

**Implementación de Planes de Mejora en 5 Empresas Pertenecientes al Programa
“Empréndelo”, Asociado a la Cámara de Comercio de Bucaramanga, Santander.**

Luisa Lizeth Gualdron González

**Trabajo de grado en modalidad de mejoramiento empresarial para optar al título de
Ingeniera Industrial.**

Director de Proyecto

Manuel Antonio Márquez Díaz

Magister en Creatividad e Innovación Empresarial

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ingenierías y Arquitectura

Facultad de Ingeniería Industrial

2021

Contenido	Pág.
Introducción	12
1. Definición del Problema	13
1.1 Descripción del Problema	13
1.2 Formulación del Problema	16
1.3 Justificación	17
1.4 Alcance.....	18
2. Objetivos	18
2.1 Objetivo General	18
2.2 Objetivos Específicos.....	18
3. Marco Referencial.....	19
3.1 Marco Teórico.....	19
3.1.1 Clasificación del Emprendimiento	20
3.1.2 Clasificación de la Innovación	21
3.1.3 Consultoría Empresarial.....	23
3.1.4 Sostenibilidad Empresarial	23
3.1.5 Herramientas aplicadas de la Ingeniería Industrial	25
3.2 Marco Conceptual	29
3.3 Marco Histórico	30
3.4 Marco Legal	31

3.5 Estado del Arte.....	32
4. Metodología	36
4.1 Fuente de Información	36
4.2 Técnicas de recolección da datos	36
4.3 Muestra.....	36
4.4 Fases del Mejoramiento Empresarial	37
4.4.1 Fase 1. Diagnóstico de la Empresa Objeto de Intervención Empresarial	37
4.4.2 Fase 2. Recolección y Análisis de Datos	37
4.4.3 Fase 3. Diseño e Implementación de la Mejora Empresarial.....	37
4.4.4 Fase 4. Evaluación de los Modelos de Mejoramiento Empresarial Implementados.....	38
5. Análisis e Interpretación de Resultados.....	38
5.1 Caso Superkingskfit	38
5.1.1 Diagnóstico de la Empresa.....	40
5.1.2 Análisis DOFA.....	41
5.1.3 Análisis de la Cartera de Negocio de Superkingskfit	45
5.1.4 Fortalecimiento del Área de Mercadeo y Ventas.....	50
5.1.5 Avance de Estrategias implementadas por el Emprendedor	52
5.2 Caso Match Makerspace	54
5.2.1 Análisis de la Cartera de Negocio de Match Makerspace	62
5.2.2 Fortalecimiento del Área de Mercadeo y Ventas.....	63

5.2.3 Fortalecimiento del Direccionamiento Estratégico.....	65
5.2.4 Avance de Estrategias implementadas por el Emprendedor	66
5.3 Caso Favreco.....	67
5.3.1 Fortalecimiento del Área de Mercadeo y Ventas	73
5.3.2 Fortalecimiento del Direccionamiento Estratégico.....	74
5.3.3 Avance de Estrategias implementadas por el Emprendedor	75
5.4 Caso Montecristo Bakery.....	76
5.4.1 Fortalecimiento del Direccionamiento Estratégico.....	82
5.4.2 Fortalecimiento de Administración y Talento Humano.....	84
5.4.3 Avance de Estrategias Implementadas por el Emprendedor.....	86
5.5 Caso Crosstraining	88
5.5.1 Análisis de la Cartera de Negocio de Crosstraining	94
5.5.2 Fortalecimiento del Área de Mercadeo y Ventas	95
6. Conclusiones.....	97
7. Recomendaciones	99
Referencias.....	101
Apéndices.....	108

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Normatividad en emprendimiento</i>	31
Tabla 2. <i>Ficha técnica de Superkingskfit</i>	39
Tabla 3. <i>Plan de Trabajo Superkingskfit</i>	40
Tabla 4. <i>Análisis DOFA para Mercadeo y Ventas</i>	42
Tabla 5. <i>Análisis DOFA para Finanzas</i>	43
Tabla 6. <i>Análisis DOFA para Operaciones</i>	44
Tabla 7. <i>Análisis DOFA para Talento Humano</i>	44
Tabla 8. <i>Comportamiento de cartera de productos</i>	46
Tabla 9. <i>Cuadrante Interrogación</i>	47
Tabla 10. <i>Cuadrante Estrella</i>	48
Tabla 11. <i>Cuadrante Vaca</i>	48
Tabla 12. <i>Cuadrante Perro</i>	49
Tabla 13. <i>Indicadores</i>	54
Tabla 14. <i>Comparativo antes y después de la intervención</i>	54
Tabla 15. <i>Ficha técnica de Match Makerspace</i>	55
Tabla 17. <i>Plan de trabajo de Match Makerspace</i>	56
Tabla 18. <i>Análisis DOFA para Mercadeo</i>	57
Tabla 19. <i>Análisis DOFA de Finanzas</i>	58

Tabla 20. <i>Análisis DOFA para operaciones</i>	59
Tabla 21. <i>Análisis DOFA para Estrategia y Talento Humano</i>	61
Tabla 22. <i>Comportamiento de cartera de productos</i>	62
Tabla 23. <i>Indicadores</i>	66
Tabla 24. <i>Comparativo antes y después de la intervención empresarial</i>	67
Tabla 25. <i>Ficha técnica Favreco</i>	68
Tabla 26. <i>Plan de trabajo Favreco</i>	69
Tabla 27. <i>Análisis DOFA para Mercadeo</i>	70
Tabla 28. <i>Análisis DOFA para Finanzas</i>	71
Tabla 29. <i>Análisis DOFA para Operaciones</i>	72
Tabla 30. <i>Análisis DOFA para Estrategia y Talento Humano</i>	72
Tabla 31. <i>Indicadores</i>	76
Tabla 32. <i>Comparativo antes y después de la intervención empresarial</i>	76
Tabla 33. <i>Ficha técnica Montecristo Bakery</i>	77
Tabla 34. <i>Plan de trabajo Montecristo Bakery</i>	78
Tabla 35. <i>Análisis DOFA de Mercadeo</i>	79
Tabla 36. <i>Análisis DOFA para Finanzas</i>	80
Tabla 37. <i>Análisis DOFA para Operaciones</i>	81
Tabla 38. <i>Análisis DOFA para Estrategia y Talento Humano</i>	81

Tabla 39. <i>Indicadores</i>	87
Tabla 40. <i>Comparativo antes y después de la intervención empresarial</i>	87
Tabla 41. <i>Ficha técnica de Crosstraining</i>	88
Tabla 42. <i>Plan de trabajo Crosstraining</i>	89
Tabla 43. <i>Análisis DOFA para Mercadeo</i>	90
Tabla 44. <i>Análisis DOFA en Finanzas</i>	91
Tabla 45. <i>Análisis DOFA para Operaciones</i>	92
Tabla 46. <i>Análisis DOFA para Estrategia y Talento Humano</i>	93
Tabla 47. <i>Comportamiento de cartera de productos</i>	94
Tabla 48. <i>Indicadores</i>	96
Tabla 49. <i>Comparativo antes y después de la intervención empresarial</i>	96

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. <i>Tipos de emprendimiento</i>	20
Figura 2. <i>Diagrama de Pareto</i>	25
Figura 3. <i>Diagrama de Ishikawa</i>	26
Figura 4. <i>Diagrama de Dispersión.</i>	27
Figura 5. <i>Diagrama de procesos</i>	28
Figura 6. <i>Histograma</i>	28
Figura 7. <i>Matriz modelo para interpretación de BCG</i>	47
Figura 8. <i>Comportamiento de la cartera de productos de Superkingskfit</i>	49
Figura 9. <i>Comportamiento de la cartera de productos</i>	63
Figura 10. <i>Comportamiento de la cartera de productos</i>	94

Lista de Apéndices

	Pág.
Apéndice A. <i>Visita empresarial a Crosstraining</i>	108
Apéndice B. <i>Visita empresarial a Montecristo Bakery</i>	109
Apéndice C. <i>Visita empresarial a Favreco</i>	110
Apéndice D. <i>Visita empresarial a Match Makerspace</i>	111
Apéndice E. <i>Visita empresarial a Superkingskfit</i>	112

Resumen

En Colombia el emprendimiento ha estado ligado a decisiones y políticas de estado que últimamente se han promovido en convenio con organizaciones como las Cámaras de Comercio, el Sena, y Universidades.

A partir de lo anterior, en alianza con la Cámara de Comercio de Bucaramanga, la Universidad Santo Tomás de la ciudad de Bucaramanga fue la plataforma para realizar un acompañamiento a empresarios de la ciudad y su área metropolitana poniendo a disposición de programas como Empréndelo, jóvenes estudiantes de la facultad de Ingeniería Industrial para que pudieran poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera.

En este trabajo de mejoramiento empresarial específicamente realizado como opción de grado, se intervino a 5 empresas beneficiarias del programa de emprendimiento en mención. Los negocios asesorados fueron: Crosstrainig, Favreco, Montecristo Bakery, Match Makerspace, y Superkingskfit. En estas Pymes, se realizaron intervenciones partiendo de diagnosticos empresariales de forma inicial.

Herramientas como: matriz DOFA (Debilidad, Oportunidad, Fortaleza, Amenaza), y matriz BCG (Boston Consulting Group), fueron de gran aporte porque permitieron organizar la problemática de cada organización de forma estructurada para posteriormente, plantear estrategias para cada área priorizada, y por último obtener resultados y hacer observaciones de manera cuantitativa comparando lo obtenido en el diagnóstico inicial con lo observado al final.

Finalmente, se realizaron recomendaciones a cada emprendedor de acuerdo a los resultados obtenidos para que en un futuro su negocio pueda posicionarse en el mercado y obtener los resultados deseados.

Palabras claves: Comercio, Diagnostico, Emprendimiento, Emprendedor, Intervención.

Abstract

In Colombia, entrepreneurship has been linked to state decisions and policies that have recently been promoted in an agreement with organizations such as the Chambers of Commerce, the Sena, and Universities.

Based on the above, in alliance with the Bucaramanga Chamber of Commerce, the Santo Tomás University of the city of Bucaramanga was the platform to carry out an accompaniment to businessmen in the city and its metropolitan area by making available programs such as Empréndelo, young students of the Faculty of Industrial Engineering so that they could put into practice the knowledge acquired during the career.

In this business improvement work specifically carried out as a degree option, 5 beneficiary companies of the entrepreneurship program in question were intervened. The businesses advised were: Crosstrainig, Favreco, Montecristo Bakery, Match Makerspace, and Superkingskfit. In these SMEs, interventions were carried out based on initial business diagnoses.

Tools such as: SWOT matrix (Weakness, Opportunity, Strength, Threat), and BCG matrix (Boston Consulting Group), were of great contribution because they allowed to organize the problems of each organization in a structured way to later propose strategies for each prioritized area, and finally, obtain results and make observations in a quantitative way, comparing what was obtained in the initial diagnosis with what was observed at the end.

Finally, recommendations were made to each entrepreneur according to the results obtained so that in the future their business can position itself in the market and obtain the desired results.

Keywords: Commerce, Diagnosis, Entrepreneurship, Entrepreneur, Intervention.

Introducción

Para el 2020, Colombia se ubicó en el tercer lugar como uno de los mejores países para llevar a cabo un emprendimiento. Lo anterior, significó para el país ser considerado uno de los ecosistemas de emprendimiento como mayor renombre en la Región Latinoamericana [1].

En los últimos años, se han establecido todo tipo de alianzas público-privadas que han dado origen a programas como Empréndelo que son impulsados desde las Cámaras de Comercio de ciudades que, como Bucaramanga, se han caracterizado por siempre reflejar un espíritu emprendedor sobre todo en el sector de la manufactura y prestación de servicios.

Ser sostenible en el tiempo con emprendimientos a bordo, requiere de adaptaciones al cambio e implementación de una cultura donde el mejoramiento continuo tome protagonismo en cada área de la estructura organizacional de los negocios.

Las Pymes se han quedado cortas por tener un trabajo cortoplacista, y por no invertir en innovación lo cual, será lo que las mantendrá viva en el transcurso del tiempo [2].

Las modificaciones que está experimentado el mercado cada día requieren de saber adaptarse a tal fenómeno, es por ello, que desde la Cámara de Comercio de Bucaramanga en conjunto con instituciones como la Universidad Santo Tomás de Bucaramanga, se vienen realizando acompañamientos a empresarios de la ciudad para ayudarles a ser más competitivos y sostenibles mediante un asesoramiento profesional que les permita implementar herramientas de la ingeniería industrial que les posibilite medir en todo tiempo sus resultados y sacar conclusiones para poder mejorar sus procesos internos. En el presente trabajo, se elaboró a manera de informe los resultados más significativos de acompañamientos empresariales en cinco empresas donde fueron diversas las áreas analizadas, y mejoradas, entre ellas: Mercadeo y Ventas, Finanzas, Talento Humano, Direccionamiento Estratégico y Producción.

1. Definición del Problema

1.1 Descripción del Problema

Históricamente, las empresas han sido tratadas como agentes económicos que independientemente de la clasificación a la que pertenezcan, le imprimen dinamismo a la economía de un país. En este orden de ideas, la situación económica de una nación será buena y podrá generar bienestar social, si tales entidades crecen y se mantienen competitivas en el tiempo, y si del mismo contexto económico, participan nuevos actores con potencial innovador capaz de ofrecer bienes y servicios que sean de alto impacto en sus respectivos sectores, y que los hagan ser referentes para otras economías [1].

A nivel internacional, las necesidades que presentan las MIPYME (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas), son prácticamente iguales en todos los países: requieren de asesoramiento para abrir mercados, formación en habilidades empresariales, y algo muy importante: los recursos para poner en marcha los proyectos productivos desarrollados [2].

En América Latina y el Caribe (LAC, *Latín American and the Caribbean*), tanto analistas como inversores, han considerado en sus pronósticos a las economías emergentes de esta Región, como los motores del crecimiento. Lo anterior, obedece a los profundos cambios estructurales producidos en los países del bloque, con las MiPymes como protagonistas. No obstante, el entusiasmo mostrado para con los mercados emergentes se ha disminuido en los últimos años, debido a dudas existentes con respecto a la sostenibilidad de los negocios que potencian tales economías; que en su mayor proporción son micro, pequeñas y medianas empresas [3].

La productividad, se ha convertido en un desafío urgente para cada Mipyme de los países de América Latina y el Caribe, porque el crecimiento social siempre ha estado ligado con el crecimiento económico. Las políticas adoptadas no han resultado eficaces según los expertos, ya

que, el crecimiento como resultado de los programas de emprendimiento implementados se ha mantenido bajo por largos periodos de tiempo. Lo ya descrito, indica que se hace necesario propiciar el surgimiento de una clase emprendedora e innovadora, capaz de crear empresas con potencial para exportar bienes, servicios e incluso capital [3].

En tal mapa problemático, se requiere según lo firma el Banco Mundial: generar capital humano, mejorar el nivel de educación, mejorar la logística e infraestructura, modernizar los puertos, el transporte y las aduanas para permitir una integración de las empresas, aumentar la competencia, y mejorar el entorno contractual [3].

Para explicar de modo comparativo la problemática existente en la competitividad, emprendimiento e innovación en las empresas de los países emergentes con respecto a modelos de primer nivel de desarrollo, puede describirse lo que sucede desde hace años en el mercado japonés.

La distinción en el país asiático hacia las pequeñas y medianas empresas, se ha convertido desde sus inicios, en una política industrial fuertemente impulsada desde los entes gubernamentales. Las políticas industriales, impulsadas desde el MITI (Japan's Ministry of International Trade and Industry), para modernizar y fortalecer este tipo de empresas, ha ayudado a desarrollar economías locales y regionales dentro del país, contribuyendo de cierta forma a la estructuración de una amplia red industrial entre las grandes, medianas y pequeñas empresas.

A partir de lo anterior, los sectores industriales japoneses, lograron reducir costos de transacción, siendo beneficiados de lo que se denomina externalidades de Marshall (se entiende ésta como los efectos que ciertas actividades tienen sobre otros procesos, pero que no se transmiten en el precio económico de las mismas) [4].

La calidad en los empleados de las pequeñas y medianas empresas en Japón es muy alta. Es por ello, que los ingenieros de las grandes empresas, trabajan de la mano con los colaboradores

de las pequeñas y medianas empresas, estableciéndose de esta manera, una relación que más que dominación, ha sido de cooperación. En el factor calidad, puede resaltarse la gran experiencia de la mano de obra japonés dado los años en los que se mantiene al trabajador en una constante capacitación y entrenamiento con facultades de generar mejoras en los procesos [4].

Ya conociendo un caso de éxito, como el referenciado anteriormente, en Colombia, los retos que enfrentan las MiPymes, giran en torno a: mejorar la productividad, innovar, y ampliar mercados; estos 3 desafíos, constituyen un panorama lleno de dificultades para el segmento empresarial colombiano perteneciente a estos niveles de empresa [5].

En el país, el aporte al PIB (Producto Interno Bruto) que hacen las micro, pequeñas y medianas empresas es incuestionable, aun cuando estas, llevan a cabo sus actividades bajo condiciones y ambientes que disminuyen su capacidad productividad y competitividad, y no les dejan ser los motores de desarrollo económico como en el caso explicado. Según el DANE (Departamento Nacional de Estadísticas), el segmento de las MiPymes, está representando más de 90 % de la capacidad productiva de la nación, genera el 80% del empleo, y aporta un 35% del PIB [5].

Observando los porcentajes encontrados, lo natural sería que las micro, pequeñas y medianas empresas, tuvieran una mayor participación en la economía nacional, pero tal paradoja se debe a que: existe una visión a corto plazo por parte de los pequeños y medianos empresarios, el empresario pyme no planifica su negocio a más de seis meses - un año, lo que disminuye sus probabilidades de crecer, las pymes han dejado a un lado la creación o generación de valor agregado por atender asuntos del día a día de forma prioritaria, el 60% de las pymes para el periodo 2006-2016, solo pidió prestado para cubrir su flujo de caja a corto plazo, ignorando inversiones en innovación o expansión, existe una predominación en estas empresas de una escasa sofisticación

del proceso productivo, se les dificulta implementar una cultura exportadora, y los está afectando los altos niveles de formalidad laboral [5].

En el año 2019, el informe “Perfiles económicos departamentales 2020”, de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, ubicó a Santander como la cuarta económica más sólida del país siendo superado por: Bogotá 25,9%, Antioquia 14,7% y Valle con 9,8%. Este posicionamiento en la estructura económica del país se debe a la participación de las MiPymes, que todavía requieren de un fomento a la cultura exportadora, impulsar la atracción de inversión de eficiencia, mejorar el nivel de calidad y tecnología de los aparatos productivos, y entender las necesidades del inversionista en cuanto a sus percepciones del comportamiento económico del departamento [6].

Para la Cámara de Comercio de Bucaramanga (CCB), se hace indispensable que en estos últimos años se trabaje de manera conjunta y organizada constituyendo un solo eslabón industrial capaz de jalonar todo un sector hacia el crecimiento de la economía nacional, y poder ser competitivos ante otros países, para ello inicialmente se hace necesario que se realicen diagnósticos de fortalezas y debilidades para trazar y diseñar estrategias de crecimiento y sostenibilidad [6].

En consecuencia, de lo anterior, se derivó la siguiente pregunta de investigación:

1.2 Formulación del Problema

¿De qué manera se pueden implementar modelos de mejora empresarial a 5 empresas pertenecientes al programa Empréndelo, asociado a la Cámara de Comercio de Bucaramanga, de tal forma que se incrementen sus indicadores de productividad?

1.3 Justificación

Para las MiPymes de la ciudad de Bucaramanga, recibir asesoramiento en temas de emprendimiento y sostenibilidad, puede permitirles fortalecer áreas como: Talento Humano, Administración, Mercadeo, Finanzas, Producción y Calidad.

Es por esto, que la Cámara de Comercio de Bucaramanga, a través de programas como Empréndelo, puede mejorar los indicadores de productividad de tales empresas, posicionando de tal manera a la Ciudad, como una plataforma donde se puedan desarrollar proyectos de inversión a partir del surgimiento de negocios innovadores que pueden ser sostenibles económicamente en el tiempo.

Realizar modelos de intervención a 5 empresas de la ciudad de Bucaramanga, le permitirá al estudiante de la Universidad Santo Tomás aplicar herramientas de la Ingeniería Industrial en las áreas que se requieran, propiciando bajo la supervisión de un tutor asignado por la Cámara de Comercio, que el aprendiz tenga acceso a espacios reales y pueda obtener experiencia dentro del sector productivo, interactuando de forma activa y proponiendo estrategias para optimizar los procesos internos de las MiPymes objeto de asesoramiento.

