una cosa que se llama informe de indicadores de gestión (…)”.

E: “¿A esos indicadores se les hace seguimiento?”

SR: “Ese era el que mejor hacía yo, pero este año muy mal (…) uno ahí empezaba a notar cosas raras, cosas positivas, cosas negativas (…) era muy útil cuando yo lo veía rápidamente (…).”

E: “¿Cómo tu hermana y tu mamá son socios, ustedes (…) tu le reportas a ellas como la gestión de la empresa o no?”

SR: “No. Ahí hay confianza total, por ahora la empresa nunca ha repartido utilidades, sino que toda se ha reinvertido (…).”

[11-08-2011]

E: “¿Cómo es el proceso de selección de personal? ¿Tiene una caracterización de los puestos de trabajo?”

C: “(…) se mira primero es el perfil, la experiencia, la edad (…) básicamente hay veces no miramos mucho la experiencia como tal, sino las aptitudes que tenga la persona, las fortalezas que tenga como para lo que nosotros pues necesitamos. En la parte de producción (…) que tengan habilidades en las manos (…) tratamos de hacer el curso de

manipulación de alimentos y la entrevista (…) una segunda digamos entrevista que es la prueba (…)".

E: "¿Ustedes cuentan con programas de capacitación?"

C: "Capacitaciones como tal hemos dado muy pocas aunque si las damos (…) en los proyectos que tenemos a corto plazo está la parte de (…) salud ocupacional (…)".

E: "¿De todas esas capacitaciones que han hecho quedan registros?"

C: "En algunas, no todas tienen registro porque la mayoría las hacemos nosotros mismos (…)".

E: "¿A partir de las capacitaciones evalúan la eficiencia de las mismas?"

C: "(…) hemos hecho la retroalimentación (...) la medición de la eficiencia no se hace en todas, en las que involucran a la empresa como tal (...)".

E: "¿Para todos los puestos de trabajo tienen procedimientos escritos, documentados y cada uno lo conoce y los tienen a la mano?"

C: "El que tiene el procedimiento a la mano literalmente es la formulación, los demás es porque lo saben, igual si existen si están registrados, pero no están a como a la mano (...)".

ANEXO 4: TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTAS ALIMENTOS NEBRASKA S.A.

E: Natalia Giraldo – Verónica Hernández

GC: Gladys Cecilia (Gerente Alimentos Nebraska)

[28-07- 2011]

GC: "(…) En estas empresas casi todo está en cabeza de uno (…) Si ustedes miran en la planta hay un jefe de planta que les puede decir muchas cosas (…) pero de todas maneras mucha parte de la información está muy concentrada por este lado."

"(…) nosotros somos una empresa familiar, somos 8 hermanos, mi mamá y algunos otros miembros que son cercanos a la familia".

"(…) digamos que hay una formación empresarial, administrativa, en todos estos temas (…) uno si sabe que todo eso existe y es importante, y toca cositas y hace, pero no logra como ser tan riguroso en la formalidad de lo que sabe porque las prioridades a veces le cambian a uno, uno si hace ejercicios de planeación estratégica, pero no tengo la rutina de que todos los años con los presupuestos, sino que cuando yo veo que hay mucha necesidad (…). Entonces hay una semi-formalidad, no podemos decir que somos informales totalmente, pero tampoco somos formales completamente".

"La empresa nació básicamente de la necesidad de procesar la leche, o sea nosotros somos productores de leche, entonces nació como la idea de que procesemos la leche, (…) nació más del saber hacer que de la necesidad del mercado (…)".

"Hemos tratado de ser lo más formales posible desde la cultura de nosotros en la organización pero las necesidades hacen que uno se desvíe del objetivo. Desde el principio hemos formulado misión, visión, valores y la hemos revisado alguna vez pero no necesariamente con la rigurosidad en la periodicidad (…)".

"Los factores de éxito de una organización están en su administración, en su producción y en su comercialización (…). Nosotros somos una sociedad anónima, como tal hacemos la asamblea de accionistas, (…) hicimos un protocolo de familia porque usted sabe que las empresas familiares se disuelven muy fácil con los conflictos precisamente de eso (…). Entonces nosotros hacemos la asamblea de accionistas cada año formalmente con toda la rigurosidad del caso, con su verificación de quórum, y con todo, revisor fiscal y todas las cosas al frente (…)".

