

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

Bibliotecas Bucaramanga
Universidad Santo Tomás

**MODELO DE APOYO PARA LA CONSULTORÍA EMPRESARIAL BASADO EN
UN CASO DE ESTUDIO DE MICROEMPRESAS MANUFACTURERAS EN LA
CIUDAD DE BUCARAMANGA**

LAURA JOHANNA GÉLVEZCARRILLO

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
DIVISIÓN DE INGENIERÍAS Y ARQUITECTURA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2016**

**MODELO DE APOYO PARA LA CONSULTORÍA EMPRESARIAL BASADO EN
UN CASO DE ESTUDIO DE MICROEMPRESAS MANUFACTURERAS EN LA
CIUDAD DE BUCARAMANGA**

LAURA JOHANNA GÉLVEZ CARRILLO

Trabajo de grado para optar el título de Ingeniera Industrial

Director:

Edwin Andrés Flórez Orejuela

INGENIERO INDUSTRIAL

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
DIVISIÓN DE INGENIERÍAS Y ARQUITECTURA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2016**

CONTENIDO	Pag
1. MODELO DE APOYO PARA LA CONSULTORÍA EMPRESARIAL BASADO EN UN CASO DE ESTUDIO DE MICROEMPRESAS MANUFACTURERAS EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA	11
1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	11
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.3. JUSTIFICACIÓN	12
1.4. OBJETIVOS	13
1.4.1. Objetivo general	13
1.4.2. Objetivos específicos	13
2. MARCO REFERENCIAL	14
2.1. ESTADO DEL ARTE.	14
2.1.1. Actualidad de la microempresa en Colombia	14
2.1.2. La informalidad.	17
2.1.3. Mortandad en microempresas	18
2.1.4. Comportamiento de las microempresas frente al PIB	19
2.1.5. Microempresas en el mundo	20
2.1.6. La globalización y las microempresas	20
2.1.7. Consultoría empresarial Internacional	21
2.1.8. Consultoría empresarial	22
3. MARCO CONCEPTUAL	28
3.1.1. Gestión de Proyectos	34
4. MARCO TEÓRICO	36
4.1.1. Áreas de la consultoría	37
5. MARCO HISTÓRICO	41
5.1.1. Historia de la consultoría por Milan Kubr	41
5.1.2. Microempresa en Colombia	42
5.1.3. Evolución de la consultoría en Colombia y Bucaramanga	43
6. MARCO LEGAL	44
7. DISEÑO METODOLÓGICO	47
7.1.1. Tipo de investigación	47
7.1.2. Método de investigación	47

7.1.3. Recolección de la información	47
7.1.4. Proceso	47
7.2. Diagnóstico empresarial de la línea base manufactureras	49
7.2.1. Contacto	49
7.2.2. Diagnóstico inicial	50
7.2.3. Diseño e implementación del modelo de apoyo	54
7.2.4. Aplicación del modelo de consultoría	60
7.2.5. Evaluación del estado de las microempresas con respecto a línea base en las diferentes áreas.	63
 8. CONCLUSIONES	 76
 9. RECOMENDACIONES	 78
 BIBLIOGRAFÍA	 79
 ANEXOS	 86

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Informalidad empresarial	18
Cuadro 2. Comparación de dirección y modelo de trabajo de tres ejemplos de empresas de consultoría.	22
Cuadro 3. Empresas de asesoría y consultoría en Bucaramanga y su área metropolitana.....	24
Cuadro 4. Áreas de consultoría	37
Cuadro 5. Línea Base	50
Cuadro 6. Propuesta para el modelo	53
Cuadro 7. Cronograma de visitas a empresas	62
Cuadro 8. Sectores de las empresas	73