De los trabajos de mejora que se proyectan a realizar en las 5 empresas de la ciudad de Bucaramanga, se obtuvieron modelos de mejoramiento empresarial aplicables a empresas que recién inician en el mercado, logrando que tales modelos de negocio se fortalezcan en el Ambiente de Emprendimiento Local, mejoren su capacidad de oferta al cliente, y puedan gestionar de manera eficaz el conocimiento para poder seguir abriendo mercado con productos innovadores que sean referentes para otros casos.

1.4 Alcance

El desarrollo empresarial de Bucaramanga, ha sido soportado en los últimos años, por una serie de políticas y programas que han permitido dinamizar el sector industrial de la Región. Este hecho, acompañado de alianzas entre empresas y entidades como el SENA y Universidades, como la Universidad Santo Tomás de Aquino, seccional Bucaramanga, ha generado las condiciones para que el pequeño y joven empresario, pueda desarrollar de forma eficiente su emprendimiento, y pueda surgir de manera rentable y sostenible [7].

Lo que se busca al realizar el presente trabajo de mejoramiento empresarial, es intervenir a 5 MiPymes de la ciudad de Bucaramanga, diagnosticando de manera inicial el estado en el que éstas se encuentran. Lo anterior, con el fin de implementar estrategias de crecimiento empresarial a través de programas de fomento empresarial y acompañamiento especializado a través de programas adscritos a la Cámara de Comercio de Bucaramanga, como lo es Empréndelo.

El propósito es implementar herramientas de Calidad, Finanzas, Producción, Mercadeo, Talento Humano, entre otras áreas afines a la Ingeniería Industrial, y mejorar los indicadores de productividad en cada una de las organizaciones.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Implementar modelos de mejora empresarial a 5 empresas pertenecientes al programa Empréndelo de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, con el fin de incrementar sus niveles de productividad.

2.2 Objetivos Específicos

- Evaluar el estado en el que se encuentran las 5 empresas pertenecientes al programa

Empréndelo, utilizando herramientas de diagnóstico elaboradas por la Cámara de Comercio de Bucaramanga, que permitan identificar oportunidades de mejora en las áreas que se requieran.

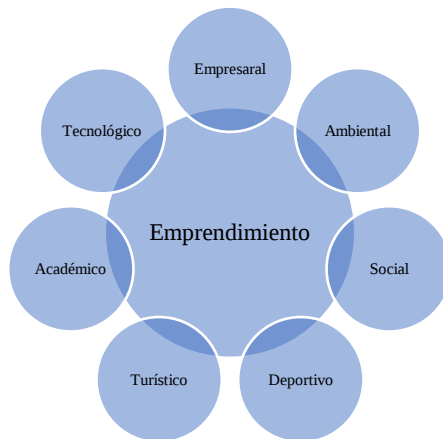
- Desarrollar una propuesta de mejora en cada una de las 5 empresas objeto de intervención empresarial, a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico para ejecutar un plan de trabajo específico a cada empresa.
- Evaluar las mejoras realizadas a las 5 empresas pertenecientes a Empréndelo intervenidas, por medio de los resultados reflejados en los indicadores de productividad para conocer como impactaron los modelos de mejora implementados al desempeño de cada organización.

3. Marco Referencial

3.1 Marco Teórico

El emprendimiento empresarial, ha surgido en los últimos años como una de las estrategias para hacer frente a la crisis de desempleo que actualmente viven muchos países de la Región Latinoamericana. En la Agenda de Desarrollo Social de los distintos países, existen áreas de intervención para el fortalecimiento de la inserción laboral a través de apoyos integrales y efectivos a jóvenes que quieran impulsar micro proyectos productivos de forma asistida por las diferentes entidades que regulan o normatizan el comercio local en cada nación [8].

Cabe señalar, que dependiendo el tipo de acción social que se lleven a cabo en cada proyecto productivo, hay lugar para uno de los siete tipos de emprendimientos que pueden existir como lo son:

Figura 1. *Tipos de emprendimiento*

Tipos de emprendimientos. Adaptado de [9]

La innovación, se encuentra en la raíz de cada nuevo negocio. La capacidad para innovar, va de la mano con la habilidad para emprender. El proceso de innovar, se constituye en una parte fundamental del ADN de las empresas competitivas; no se es posible innovar en un contexto fuera de la globalización, ya que en su camino no hay fronteras geográficas [9].

La relación existente entre emprendimiento e innovación, puede evidenciarse en aquellos cambios que pueden experimentar las organizaciones y las actividades económicas de manera conjunta.

3.1.1 Clasificación del Emprendimiento

Otra clasificación para caracterizar al emprendimiento, es según la empresa creada. Este puede ser:

- **Emprendimiento por Necesidad:** es un tipo de emprendimiento orientado a generar ingresos diarios para subsistir. En este emprendimiento, se obtienen bajos niveles de ingresos, utilidad y activos. Se caracteriza por no tener una planificación adecuada, lo cual imposibilita tener una perspectiva clara de mercados nacionales e internacionales [9].

- **Emprendimiento Tradicional:** Son emprendimientos que gracias a su estructura competitiva presentan un crecimiento, pero no cumplen con criterios ventas, rentabilidad y sostenibilidad alta. Están dentro de sus características: productos y/o servicios poco diferenciados, mano de obra poco capacitada, poco uso de tecnología generalmente se encuentran formalizadas [9].
- **Emprendimiento Dinámico:** Son emprendimientos con un comportamiento rentable, rápido y sostenido en el tiempo. Presentan un nivel importante de ventas después de 10 años [9].

En cuanto a la innovación se refiere, este proceso de llevar a cabo lo ideado y planificado causando impacto en el medio operado, puede clasificarse teniendo en cuenta tres criterios: el objeto, el grado de novedad, y la finalidad estratégica.

Para cada criterio, se hizo una breve descripción del nivel de innovación en el cual puede desarrollar una empresa ya sea productos o servicios de alto impacto, en el mercado local, regional, nacional e internacional.

3.1.2 Clasificación de la Innovación

3.1.2.1 Según el Objeto.

- **Innovación en producto (bienes y servicios):** Nivel en el que el máximo alcance corresponde a la introducción 100% nuevo en el mercado, y a partir de este, se plantean a futuro mejoras sustanciales y leves [9].
- **Innovación en procesos:** Este tipo de innovación, abarca actividades de naturaleza diversa entre ellas: científica, tecnológica, organizacional, financiera y comercial. De igual manera, dentro de su alcance está, cualquier actividad empresarial: producción, organización, mercadeo, calidad, etc. [9].

- Innovación en los mercados: Este tipo de innovación, busca crear, ampliar o segmentar los mercados de ventas, y de la misma manera, mejorar los procedimientos de aprovisionamiento de materias primas y productos [9].

3.1.2.2 Según el Grado de Novedad.

- Innovaciones radicales: Estas innovaciones, hacen referencia al desarrollo de productos nuevos y diferenciados en el mercado. Las características para diferenciar al producto de manera significativa son: prestaciones, propiedades teóricas, materias primas o componentes utilizados en el proceso productivo [9].
- Innovaciones incrementales: Se refieren a mejoras en productos o procesos ya existentes. Pueden ser parciales, progresivas o secundarias.

De igual manera, según la finalidad estratégica también puede haber lugar para emprender. Son muchas las formas, versiones y métodos que existen para emprender, pero todo de la mano de un soporte técnico y profesional puede darse un emprendimiento sostenible, sustentable y rentable capaz de crecer en el tiempo.

Mediante innovación estratégica, las empresas pueden gestionar el cambio del modelo de negocio. Desde este punto de vista, la innovación estratégica puede ser considerada como un proceso empresarial a través del cual las empresas consiguen adaptarse a los cambios y mejorar su propuesta de valor. Se trata de una visión estratégica de la innovación, que complementa a la innovación económica y la innovación tecnológica, conceptos ya clásicos de innovación [11].

A continuación, se describe otra versión de emprendimiento según su funcionalidad estratégica teniendo como factor principal la innovación.

3.1.2.3 Según la Finalidad Estratégica. Este tipo de innovaciones, buscan desarrollar productos con base a las características del mercado y las características tecnológicas del sector donde se pretende lanzar el producto [9].

3.1.3 Consultoría Empresarial

Las empresas de todos los sectores industriales de la economía se enfrentan constantemente al reto de crecer en el mercado. Buscando mantener su posición de liderazgo, necesitan emplear estrategias óptimas que les permitan incrementar sus niveles de producción y, por ende, mejorar sus rendimientos económicos [10].

Las consultorías empresariales, hacen posibles a las empresas planificar de mejor manera su futuro, combinando herramientas tecnológicas con modelos de operación previamente diseñados. Las habilidades que se pueden desarrollar como empresa al ser objeto de asesoría empresarial son: mejorar su posición frente a una disrupción digital, ser más competitivos, definir modelos operativos más eficientes, y preparar el talento humano con miras hacia el futuro [10].

Dentro de la consultoría empresarial estratégica, las empresas son orientadas a través de un programa de alineación, ya que puede darse el caso de que existan buenas estrategias formuladas, pero las organizaciones no están lo suficientemente estructuradas para implementarlas, por lo que la funcionalidad estructural de las empresas debe definirse de tal manera que estén dispuestas para adoptar una nueva cultura de operatividad [10].

3.1.4 Sostenibilidad Empresarial

En términos económicos, una empresa sostenible de forma empresarial es aquella que, genera valor a corto, mediano y largo plazo. La sostenibilidad aplicada en el contexto empresarial de las organizaciones, implica algo más que cumplir obligaciones jurídicas, fiscales o laborales,

convirtiéndose en eje fundamental de crecimiento sostenible la inversión en capital humano, experiencia adquirida en inversión tecnológica e implementación de buenas prácticas comerciales [11].

El desarrollo sostenible de las empresas, es básicamente sostener al negocio haciendo que sus actividades productivas sean lo suficientemente rentables, contemplando nuevos conceptos de riesgo y oportunidad en el que cobren importancia aspectos medioambientales y de impacto social de la producción, siendo estos, componentes fundamentales para darle calidad al relacionamiento tanto con los grupos de interés internos como externos de la organización [11].

La ingeniería industrial como área del conocimiento, tiene a disposición de todos los profesionales del área una serie de herramientas y técnicas que la hacen única. Tales herramientas y técnicas, hacen que quien las utilice pueda diagnosticar, mediar, diseñar e implementar estrategias de mejoramiento continuo capaces de reorganizar cualquier tipo de negocio.

Junto con la estadística, la ingeniería industrial hace posible la medición de procesos y seguimiento de los mismos permitiendo así, garantizar tener a tales procesos dentro de unos rangos de calidad esperados.

Las herramientas dadas desde la ingeniería industrial son: Diagrama de Pareto, Diagrama de Ishikawa, Lluvia de Ideas, Diagramas de Dispersión, Diagrama de Flujo de Procesos, Histogramas.

Todas las mencionadas anteriormente, en combinación de metodologías bien dirigidas permiten llevar a cabo planes de reestructuración organizacional que pueden ser cuantificables y seguidos en el tiempo mediante indicadores de gestión.

En las intervenciones empresariales, un punto de análisis fue diagnosticar el poco o constante uso de estas herramientas por parte de los empresarios.

A continuación, se describen cada una de ellas, y se utilizan a modo de grafico lo que son en la realidad aplicada.

3.1.5 Herramientas aplicadas de la Ingeniería Industrial

3.1.5.1 Diagrama de Pareto. Consiste en una herramienta gráfica, que ayuda a identificar prioridades y causas, estableciendo un orden de importancia a los diferentes problemas que se pueden presentar en un proceso productivo. La viabilidad y utilidad del diagrama de Pareto, se encuentra fundamentada por el Principio de Pareto, conocido como “Ley 80-20”, en el cual se reconoce que pocos elementos (20%), generan la mayor parte de los problemas (80%) [12].

Figura 2.Diagrama de Pareto

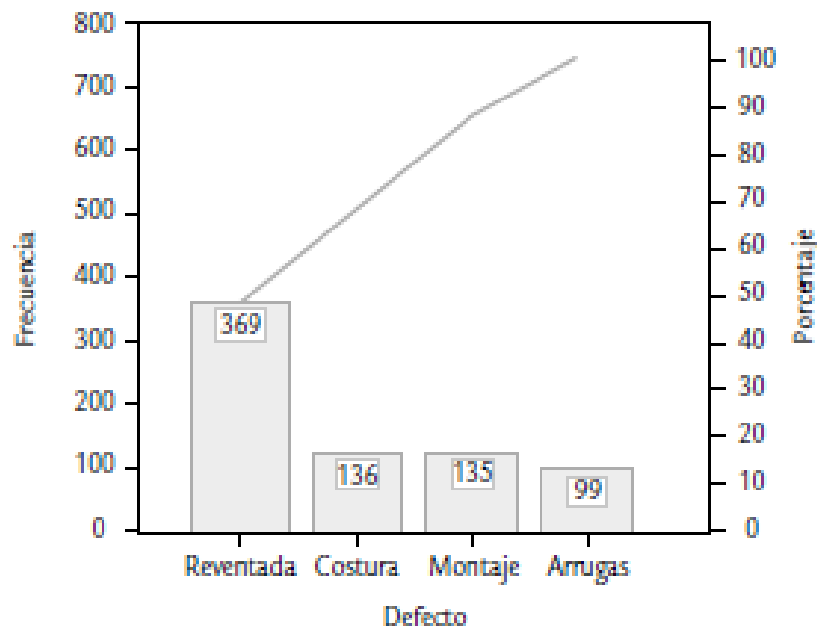


Gráfico tomado de [13]

3.1.5.2 Diagrama de Ishikawa (de causa -efecto). El diagrama de Ishikawa, es un método grafico que relaciona un problema o efecto con las causas que posiblemente lo están generando. La importancia de esta herramienta, radica en que hace necesario buscar las distintas causas que afectan el problema bajo análisis, y de tal manera, se evita el error de buscar de manera directa las soluciones sin cuestionar cuales son las verdaderas causas del problema [12].

Figura 3.Diagrama de Ishikawa

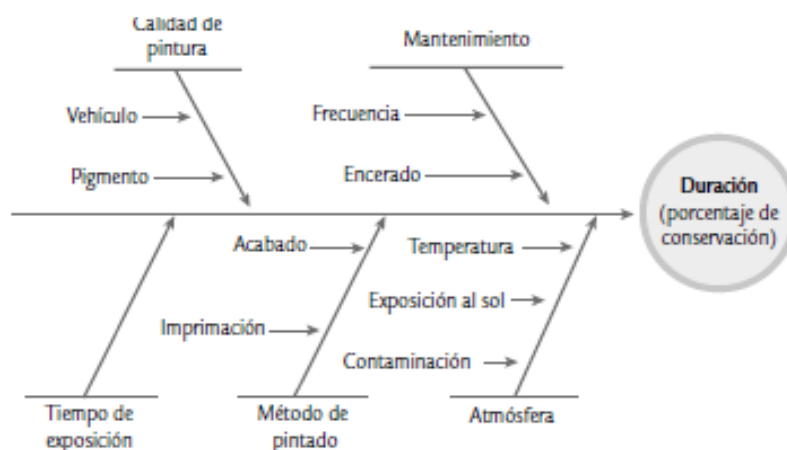


Gráfico tomado de [12].

3.1.5.3 Lluvia de Ideas. Es una forma de pensamiento creativo, orientada a que los miembros de un grupo de trabajo uno a uno, participen de forma activa e igualitaria aportando ideas sobre determinando tema o problema. Esta técnica, permite reflexionar sobre las condiciones tanto externas como internas de un problema, haciendo que las posibles soluciones se puedan considerar desde diferentes ópticas [12].

3.1.5.4 Diagrama de Dispersión. Dadas dos variables X, Y, un diagrama de dispersión consiste en una gráfica cuyo objetivo es analizar la forma en que tales variables se están relacionando a lo largo de un proceso productivo [12].

Cada elemento de la muestra, es representado por un par de valores X_i , Y_i , y el punto correspondiente en el plano cartesiano X-Y [12].

Figura 4. *Diagrama de Dispersión.*

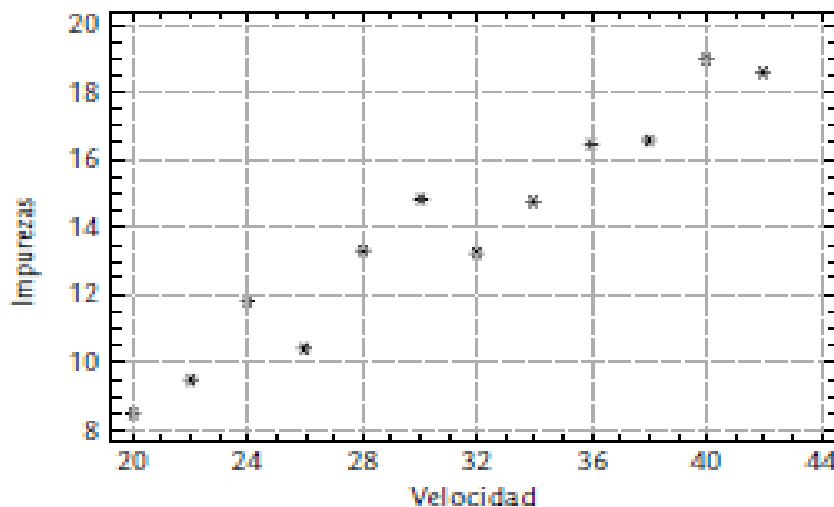


Gráfico tomado de [12]

3.1.5.5 Diagrama Flujo de Procesos. Este tipo de diagrama, consiste en una representación gráfica de los pasos secuenciales de un proceso que incluyen inspecciones, transportes, esperas, almacenamiento y retrabajos. Por medio del diagrama de flujo de procesos, se hace posible observar cómo se relacionan las diferentes actividades de un proceso, de igual manera permite mejorar al mismo [12].

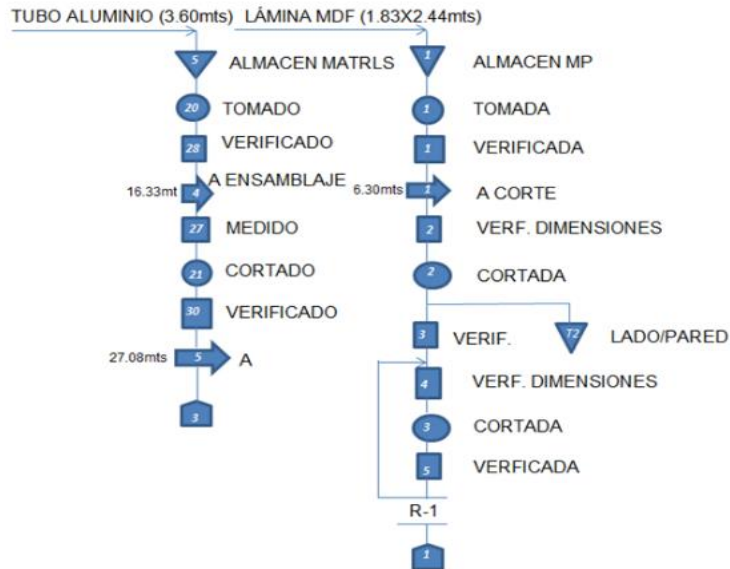
Figura 5.Diagrama de procesos

Gráfico tomado de [14]

3.1.5.6 Histograma. Gráfica en la que se pueden representar las distintas distribuciones de conjunto de datos. Permite visualizar, la tendencia central, la dispersión y forma de distribución de las variables objeto de análisis [14].

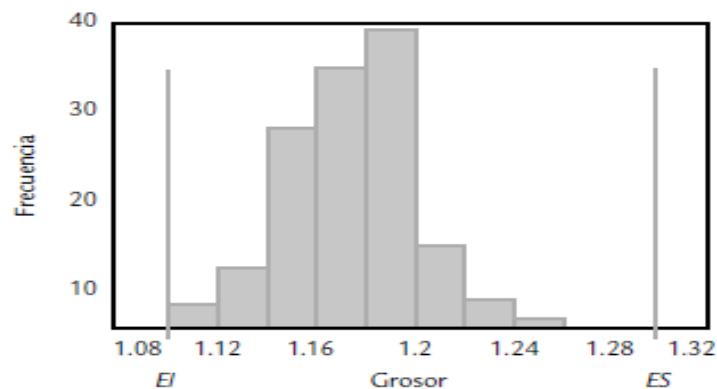
Figura 6.Histograma

Gráfico tomado de [13]

3.1.5.7 Hoja de Verificación (obtención de datos). La hoja de verificación es un formato construido para recolectar datos, de tal forma que se tenga un registro sencillo y sistemático, en el que se pueda analizar visualmente los resultados obtenidos. Su objetivo es fortalecer el análisis y desempeño de los diferentes procesos de la empresa, con la finalidad de contar con información que permita direccionar los esfuerzos y decidir de manera objetiva [12].