"Nosotros tenemos los procesos sistematizados, o sea nosotros tenemos un programa que nos maneja la contabilidad, otro que nos maneja todo lo que es el tema de inventarios, cartera, clientes. Y de ahí podemos sacar información y saber cuál es el cliente que más compra, el que más debe, el que más utilidad da, los productos que más utilidad dan. Tenemos sistemas también de costos que nos permite saber cuánto nos cuesta producir cada cosa y cuál es el producto más rentable o no. Y toda esa información nos sirve para hacer planeación estratégica y por esa razón nosotros hemos hecho ejercicios de

planeación estratégica, (…) nosotros precisamente para apoyarnos, ayudar y crecer, nosotros hemos entrado a todos los planes de formación de empresas que hay. Entonces, primero estuvimos afiliados con ACTUAR, y con ACTUAR (…) hicimos programas de formación empresarial, fuimos nominados al fami-empresario del año (…)."

"Entramos en ese plan de "Padrinazgo", y entonces nosotros somos ahijados de Noel (…). A nosotros nos apoyaron dos áreas muy importantes, una que fue el área comercial que nosotros siempre pedimos mucho apoyo en el área de ventas, (…) uno sabe mucho hacer pero no sabe vender, (…) entonces conseguimos apoyo precisamente del Gerente Nacional de Ventas de Noel (…) y otra persona que es la de innovación, ella era la Gerente Nacional de Mercadeo en Noel (…) esa era una tesa pues en planeación estratégica (…). Hicimos una reunión, yo me llevé a todo el personal para la finca y a otros miembros de la Junta Directiva, llevé un esquema e hicimos un ejercicio de planeación estratégica, hicimos la DOFA, hicimos pues cosas que nos han ayudado mucho pues como para direccionar y re-direccionamos (…)."

"En cuanto al tema de la comercialización, dentro de las fortalezas que tenemos en el producto es el producto mismo, porque es un producto de excelente calidad que digamos que se ha defendido pues en el mercado precisamente por eso. Nosotros nuestros productos los vendemos a través de distribuidores, (…) entonces la fuerza de venta de nosotros son los vendedores de ellos, nosotros si tenemos fuerza de venta aquí directa pero no estamos llenos de fuerza de venta directa (…)."

"Nosotros estamos por ejemplo en Carrefour. Nosotros tenemos un portafolio de productos que básicamente lo manejamos a través de distribución, lo que llamamos la Línea Tradicional, la manejamos a través de distribución porque esa línea es una línea de supermercados, chiquito o grande (…)."

"Nosotros tenemos una Línea Gourmet, esta Línea Gourmet es más de temporada, entonces nosotros accedemos a esto más que todo con clientes directos y a los que se les ofrecen productos de navidad, y empresas (…)."

"Nosotros le hacemos maquila al Consumo y hemos rechazado mucho la maquila pero nos va tocar llegar allá (…). Entonces si uno quiere utilizar esos canales de distribución, de comercialización, tiene que ceder a la marca propia".

"(…) nosotros hemos hecho trabajo de marca desde participación en ferias, no hemos vuelto a participar, (…) nunca hacíamos negocios, (…) las ferias no son tanto para hacer negocios, pero si ganamos posicionamiento, entonces finalmente la gente se acordaba de uno (…). El otro tema son las degustaciones, hablando de ferias (…). Nos dimos cuenta que la marca se nos está apagando si no le ponemos otra vez recordación al asunto (…)".

"Cada línea tiene su canal, entonces esta Línea Tradicional es para supermercados, entonces quién maneja los supermercados, los distribuidores (…), no digo las grandes superficies sino los supermercados (…). Tenemos esta otra línea que como le digo se hace más en ventas directas, ventas de temporada o por anchetas o por ese tipo de cosas; tenemos esta otra línea que es una Línea Institucional, esta línea institucional, (…) la vendemos nosotros directamente porque las líneas institucionales no son de mucho margen (…). Y tenemos una Línea Industrial (…)".

“(…) tener la planta fuera de la ciudad, (…) a veces dificulta cierta logística, por ejemplo, bueno la traída de los productos, se contrata un camión, pero ríase que problema para usted conseguirse en la Unión un camión que fuera furgón y que tuviera licencia para transporte de alimentos, (…) afortunadamente conseguimos”.