3.2 Marco Conceptual

- *Mejora Empresarial.* Conjunto de medidas, que se adoptan en una organización para poder mejorar su rendimiento [15].
- *Mipyme.* En Colombia según la Ley 590, es posibles definir las Mipyme así: Microempresa (personal no superior a 10 trabajadores, activos totales inferiores a 501 salarios mínimos legales mensuales vigentes), Pequeña empresa (personal entre 11 y 50 trabajadores, activos totales mayores a 501 y menores a 5001 salarios mínimos legales mensuales vigentes), Mediana empresa (Personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes) [16].
- *Competitividad empresarial.* Capacidad de una empresa para producir y vender productos y/o servicios cumpliendo con los niveles de calidad requeridos en el mercado [17].
- *Indicador.* Dato o conjunto de datos, que ayudan a una empresa a medir de manera objetiva la evolución de los procesos implementados dentro de sus sistemas productivos [18].
- *Diagnóstico.* Herramienta que permite conocer el estado de las diferentes áreas de una empresa, antes de realizarle una intervención o plan de mejora [19].

3.3 Marco Histórico

El mejoramiento empresarial, ha sido una concepción inherente a todas las actividades económicas del hombre desde el mismo proceso evolutivo de las empresas. A partir de la Edad Media, surgen mercados basados en el prestigio de la calidad de los productos donde se generaliza la costumbre de agregarle marca y con esta práctica, se desarrolla el interés por innovar en la presentación del producto con la intención de mantener una buena reputación del mismo [20].

Históricamente, las empresas han sido gestionadas para especializar a sus departamentos de trabajo, de tal manera que puedan obtener productos con mayor vida útil en el mercado, y por ende establecer un liderazgo en el sector operado. En la última década, las empresas han utilizado referencias de gestión de la calidad donde se ha identificado un enfoque basado en procesos [21].

Modelos de operatividad empresarial tales como el japonés, han evolucionado en el tiempo sobre el desarrollo de políticas y estrategias fundamentadas en las perspectivas y satisfacción integral del cliente [21].

En Colombia, el emprendimiento ha cobrado importancia en las distintas comunidades académicas y gremiales. El colombiano, se ha preocupado por desarrollar modelos de negocios con productos que reflejen estándares sociales y económicos en la calidad de los mismos. De acuerdo con Confecámaras, en Colombia han nacido aproximadamente más de 2.500.000 MiPymes y Pymes producto de la creación de iniciativas particulares [22].

En la actualidad, diferentes empresas han optado por estrategias de cambio y por implementar herramientas de ingeniería que les permitan mejorar los resultados de gestión [22].

Como política de desarrollo empresarial, y financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), nació desde 2017 EMPRÉNDELO Bucaramanga, con el fin de beneficiar a 280 proyectos, proporcionando a los emprendedores talleres sobre competencias blandas en temas

como liderazgo, visión y capacidad comunicativa. Así mismo, los jóvenes emprendedores pueden tener la opción de abordar temas como talento humano, administración, mercadeo, finanzas, producción y estrategia [23].

3.4 Marco Legal

Tabla 1. *Normatividad en emprendimiento*

Ley/Norma/Decreto/Resolución/Conpes	Objeto de la Ley	Aporte al trabajo
590 de 2000	Disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa [16]	La ley referenciada, ayuda a identificar el tipo de empresa intervenida mediante la mejora empresarial.
1014 de 2006	De fomento a la cultura del emprendimiento [24].	Esta ley, permitirá comprender el porqué del programa EMPRÉNDELO.
Decreto 3820 de 2008	Sobre la participación de las Cámaras de Comercio en los programas de desarrollo empresarial y se dictan otras disposiciones [25].	El decreto referenciado, permite esclarecer la participación de la Cámara de Comercio de Bucaramanga en las intervenciones de mejora empresarial de las empresas.
Resolución 3205 de 2008	Por la cual se reglamentan las funciones de los Consejos regionales de las MiPymes y se fijan directrices para su organización y funcionamiento [26].	La resolución citada, ayuda a comprender mejor las empresas catalogadas en MiPymes.
Conpes 3527 de 2008	Política Nacional de Competitividad y Productividad [27].	El documento conpes, permite determinar la importancia de la productividad empresarial como un pilar del desarrollo económico nacional.

Nota: * Principales normas aplicables al emprendimiento.

3.5 Estado del Arte

Actualmente, la globalización de actividades económicas ha cambiado la concepción sobre lo que se percibe del concepto desarrollo. Algo que ha traído consigo este fenómeno, es un conjunto de retos y desafíos en los factores tradicionales de producción, es por esto, que se hace necesario para las empresas, alinear las operaciones con las prioridades estratégicas a través de la gestión eficiente de sus procesos [28].

En este orden de ideas, las organizaciones que se centran en la mejora de sus procesos cuentan con una estrategia sólida y global, que les ayuda a establecer una cultura de innovación continua para dar respuesta al contexto económico donde puedan operar [28] .

SANTIBÁÑEZ VELOSO (2013), en *“Desarrollo de un plan de mejoramiento del proceso productivo del Sub-Producto lácteo Anhydrous Milk Fat (AMF) en Nestlé Fabrica Cancun”* divide su modelo de mejoramiento en tres partes: Diagnostico de la situación actual, donde realizó un levantamiento de la información en la planta objeto de intervencion empresarial, seguidamente identificó los puntos críticos en la línea de procesos seleccionada, la cual comparó con el funcionamiento de otras plantas. Luego de realizar el diagnostico, el autor mediante un Estudio y Análisis, diseñó y ejecutó ensayos en el proceso productivo para reconocer fallas, tomando muestras de los productos para analizar resultados. Por último, los resultados obtenidos le sirvieron de soporte para formular y proponer un sistema de mejora en la empresa objeto de mejoramiento empresarial. Los beneficios economicos que se generaron a partir de poner en marcha las mejoras propuestas, fueron del orden de USD \$2.000.000, incrementando el nivel de producción en un 27%, esto trajo consigo de igual manera, un aumento de la eficiencia del procesos productivo de AMF, y una disminución considerable de pérdida de productos terminados.

Así mismo, Hernández Lobato & González González (2007), en su artículo: “*MODELO ESTRATÉGICO DE MEJORA CONTINUA PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA MEXICANA*”, expresan que los principales desafíos y retos que enfrentan las pequeñas y medianas empresas en México, radica en adaptarse a los cambios que se evidencian en los mercados nacionales e internacionales. Por lo descrito anteriormente, se requiere de incorporar modelos que sean modernos y dinámicos que revelen como se alcanzan objetivos implementando estrategias previamente diseñadas.

Para el autor referenciado, las organizaciones que se preocupen por incursionar en el cambio continuo deben tener en cuenta lo siguiente:

- Destinar los recursos materiales, técnicos y financieros para una efectiva toma de decisión.
- Diagnosticar a la organización para conocer en qué estado se encuentra.
- Diseñar un proceso estratégico de mejora empresarial.
- Gestionar las competencias laborales de sus empleados.

Siguiendo la misma línea de los autores anteriores, CURILLO CURILLO (2014), en su trabajo de mejoramiento empresarial: “*ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA FABRICA ARTESANAL DE HORNOS INDUSTRIALES FACOPA-ECUADOR*”, en su plan metodológico de intervención empresarial, identificó principalmente el problema de baja productividad de la empresa realizando unas valoraciones de las posibles causas, por lo que jerarquizó los distintos factores internos y externos que estaban afectando la productividad. Luego de plantearse diferentes posibles soluciones, con base en análisis de datos tomados con respecto a indicadores de productividad, el investigador diseñó un plan de acción accesible integrando elementos como: capital humano, recursos financieros, físicos y otros.

Al plan de mejoramiento formulado, se integraron herramientas de ingeniería industrial como Diagrama de Causa y Efecto (para determinar las causas de baja productividad), Diagramas de flujo de procesos (para entender como se relacionan las actividades de los procesos productivos), entrevistas, observación, informes mensuales de gerencia, e informes anuales de gerencia. Para lograr los objetivos propuestos, los investigadores afirmaron a la empresa que esta debe actuar sobre la estructura de la empresa es decir ser adoptada desde el gerente hasta el último de los integrantes de la fábrica.

Ya en el contexto nacional, Restrepo Herrera & Orjuela Castro (2017) en su propuesta de mejoramiento empresarial: “*PLAN DE MEJORA – RESTAURANTE PUNTA SAL*”, realizaron un diagnóstico de 2 factores primordiales. El primer factor considerado es de carácter externo, en el cual se analizaron todos los factores demográficos que influyen en el sector gastronómico. El segundo factor, fue de carácter interno, en el que se analizó cada elemento de la cadena productiva del Restaurante Punta Sal. Durante el análisis interno del negocio se concluyó lo siguiente: Es posible mantenerse competitivo en el mercado, solamente brindando el mejor servicio y productos de calidad, aun cuando se esté en un mercado muy competitivo, el factor calidad hace posible mantener un liderazgo en el tiempo.

Otro resultado encontrado en el tema de mejoramiento empresarial, ha sido el de Fúnez Badel & Morro Salcedo (2017) quienes en : “*Diseño de un plan de mejoramiento del servicio de reparación de motores 3516 en la superintendencia de Reconstrucción en Carbones del Cerrejón basado en la metodología de Benchmarking*”, dividieron su plan metodológico de la siguiente manera para intervenir el área de servicio de reparación de motores 3516 en la multinacional: Caracterizaron el proceso de reconstrucción de componentes a partir de información levantada y del análisis realizado del diagrama de flujo del proceso, luego diagnosticaron el área a intervenir

identificando métricas y oportunidades de mejora. Para ello, aplicaron herramientas para el levantamiento de información tales como observación, entrevistas y cuestionarios. Utilizaron Benchmarking para encontrar las brechas de lo que se ofrece en el mercado y de lo que el área operativa de cerrejón en motores 3516 estaba cumpliendo. Por último, los investigadores implementaron actividades de mejoras en el plan de mejoramiento basado en indicadores de comparación seleccionados.

Como recomendaciones de haber realizado un plan de mejoramiento con base a los trabajos encontrados en la revisión de literatura se tuvo que:

- Es de gran relevancia que el plan de mejora que se propone ejecutar en un proyecto, sea validado por la gerencia y que su revisión periódica sea de acuerdo a lo establecido de modo que se pueda impactar de forma positiva el proceso analizado [29].
- Se debe trabajar de la mano con las empresas intervenidas empresarialmente, esto para realizar un seguimiento constante a los procesos y poder mitigar los riesgos operativos en tal caso que se presenten. [30]
- Es fundamental para una empresa, que se busque de manera constantemente generar “valor agregado” a sus productos, esto, le permitirá mantenerse vigente y competitiva en el mercado, obtener mayores márgenes y diferenciarse de su competencia [31].

Todas estas referencias, permitieron establecer una ruta de intervención empresarial para dar respuesta a la pregunta problema del presente proyecto, por lo que los apuntes tomados giran entorno al tema principal, que es mejorar la productividad de 5 empresas pertenecientes al programa Empréndelo asociado a la Cámara de Comercio Bucaramanga.

4. Metodología

Este trabajo de grado consistió en un Mejoramiento Empresarial realizado a 5 empresas beneficiarias del programa Empréndelo, perteneciente a la Cámara de Comercio de Bucaramanga. El enfoque que tuvo lugar en la presente mejora empresarial es de carácter mixto. Por un lado, se planteó una recolección de datos cualitativos sobre las condiciones en las que se encuentra la empresa a intervenir. Por otra parte, se propuso recolectar datos sobre mediciones de los procesos para posteriormente ser analizados cuantitativamente mediante implementación de indicadores, y análisis estadístico de la información recolectada.

4.1 Fuente de Información

La fuente de información que se usó para realizar el trabajo de recolección de datos, fue de tipo primaria la cual consistió en el proceso realizado por parte del investigador directamente, aplicando técnicas y procedimientos que suministren la información adecuada.

4.2 Técnicas de recolección da datos

La recolección de los datos para el presente trabajo de mejora empresarial, se llevó a cabo a través de la observación directa del investigador. La observación directa como técnica de recolección de datos, hizo referencia a la captación de la realidad problemática planteada, que posteriormente fue organizada de forma intelectual [32].

4.3 Muestra

5 empresas participantes en el programa Empréndelo asociado a la Cámara de Comercio de la Ciudad de Bucaramanga.

4.4 Fases del Mejoramiento Empresarial

4.4.1 Fase 1. Diagnóstico de la Empresa Objeto de Intervención Empresarial

En la fase inicial de la intervención empresarial, se buscó identificar a los ejes principales sobre los cuales funciona la empresa asesorada. Así mismo, se propuso determinar cómo está constituida la organización y que tipo de operaciones lleva a cabo. Lo anterior, con la finalidad de detectar desde qué área o áreas se hacía necesario plantear una ruta de trabajo que permitiera establecer objetivos alcanzables y medibles para cubrir las principales falencias presentadas en una o varias de las 5 ramas de una organización, las cuales son; financiera, talento humano, producción, dirección estratégica, marketing.

4.4.2 Fase 2. Recolección y Análisis de Datos

Posteriormente, en la fase 2 se recolectaron datos sobre mediciones de los procesos ejecutados en las 5 empresas intervenidas, para luego a través de herramientas de ingeniería industrial de orden cuantitativo y cualitativo determinar el comportamiento de la empresa en cada área intervenida de forma inicial. En esta fase, se pudo concluir sobre el estado de los procesos facilitando tal acción, el plantear objetivos para alcanzar las metas que presenta empréndelo como programa de fortalecimiento empresarial.

4.4.3 Fase 3. Diseño e Implementación de la Mejora Empresarial

Partiendo de los objetivos planteados, y con base al análisis cuantitativo y cualitativo de los datos recolectados, se formuló la propuesta de mejoramiento empresarial acorde a cada una de las 5 empresas intervenidas, y luego de establecer la ruta de trabajo aplicable a cada empresa, se puso en marcha los modelos de mejoramiento empresarial utilizando herramientas y métodos

propios de la ingeniería industrial, los cuales, hicieron posible el cumplimiento de los objetivos específicos previamente establecidos.

4.4.4 Fase 4. Evaluación de los Modelos de Mejoramiento Empresarial Implementados

Como última fase metodológica, se realizó una valoración sobre los modelos de mejoras puestos en marcha para cada una de las 5 empresas intervenidas. En esta fase, se buscó que los indicadores relacionados con el rendimiento de las empresas hayan tenido una variación positiva teniendo como base, el estado inicial de la intervención como método comparativo de la mejora.

5. Análisis e Interpretación de Resultados

Los resultados que a continuación se presentan, corresponden a una valoración obtenida desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo de cada empresa intervenida, considerando el diagnóstico inicial, áreas priorizadas, implementación de herramientas y obtención de juicios sobre avances de los negocios de acuerdo con las estrategias diseñadas para cada empresa.

5.1 Caso Superkingskfit

En la Tabla 2, se establecieron los datos generales de la empresa Superkingskfit. Tales atributos se refieren a: emprendedor, domicilio, actividad económica, conformación de socios, roles dentro de la empresa, identificación tributaria, estado de formalización del negocio, concepto de marca/imagen corporativa, historia de la empresa.

Tabla 2. *Ficha técnica de Superkingskfit*

Ficha Técnica de Emprendimiento		
		
Emprendedor Paula Andrea Castaño Polo	Emprendimiento Superkingskfit	Concepto del Negocio Confección y comercialización de ropa deportiva para dama y caballero
Domicilio cc cabecera iv etapa I311	Formalizado Si X No	
Actividad Económica Venta de Ropa Deportiva	NIT 1.095.825.965 - 1	Concepto de la Marca / Imagen Corporativa Corona: representa la línea elite
Socios Paula Andrea Castaño Polo	Rol Rep. Legal	Dedicación 100%
		Historia Superking nace de la necesidad de independizar la línea femenina de la masculina, con un enfoque más elite, para un cliente más exigente, prendas exclusivas con atributos de alta tecnología.

Nota: * Generalidades de Superkingskfit

La organización de la información concerniente a la empresa, corresponde a los datos más relevantes para identificar el caso de estudio o empresa intervenida durante el proceso de mejoramiento empresarial de una de las 5 empresas beneficiarias con el asesoramiento dado desde la Cámara de Comercio de la ciudad de Bucaramanga, a través de Empréndelo.

La interpretación o descripción de cada tipo de ficha técnica para cada emprendimiento corresponde a la descripción que dentro de cada una hay lugar para cada atributo.

De acuerdo a la Tabla 2, se puede observar que la empresa Superkingskfit, hace parte del sector de manufactura, específicamente se relaciona a la confección y comercialización de ropa deportiva para dama y caballero. Corresponde a una empresa de único dueño cuya dedicación es

al 100%, y surgió con la necesidad de marcar una tendencia propia de la línea femenina de prendas deportivas.

5.1.1 Diagnóstico de la Empresa

Inicialmente, se llevó a cabo una reunión para identificar las principales áreas a intervenir de la empresa, de las cuales se consideraron en primera instancia: Mercadeo y Ventas, Finanzas, Operaciones, y talento humano.

Se determinó por parte del equipo de trabajo, orientar las acciones de mejora hacia el área de mercadeo y ventas, esto, debido a que, en el diagnóstico inicial, y en el análisis DOFA, fue la parte de la empresa que más requerimientos de mejora necesitaba según el criterio del grupo de trabajo liderado por el tutor asignado por la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico inicial de Superkingskfit, se definió el siguiente plan de trabajo tal como se establece en la Tabla 3.

Tabla 3. Plan de Trabajo Superkingskfit

Área Priorizada	Plan de Trabajo		
	Resultado Diagnóstico	Actividad	#Horas
Mercadeo y Ventas	No cuenta con diagnóstico.	Elaborar matriz DOFA.	2
	No se tiene plan de acción.	Identificar plan de acción.	2
	No se tiene establecida una estrategia para la consecución de nuevos clientes.	Establecer una estrategia para la consecución de nuevos clientes.	2
	No se cuenta con una estrategia de comparación de sus precios, calidad, imagen, instalaciones con los de la competencia.	Identificar una estrategia de comparación de sus precios, calidad, imagen, instalaciones con los de la competencia	2
	No se cuenta con una estrategia de diferenciación del producto de la competencia	Identificar una estrategia de diferenciación del producto de la competencia	2

Área Priorizada Mercadeo y Ventas	Plan de Trabajo		
	Resultado del Diagnostico	Actividad	#Horas
	No se tiene un proceso de evaluación de la satisfacción del cliente con respecto a los productos y servicios ofrecidos	Identificar proceso de evaluación de la satisfacción del cliente con respecto a los productos y servicios ofrecidos	2
	No cuenta con un proceso de mejora a la prestación del servicio o producto con base en las quejas, sugerencias y opiniones de los clientes.	Identificar proceso de mejora a la prestación del servicio o producto con base en las quejas, sugerencias y opiniones de los clientes.	1
			13

Nota: * Resultado del diagnóstico inicial y actividades encaminadas a solucionar las principales problemáticas encontradas.

Con base en la Tabla 3, se diseñó una ruta de trabajo impulsada desde cada necesidad presentada en el área de mercadeo y ventas. Para cada requerimiento o falencia presentada, se estableció una actividad acompañada por herramientas como DOFA, para organizar la problemática a tratar. Ejemplo de lo anterior es, mejorar la prestación del servicio mediante una estrategia que posteriormente se definió y así para cada punto por mejorar.

5.1.2 Análisis DOFA

Al realizar el análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, se obtuvieron los siguientes resultados para las áreas de Mercadeo y Ventas, Finanzas, Operaciones, y Talento Humano.

Tabla 4. *Análisis DOFA para Mercadeo y Ventas*

Área	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Mercadeo	Calidad en las telas de las prendas, tecnología y a la vanguardia	Número de seguidores en redes sociales	Auge fitness del mercado	Empresas con mayor reconocimiento en el mercado
	Innovación en los diseños y variedad del surtido	Desconocimiento del mercado objetivo	Valor que se le da a la confección nacional en el exterior	Difícil acceso a los influencers prestigiosos de la ciudad
	Cercanía con el cliente, relación estrecha y comunicación fluida	No se tiene reconocimiento de marca	Crecimiento del mercado de las prendas outfit por parte de las mujeres	Reconocimiento del centro comercial
	Estrategias de promoción en colecciones de menor rotación y para colecciones nuevas	No se tiene página web que puedan captar clientes del exterior	Gran cantidad de gimnasios, centros de acondicionamiento, entrenadores personales	
	Exclusividad en los diseños y referencias limitadas	No existen convenios con entrenadores personalizados		

Nota: * Principales factores internos y externos que pueden condicionar la operatividad de Superkingskfit en el área de Mercadeo y Ventas.

De la tabla 4. puede observarse que la empresa Superkingskfit, presentó debilidades en cuanto a desconocimiento de su mercado objetivo, marca sin reconocimiento, baja presencia en redes sociales, carencia de una página web con fines de promoción y ventas, y así mismo, falta de convenios con entrenadores personalizados.

Tabla 5. *Análisis DOFA para Finanzas*

Área	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Finanzas	Centro de costos separados.	Ausencia de metas de ventas y excedentes para el año que les permitan detallar los requerimientos de la empresa.	Existencia de oferta crediticia para emprendimientos.	Gravámenes en impuestos y supuesta nueva reforma tributaria que pueda afectar al pequeño empresario
	Control del registro contable diario	Ausencia de Presupuesto de Ventas o Plan de Ventas para estar preparados en la incursión de las tendencias y colecciones	Excelente vida crediticia de la emprendedora	
	Se tiene identificado el Punto de Equilibrio	Pasivos del local donde funciona		
	Ausencia de cartera morosa por parte de los clientes	Análisis financiero		
	Software Smart data	Nivel de liquidez de la empresa		

Nota: * Principales factores internos y externos que pueden condicionar la operatividad de Superkingskfit en el área de Finanzas.

Las principales debilidades que Superkingskfit presenta en el área de Finanzas fueron: carencia de metas en ventas para determinar requerimientos de la empresa en el horizonte de un año, ausencia de presupuesto de ventas, pasivos por local donde opera el negocio, falta de análisis financiero que permita tomar decisiones optimas, y un nivel de liquidez afectando la supervivencia de la empresa.

Tabla 6. *Análisis DOFA para Operaciones*

Área	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Operaciones	Equipos tecnificados de alta calidad por parte de los talleres satélites.	No se cuenta con un esquema para tomar acciones preventivas y correctivas.	Clientes con estándares de calidad en el extranjero que pueden ser atendidos por la empresa.	Los talleres satélites contacten y trabajen con otros clientes de mayor producción o de tipo exportación.
	Infraestructura para la atención al usuario y cliente.	No se tienen indicadores de productividad	Innovación en nuevas tecnologías para prendas deportivas.	
		No se tiene metodología establecida para recibir retroalimentación.		

Nota: * Principales factores internos y externos que pueden condicionar la operatividad de Superkingskfit en el área de Operaciones.

En las operaciones que lleva acabo Superkingskfit, las principales debilidades en esta parte de la empresa fueron: falta de un esquema para tomar acciones preventivas y correctivas, falta de indicadores para medir la productividad, ausencia de una metodología para recibir retroalimentación.

Tabla 7. *Análisis DOFA para Talento Humano*

Área	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Talento Humano	Comunicación Interna	No se cuenta con reglamento interno y/o manual de funciones.	Acceso a cursos de capacitación en nuevas tecnologías y soluciones a la medida del cliente	Competencia cuenta con más recurso humano

Talento Humano	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
	Capacitación constante del equipo directivo de la empresa y empleados	No se cuenta con sistema de gestión.	Apoyo institucional en temas de fortalecimiento organizacional a emprendedores	
	Conocimiento en la tecnología de las prendas y sus atributos	No se cuenta con un esquema de procesos.		

Nota: * Principales factores internos y externos que pueden condicionar la operatividad de Superkingskfit en el área de Talento Humano.

De la tabla 7. pueden identificarse las principales debilidades que Superkingskfit presentó en esta parte del proceso de mejora. Internamente, la empresa no contaba con un reglamento interno de funciones, carecía de un sistema de gestión del personal, y así mismo carecía de un esquema de procesos.

5.1.3 Análisis de la Cartera de Negocio de Superkingskfit

Para realizar el análisis del portafolio de productos y servicios ofrecidos por Superkingskfit, se utilizó una matriz BCG (Boston Consulting Group) de doble entra (2x2). Se aplicó la herramienta mencionada, con la finalidad de determinar el posicionamiento de cada producto y/o servicio que oferta la empresa, teniendo en cuenta la tasa de crecimiento en el mercado en los semestres I y II del año 2019.

Tabla 8. *Comportamiento de cartera de productos*

Producto	I Trimestre 2019			II Trimestre 2019			Participación Relativa%
	Unidad	Ventas \$	%	Unidad	Ventas	%	
Leggins	245	14.783.000	45,12	298,00	16.128.000	44,58	3,72
Blusas	134	4.486.000	13,69	133,00	4.244.000	11,73	0,26
Enterizo	12	1.450.000	4,43	22,00	2.204.000	6,09	0,14
Pantaloneta Hombres	71	2.666.000	8,14	109,00	4.338.000	11,99	0,27
Top	59	2.413.000	7,36	58,00	2.268.000	6,27	0,14
Camiseta Hombre	83	2.942.000	8,98	88,00	2.941.000	8,13	0,18
Chaquetas	12	805.000	2,46	20,00	1.287.000	3,56	0,08
Faldas	63	3.050.000	9,31	53,00	2.437.000	6,74	0,15
Meggins	2	171.000	0,52	7,00	333.000	0,92	0,02
Total	681	32.766.000	100,00	788,00	36.180.000	100,00	

Nota: * Comportamiento de la cartera de productos en los trimestres I y II de 2019.

De la Tabla 8 se pudo evidenciar que, para el primer trimestre del año 2019, los productos que más liquidez representaron para la empresa fueron Leggins y Blusas con ventas por \$14.783.000 y \$4.486.000 respectivamente. Mientras para la segunda mitad del mismo año, los Leggins mantuvieron la tendencia en ventas, pero las Blusas con respecto al comportamiento del primer semestre tuvieron una leve caída de 1.96 puntos porcentuales. De igual manera, en el último semestre del año 2019 las Pantalónetas de hombres representaron un incremento del 3.85% con respecto a lo evidenciado en el periodo 2019-I.

Se realizó un análisis de la cartera de productos de Superkingssfit mediante la elaboración de una matriz BCG (Boston Consulting Group), la cual debe interpretarse según su estructura estándar tal como se indicó en la Figura 7.

Figura 7. Matriz modelo para interpretación de BCG

Gráfico tomado de: [33]

La Figura 7, permitió interpretar las valoraciones para cada producto de acuerdo al comportamiento reflejado en el mercado durante los trimestres I y II del año 2019.

Así mismo, cada cuadrante según la aplicación específica para la empresa se consideró, atendiendo las siguientes especificaciones dadas por el tutor de la Cámara de Comercio de Bucaramanga:

Tabla 9. Cuadrante Interrogación

Interrogación	Introducción
Ventas en ascenso	
Exige muchas inversiones	
Gasto en I+D	
Gasto en comercialización y formación	
Genera déficit de fondos	

Nota: * Representación del cuadrante interrogación, e introducción como ciclo de vida del producto.

De la Tabla 9, un producto ubicado en la cuadrante interrogación debe considerarse con los atributos que allí se presentaron. Es decir, es un producto con ventas en ascenso, que requiere muchas inversiones, gasto en I+D, gastos por concepto de comercialización y formación, y por todo lo que implica lo anterior, puede generar déficit de fondos.

Tabla 10. *Cuadrante Estrella*

Estrella	Crecimiento
Ventas altas	
Cuota de mercado consolidada	
Generación de fondos	
Aprovechamiento de curva de experiencia	
Entrada de beneficios	

Nota: * Representación del cuadrante estrella, y crecimiento como ciclo de vida del producto.

De la Tabla 10, un producto ubicado en la cuadrante estrella debe considerarse con los atributos que allí se presentaron. Es decir, se caracteriza por ser un producto con ventas altas, que presenta una cuota de mercado consolidada, genera fondos, aprovecha la curva de experiencia en el mercado y garantiza entrada de beneficios a la empresa.

Tabla 11. *Cuadrante Vaca*

Vaca	Madurez
Poco crecimiento del mercado	
Poca necesidad de fondos	
Gran cuota de mercado	
Recogida de frutos de inversiones	
Entrada de beneficios	

Nota: * Representación del cuadrante vaca, y madurez como ciclo de vida del producto

De la Tabla 11, un producto ubicado en la cuadrante vaca debe considerarse con los atributos que allí se presentaron. Es decir, requiere pocos fondos para mantener una gran cuota de mercado, posibilita el retorno sobre la inversión y la entrada de beneficios.

Tabla 12. Cuadrante Perro

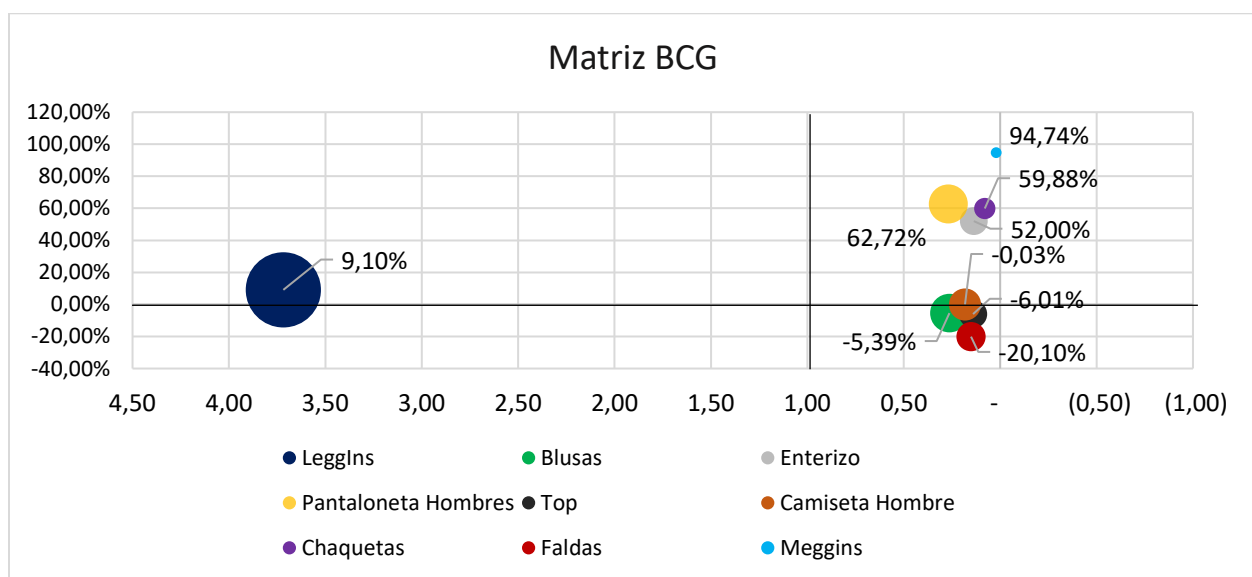
Perro	Declive
Producto en declive	
Retirada estratégica	
Consume pocos recursos	
Opción desinversión	

Nota: * Representación del cuadrante perro, y declive como ciclo de vida del producto

De la Tabla 12, un producto ubicado en la cuadrante perro debe considerarse con los atributos que allí se presentaron. Es decir, requiere representa un producto en declive, aunque consume pocos recursos, presenta una opción de desinversión.

En la Figura 8, se encontrará la matriz BCG realizada donde se analizó el comportamiento de los productos de la empresa durante los dos primeros trimestres del año 2019.

Figura 8. Comportamiento de la cartera de productos de Superkingsoft



De acuerdo con la Figura 8, se pudo observar que el producto vaca de Superkingskfit son los Leggings que presentaron una tasa de crecimiento de 9,10 puntos porcentuales. Estos productos, son quienes en su momento generaron mayor nivel de liquidez en la empresa. Siendo consecuentes con lo expuesto en la matriz BCG, la inferencia realizada sobre el comportamiento de la cartera de productos fue que los ingresos por Leggings debían de mantenerse o mejorarse mediante la consolidación del producto, lo cual a mediano plazo podría servirle para impulsar productos interrogantes como Meggings y Pantalonetas de hombres con evoluciones iniciales importantes con tasas de crecimiento de 94.74% y 62.72% respectivamente. Esto antes de llegar a su fase final o declive, y convertirse en un producto perro.

5.1.4 Fortalecimiento del Área de Mercadeo y Ventas

El área priorizada para recibir mejoramiento empresarial en la empresa Superkingskfit, fue la de mercadeo y ventas, en la cual se diseñaron las siguientes estrategias:

- Estrategia para la consecución de nuevos clientes: Realizar campañas de atracción de clientes en la inauguración de una tienda, en el lanzamiento de un nuevo producto, con negocios estacionales que tienen que multiplicar sus esfuerzos durante su temporada "alta".
- Estrategias de precios y promoción: Las promociones son siempre un buen reclamo para captar clientes. Sin embargo, muchas de las personas que acuden suelen ser poco fieles. Pocas personas se resisten a la palabra gratis, a ofertas 2x1 o a atractivos descuentos al 70 %.” Precios Psicológicos (999,99), descuentos hasta el 20% (fechas especiales), por la compra de una prenda la segunda se lleva por el 25% y por la compra de la tercera 50%. Estrategia de Sale 50%.
- Estrategia de neuromarketing: La ejecución de la estrategia parte de: estimular los sentidos (manteniendo el perfume del almacén), generar empatía (hacer sonreír al cliente, pedir su opinión),

crear contenido visual (utilizar publicidad con estereotipo fit), usar ofertas (hacerlas por temporadas).

- Estrategia de comparación de sus precios, calidad, imagen, instalaciones con los de la competencia: La comparación de precios con respecto a la competencia se ejecuta con base a los siguientes atributos: precios, instalaciones, variedad de productos, calidad, innovación, línea de dama, ventas por redes sociales, diseños, estrategias, promociones, atención.
- Estrategia de diferenciación del producto de la competencia: Saber diferenciarse de la competencia, ser capaz de aportar valor a los clientes, ofrecer seguridad y confianza y una comunicación ágil y directa. Considerando: tecnología en telas, desarrollo de diseños y productos constantemente, Proponer nuevas colecciones, grupos de con los clientes para mensajes de difusión con fotos y campañas, historias y mensajes de cumpleaños.
- Proceso de mejora a la prestación del servicio o producto con base en las quejas, sugerencias y opiniones de los clientes: Mejorar el servicio implica: saludar al cliente, saber cuándo acercarse al cliente, actitud de servicio, ser un asesor, rapidez en la atención, no abandonar al cliente atendido.
- Proceso de mejora a la prestación del servicio o producto con base en las quejas, sugerencias y opiniones de los clientes: Mejorar el servicio implica: saludar al cliente, saber cuándo acercarse al cliente, actitud de servicio, ser un asesor, rapidez en la atención, no abandonar al cliente atendido.
- Estrategia de marketing digital: Esta estrategia se fundamenta en: Recuperar clientes inactivos organizando la información de lo que han comprado para saber a quién se le va a ofrecer qué. Entre más datos tenga (fecha de la última compra, qué compró, fecha de reposición, etc.), mayores las probabilidades de reactivarlos.
- Estrategia de automatización de clientes: La automatización de marketing ahorra mucho tiempo, pero sobre todo permite hacer un marketing más personalizado y por ende más efectivo.

Sus principales ventajas son: aumentar las ventas online, aumentar el número de nuevos leads, segmentar nuestra base de datos para conocer mejor a nuestra audiencia, ahorrar costos en el proceso de captación y ventas, unificar los esfuerzos comerciales y digitales en una sola plataforma.

- Estrategia de lovemark: Hay que hacer que todos hablen de SUPERKING: El lovemark puede ser una muy buena estrategia para aquellas empresas que les ha costado diferenciarse con su público, a los consumidores fieles a una marca les gusta hablar de su relación con ella, así como de sus productos y servicios, las marcas se convierten en lovemark cuando generan una experiencia positiva que resulta significativa para el usuario, la marca debe poseer mensajes que sean comunicados y que inspiren al público, es decir, que generen confianza, siempre cumplir con las promesas de marca, porque la buena reputación y la satisfacción del cliente es la piedra angular del amor hacia ella.
- Estrategia de desarrollo de marca: En la publicidad de redes sociales se propone jugar con el nombre y logo con el fin de lograr expectativa en el cliente y por ende posicionamiento de la marca en la mente del consumidor, introducir otros productos con la marca: Vasos térmicos, manillas, kits de bandas de resistencia, gorras, toallas, tulas, etc.

5.1.5 Avance de Estrategias implementadas por el Emprendedor

Se identificó una estrategia de captación de clientes a partir del método AIDA (Atención + Interés + Demostración + Acción) basado en estrategias de neuromarketing (estimular los sentidos, generar empatía, crear contenido visual, usar ofertas), promociones, estrategias de precios (psicológicos, descuentos, sale), exclusividad y escasez, influencers, diferenciación, personalización y valor.

Por otra parte, se logró identificar una estrategia de comparación de precios frente a la competencia a partir de las variables o atributos: precio, ubicación, instalaciones, variedad de productos, calidad, innovación, Línea dama, ventas por redes sociales, estrategias, promociones y atención; identificando las principales limitantes frente a la competencia.

Se llevó a cabo la identificación de un proceso de evaluación de la satisfacción basado en una encuesta de satisfacción al cliente (encuestas en apps, encuestas post-servicio y encuestas largas vía email), Índice de satisfacción del cliente (CSAT), Índice Net Promoter Score (NPS), Social Media Monitoring (Google alerts, mention, sociamention).

Así mismo, se identificó un proceso de mejora de la prestación del servicio, donde se trabajó acerca de cómo saludar al cliente, saber cuándo acercarse al cliente, actitud de servicio, como ser un asesor, rapidez en la atención y no abandonar al cliente atendido.

Finalmente se definieron las siguientes estrategias dentro del plan de marketing: recuperar clientes inactivos, ofrecer una prueba de las prendas, desarrollar un plan de referidos, venderle más cosas a los clientes actuales, intensificar la distribución, promociones, ofertas y descuentos, realizar eventos presenciales para atraer y fidelizar clientes, comunicación permanente y efectiva con un target específico, la decoración en el interior de la tienda debe ser llamativa, presentación del producto bien empaquetado que quede bien presentado. Estrategia de automatización de clientes a través de herramientas como Facebook ads y Hubspot.

Estrategia de lovemark con el fin de lograr posicionamiento en la mente de los consumidores.

Estrategia de desarrollo de marca en redes sociales y venta cruzada.

Tabla 13.*Indicadores*

Indicadores		# Total de Empleos	2
# Empleos Personal Operativo	1	# Empleos Personal Administ.	1
Ventas Mensuales (\$)	15.000.000	Rentabilidad sobre Ventas (%)	30%

Nota: * Indicadores en términos de empleos operativos y ventas mensuales.

De acuerdo a la Tabla 13, se observó que, el emprendimiento considerando su personal, obtuvo una rentabilidad sobre ventas de un 30%.

Tabla 14.*Comparativo antes y después de la intervención*

Ventas	Cantidad
Diagnóstico Inicial	\$9.750.000
Corte de Avance	\$15.000.000
Variación	53.84%

Nota: * Estado inicial y post intervención empresarial por parte de Empréndelo.

La Tabla 14, permitió observar una variación positiva de las ventas de Superkingskfit del 53.84% una vez realizada la intervención y asesoramiento en el area de mercadeo y ventas a la empresa. Lo anterior, según los tutores líderes son indicadores que pudieran aumentar si se le sigue haciendo seguimiento a la empresa.

5.2 Caso Match Makerspace

Match Makerspace, representa el modelo de negocio de un taller de autoproducción que comprende servicios como: impresión en 3D, servicio laser, marroquinería, servicio de capacitaciones y coworking. La empresa está conformada en su estructura directiva por dos socios, cuya dedicación al negocio es de 100% del representante legal, y 40% de quien ejerce la administración de la empresa.