“(…) nosotros que hacemos, llevamos a los distribuidores y ellos se encargan de la logística y les llevamos a estos puntos de venta que están en ruta, (…) tenemos una niña atendiendo el mercado institucional, y tenemos otra persona que es el coordinador de ventas (…).”

“Aquí los productos rotan muy rápido, por vencimiento poco (…). En producción las cosas si están muy organizadas, allá se sabe los tamaños de los baches ideales, (…) ella dice qué producir y ellos allá saben en qué proporción, porque eso si se ha revisado muy bien, el tema de costos se ha revisado mucho pero falta seguramente revisar más (…) eso está estandarizado, pero aún así no es la forma ideal. Fuera de que además por tema de recursos económicos, (…) a veces se nos agota el empaque porque no hay plata para comprarlo oportunamente, (…), entonces no es que sea con anticipación, nosotros cogimos alguna vez y en el inventario que se pueden meter mínimos y máximos, que entonces cuando se vaya a agotar nos avise, (…), finalmente eso se determina a ojo porque la caja no da para comprarlos con el mes de anticipación que quisiéramos (…) muchas veces faltan recursos para que haya fluidez de caja que le permita programar a uno esas cosas con anticipación y recursos de personal, los niveles de ventas no dan (…)”.

“(…) todos los proveedores de empaques tienen diseñadores, entonces uno ya no necesita contratar el diseñador de uno, que eso es bueno, uno si da las ideas y uno va mejorando la idea (…), pues que la imagen de nuestros productos es muy buena”.

“(…) por ejemplo la investigación de mercados, todos por teoría sabemos lo importante que es una investigación de mercados, pero también vaya hágala pues (…). Somos más conscientes de que hay que hacer una investigación, una investigacioncita de mercados aunque sea, preguntarle pues siquiera a varios (…) hicimos una investigación muy juiciosa entonces los costureros de mi mamá, me fui monté la filmadora y el cuestionario, a hablar las señoras y todas las técnicas de mercadeo, hicimos encuestas, hicimos cositas y aprendimos más del producto, pero no es una rutina, es lo que yo te decía estamos siempre entre la formalidad y la informalidad (…). Hubo un concurso de Antójate de Antioquia de la Gobernación, (…) pero me llamaron porque nosotros estábamos en ACTUAR (…), esto sería hasta bueno participar con la Línea de Postre que yo tengo ahí en mente, pues porque nos dan el registro INVIMA, pues que vale $4’000.000 y para tener un registro diferente (…). Lo mandamos y ganó, (…) entonces digamos que eso sirve como una especie de investigación de mercados, una validación que la cosa puede funcionar por ahí, pero la verdad muchas cosas se hacen por intuición, pues más por intuición que por una investigación formal de mercados, porque no hay recursos, no hay tiempo, no hay muchas cosas para hacerlo”.

“En la planta hay un muchacho muy piloso, (…) estudiando ingeniería de alimentos y se ha asesorado muy bien (…), entonces uno le da las ideas y él desarrolla, entonces de ahí van naciendo los productos; también nos falta mucho, nosotros tenemos un rubro muy elegante que dice investigación y desarrollo, pero en realidad son los ensayitos que nosotros hacemos allá (…)”.

E: "¿Tienen los procedimientos como en esa parte de la creación de nuevos productos, formalizados?"

GC: "Eso está documentado, pero entre otras cosas yo me encontré con la sorpresa de que eso no está muy formalizado en ninguna parte (…) eso hay que escribirlo y organizarlo porque eso se le va a olvidar a uno. Lo que sé es que la planta si está muy organizada, o sea, nosotros tenemos todos los procesos implementados, escritos, estamos pues a punto de una certificación por ejemplo allá, estamos más desordenados en la parte administrativa y comercial que en la parte de producción (…)".

"(…) el INVIMA nos vigila con periodicidad (…) entonces allá todo está escrito, todo está organizado, todo está señalado, hay más informalidad aquí. Por lo menos uno garantiza que el producto que se va para la calle está bien (…)".

E: "¿Ustedes cómo hacen con esa parte de incumplimientos o de reclamos de los clientes?"

GC: "No tenemos un área pues tampoco, o sea aquí no hay una línea de atención al cliente ni una persona especializada en atender al cliente, hay una cultura de que al cliente hay que atenderle su reclamo, de que hay que atenderlo bien, pero quién atiende, el primero que reciba la llamada y el que pueda lo atiende, la verdad los reclamos no son muy frecuentes afortunadamente (…)".