Tabla 15. Ficha técnica de Match Makerspace

Ficha Técnica de Emprendimiento								
 Emprendedor Jennifer Karina Hernández Castro Domicilio Cll 41 no. 37-44 el Prado Actividad Económica Taller de autoproducción Socios	Emprendimiento Match Makerspace Formalizado <table border="1"> <tr> <th>Si</th> <th>No</th> </tr> <tr> <td>X</td> <td></td> </tr> </table> NIT 1070945973-2	Si	No	X		 Concepto del Negocio Taller de autoproducción, brindar pequeños espacios para que las personas realicen prácticas y trabajos manuales, de impresión 3D, servicio láser, marroquinería, capacitaciones y coworking. Concepto de la Marca / Imagen Corporativa MATCH espacio de autoproducción, la palabra Match significa emparejar y unir, se utilizó un círculo, dentro de éste está la palabra match en letra clara y fácil de leer, los colores escogidos fueron el gris y amarillo como imagen corporativa, que asemejaran el sector industrial y de herramientas.		
Si	No							
X								
Socios Cristhian Camilo Porras Bonilla Jennifer Karina Hernández	<table border="1"> <tr> <th>Rol</th> <th>Dedicación</th> </tr> <tr> <td>Rep. Legal</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Admon</td> <td>40%</td> </tr> </table>	Rol	Dedicación	Rep. Legal	100%	Admon	40%	Historia MATCH era un espacio personal en donde poder desarrollar proyectos propios, en un punto se decide que toda esa maquinaria y herramienta la pueda utilizar toda clase de persona que lo necesitara, allí nació la necesidad de investigar si ya existía ese tipo de negocio y formato, en esa búsqueda se encontraron los Makerspace por internet principalmente en España, por lo cual se investigó más a fondo y se tomó la decisión de implementarlo como modelo de innovación en la ciudad de Bucaramanga
Rol	Dedicación							
Rep. Legal	100%							
Admon	40%							

Nota: * Generalidades de Match Makerspace

El modelo de negocio, nace principalmente por la intención de colocar a disposición de clientes toda la maquinaria donde este, pudiera realizar personalizaciones sobre los productos que quisiera o demandare. Fue traído a Bucaramanga desde España.

En la Tabla 16, se establecieron los principales hallazgos de la empresa, así como las actividades orientadas a dar solución a cada requerimiento.

Tabla 16. Plan de trabajo de Match Makerspace

Plan de Trabajo			
Área Priorizada	Resultado Diagnóstico	Actividad	#Horas
Direccionamiento Estratégico	No cuenta con diagnóstico.	Elaborar matriz DOFA.	2
	No se analiza competencia y entorno	Análisis de la competencia y entorno	
	No tiene identificado los objetivos empresariales	Identificar Objetivos empresariales	
	No tiene claro un proceso (indicadores) para medir el cumplimiento de los objetivos empresariales.	Identificar Indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos empresariales	2
	No se utilizan gráficos, histogramas y/o diagramas para medir como se hace el trabajo.	Identificación de gráficos, histogramas y/o diagramas para medir como se hace el trabajo.	
	En proceso Plan de Acción	Estructurar Plan de Acción	2
Mercadeo y Ventas	No tiene claro proceso para conocer el Tamaño del Mercado que atiende y el perfil de su cliente.	Identificar proceso para conocer el Tamaño del Mercado que atiende y el perfil de su cliente.	2
	Fortalecer estrategia para la consecución de nuevos clientes.	Identificar estrategia para la consecución de nuevos clientes.	
	No tiene claro un proceso de evaluación de la satisfacción del cliente con respecto a los productos y servicios ofrecidos	Identificar un proceso de evaluación de la satisfacción del cliente con respecto a los productos y servicios ofrecidos	2

Área Priorizada	Plan de Trabajo		#Horas
	Resultado Diagnostico	Actividad	
Mercadeo y Ventas	No tiene claro proceso de mejora a la prestación del servicio o producto con base en las quejas, sugerencias y opiniones de los clientes.	Identificar proceso de mejora a la prestación del servicio o producto con base en las quejas, sugerencias y opiniones de los clientes.	1
	Fortalecer estrategia de mercadeo digital	Análisis del embudo de marketing	2
			13

Nota: * Resultado del diagnóstico inicial y actividades encaminadas a solucionar las principales problemáticas encontradas.

Pudo determinarse a partir del diagnóstico empresarial que, Match Makerspace necesitó mejoramiento empresarial en las áreas de mercadeo y ventas con falencias como desconocimiento del tamaño de su mercado, y falencias en la definición de misión, visión y objetivos empresariales, entre otros atributos como el no saber medir los resultados obtenidos para poder dimensionar los logros que a manera de empresa estaban alcanzando.

Tabla 17. *Análisis DOFA para Mercadeo*

Área	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Mercadeo	Pioneros en el formato de negocio en la ciudad	Mal aprovechamiento de las redes sociales y página web	Mercado amplio y de oportunidades con universidades privadas de la ciudad	Competencia indirecta en el servicio de corte laser, impresión 3d y router cnc
	Servicio personalizado a la medida del cliente y acompañamiento	No se tiene identificada o definida una estrategia de mercadeo que resalte el factor diferenciador (competitividad)	Evolución y Participación en Mercadeo Digital	Cultura del consumidor Bumangués

Área	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Mercadeo	Página web estructurada y completa en cuanto al portafolio de servicios	No se tiene reconocimiento de marca y concepto por parte del cliente	Tecnoparque del Sena con los cuales se puede establecer una alianza	Situación económica del país ha hecho que los clientes no consuman servicios de segunda o tercera necesidad
	Participación en ferias y eventos	Presentación del modelo de negocio al mercado	Modelo de economía naranja	Regulación del POT afecta ubicación y funcionamiento del makerspace

Nota: * Principales factores internos y externos que pueden condicionar la operatividad de Superkingsfit en el área de Mercadeo y Ventas.

De la Tabla 17, si bien se identifica que Match Makerspace fue pionero en el mercado local con el modelo de negocio analizado. Se detectó de igual manera que, no cuenta con una estrategia de mercadeo definida para resaltar la diferenciación de sus servicios y productos ofertados.

Así mismo, carece de un reconocimiento por parte del cliente, es decir el mismo no lo recuerda o identifica como marca y negocio.

Tabla 18. *Análisis DOFA de Finanzas*

Área	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Finanzas	Estados financieros al día	Ausencia de metas de ventas y excedentes para el año que les permitan detallar los requerimientos de la empresa	Existencia de oferta crediticia para emprendimientos	Gravámenes en impuestos y supuesta nueva reforma tributaria que pueda afectar al pequeño empresario

Área	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Finanzas	Servicios rentables (según el costeo actual)	Ausencia de Presupuesto de Ventas o Plan de Ventas	Excelente vida crediticia de la emprendedora	
	Se tiene identificado el Punto de Equilibrio	La empresa no cuenta con flujo de caja proyectado mes a mes o anual		
	Ausencia de cartera morosa por parte de los clientes			
	Programa en Excel permite conocer nivel de liquidez			

Nota: * Principales factores internos y externos que pueden condicionar la operatividad de Match Makerspace en el área de Finanzas.

Una de las problemáticas identificadas en Match Makerspace, es que no presentaba un presupuesto de ventas, esto porque no existía unas metas de ventas definidas aun cuando tenía herramientas computacionales disponibles para estructurar las finanzas.

Tabla 19. *Análisis DOFA para operaciones*

Área	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Operaciones	Equipos tecnificados de alta calidad	El corredor cohibe la visibilidad del taller con los transeúntes	Clientes con estándares de calidad que pueden ser atendidos por la empresa	No se cuenta con una metodología para el aseguramiento de la información

Área	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Operaciones	Distribución de las áreas y espacios	Falta un Punto de agua dentro del espacio		
	Contrato de excepción de riesgos ocurridos dentro del taller			
	Seguimiento y acompañamiento durante el proceso de producción y terminado de los productos de los clientes.			
	La empresa cuenta con implementos de seguridad (riesgos) personal			

Nota: * Principales factores internos y externos que pueden condicionar la operatividad de Superkingskfit en el área de Operaciones.

Uno de los problemas identificados más relevantes en Match Makerspace fue, la carencia de un sistema de información.

Tabla 20. *Análisis DOFA para Estrategia y Talento Humano*

Área	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Estrategia y Talento Humano	Organización Interna empresarial principalmente en cuanto a la gestión de recursos	No se cuenta con personal técnico de confianza	Acceso a cursos de capacitación en nuevas tecnologías y soluciones a la medida del cliente	Competencia cuenta con más recurso humano
	Capacitación constante del equipo directivo de la empresa	No se cuenta con recursos financieros para personal de planta	Apoyo institucional en temas de fortalecimiento organizacional a emprendedores	Personas con mala intención en apropiarse de los conocimientos y emprender el modelo de negocio
	Conocimiento técnico y profesional de alto nivel por parte del equipo directivo	No se cuenta con reglamento interno y socializado		

Nota: * Principales factores internos y externos que pueden condicionar la operatividad de Match Makerspace en el área de Estrategia y Talento Humano

De acuerdo al análisis DOFA para el área de Estrategia y Talento Humano, Match Makerspace no cuenta con personal de confianza, ni con recursos financieros para personal de planta. Todo lo anterior sumado a la carencia de un reglamento interno que permita orientar los procesos del negocio.

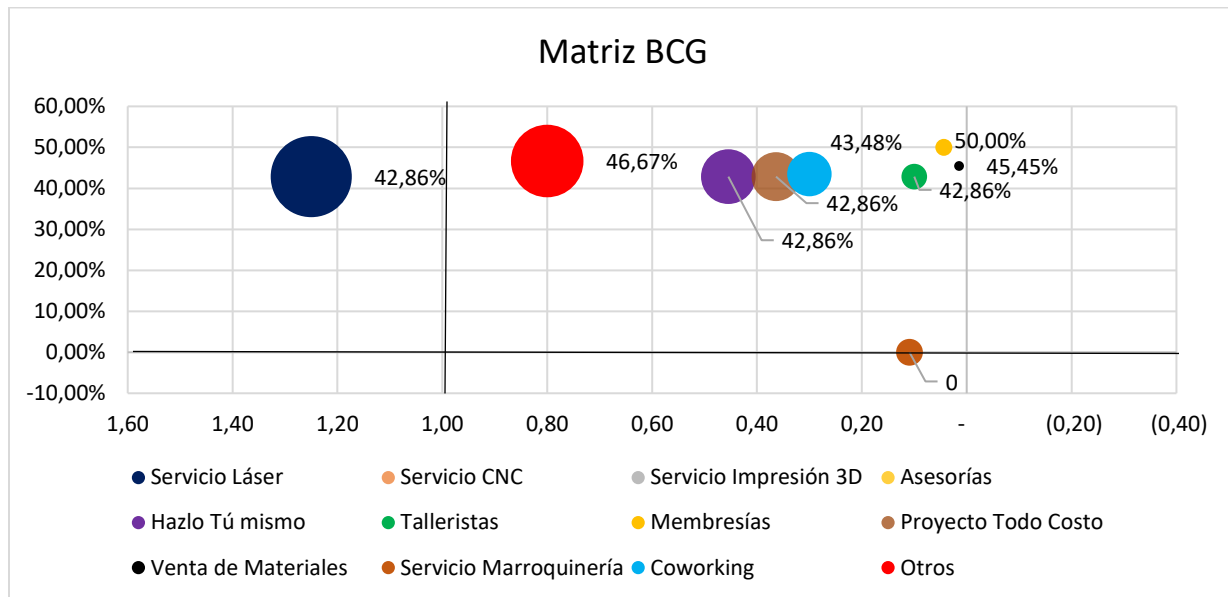
5.2.1 Análisis de la Cartera de Negocio de Match Makerspace

Tabla 21. Comportamiento de cartera de productos

Producto	II Semestre 2018		I Semestre 2019		Participación Relativa
	Ventas \$	%	Ventas\$	%	
Servicio Láser	3.850.000	32,77	5.500.000	31,39	1,25
Servicio CNC	-	0,00	-	0,00	0,00
Servicio Impresión 3D	-	0,00	-	0,00	0,00
Asesorías	-	0,00	-	0,00	0,00
Hazlo Tú mismo	1.750.000	14,89	2.500.000	14,27	0,45
Talleristas	385.000	3,28	550.000	3,14	0,10
Membresías	160.000	1,36	240.000	1,37	0,04
Proyecto Todo Costo	1.400.000	11,91	2.000.000	11,42	0,36
Venta de Materiales	55.000	0,47	80.000	0,46	0,01
Servicio Marroquinería	-	0,00	600.000	3,42	0,11
Coworking	1.150.000	9,79	1.650.000	9,42	0,30
Otros	3.000.000	25,53	4.400.000	25,11	0,80
Total	11.750.000	100,00	17.520.000	100,00	

Nota: * Comportamiento de la cartera de productos en los Semestres I y II de 2018 y 2019 respectivamente.

De la Tabla 21 se pudo evidenciar que, para el segundo semestre del año 2018, los servicios que más liquidez representaron para la empresa fueron Servicio Laser y Hazlo Tú Mismo con ventas por \$3.850.000 y \$1.750.000 respectivamente. Mientras para la primera mitad del año 2019, los mismos servicios mantuvieron el protagonismo del negocio con ventas de \$5.500.000 y \$2.500.000 respectivamente.

Figura 9. *Comportamiento de la cartera de productos*

De acuerdo con la Figura 9, el servicio estrella de Match Makerspace es Servicio Láser. Este en su momento se recomendó ser el abanderado en las estrategias de marketing de la empresa puesto que su tasa de crecimiento fue de 42.86%. La empresa presentó muchos productos en el cuadrante de interrogante, es decir productos que en la mayoría requieren mucha inversión para establecerse en el mercado y generar una cuota de mercado importante.

5.2.2 Fortalecimiento del Área de Mercadeo y Ventas

El área priorizada para recibir mejoramiento empresarial en la empresa Match Makerspace, fue la de mercadeo y ventas, en la cual se diseñaron las siguientes estrategias:

- Estrategia de desarrollo de mercados: visitar las universidades, gestionar espacios en las facultades de interés con el fin de participar en ferias, eventos o exposiciones con el fin de mostrar a MATCH MAKERSPACE. Así mismo Realizar convenios para el servicio de los estudiantes.

- Estrategia publicitaria: Desarrollar una estrategia publicitaria agresiva en redes sociales acompañada de promociones, con el fin de lograr posicionamiento de imagen en el mercado y atraer nuevos clientes, logrando así ganar participación frente a la competencia indirecta
- Estrategia de marketing digital: Desarrollar una estrategia de marketing digital en las principales redes, orientada hacia el público objetivo; utilizar retargeting para rastrear el interés de los clientes en internet, estrategia prospecting, estrategia de tráfico orgánico, estrategia de hashtag
- Estrategia de Neuromarketing: Establecer una alianza con Tecnoparque del Sena, en la cual se logre incremento del número de clientes, así mismo un trabajo colaborativo con la institución, es importante promover esta alianza en la página web de MATCH y publicidad invitando a conocer los productos en el espacio físico y digital
- Estrategia de Alianzas: Establecer una alianza con Tecnoparque del Sena, en la cual se logre incremento del número de clientes, así mismo un trabajo colaborativo con la institución, es importante promover esta alianza en la página web de MATCH y publicidad invitando a conocer los productos en el espacio físico y digital
- Estrategia de Posicionamiento: Participación en ferias y eventos enfocados al público objetivo, con el fin de brindar información acerca del MATCH y generar posicionamiento en la mente del consumidor
- Estrategia de marketing digital: Esta estrategia se fundamenta en: recuperar clientes inactivos organizando la información de lo que han comprado para saber a quién se le va a ofrecer qué. Entre más datos tenga (fecha de la última compra, qué compró, fecha de reposición, etc.), mayores las probabilidades de reactivarlos.
- Estrategia de automatización del cliente: La automatización de marketing ahorra mucho tiempo, pero sobre todo permite hacer un marketing más personalizado y por ende más efectivo. Sus

principales ventajas son: aumentar las ventas online, aumentar el número de nuevos leads, segmentar nuestra base de datos para conocer mejor a nuestra audiencia, ahorrar costos en el proceso de captación y ventas, unificar los esfuerzos comerciales y digitales en una sola plataforma.

5.2.3 Fortalecimiento del Direccionamiento Estratégico

El área priorizada para recibir mejoramiento empresarial en la empresa Match Makerspace, fue la de Direccionamiento Estratégico, en la cual se diseñaron las siguientes estrategias:

- Definir objetivos empresariales: 1. Desarrollar proyectos en donde se pueda ayudar al medio ambiente bajo la construcción de herramientas para reutilizar y reciclar materiales. 2. Enfocarnos en el diseño abierto para que la gente pueda replicarlos y reutilizarlos. 3. Posicionarnos en Bucaramanga como pioneros en Makerspace, con el fin de poder replicarnos en entidades públicas y privadas de la ciudad y su área metropolitana. 4. Revolucionar el sistema de educación actual llevando las cosas a la práctica para lograr aprender haciendo
- Definir indicadores para medir objetivos empresariales: 1. No. de proyectos desarrollados / No. de proyectos identificados.
2. No. de proyectos replicados.
3. Reconocimiento de la marca MATCH frente a otras propuestas en la ciudad.
4. Replicabilidad de la propuesta hazlo tú mismo en el sistema educativo local.
- Graficar resultados de forma estadística para llevar seguimiento del trabajo: Utilizar histogramas, y demás gráficos estadísticos para monitorear los trabajos realizados en cada prestación de servicio.
- Analizar competencia y el entorno: Analizar competencia directa e indirecta, así como nuevos competidores.

5.2.4 Avance de Estrategias implementadas por el Emprendedor

Desde el área de mercadeo y ventas se definió un plan de marketing anual, se identificaron una serie de estrategias para la consecución de nuevos clientes a partir del resultado del análisis de las variables DOFA, dentro de las cuales resultaron: estrategia de desarrollo de mercados, estrategia de posicionamiento de marca, neuromarketing, alianzas, ferias y eventos, estrategias publicitarias, campaña de expectativa, retargeting o remarketing, análisis de punto estratégico, open house, marketing digital, desarrollo de marca y lovemark.

Finalmente, se desarrolló una encuesta para medir la satisfacción del cliente.

Se llevó a cabo la identificación de los objetivos empresariales, se definió un proceso (indicadores) para medir el cumplimiento de los objetivos empresariales, así mismo se identificaron gráficos (histogramas) para medir como se hace el trabajo y se realizó un análisis de la competencia y entorno basado en la competencia directa e indirecta, amenaza de nuevos competidores y grupos de interés.

Tabla 22.Indicadores

Indicadores		# Total de Empleos	
# Empleos Personal Operativo	2	# Empleos Personal Administ.	2
Ventas Mensuales (\$)	5.000.000	Rentabilidad sobre Ventas (%)	60%

Nota: * Indicadores en términos de empleos operativos y ventas mensuales.

De acuerdo a la Tabla 22, se observó que, el emprendimiento considerando su personal, obtuvo una rentabilidad sobre ventas de un 60%.

Tabla 23. *Comparativo antes y después de la intervención empresarial*

Ventas	Cantidad
Diagnóstico Inicial	\$4.500.000
Corte de Avance	\$5.000.000
Variación	11.11%

Nota: * Estado inicial y post intervención empresarial por parte de Empréndelo.

La Tabla 23, permitió observar una variación positiva de las ventas de Match Makerspace del 11.11% una vez realizada la intervención y asesoramiento en el área de mercadeo y ventas a la empresa.

5.3 Caso Favreco

Favreco, representa el modelo de negocio que consiste en la elaboración de artículos personales a base de pendones o materiales reciclables.

En la Tabla 24, pueden observarse demás datos de contacto y formalización empresarial del negocio objeto de intervención empresarial. El surgimiento del emprendimiento, se da a partir de la oportunidad de llevar a cabo una disposición final al uso constante y desorganizado de materiales con una vida prolongada de degradación. Al ser materiales artificiales, la naturaleza no tiene un proceso para su rápida degradación, lo cual constituye una trascendental desventaja a la hora de su disposición final.

La empresa está conformada en su estructura directiva por un único dueño, cuya dedicación al negocio es de 100% ejerciendo de igual manera como representante legal

De igual manera, se encuentran datos relacionados a su ubicación geográfica, formalización empresarial mediante el Número de Identificación Tributaria NIT.

Tabla 24. Ficha técnica Favreco

Ficha Técnica de Emprendimiento		
 Emprendedor Angela Patricia Alfonso Acelas Domicilio Cll 41 No. 23-03 Poblado Actividad Económica Elaboración de Bolsos y Productos con Material Reciclable	Emprendimiento Favreco Formalizado Si No X NIT 1098641508	 Concepto del Negocio Elaboración de artículos personales a base de pendones o materiales reciclables Concepto de la Marca / Imagen Corporativa FAVRECO: Fabricación Viable y Ecológica
Angela Patricia Alfonso Acelas	Rol Rol Rep. Legal	Dedicación Dedicación 100%
Historia La oportunidad de generar una mejor disposición final al uso progresivo y descontrolado de materiales con una vida prolongada de degradación. Al ser materiales artificiales, la naturaleza no tiene un proceso para su rápida degradación, lo cual constituye una trascendental desventaja a la hora de su disposición final		

Nota: * Generalidades de Favreco

En la Tabla 25, se establecieron los principales hallazgos de la empresa, así como las actividades orientadas a dar solución a cada requerimiento.

Las áreas priorizadas de acuerdo a la ruta de trabajo determinada fueron Direccionamiento Estratégico Mercadeo y Ventas. Para cubrir las falencias identificadas se asignaron unas horas de trabajo a cada segmento de la organización.

Tabla 25. *Plan de trabajo Favreco*

Plan de Trabajo			
Área Priorizada	Resultado Diagnóstico	Actividad	#Horas
Direccionamiento Estratégico	No cuenta con diagnóstico.	Elaborar matriz DOFA.	2
	No se analiza competencia y entorno	Análisis de la competencia y entorno	
	No tiene identificado los objetivos empresariales	Identificar Objetivos empresariales	
	No tiene claro un proceso (indicadores) para medir el cumplimiento de los objetivos empresariales.	Identificar Indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos empresariales	2
	No se utilizan gráficos, histogramas y/o diagramas para medir como se hace el trabajo.	Identificación de gráficos, histogramas y/o diagramas para medir como se hace el trabajo.	
Mercadeo y Ventas	En proceso Plan de Acción	Estructurar Plan de Acción	2
	No tiene claro proceso para conocer el Tamaño del Mercado que atiende y el perfil de su cliente.	Identificar proceso para conocer el Tamaño del Mercado que atiende y el perfil de su cliente.	2
	Fortalecer estrategia para la consecución de nuevos clientes.	Identificar estrategia para la consecución de nuevos clientes.	
	No se tiene establecida estrategia para lograr la fidelidad de los clientes.	Establecer estrategia para lograr la fidelidad de los clientes.	2
	No ha definido estrategias para la promoción de sus productos o servicios.	Definir estrategias para la promoción de sus productos o servicios.	1
	Fortalecer estrategia de mercadeo digital	Análisis del embudo de marketing	2
			13

Nota: * Resultado del diagnóstico inicial y actividades encaminadas a solucionar las principales problemáticas encontradas.

Pudo determinarse a partir del diagnóstico empresarial que, Favreco necesitó mejoramiento empresarial en las áreas de mercadeo y ventas con falencias como desconocimiento del tamaño de su mercado, y en el área de Direccionamiento Estratégico falencias en la definición de misión,

visión y objetivos empresariales, entre otros atributos como el no saber medir los resultados obtenidos para poder dimensionar los logros que a manera de empresa estaban alcanzando.

Tabla 26. *Análisis DOFA para Mercadeo*

Área	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Mercadeo	Propuesta de valor productos en material reincorporado	No se cuenta con participación en redes sociales	Conciencia ambiental que se está promoviendo a partir movimientos activistas	Competencia en cuanto a productos personalizados
	Productos económicos	Reconocimiento de la marca Favreco.	Impuesto a la bolsa plástica en los supermercados	Poca cultura del consumidor frente a los productos de reciclaje o reincorporados
	Productos personalizados	Los productos no están siendo llamativos para el cliente	Empresas dispuestas a comprar productos principalmente bolsas elaborados con sus materiales reciclables	
	Participación en exposiciones y/o de productos amigables con el medio ambiente			

Nota: * Principales factores internos y externos que pueden condicionar la operatividad de Favreco en el área de Mercadeo y Ventas.

El área de Mercado de Favreco no contaba con participación marcada en redes sociales, por lo que, no existía un reconocimiento de los productos por parte de los clientes. Además, lo poco referenciado en la cartera de productos no estaba siendo llamativo para quien los compraba.

Tabla 27. *Análisis DOFA para Finanzas*

Área	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Finanzas	Herramienta en Excel que sirve de control para costos y ventas	Ausencia de metas de ventas	Existencia de oferta crediticia para inversión de implementación de estrategias de mercadeo con el objeto de aumentar las ventas.	El precio de la producción en productos personalizados
		Captación de clientes que generen un flujo de caja más constante.	Alcanzar clientes que adquieran servicios que generen un flujo de caja constante	
		No hay registro, ni seguimiento de ventas realizadas.	Organización para una mejora en el seguimiento de clientes.	
		No hay soportes financieros	Archivo y organización para obtener una mejora en la recopilación de soportes financieros que den información real del estado financiero a la hora de tomar decisiones.	

Nota: * Principales factores internos y externos que pueden condicionar la operatividad de Favreco en el área de Finanzas.

Con base a lo evidenciado en la Tabla 27, se identificó una ausencia de metas trazadas para lograr objetivos de ventas de Favreco. Así mismo, no hay un plan diseñado para la captación de clientes que generen flujo de efectivo constante que le permita a la empresa contar con liquidez.

Otro hallazgo encontrado fue que, no hay soportes financieros ni registro de ventas realizadas.

Tabla 28. *Análisis DOFA para Operaciones*

Área	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Operaciones	Recolección de materia prima	Equipo al rental.	Adquirir equipo en el futuro	Desactualización en los equipos
	Equipos que permiten la manipulación de la materia prima	No tener equipos propios		

Nota: * Principales factores internos y externos que pueden condicionar la operatividad de Favreco en el área de Operaciones.

Dentro del área de operaciones de Favreco, se identificó que la empresa no cuenta con equipos de producción propio, y se encuentra ante la situación de tener que alquilar los necesarios para cumplir con los compromisos pactados, esto se traduce en costos asociados que pueden evitarse.

Tabla 29. *Análisis DOFA para Estrategia y Talento Humano*

Área	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Estrategia y Talento Humano	Equipo altamente comprometido y capacitado.	Ausencia de planeación estratégica que detalle metas, recursos necesarios, cronogramas.	Capacitación a madres cabeza de hogar	Las personas se lleven el conocimiento
	Conocimientos Técnicos y Teóricos certificados.		Diferentes áreas en las cuales se puede llegar a generar trabajo en labores especializadas	

Nota: * Principales factores internos y externos que pueden condicionar la operatividad de Favreco en el área de Estrategia y Talento Humano.

La principal falencia identificada en Favreco fue que, no había planificación estratégica de metas, objetivos, programación de actividades y recursos necesarios.

5.3.1 Fortalecimiento del Área de Mercadeo y Ventas

El área priorizada para recibir mejoramiento empresarial en la empresa Favreco, fue la de mercadeo y ventas, en la cual se diseñaron las siguientes estrategias:

- Determinar el tamaño del mercado operado: Segmentar al consumidor objetivo por edad y género y otras variables sociodemográficas.
- Consecución de nuevos clientes: Determinar estrategias de promoción como: regalar muestras, bonos o cupones, ofertas, ventas cruzadas, crear la demanda, etc.
- Estrategia de fidelización de clientes: Establecer un programa de fidelización de clientes, construir relaciones sociales, envío de newsletter a clientes, ofrecer descuentos.
- Estrategia de Neuromarketing: Generar contenido capaz de estimular los sentidos, generar empatía, crear contenido visual, usar ofertas.
- Estrategia de automatización de clientes: La automatización de marketing ahorra mucho tiempo, pero sobre todo permite hacer un marketing más personalizado y por ende más efectivo. Sus principales ventajas son: aumentar las ventas online, aumentar el número de nuevos leads, ahorrar costos en el proceso de captación y ventas, etc.
- Estrategia de Lovemark: El lovemark puede ser una muy buena estrategia para aquellas empresas que les ha costado diferenciarse con su público. Siempre cumplir con las promesas de marca, porque la buena reputación y la satisfacción del cliente es la piedra angular del amor hacia ella.

- Estrategia de marca: Esta estrategia de marca denominada marcas múltiples se aplica para aquellas empresas en las que se opta por designar a cada producto una marca distinta, aunque persista la principal en segundo término.

5.3.2 Fortalecimiento del Direccionamiento Estratégico

El área priorizada para recibir mejoramiento empresarial en la empresa Favreco, fue la de Direccionamiento Estratégico, en la cual se diseñaron las siguientes estrategias:

- Definir objetivos empresariales: Ser pioneros en el mercado con nuevas colecciones hechas a la medida del cliente, impulsar el consumo de productos reincorporados a través de la producción, promoción y distribución, imponer una tendencia de consumo novedosa, rentable y respetuosa del medio ambiente, superar el margen anual de ventas estipulado en al menos 50%, ser una marca reconocida en el mercado.
- Definir indicadores para medir objetivos empresariales: número de colecciones vendidas / Número de colecciones elaboradas, grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos, grado de satisfacción de los clientes con relación a las nuevas propuestas, ventas del año en curso - ventas del año anterior / ventas del año anterior x100, posicionamiento de la marca en el mercado.
- Graficar resultados de forma estadística para llevar seguimiento del trabajo: utilizar histogramas, y demás gráficos estadísticos para monitorear los trabajos realizados en cada prestación de servicio.
- Analizar competencia y el entorno: Analizar competencia directa e indirecta, así como nuevos competidores.

5.3.3 *Avance de Estrategias implementadas por el Emprendedor*

En cuanto al área de mercadeo y ventas se llevó a cabo identificación y medición del tamaño del mercado, identificación del perfil del cliente, se definieron 15 actividades o estrategias para la consecución de nuevos clientes, estrategias de neuromarketing basadas en la estimulación de los sentidos, empatía con el cliente, creación de contenidos en redes, ofertas.

También se identificó una estrategia de automatización de clientes a través de herramientas como Facebook ads y Hubspot.

Estrategia de lovemark con el fin de lograr posicionamiento en la mente de los consumidores. Una estrategia de fidelización de clientes basada en la implementación de un programa de fidelización, envío de newsletter al cliente, sorprender al cliente con compras garantizadas, como construir relaciones sociales y ofrecer descuentos. Finalmente se implementó una estrategia de marcas múltiples con el fin de incluir la marca ECOLOGICA CO dentro del portafolio de productos.

Durante el proceso de asesoría se realizó un trabajo de estructuración en cuanto a la planeación estratégica, en la cual se redefinió la misión, visión y valores corporativos, objetivos empresariales, se establecieron indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos empresariales, identificación de gráficos para medir como se hace el trabajo (histograma, ley de Pareto), se realizó análisis de la competencia y entorno identificando competencia directa e indirecta, amenaza de nuevos competidores y grupos de interés o stakeholders.

Tabla 30. *Indicadores*

Indicadores		# Total de Empleos	1
# Empleos Personal Operativo	1	# Empleos Personal Administ.	
Ventas Mensuales (\$)	300.000	Rentabilidad sobre Ventas (%)	40%

Nota: * Indicadores en términos de empleos operativos y ventas mensuales.

De acuerdo a la Tabla 30, se observó que, el emprendimiento considerando su personal, obtuvo una rentabilidad sobre ventas de un 40%.

Tabla 31. *Comparativo antes y después de la intervención empresarial*

Ventas	Cantidad
Diagnóstico Inicial	\$300.000
Corte de Avance	\$300.000
Variación	0%

Nota: * Estado inicial y post intervención empresarial por parte de Empréndelo.

Para el caso de Favreco, al momento del corte de avance la variación con respecto a su estado inicial fue nula. Según el tutor líder, requiere de estrategias a largo plazo con seguimiento periódico, acompañado todo de capital semilla.

5.4 Caso Montecristo Bakery

Montecristo Bakery, representa el modelo de negocio caracterizado por ser una panadería artesanal con proyección a través de redes sociales.

En la Tabla 32, pueden observarse demás datos de contacto y formalización empresarial del negocio objeto de intervención empresarial. El surgimiento del emprendimiento, se da a partir de la necesidad de que en la ciudad no existía este tipo de panes con los rellenos que se ofrecen, la

venta se inició con familiares y amigos, después de su acogida se decidió ofrecer los productos por redes sociales.

Tabla 32. *Ficha técnica Montecristo Bakery*

Ficha Técnica de Emprendimiento		
 Emprendedor Maria Catalina Soto Domicilio Cra 55 no. 71-23 casa 3 Valladolid Actividad Económica Elaboración de Productos de Panadería	Emprendimiento Montecristo Bakery Formalizado Si No X NIT 1098771868	 Concepto del Negocio Panadería artesanal: venta de panes y tortas por redes sociales Concepto de la Marca / Imagen Corporativa El logo utilizado es un cupcake con un corazón, que significa que los productos son hechos con amor. El nombre Montecristo fue escogido por su fácil recordación e impacto ya que después de un estudio no se encontró algún otro negocio con este nombre.
María Catalina Soto	Rol Rep. Legal	Dedicación 100%
Javier Andrés Rubio	Rol Comercial	Dedicación 70%
Historia Nació a partir de la necesidad de que en la ciudad no existía este tipo de panes con los rellenos que se ofrecen, la venta se inició con familiares y amigos, después de su acogida se decidió ofrecer los productos por redes sociales. Este impacto y aceptación por parte del cliente generó la necesidad de dar a conocer mucho más los productos por lo cual se participó en un evento en el CC Parque Caracolí logrando mayores ventas, clientes y número de seguidores.		

Nota: *Generalidades de Montecristo Bakery

La empresa está conformada en su estructura directiva por dos socios, cuya dedicación al negocio es de 100% ejerciendo como representante legal, y otro al 70% encargado del área comercial.

Tabla 33. *Plan de trabajo Montecristo Bakery*

Plan de Trabajo			
Área Priorizada	Resultado Diagnóstico	Actividad	#Horas
Direccionamiento Estratégico	No se tiene identificada su misión, visión y valores corporativos.	Identificar misión, visión y valores corporativos.	
	No se tiene identificado los objetivos empresariales	Identificar Objetivos empresariales	2
	No se tiene definida la estructura y organización interna de la empresa	Definir la estructura y organización interna de la empresa	
	No cuenta con Diagnóstico	Elaborar Matriz DOFA	2
	No tiene proceso (indicadores) para medir el cumplimiento de los objetivos empresariales.	Identificar Indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos empresariales	1
	No se utilizan gráficos, histogramas y/o diagramas para medir como se hace el trabajo.	Identificación de gráficos, histogramas y/o diagramas para medir como se hace el trabajo.	
	La empresa no cuenta con un sistema de información y de manejo de documentos efectivo para la toma de decisiones.	Identificar un sistema de información y de manejo de documentos efectivo para la toma de decisiones.	2
	No se tiene Plan de Acción	Identificar Plan de Acción	2
	No se tiene planes de mejoramiento en las competencias laborales de los colaboradores	Identificar planes de mejoramiento en las competencias laborales de los colaboradores	
	No se tiene un proceso para el reclutamiento, selección, contratación e inducción.	Identificar un proceso para el reclutamiento, selección, contratación e inducción.	2
Administración y Talento Humano	No se cuenta con un manual de perfiles y funciones.	Identificar manual de perfiles y funciones.	
	No cuenta con un sistema de gestión.	Identificar sistema de gestión.	2
	No se tiene un esquema de procesos	Identificar un esquema de procesos	
			13

Nota: * Resultado del diagnóstico inicial y actividades encaminadas a solucionar las principales problemáticas encontradas.

Observando la Tabla 33, se pudo inferir que, persistieron al igual que en los emprendimientos anteriores, falencias en la visión, misión y objetivos empresariales, y Talento Humano, se identificaron problemáticas como falta de planificación en los procesos de selección y reclutamiento de personal.

Tabla 34. *Análisis DOFA de Mercadeo*

Área	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Mercadeo	Innovación del concepto del negocio	Ser nuevos en el mercado	Producto está siendo reconocido en el mercado	La existencia de una competencia directa muy fuerte.
	Movilidad y Facilidad de pago	No contar con un punto de venta directa a los clientes	Alcance del producto por redes sociales	Alza de precios en los insumos afecta el precio final
	Variedad de alternativas en tipos de pan		El gusto de las personas por consumir este tipo de pan	
	Presencia y seguimiento en redes			

Nota: * Principales factores internos y externos que pueden condicionar la operatividad de Montecristo Bakery en el área de Mercadeo y Ventas.

Dentro de las debilidades identificadas de Montecristo Bakery, estuvieron principalmente: no contar con experiencia en el mercado, y no tener puntos de venta directa a los clientes. Esto último, se consideró prioridad ya que por ser productos del día a día requieren tener un punto abierto para el cliente.

En la Tabla 35, se analizó el área de Finanzas de la empresa para conocer cuáles eran las principales falencias que marcaran la ruta para asesorar al empresario de forma puntual.

Tabla 35. *Análisis DOFA para Finanzas*

Área	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Finanzas	Rendimiento sobre las inversiones	No se conoce el punto de equilibrio	Existencia de oferta crediticia para emprendimientos	La inflación y la recesión que obligan a aumentar los precios de los productos.
	Utilidad es rentable	Necesidad de inversión alta para la planta de producción	Excelente vida crediticia de la emprendedora	Cambios de precios en los insumos por parte de los proveedores
	Control de ventas, gastos y costos			Fenómenos naturales que provocan alzas en los precios
	Análisis financiero			

Nota: * Principales factores internos y externos que pueden condicionar la operatividad de Montecristo Bakery en el área de Finanzas.

Una vez revisada el área de Finanzas de Montecristo Bakery, se detectaron falencias como: no conocer cuál era el punto de equilibrio de la producción y no contar con recursos para tener una planta de producción.

En la Tabla 36, se realizó un análisis DOFA en el área de operaciones de Montecristo Bakery lo cual sirvió para identificar falencias que permitieran diseñar posibles estrategias para dar solución a las necesidades o requerimientos en la empresa.

Si bien el área donde se estaba desarrollando el emprendimiento era adecuada para llevarlo a cabo, y se tenían estandarizados los procesos y procedimientos para la preparación de insumos y fabricación de productos de panadería pudieron detectar debilidades que a continuación se enunciaran.

Tabla 36. *Análisis DOFA para Operaciones*

Área	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Operaciones	Estandarización de procesos	Punto de venta directo	Posibilidad de ampliar las líneas de productos y tipos de pan	Normatividad en salud y sanidad por parte de la secretaría de salud
	Espacio adecuado para la producción	Logística de entrega del pedido con aplicativos como Uber eats, y rappi.		Falta de BPM en emprendedora
		Dependencia de los proveedores		

Nota: * Principales factores internos y externos que pueden condicionar la operatividad de Montecristo Bakery en el área de Operaciones.

Montecristo Bakery, tal como afecta al área de mercadeo por no tener punto de venta directa, también afecta al área de operaciones el no contar con el lugar para los procesos de fabricación. De igual manera, la empresa también carecía de una logística de entrega, y estaba sujeta a proveedores.

Tabla 37. *Análisis DOFA para Estrategia y Talento Humano*

Área	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Estrategia y Talento Humano	Personal capacitado para servicio al cliente y preparación de alimentos	Falta de experiencia	Normatividad de conservación medio ambiental	Falta de coordinación intersectorial para el correcto desarrollo de la gastronomía
	Satisfacción de los empleados	Resultados a largo plazo por ser una nueva empresa	Formación y crecimiento	Barreras administrativas para el logro de registro y licencias

Nota: * Principales factores internos y externos que pueden condicionar la operatividad de Montecristo Bakery en el área de Estrategia y Talento Humano.

Si bien los colaboradores estaban capacitados en el área de atención al cliente, les hacía falta experiencia en el sector de panadería, y tener una proyección y consecución de resultados a largo plazo, esto por ser nueva en el mercado.

5.4.1 Fortalecimiento del Direccionamiento Estratégico

El área priorizada para recibir mejoramiento empresarial en la empresa Montecristo Bakery, fue la de Direccionamiento Estratégico, en la cual se diseñaron las siguientes estrategias:

- Identificar Misión, visión y valores corporativos: Misión: Fabricar y comercializar productos de panadería y pastelería con los mejores insumos y un alto componente de innovación, trabajando bajo la premisa del mejoramiento continuo y satisfacción de nuestros clientes, Visión: Para el 2021 Montecristo Bakery contará con una planta de producción y distribuirá sus productos a las principales ciudades de Colombia, siendo altamente competitivos por la alta calidad de los productos, Valores corporativos: Trabajo en equipo, colaborando por conseguir objetivos comunes, compartiendo conocimientos y experiencias, haciendo todo con honestidad, respeto, transparencia y humildad para generar confianza con quien se relaciona.
- Identificar objetivos empresariales: A corto plazo: Tener a un año la planta de producción, ampliar canales de ventas en uno a tres meses, aumentar las ventas en un 8% mensualmente, reconocimiento del negocio en redes sociales en un 5%, desarrollo de nuevos productos. A mediano plazo: Ampliar canales de venta en el área metropolitana, compra de equipos, participación en ferias y eventos, fortalecer el sistema de logística, incrementar las ventas mensuales en un 10%. A largo plazo: Contar con un espacio indicado para la planta de producción,

realizar proceso de Registro Invima, contar con un empleado en la parte de producción, examinar nuevos mercados regionales, Posicionarnos en Bucaramanga como marca líder, contar con una página web.