E: "¿Ustedes cómo manejan las utilidades?"

GC: "En el punto en el que nosotros estamos de crecimiento las utilidades, aquí nunca se ha repartido utilidades y nos vamos a demorar mucho (…), nosotros tenemos una planta ya muy grande, (…) y que no tuvimos que sacar plata para tenerlas porque han sido pues de préstamos de los bancos, pero nos ha costado mucho esfuerzo y nos va a costar mucho años tener utilidades por ejemplo, utilidades reales pues que este sobrando plata".

E: "¿Entonces cómo están manejando eso con los nuevos socios?"

GC: "No, es que para eso es una asamblea, y la asamblea se reúne y define y dice qué hacer con las utilidades".

E: "¿Ingresarlos a ellos a la sociedad fue como decisión porque son amigos o porque de pronto necesitaban un poquito de capital?"

GC: "Nosotros necesitábamos plata, y eso es hasta sano, en las empresas familiares tener gente de afuera es bueno porque nivela mucho la parte emocional e inclusive el control porque uno ya con la persona de afuera, (…) es más riguroso en la información".

[03-8- 2011]

E: "¿Ustedes hacen un análisis de la competencia?, ¿De microempresas que están en los mismo?"

GC: "Uno si tiene en cuenta la competencia, tampoco como les digo, siempre estamos en la mitad, ni el estudio más formal ni el más informal (…). Pero ya como un estudio muy

formal no, nosotros aquí tenemos, pues estudio, análisis de precios y de presentaciones de la competencia, eso sí pues".

"(…) nosotros por cultura dijimos es que la Junta Directiva es un equipo, un coadministrador, tienen que venir a ayudar, a tomar decisiones, (…) entonces yo les participo mucho, les cuento cómo vamos, (…) entonces participan, pero no es obligatorio pues yo irles a contar todo porque es que hay decisiones que son de tamaño, pues que no implican cambios radicales en la empresa pues que yo tenga que concretar con ellos".

E: "¿Cómo es la relación con los clientes?, ¿Es muy dependiente?"

GC: "(…) uno no debe depender de un solo cliente, (…) por ejemplo tengo un cliente en Cali que me tiene bien preocupada porque es muy grande, se creció mucho y vivo muy aburrida con él porque paga mal, porque lo que se negocia no lo cumple, (…) es el 20% de este negocio, imagínese que se nos vaya ese cliente que es el 20% de este negocio y yo tan aburrida con él, entonces mire que uno no quiere pero a veces se empieza a tener ese tipo de dependencia de los clientes (…)".

E: "¿Ustedes tienen medidas de cómo actuar frente a este tipo de situaciones?"

GC: "(…) de medidas no, uno no es que esté preparado, por ejemplo si se me van los distribuidores tampoco, o sea por lo menos ya tengo consciencia de que tengo que hacer algo con tiempo, entonces mientras tanto hay que cuidarlos (…)".

E: "¿Ustedes tiene un presupuesto de ventas?"

GC: "Si nosotros somos juiciosos en eso, yo todos los años hago una proyección de ventas para el año siguiente, con base en el histórico, a veces lo hago, pues bajo hasta, mejor dicho yo hago negociaciones con los distribuidores, a veces hago primero las negociaciones y después hago la proyección o a veces hago la proyección entonces con base en eso negocio con ellos, porque si yo tengo que crecer en un tanto por ciento yo los negocio para que ellos crezcan otro tanto por ciento, y a veces he llegado a bajar hasta productos entonces digo hay que vender tanto de esto, eso lo hice alguna vez, últimamente no porque uno va cogiendo algo de olfato y va sabiendo cómo, pero si basado en el histórico y en unas metas reales de crecimiento pues que se puedan tener para el año siguiente (…)".

E: "¿Esa proyección se hace con cada producto?"

GC: "No pero más por mercados, es por líneas de producto, (…) por línea más fácil, entonces la línea tradicional me la manejan los distribuidores y con ellos negocio eso, la industrial la manejo yo entonces cuántos clientes tengo que conseguir, la gourmet es más de temporada entonces cuánto voy a vender en diciembre, cosas así por el estilo. O sea de todas maneras no son presupuestos muy minuciosos, muy juiciosos, pero son presupuestos que nos permiten tener pues un horizonte, estamos orientados".