- Definir estructura y organización interna de la empresa: Definir jerarquías en la organización como: Representante legal, gerente, subgerente, encargado de area de producción y encargado de area de mercadeo.
- Definir indicadores para medir cumplimiento de objetivos empresariales: A corto plazo: Tener a un año la planta de producción: Planta de Producción establecida, Ampliar canales de ventas en uno a tres meses: Número de canales nuevos/ 4 canales nuevos, Aumentar las ventas en un 8% mensualmente: Incremento de Ventas, Reconocimiento del negocio en redes sociales en un 5%: Número de seguidores nuevos / Número de seguidores actuales (1828), Desarrollo de nuevos productos: 1 nuevo producto con ficha técnica. A mediano plazo: Ampliar canales de venta en el área metropolitana: 2 nuevos canales, Compra de equipos: Nuevo Equipo (Horno), Participación en ferias y eventos: al menos 3 eventos, Incrementar las ventas mensuales en un 10%: crecimiento de ventas, Fortalecer el sistema de logística: Establecer rutas nuevas y tiempos, Incrementar las ventas mensuales en un 10%: crecimiento de ventas. A largo plazo: Contar con un espacio indicado para la planta de producción: Espacio adecuado y dotado, Registro Invima: Registro en proceso, Contar con un empleado en la parte de producción: 1 empleado nuevo, Examinar nuevos mercados regionales: 2 en barranca 2 en San Gil, Posicionarnos en Bucaramanga como marca líder: Reconocimiento de la marca en panadería artesanal, Contar con una página web: Pagina web en funcionamiento.

- Graficar resultados de forma estadística para llevar seguimiento del trabajo: Utilizar histogramas, y demás gráficos estadísticos para monitorear los trabajos realizados en cada prestación de servicio.
- Establecer un sistema de manejo de la información para la toma de decisiones: Operacional:
Entrada: Insumos (harina, margarina, levadura, huevos, azúcar, sal, relleno), persona, horno, amasadora, batidora, moldes o recipientes, Salida: Pan terminado y horneado, empacado y entregado a domicilio, Retroalimentación: Se revisa el peso de cada insumo y tiempo de horneado.
Mercadeo: Entrada: solicitud de pedidos del cliente por llamada o mensaje WhatsApp, Procesamiento: Se verifica disponibilidad del pan en inventarios, análisis del costo de domicilio teniendo en cuenta el radio de ubicación del cliente, tiempo de entrega, Salida: Entrega del producto a satisfacción, Retroalimentación: Control en el tiempo del servicio y servicio post venta.

5.4.2 Fortalecimiento de Administración y Talento Humano

El área priorizada para recibir mejoramiento empresarial en la empresa Montecristo Bakery, fue la de Administración y Talento Humano, en la cual se diseñaron las siguientes estrategias:

- Establecer un plan de mejoramiento del talento humano: Estructurar rubrica de seguimiento al talento humano evaluando las siguientes variables: datos generales, nivel de desempeño, debilidades detectadas, acciones de mejora a corto, mediano y largo plazo, nivel de cumplimiento de indicador, objetivos alcanzados, metas logradas.
- Definir un proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del talento humano:
Análisis de las necesidades de la empresa: Realizar un análisis de las necesidades de personal cada cierto tiempo, esto resulta muy beneficioso para la compañía porque se detectan las carencias en los equipos. Reclutamiento de personal: Una vez que se han detectado las necesidades de personal,

el próximo paso es comenzar la búsqueda. En este punto podemos diferenciar entre el reclutamiento pasivo: que es cuando se espera a que los CV lleguen a la empresa o el reclutamiento activo: cuando la búsqueda se realiza a través de las herramientas 2.0. Recepción de las vacantes: Si se opta por un reclutamiento pasivo, se debe esperar a recibir los CV de los candidatos tanto de manera online como offline. Si se elige llevar a cabo un reclutamiento activo se puede hacer una búsqueda en bases de datos como la de LinkedIn, entre otras. Trabajos de preselección: Una vez identificados los candidatos o recibidas las candidaturas, se debe realizar una preselección. Desde el departamento de RRHH se tiene que crear unos filtros, fijar unos objetivos y tener claros los perfiles a contratar. Pruebas: Los candidatos deberán pasar una serie de pruebas con el objetivo de comprobar que reúnen las habilidades y competencias necesarias para el puesto que hay que cubrir. Estas pruebas pueden estar formadas por tests psicotécnicos, role playings u otro tipo de técnicas como: Wartegg, Test de Cierto, Falso y selección Múltiple, Razonamiento Abstracto. Entrevistas: Las entrevistas son un procedimiento necesario que hay que llevar a cabo para conocer mejor a los candidatos. Este es uno de los pasos más importantes del proceso. Decisiones después de las valoraciones: Al finalizar las entrevistas, es necesario hacer las valoraciones oportunas de todos los candidatos. Tomar notas o rellenar algún tipo de ficha puede ser de gran utilidad en este punto. Una vez seleccionada el candidato, se debe informar a la persona. Si sigue interesada en el empleo que se le ofrece, se concertará una cita para informarle de los aspectos legales y conductuales relativos a su nuevo puesto y se le pedirá que firme su nuevo contrato. Contrato de confidencialidad. Incorporación del empleado: Tras la firma del contrato viene la incorporación del empleado. Es importante que se le acompañe en este proceso y presentarlo a los compañeros de los distintos puestos de trabajo. Además, se le informará acerca de las normas y de la cultura de la empresa. Seguimiento del trabajador: Por último, se debe hacer un seguimiento del trabajador

en esos primeros días y estar pendiente de cualquier necesidad que pueda tener. Así mismo, se tendrá que advertirle en el caso de que alguno de sus comportamientos no sea adecuado.

- Estructurar un manual de perfiles y funciones: Elaborar documento donde se especifique el tipo de recurso humano, y el desarrollo de tal recurso en las actividades ligadas a su perfil laboral.
- Definir un sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo: Realizar el diagnóstico inicial de las condiciones de trabajo y salud en la empresa Montecristo Bakery, Identificar peligros, evaluar los riesgos y determinar los controles adecuados para evitar accidentes de trabajo y enfermedades laborales, Diseñar procedimientos, planes, programas y documentos necesarios para controlar los peligros, identificar y cumplir los requisitos legales aplicables y demás requisitos del Decreto 1072 y otros que la organización suscriba.
- Estructurar un esquema de procesos: Elaborar un esquema de procesos para identificar puntos clave de los mismos, y facilitar la comprensión de ellos por parte de los colaboradores.

5.4.3 Avance de Estrategias Implementadas por el Emprendedor

Se logró identificar y establecer la misión, visión, valores corporativos, objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo, así mismo se establecieron indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos empresariales. Se estructuraron y definieron los gráficos tipos histogramas para medir como se hace el trabajo, se definió la estructura y organización de la empresa, se cuenta con esquema de procesos y se estableció un sistema de información principalmente para las áreas de operaciones y mercadeo y ventas.

También se llevó a cabo la estructuración del plan de mejoramiento de las competencias laborales, proceso de reclutamiento que incluye: análisis de las necesidades de la empresa, reclutamiento de personal, recepción de las vacantes, trabajos de preselección, pruebas psicotécnicas (wartegg, test de cierto, falso y selección múltiple, razonamiento abstracto),

entrevistas, decisiones después de las valoraciones, como informar y contratar al candidato elegido, incorporación del empleado y seguimiento al trabajador. Así mismo, se identificaron los manuales de perfiles para los siguientes puestos de trabajo: asistente administrativo y comercial, auxiliar de panadería, domiciliario, gerente, jefe de producción, panadero, psicólogo freelance y vendedor. Finalmente, se identificó, definió y trabajó sobre un Sistema de Gestión de Seguridad, y Salud en el Trabajo.

Tabla 38. *Indicadores*

Indicadores		# Total de Empleos	1
# Empleos Personal Operativo	1	# Empleos Personal Administ.	1
Ventas Mensuales (\$)	4.000.000	Rentabilidad sobre Ventas (%)	60 %

Nota: * Indicadores en términos de empleos operativos y ventas mensuales.

De acuerdo a la Tabla 38, se observó que, el emprendimiento considerando su personal, obtuvo una rentabilidad sobre ventas de un 60%.

Tabla 39. *Comparativo antes y después de la intervención empresarial*

Ventas	Cantidad
Diagnóstico Inicial	\$1.631.800
Corte de Avance	\$3.400.000
Variación	108.35%

Nota: * Estado inicial y post intervención empresarial por parte de Empréndelo.

Para el caso de Montecristo Bakery, al momento del corte de avance la variación con respecto a su estado inicial fue 108.35%. Según el tutor líder, al implementarse las estrategias diseñadas para abarcar al cliente desde un punto directo de venta, los ingresos mejorarían ya que la demanda de los productos en el mercado es alta.

5.5 Caso Crosstraining

Tabla 40. Ficha técnica de Crosstraining

		Ficha Técnica de Emprendimiento		
Emprendedor Freddy Yesid Suarez Jiménez Domicilio Cll 5 no. 6 - 49 b. Hoyo Chiquito Actividad Económica Elaboración de Productos de Panadería Raúl Suarez	Emprendimiento		Concepto del Negocio	
	Crosstraining		Ayudamos a las personas a lograr sus metas por medio de la implementación de buenos hábitos de actividad física y alimentación	
	Formalizado		Concepto de la Marca / Imagen Corporativa	
	Si	No	El nombre Crosstraining traduce entrenamiento cruzado, el logo del triángulo fit es el símbolo que identifica el estilo de vida Fit.	
	X		Historia	
	NIT		La idea parte de la experiencia personal de Freddy Suarez de vivir una vida sedentaria, con sobre peso, inconvenientes de salud, empezó a entrenar buscando mejorar su estado físico; en este ejercicio y experiencia descubrió que este tipo de negocio lo necesitaban más personas, con esta propuesta que tenía en mente surgió la idea de Crosstraining. Se dio inicio con el centro de transformación física en el municipio de Piedecuesta, luego se abrió en Floridablanca y después en el sector de Real de Minas en la ciudad de Bucaramanga.	
	1098651009-6			
	Rol	Dedicación		
	Operativo	40%		
	Freddy Suarez	Marketing	100%	
Diana Cecilia Salgado	Rep. Legal	10%		

Nota: * Generalidades de Crosstraining

Crosstraining, representa el modelo de negocio caracterizado por ayudar a las personas a lograr sus metas por medio de la implementación de buenos hábitos de actividad física y alimentación

En la Tabla 40, pueden observarse demás datos de contacto y formalización empresarial del negocio objeto de intervención empresarial. El surgimiento del emprendimiento, se da con el inicio del centro de transformación física en el municipio de Piedecuesta, luego se abrió en Floridablanca y después en el sector de Real de Minas en la ciudad de Bucaramanga.

La empresa está conformada en su estructura directiva por tres socios, cuya dedicación al negocio es de 10% ejerciendo como representante legal, otro al 40% como operativo y otro al 100% encargado del área marketing.

Tabla 41. *Plan de trabajo Crosstraining*

Plan de Trabajo			
Área Priorizada	Resultado Diagnóstico	Actividad	#Horas
Mercadeo y Ventas	No cuenta con Diagnóstico	Elaborar Matriz DOFA	2
	No se tiene Plan de Acción	Identificar Plan de Acción	2
	No se tiene identificada misión, visión y valores corporativos.	Establecer una estrategia para la consecución de nuevos clientes.	2
	Identificar un proceso para conocer el Tamaño del Mercado que atiende y el perfil de su cliente.	No se tiene claro un proceso para conocer el Tamaño del Mercado que atiende y el perfil de su cliente.	2
	No tiene clara una estrategia de comparación de sus precios, calidad, imagen, instalaciones con los de la competencia	Identificar una estrategia de comparación de sus precios, calidad, imagen, instalaciones con los de la competencia	2
	Fortalecer estrategia para la consecución de nuevos clientes.	Débil estrategia para la consecución de nuevos clientes.	2
	Fortalecer estrategia de mercadeo digital	Análisis del embudo de marketing	1
			13

Nota: * Resultado del diagnóstico inicial y actividades encaminadas a solucionar las principales problemáticas encontradas.

Para la empresa Crosstraining, se definió priorizar el área de Mercadeo y Ventas. En tal área, al igual que en los emprendimientos anteriores, persistieron falencias como: no conocer el tamaño del mercado donde se opera, falta de estrategia orientada a consecución de clientes, falta de estrategia para comparar variables como precio, calidad, marca entre otros.

Tabla 42. *Análisis DOFA para Mercadeo*

Área	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Mercadeo	Aprovechamiento de publicidad paga en las redes sociales	Estrategia de identidad de imagen y marca por mejorar	Tendencias en el mercado de crossfit y funcional	Competencia directa e indirecta en perímetro de 2km de radio
	Entrenamiento en neuromarketing al equipo de ventas	Débil estrategia de posicionamiento de marca en el mercado	Modelos de licenciamiento de marca	Aplicativos que ofrecen retos para diferentes perfiles para bajar de peso o ejercicio para tonificar
	Identificación de la competencia y su operación	Proceso más claro para los asesores en los seguimientos para cada cliente para generar lovemark		Economía fluctuante del país afecta el poder adquisitivo para los clientes
	CRM y Base de datos amplia y actualizada constantemente			Innovación de nuevas marcas, gimnasios, tipos de entrenamiento
	Entrenamientos exclusivos en formatos que no los tienen otros gimnasios			Océano Azul en los formatos de entrenamiento y nuevos competidores agresivos

Nota: * Principales factores internos y externos que pueden condicionar la operatividad de Crosstraining en el área de Mercadeo y Ventas.

Dentro de las problemáticas o debilidades que vivía Crosstraining al momento de la intervención empresarial, se identificaron falencias como: poca identidad de imagen y marca, débil posicionamiento en el mercado, falta de claridad en los procesos para ser comprendidos por los asesores de ventas para aplicar estrategias de lovemark.

Tabla 43. *Análisis DOFA en Finanzas*

Área	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Finanzas	Estados financieros al día	Ausencia de metas de ventas y excedentes para el año que les permitan detallar los requerimientos de la empresa	Existencia de oferta crediticia para emprendimientos	Gravámenes en impuestos y supuesta nueva reforma tributaria que pueda afectar al pequeño empresario
	Servicios rentables (según el costeo actual)	Ausencia de Presupuesto de Ventas o Plan de Ventas		Creación del Ministerio de Deporte
	Se tiene identificado el Punto de Equilibrio	Falta una persona para el área de Finanzas		
	Baja cartera morosa por parte de los clientes	No tiene de centro de costos separados		
	La empresa cuenta con flujo de caja proyectado mes a mes o anual	Por ser empresa unipersonal se corre el riesgo de acceder a grandes inversiones		
	Excelente vida crediticia de la empresa			

Nota: * Principales factores internos y externos que pueden condicionar la operatividad de Crosstraining en el área de Finanzas.

El área de finanzas en Crosstraining, carecía de personal idóneo para llevar las finanzas de la empresa, además no existía un presupuesto de ventas, ni metas definidas de ventas. Así mismo, se identificó la ausencia de un sistema de costos para clasificar las operaciones.

Tabla 44. *Análisis DOFA para Operaciones*

Área	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Operaciones	Equipos de entrenamiento de alta calidad	Diseñar un esquema para tomar acciones preventivas y correctivas necesarias para eliminar causas y evitar que se presenten o se vuelvan a presentar fallas en la calidad del servicio	Clientes con estándares de calidad que pueden ser atendidos por la empresa	
	Infraestructura para la atención al usuario (entrenamiento) y servicio al cliente	Capacitación en sistema de seguridad del trabajo		
	La empresa cuenta con implementos de seguridad (riesgos) personal y señalización de áreas	No se cuenta con indicadores de productividad a los procesos de la organización para medirlos y aplicar mejoramiento continuo		
	No se cuenta con una metodología para el aseguramiento de la información			

Nota: * Principales factores internos y externos que pueden condicionar la operatividad de Crosstraining en el área de Operaciones.

Una falencia destacada en el área de operaciones de Crosstraining fue la falta de capacitación en seguridad y salud en el trabajo, así misma carencia de indicadores para medir la productividad, y de igual manera la no existencia de un esquema para tomar medidas correctivas y preventivas en el momento de brindar los servicios.

Tabla 45. *Análisis DOFA para Estrategia y Talento Humano*

Área	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Estrategia y Talento Humano	Organización Interna empresarial principalmente en cuanto a la gestión de recursos	No se cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad establecido	Acceso a cursos de capacitación en nuevas tecnologías y soluciones a la medida del cliente	Competencia cuenta con más recurso humano
	Capacitación constante del equipo directivo de la empresa	No se cuenta con un Sistema de gestión de salud y Seguridad en el Trabajo	Apoyo institucional en temas de fortalecimiento organizacional a emprendedores	
	Conocimiento técnico y profesional de alto nivel por parte del equipo directivo	No se cuenta con Reglamento Interno de trabajo		
	Se cuenta con excelente clima laboral			

Nota: * Principales factores internos y externos que pueden condicionar la operatividad de Crosstraining en el área de Estrategia y Talento Humano.

Los resultados del análisis DOFA al área de Estrategia y Talento Humano, estuvieron marcados por una falencia de sistemas de gestión de calidad, sistema de seguridad y salud en el trabajo, y la falta de un reglamento interno de trabajo.

5.5.1 Análisis de la Cartera de Negocio de Crosstraining

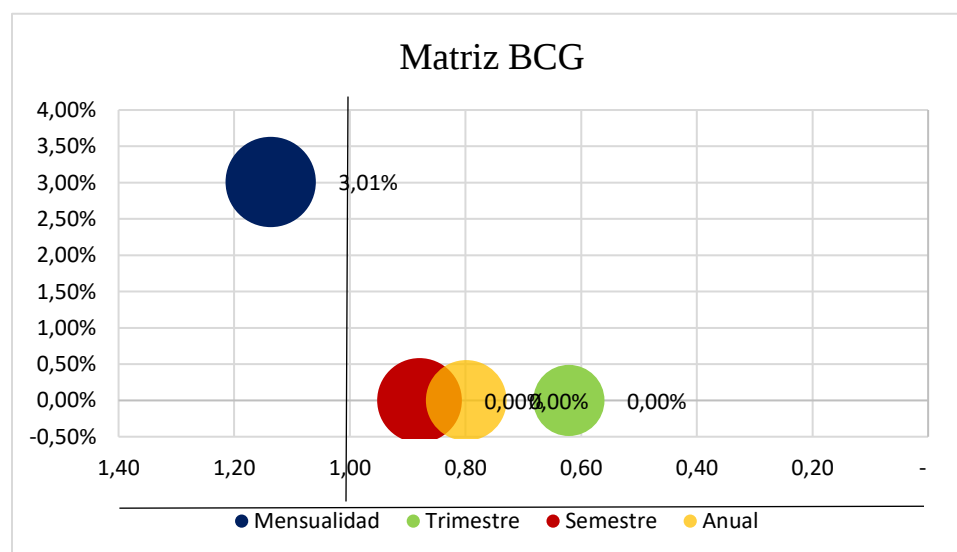
Tabla 46. Comportamiento de cartera de productos

Producto	II Semestre 2018		I Semestre 2019		Participación Relativa
	Ventas\$	%	Ventas\$	%	
Mensualidad	15.089.000	29,68	15.543.000	30,31	1,14
Trimestre	9.656.000	19,00	9.656.000	18,83	0,62
Semestre	13.671.000	26,90	13.671.000	26,66	0,88
Anual	12.415.000	24,42	12.415.000	24,21	0,80
Total	50.831.000	100,00	51.285.000	100,00	

Nota: * Comportamiento de la cartera de productos en los Semestres I y II de 2018 y 2019 respectivamente.

De la Tabla 46 se pudo evidenciar que, para el segundo semestre del año 2018, los servicios que más liquidez representaron para la empresa fueron Suscripciones Mensuales y Semestrales con ventas por \$15.089.000 y \$13.671.000 respectivamente. Mientras para la primera mitad del año 2019, los mismos servicios mantuvieron el protagonismo del negocio con ventas de \$15.543.000 y \$13.671.000 respectivamente.