E: "¿Tienen identificadas cuáles son las prioridades a la hora de producir?"

GC: "Por ejemplo todos los productos esos si los conocemos muy bien, conocemos muy bien su costo, sabemos cuál es más rentable que cuál, y cuál es más fácil de vender que

cuál, (…) por ejemplo para mi es más claro que me da más la línea tradicional que la línea institucional, entonces le hago más fuerza a la línea tradicional que con menos gente hago más plata".

E: "¿Tienen o han tenido algún producto que sea subsidiado por los demás y han decidido sacarlo del mercado?"

GC: "Nosotros hemos sacado algunas líneas del mercado (…) sin embargo yo creo que los mismos productos se van muriendo, pues los que no sirven se van muriendo y por eso es que tiene que haber tanta innovación (…)".

E: "¿Cómo determinan los precios de venta?"

GC: "(…) una parte los precios de la competencia, tiene que partir desde el consumidor para atrás, cuánto le doy a este, a este, para saber yo cómo lo pongo, tiene que hace un análisis y pensar como cliente, como distribuidor, cómo lo venderá este, la tienda cuanto le pondrá, cuanto le pondrá éste, será que todos si lo venden a este pues para que el producto mismo no se vaya a salir del mercado".

E: "¿Cada cuanto hacen los incrementos de los precios?"

GC: "Es anual, por qué lo hago anual, porque así lo hace la competencia (…). Sin embargo cuando hay un aumento así desmesurado, por ejemplo que el azúcar se disparó y vemos que Alpina, Colanta y todos subieron, entonces uno sube, por eso tiene que tener el mercado chequeado. (…) nosotros producimos la leche pero se la pagamos a los socios, la leche también es variable (…)".

E: "¿Al hacer los cambios de precios anuales ustedes miran las proyecciones de los costos de las materias primas?"

GC: "No, pues porque eso es muy impredecible, o sea las materias primas tampoco es que cada mes suban (…). Yo si proyecto como un poquito, si tengo como previsto, a que el azúcar esta a $1600 no yo la dejo a $1800 y se me ha subido hasta $2000, (…) pero de todas maneras por más que uno proyecte, porque no se puede salir del mercado, (…) así usted no lo puede vender más caro porque a usted le sale más caro producirlo".

E: "¿Ustedes tiene un proceso de costos estandarizado?"

GC: "Nosotros tenemos un sistema de costos muy personalizado, es decir, yo tengo una hojita en Excel, (…) con el tiempo la hemos venido puliendo y funciona pero yo digo que eso se va a desbordar (…)".

"(…) con la parte financiera tampoco seremos los más tesos pues y el EBITDA y todas esas cosas, (…) entonces yo a veces le digo a la Junta, qué prefieren pues que me mate cuatro días haciendo un flujo de caja o que me vaya a vender, entonces no pidan tanto que no soy capaz de dar tanto (…)".

E: "¿Ustedes en la empresa divulgan la política que guía la empresa, la misión, la visión, o sea todos los trabajadores tienen claro?"

GC: “Nosotros hace poco reformulamos la misión, la visión, en esa planeación estratégica y estaban el 93% de los empleados (…), participaron y construimos entre todas la misión, la visión y todo eso, si me la preguntan no me la sé, (…) y si se las pregunta a ellos tampoco, pero la tienen en la sangre, (…) yo sé lo que quiere decir la misión, la visión porque pues imagínese la construimos y nos salió de nuestro ser, pero de memoria yo no soy capaz”.

[31-08 2011]

E: “¿Ustedes asignan recursos a las diferentes áreas que hay en la empresa?”

GC: “Así como un presupuesto muy formal de todas las áreas de la empresa, (…) no, se hace muy informalmente”.

E: “¿Ustedes le hacen seguimiento a la planeación anual?”

GC: “Sí leyéramos muy frecuentemente, le haríamos un seguimiento (…) pero cuando lo hacemos miramos la anterior a ver qué pasó (…). El último ejercicio así específico lo hicimos hace dos años”.

E: “¿Objetivos como de aumentar la productividad no hay en la empresa?”

GC: “Esos índices tan específicos, no. (…) los trabajadores no tienen objetivos.”

E: “¿Cómo evalúan la satisfacción de los clientes (…)?”

GC: “(…) cuando no hay muchas quejas (…) se evalúa que el problema no vaya a ser generalizado”.

E: “¿Tienen un formato donde se ponga cual fue el problema y el seguimiento que se le dio?”

GC: “No (…). Nosotros trabajamos muchos módulos de BPM, (…) más ese no (…)”.

E: “¿Ustedes en cuanto a competencia…?”

GC: “(…) compra productos de la competencia (…) la frecuencia la da el mercado”.

E: “¿Ustedes tiene un procedimiento para hacerle seguimiento a las órdenes?”

GC: “La producción se maneja de acuerdo a la demanda (…). Ángela es la que sabe que producir (…)”.

E: “¿Ven necesidades de crecimiento de infraestructura?”

GC: “(…) se creció la marmita (…) y ahora hay que crecer la caldera, ya nos dimos cuenta que la caldera nos está quedado chiquita (…)”.

E: “¿Para hacer la contratación (…) cómo escogen esa persona?”

GC: “Nosotros lo hemos hecho muy informalmente (…) pero en vista que hemos crecido (…) las contrataciones que vamos a hacer las tenemos que hacer formales (…)”.

E: “En cuanto la maquinaría… ¿Ustedes le hacen mantenimiento preventivo?”

GC: “(…) preventivos se convirtieron en correctivos. (…) digamos que hasta cierto punto si precisamente esperando que no nos vaya a coger la alta temporada sin hacer un buen mantenimiento a los equipos, pero no hay plan (…)”.

“Los Indicadores Rotación, eso no se tiene muy formal (…)”.

“Inventario físico (…) no de todo, de lo más grande (…)”.

E: “¿Ustedes llevan diariamente un kárdex (…)?”

GC: “Pero en el sistema”.

E: “¿Qué hacen respecto al tema de gestión ambiental (…)?”

GC: “(…) a nosotros nos controla Cornare (…)”.

E: “En cuanto la página ¿Quién es la persona que le hace seguimiento?”

GC: “Eso es un desastre (…), tenemos hace tres años que no la hemos tocado. (…) aún así mucha gente por la página web nos ha llamado. (…) Objetivo (…) tener página web porque todo el mundo tiene (…)”.

E: “¿Los comerciales tienen objetivos (…)?”

GC: “(…) los objetivos son más macros (…)”.

E: “¿Se tiene documentado la determinación de salarios?”

GC: “(…) si, todo eso se tiene documentado (…)”.

“(…) yo tengo algunos perfiles definidos, de cargos pues definidos (…)”.

E: “De todos, ¿ustedes tienen caracterización de cargos?”

GC: “De todos no (…)”.

[05-09- 2011]

E: “¿Hacen capacitaciones (…)?”

GC: “Las plantas se maneja de forma diferente, ellos allá si tienen capacitaciones programadas, le hacen varias capacitaciones en el año (…). Qué hacemos con el personal nuevo que entra (…) se les hace una entrevista (…) cuando el cargo es muy estratégico,

hago una segunda entrevista (…). Se selecciona un candidato (…) primero se le hace una capacitación de la empresa (…)”.

ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA
ACTA DE EVALUACIÓN FINAL DE TRABAJO DE GRADO

Fecha: (dd/mm/aa)	22/11/2011
Nombre del proyecto:	Direccionamiento estratégico y logro de objetivos organizacionales en empresas del sector alimentos.
Director del proyecto:	Francisco Javier Echeverry Correa

Nombre del estudiante	Programa académico
Natalia Giraldo Suárez	Ingeniería Administrativa
Verónica Hernández Mejía	Ingeniería Administrativa

Nombre del Jurado:	Rafael Galindo Monsalve

Evaluación del proyecto:

___No aprobado X Aprobado

Espacio exclusivo para jurado

___Mención Pública ___Mención Honorífica ___Trabajo Laureado

Justificación del reconocimiento: (Artículo 28 del Acuerdo 11: "El director del Programa presentará el acta final de evaluación al Consejo Académico, donde consta la solicitud de mención especial debidamente justificada y el Consejo determinará si se otorga o no")

[redacted]

Jorge Esteban Mesías Hoyos
Director de Ingeniería Administrativa

[redacted]

Francisco Javier Echeverry Correa
Director de Trabajo de Grado

[redacted]

Rafael Galindo Monsalve
Jurado (Si lo hubo)