Figura 10. Comportamiento de la cartera de productos



De acuerdo con la Figura 10, se pudo observar que el producto vaca de Crosstraining son las suscripciones mensuales, con un crecimiento de mercado de 3.01%. Al ser producto vaca, es considerado un servicio que, aunque presenta poco crecimiento en el mercado, no genera demanda de grandes recursos, y garantiza entrada de beneficios.

5.5.2 Fortalecimiento del Área de Mercadeo y Ventas

El área priorizada para recibir mejoramiento empresarial en la empresa Crosstraining, fue la de mercadeo y ventas, en la cual se diseñaron las siguientes estrategias:

- Determinar el tamaño del mercado operado: Segmentar al consumidor objetivo por edad y género y otras variables sociodemográficas como origen, ocupación, etc.
- Consecución de nuevos clientes: Determinar estrategias de promoción como: regalar muestras, bonos o cupones, ofertas, ventas cruzadas, crear la demanda, etc.
- Estrategia de fidelización de clientes: Establecer un programa de fidelización de clientes, construir relaciones sociales, envío de newsletter a clientes, ofrecer descuentos.
- Estrategia de Neuromarketing: Aprovechamiento del entrenamiento en neuromarketing para analizar la conducta y comportamiento del consumidor, en base a esto desarrollar estrategias de tipo emocional y psicológica con el fin de aumentar el número de clientes y lograr mayor fidelidad.
- Estrategia de automatización de clientes: Fortalecer el servicio post venta a partir de la incursión de la estrategia de automatización de marketing.
- Estrategia de Lovemark: El lovemark puede ser una muy buena estrategia para aquellas empresas que les ha costado diferenciarse con su público. Siempre cumplir con las promesas de marca, porque la buena reputación y la satisfacción del cliente es la piedra angular del amor hacia ella.

- Estrategia de marca: Estrategia de Posicionamiento de la marca Crosstraining en el mercado principalmente en redes sociales.
- Estrategia de testimonios: Estrategia de testimonios basada en retos y diferentes tipos de entrenamientos.

Tabla 47. *Indicadores*

Indicadores		# Total de Empleos	
# Empleos Personal Operativo	6	# Empleos Personal Administ.	2
Ventas Mensuales (\$)	23.000.000	Rentabilidad sobre Ventas (%)	30%

Nota: * Indicadores en términos de empleos operativos y ventas mensuales.

De acuerdo a la Tabla 47, se observó que, el emprendimiento considerando su personal, obtuvo una rentabilidad sobre ventas de un 30%.

Tabla 48. *Comparativo antes y después de la intervención empresarial*

Ventas	Cantidad
Diagnóstico Inicial	\$20.000.000
Corte de Avance	\$22.000.000
Variación	10%

Nota: * Estado inicial y post intervención empresarial por parte de Empréndelo.

Para el caso de Crosstraining, al momento del corte de avance la variación con respecto a su estado inicial fue 10%. Según el tutor líder, al implementarse las estrategias diseñadas a largo plazo, los resultados a obtener serán mejores.

6. Conclusiones

Las siguientes conclusiones surgen a partir de resultados válidos para cada una de las empresas en las cuales, se llevaron a cabo las mejoras empresariales, y de acuerdo a lo establecido en cada objetivo de la investigación.

Una vez intervenidas las cinco empresas a través de Empréndelo, la utilización de herramientas de la ingeniería industrial como DOFA,BCG y otras ya definidas, orientadas en su mayoría hacia el área de Direccionamiento Estratégico y el área de Mercadeo y Ventas, permitieron evidenciar las siguientes variaciones en términos de ingresos por ventas para cada emprendimiento: para el caso de la empresa Superkingskfit, se presentó un incremento porcentual en el área de ventas del 53.84%.En cuanto a Match Makerspace, la variación del área de ventas fue de tan solo un 11.11%,Favreco por su parte fue la única empresa que no presentó variación para el momento de valoración del programa, es decir su cambio fue nulo o del 0%. Montecristo Bakery, otro de los modelos de negocios asesorados, fue la que mejor nivel de productividad y presentó en el área de ventas un incremento de 108.35%. Por último, la empresa Crosstrainig presentó un incremento del área de ventas del 10%.

Para todas las empresas, los resultados porcentuales obedecieron al comportamiento del mercado en el que cada una de ellas está, por lo que algunas según los expertos requerían de más tiempo para evidenciar lo esperado según las propuestas de mejoras adaptadas a cada caso. En el caso de Montecristo Bakery, fue un comportamiento esperado y sorprendente, ya que el mercado de panadería es esencial para la alimentación diaria de los consumidores, y venía de un reconocimiento por redes sociales más no contaba con punto de venta físico.

El 60% de los negocios participantes en Empréndelo para este acompañamiento, presentaron en el diagnostico empresariales falencias en el desconocimiento del mercado, tanto en

tamaño como en posicionamiento de sus productos. Tal hecho permitió, poner en práctica la aplicación de matrices como DOFA y BCG, y habilidades ligadas al diseño de estrategias para mejorar el nivel de productividad en las áreas priorizadas dentro de cada negocio. En un 80%, el área de mayor prioridad de acuerdo a los análisis iniciales fue la de Mercadeo y Ventas, lo cual permitió establecer metas, y presupuestos de ventas alcanzables en el tiempo de acuerdo a los recursos disponible para cada empresa.

En promedio para el área de Mercadeo y Ventas se formularon 8 estrategias por emprendimiento para mejorar el rendimiento productivo de cada empresa en términos de ventas, implementado estrategias como desarrollo de marketing digital, neuromarketing en ventas, estrategia de Love Mark, automatización de clientes entre otras. Para lo concerniente al área de Direccionamiento Estratégico, se diseñaron en promedio 5 estrategias para los casos en los que se dio prioridad a esta área, entre las cuales cabe mencionar: definición de objetivos empresariales, definición de visión y misión del negocio, definición de indicadores para medir objetivos empresariales, y análisis del entorno, entre otras.

Los resultados obtenidos observando los indicadores de productividad para cada emprendimiento en términos de ventas, permitieron inferir sobre casos en los que hasta el momento de validación de resultados el avance era de 0% como en el caso de Favreco, no porque no se estuvieran realizando e implementando los cambios sugeridos, sino por el tiempo que requería la empresa para obtener evidencias significativas en términos de productividad. Para el resto de empresas asesoradas, los rendimientos sobre ventas luego de excluir el factor de talento humano estuvieron comprendidos entre un 30% y un 60%.

7. Recomendaciones

Crosstrainig

Es importante mantener una propuesta innovadora, dado al crecimiento vertiginoso del mercado y por ende de la oferta, en donde claramente se observa nuevos competidores y mayor expansión de los grandes del mercado.

Montecristo Bakery

Dado que su modelo de negocio es la “cocina oculta” es importante tener en cuenta la posibilidad de abrir un punto de venta o implementar una estrategia de franquicias con el fin de posicionar la marca y crecer en el mercado. Ya que tanto la oferta y la demanda están creciendo, por ende, se debe dar un paso adelante y lograr posicionamiento en el mercado y en la mente de los consumidores.

Favreco

Cuando se desee desarrollar un nuevo producto, se debe partir de la necesidad del mercado objetivo o mercado local, con el fin de evitar riesgos en la inversión y generar aceptación de la idea de negocio por parte del cliente; es importante implementar una estrategia de marketing digital más agresiva con el fin de posicionar la marca aún más, tener en cuenta la propuesta de implementar y desarrollar la estrategia de “lovemark” para que de ésta manera los clientes se sientan identificados con la marca y ellos se encarguen de referir los productos y servicio.

Retomar la iniciativa de participar en eventos, muestras empresariales, con el objetivo de posicionar la marca y ganar porciones del mercado frente a la competencia.

Match Makerspace

La propuesta de valor y factores diferenciadores de la empresa son claros y estratégicos, en ese sentido la empresa requiere de mayor atención en la implementación de estrategias de

mercadeo orientadas a la fidelización de clientes, captar nuevos clientes, desarrollo de imagen, mayor participación en redes sociales, estrategia de marketing digital, marketing directo, event marketing, mercadeo social y relaciones públicas.

Superkingskfit

El mercado en el que se desenvuelve la empresa es un mercado altamente competitivo, por lo cual se recomienda mantener constantemente una estrategia de innovación tanto en los productos como en el servicio, de esta manera lograra mantenerse en el mercado e ir escalando poco a poco en su plan de expansión en el mercado nacional.

Acompañamiento Empresarial USTA

Se recomienda de acuerdo a la alianza que tiene la Cámara de Comercio de Bucaramanga con la Universidad Santo Tomás sede Bucaramanga, hacer más transversal la participación del estudiante en acompañamientos empresariales a las pequeñas y medianas empresas, y no solo como una opción para la obtención del grado como ingeniero industrial. Lo anterior, podría facilitar poner en práctica en un campo más real los conocimientos adquiridos desde materias tempranas de la carrera.

De igual manera, sería importante la creación de espacios orientados a la solución empresarial que requieren las empresas de la ciudad en donde se puedan simular distintas opciones de resolución de casos que puedan permitir de manera confiable la aplicación de las soluciones encontradas, generando más confianza en el estudiante de que lo que está desarrollando en tal espacio es una aplicación de lo aprendido en cada espacio académico.

Referencias

- [1] H. González González, «ECONOMÍA Y EMPRESA,» *Semestre Económico*, vol. 8, nº 15, pp. 117-135, 2005.
- [2] J. A. Valdés Díaz de Villegas y G. A. Sánchez Soto, «LAS MIPYMES EN EL CONTEXTO MUNDIAL: SUS PARTICULARIDADES EN MÉXICO,» *Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, vol. VII, nº 14, pp. 126-156, 2012.
- [3] D. Lederman, J. Messina, S. Pienknagura y J. Rigolini, «World Bank,» 2014. [En línea]. Available: https://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/LAC/EmprendimientoAmericaLatina_resumen.pdf. [Último acceso: 2 Diciembre 2020].
- [4] O. E. Pérez Villanueva, «Cubaposible,» Cubaposible, 30 Abril 2018. [En línea]. Available: <https://cubaposible.com/las-micro-pequenas-medianas-empresas-desarrollo-experiencia-japon-lecciones-cuba/>. [Último acceso: 2 Diciembre 2020].
- [5] DINERO, «DINERO,» DINERO, 2 Febrero 2017. [En línea]. Available: <https://www.dinero.com/edicion-impres/pymes/articulo/los-retos-que-enfrentan-las-mipymes-en-colombia/241586>. [Último acceso: 2 Diciembre 2020].

- [6] VANGUARDIA, «Especiales Retos Santander,» VANGUARDIA, 2020. [En línea]. Available: <https://www.vanguardia.com/especiales-vanguardia/contenido/500-empresas-2020/aprendizajes-los-retos-hay-que-asumirlos-entre-todos.html>. [Último acceso: 2 Diciembre 2020].
- [7] Cámara de Comercio de Bucaramanga, «Cámara directa,» Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2020. [En línea]. Available: <https://www.camaradirecta.com/fortalecer-mi-empresa/emprendimiento/mas-ideas-mas-empresas/>. [Último acceso: 6 Diciembre 2020].
- [8] . V. D. García-García, «Emprendimiento Empresarial Juvenil: Una evaluación con jóvenes estudiantes de Universidad,» *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, vol. 13, n° 2, pp. 1221-1236, 2015.
- [9] X. A. Vélez-Romero y S. Ortiz Restrepo, «Emprendimiento e innovación: Una aproximación teórica,» *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, vol. 2, n° 4, pp. 346-369, 2016.
- [10] DINERO, «DINERO,» DINERO, 31 Marzo 2016. [En línea]. Available: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/la-importancia-de-la-consultaria-en-el-sector-empresarial/221898>. [Último acceso: 12 Diciembre 2020].
- [11] C. I. RODRIGUEZ ROJAS, «eoi,» eoi, 20 Mayo 2012. [En línea]. Available: <https://www.eoi.es/blogs/carollirenerodriguez/2012/05/20/sostenibilidad-en-las->

empresas/#:~:text=Una%20empresa%20sostenible%3A%20que%20es,futuras%2C%20en%20su%20entorno%20general.. [Último acceso: 12 Diciembre 2020].

- [12] H. Gutierrez Pulido y R. d. l. V. Salazar, «Herramientas básicas para seis sigma,» de *Control Estadístico de la Calidad y Seis Sigma*, Ciudad de México, Mc Graw Hill, 2009, pp. 138-171.
- [13] . I. J. TURMERO ASTROS, «Monografías,» 1 Diciembre 2016. [En línea]. Available: <https://www.monografias.com/docs112/descripcion-del-metodo-trabajo-proceso-fabricacion-closet/descripcion-del-metodo-trabajo-proceso-fabricacion-closet2.shtml>.
- [14] H. Guiterrez Pulido y R. d. l. V. Salazar, «Capacidad de Procesos I,» de *Control Estadístico de la Calidad Y Seis Sigma*, Ciudad de México, Mc Graw Hill, 2009, pp. 24-25.
- [15] U. d. Navarra, «Universidad de Navarra,» Universidad de Navarra, 15 Agosto 2020. [En línea]. Available: https://www.educacion.navarra.es/documents/57308/57761/Que%20es_un_plan_de_mejora.pdf/c300e8bc-1606-40c0-8a20-22ce1895bc04. [Último acceso: 12 Diciembre 2020].
- [16] S. d. l. república, «Secretaría del Senado,» Secretaría del Senado, 14 Julio 2000. [En línea]. Available:

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0590_2000.html. [Último acceso: 12 Diciembre 2020].

[17] Retos-Directivos, «Retos-Directivos,» Retos-Directivos, 21 Mayo 2020. [En línea].

Available: <https://retos-directivos.eae.es/cuatro-decisiones-para-mejorar-la-competitividad-empresarial/#:~:text=La%20competitividad%20empresarial%20es%20un,los%20recursos%20consumidos%20para%20producirlos..> [Último acceso: 12 Diciembre 2020].

[18] D. negocio, «Destino negocio,» Destino negocio, 25 Agosto 2020. [En línea].

Available: <https://destinonegocio.com/mx/gestion-mx/como-definir-indicadores-de-gestion-para-una-empresa/#:~:text=Un%20indicador%20es%20un%20dato,Asociaci%C3%B3n%20Es pa%C3%B1ola%20para%20la%20Calidad.&text=As%C3%AD%2C%20todas%20las%20organizaciones%20ya,de%20sus%20a> [Último acceso: 12 Diciembre 2020].

[19] C. d. C. d. Medellín, «Cámara de Comercio de Medellín,» Cámara de Comercio de

Medellín, 15 Septiembre 2020. [En línea]. Available: <https://www.camaramedellin.com.co/servicios-empresariales/servicios-especializados/consultoria/diagnostico-empresarial-especializado#:~:text=El%20diagn%C3%B3stico%20empresarial%20es%20una,en%20diferentes%20%C3%A1reas%20de%20gesti%C3%B3n..> [Último acceso: 12 Diciembre 2020].

- [20] M. . C. Cubillos Rodríguez y D. Rozo Rodríguez , «El concept El concepto de calidad: Hist o de calidad: Historia,evolución e importancia par tancia para la competitividad,» *Revista de la Universidad de la Salle*, vol. 9, nº 48, pp. 80-99, 2009.
- [21] D. Ruiz-Fuentes , R. M. Almaguer-Torres, I. C. Torres-Torres y A. M. Hernández-Peña, «La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos / Process management, its emergence and theoretical aspects.,» *Revista Científica Trimestral*, vol. 20, nº 1, pp. 85-97, 2014.
- [22] J. . D. PATIÑO, A. RUIZ Ariza y . R. PITRE-REDONDO, «El emprendimiento en Colombia, una respuesta a los retos de competitividad y desarrollo sostenible,» *Revista Espacios*, vol. 39, nº 14, p. 24, 2018.
- [23] C. d. C. d. Bucaramanga, «Cámara de Comercio de Bucaramanga,» Cámara de Comercio de Bucaramanga, 12 Septiembre 2018. [En línea]. Available: <https://www.camaradirecta.com/fortalecer-mi-empresa/emprendimiento/emprendelo/>. [Último acceso: 12 Diciembre 2020].
- [24] S. d. l. República, «Secretaría del Senado,» Secretaría del Senado, 27 Enero 2006. [En línea]. Available: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1014_2006.html. [Último acceso: 12 Diciembre 2020].
- [25] S. d. l. República, «Secretaría del Senado,» Secretaría del Senado, 29 Septiembre 2008. [En línea]. Available:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=33208>.

[Último acceso: 12 Diciembre 2020].

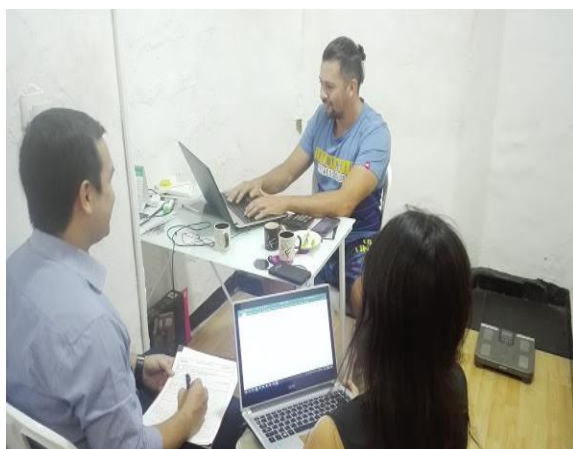
- [26] M. d. Comercio, «mipymes,» mipymes, 4 Diciembre 2019. [En línea]. Available: <http://www.mipymes.gov.co/normatividad/resoluciones#:~:text=Resoluci%C3%B3n%203205%20del%2028%20de,para%20su%20organizaci%C3%B3n%20y%20funcionamiento%22..> [Último acceso: 12 Diciembre 2020].
- [27] DNP, «Colaboración DNP,» Colaboración DNP, 23 Junio 2008. [En línea]. Available: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3527.pdf>. [Último acceso: 12 Diciembre 2020].
- [28] L. Serrano Gómez y N. R. Ortiz Pimiento, «Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño,» *ESTUDIOS GERENCIALES*, vol. 28, n° 15, pp. 13-22, 2012.
- [29] . O. Fúnez Badel y B. Morro Salcedo, «Manglar Uninorte,» 2017. [En línea]. Available: <http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/8194/133231.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- [30] J. S. Restrepo Herrera y D. Orjuela Castro, «Repositorio Institucional Universidad del Rosario,» 2017. [En línea]. Available:

<https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/13741/OrjuelaCastro-Daniela-2017.pdf?sequence=5&isAllowed=y>.

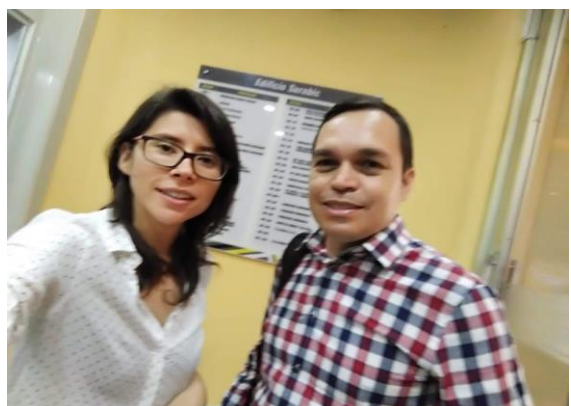
- [31] I. . I. SANTIBÁÑEZ VELOSO , «Cybertesis,» 2013. [En línea]. Available: <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2013/bpmfcis235d/doc/bpmfcis235d.pdf>. [Último acceso: 12 Diciembre 2020].
- [32] C. A. Bernal Torres, de *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*, Bogotá DC, PEARSON EDUCACIÓN, 2010, pp. 193-195.
- [33] M. Hernández Lobato y . A. González González, «MODELO ESTRATÉGICO DE MEJORA CONTINUA PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA MEXICANA,» *Revista Ingeniería Industrial*, vol. 28, n° 3, pp. 30-34, 2007.
- [34] M. R. CURILLO CURILLO, «Repositorio Institucional Universidad Politécnica Salesiana,» Enero 2014. [En línea]. Available: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7302/1/UPS-CT004237.pdf>.

Apéndices

Apéndice A. Visita empresarial a Crosstraining



Apéndice B. Visita empresarial a Montecristo Bakery

Apéndice C. Visita empresarial a Favreco

Apéndice D. Visita empresarial a Match Makerspace



Apéndice E. Visita empresarial a Superkingsfit