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Indicador de sostenimiento.....	69
---	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Colombia Crecimiento sectorial del PIB creció 4,6% en 2014	19
Figura 2.	Identificación de competidores en el mercado	23
Figura 3.	Fases del proceso de consultoría	39
Figura 4.	Proceso general del Modelo de Consultoría para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas	48
Figura 5.	Proceso para diseño y evaluación del modelo	49
Figura 6.	Promedio Diagnóstico Inicial por áreas	51
Figura 7.	Diagnóstico inicial por empresas.....	52
Figura 8.	Implantación de las estrategias.....	55
Figura 9.	Estructura del modelo	56
Figura 10.	Plan de Generalidades	57
Figura 11.	Plan de Producción.....	58
Figura 12.	Plan de Mercadeo.....	59
Figura 13.	Plan para financiera.....	60
Figura 14.	Aplicación del modelo	75
Figura 15.	Acta de visitas – facilitador.....	63
Figura 16.	Promedio de diagnóstico 2 (por áreas)	64
Figura 17.	Diagnostico 2 (por empresas)	65
Figura 18.	Diagnostico 1 vs Diagnostico 2 (por áreas)	66
Figura 19.	Resultados del diagnóstico número 3.	70
Figura 20.	Evolución de la línea base al implementar el modelo y evaluar dos años y medio después	71
Figura 21.	Evaluación del modelo.....	72
Figura 22.	Comportamiento de las áreas en los tres diagnósticos	73

ANEXOS

Anexo a. Actas de Visitas	86
Anexo b. Diagnósticos	87
Anexo c. Evaluación De Cumplimiento	132
Anexo d. Manual De Funciones Y Perfiles De Cargo.....	135
Anexo e. Manual De Manipulador De Alimentos	137
Anexo f. Programa De Limpieza Y Desinfección	145
Anexo g. Programa De Control De Plagas.....	171
Anexo h. Programa De Control De Residuos Sólidos	182
Anexo i. Procedimiento De Compras	194
Anexo j. Programa 5s	197
Anexo k. Programa De Mantenimiento De Maquinas Y Equipos	207
Anexo l. Programa De Trazabilidad	212
Anexo m. Programa De Mercadeo	221
Anexo n. Programa Contable	229
Anexo o. Programa De Inventarios	235
Anexo p. Programa De Costos	241

INTRODUCCIÓN

Actualmente en Colombia las microempresas contribuyen significativamente a la producción nacional y a la generación del empleo, de acuerdo con éste comportamiento económico, se han ido creando fundaciones, cooperativas y demás entidades encaminadas a ofrecer servicios de consultoría.

Existen innumerables enfoques de consultoría para las microempresas, dependiendo de aspectos tales como los tiempos de duración, el sector, los objetivos de la empresa, entre otros. Teniendo en cuenta que los entornos se tornan cada vez más complejos y dinámicos, la mayoría de microempresas buscan un acompañamiento consultivo que les permita asumir estrategias administrativas para mantenerse en el mercado, ser competitivas y auto sostenibles en el tiempo.

En el trabajo que se presenta a continuación, se propone un modelo de apoyo para el desempeño de la consultoría y fortalecimiento empresarial enfocado a las microempresas, abarcando áreas administrativas, de producción, mercadeo, y contabilidad y finanzas. La herramienta fue diseñada teniendo en cuenta documentación sobre la consultoría empresarial tanto a nivel académico, como a nivel empresarial de fuentes nacionales e internacionales, el trabajo de campo realizado y el acompañamiento de los profesionales que asesoraron éste proyecto.

El desarrollo del mismo consistió en el diseño y aplicación de un modelo a 13 microempresas productoras de la ciudad de Bucaramanga, el proceso incluyó un ciclo de capacitaciones y acompañamiento semanal por un periodo de seis meses.

Transversal a la aplicación del modelo se realizó la evaluación de las empresas antes de comenzar, para obtener un diagnóstico inicial, durante la aplicación del modelo, al finalizar para determinar cómo termina la empresa luego de la intervención y una evaluación posterior para verificar el comportamiento en el tiempo (dos años después).

Los resultados de las evaluaciones permiten evidenciar el comportamiento de las empresas durante las diferentes etapas de la aplicación del modelo, una vez aplicado se logró un aumento del 72% en el cumplimiento de buenas prácticas, sin embargo, pasados dos años del acompañamiento consultivo realizado, las empresas desmejoraron éste indicador en un 26%, en comparación con las mejoras logradas durante el periodo de asesoría, por lo que se concluye que el impacto a logrado a largo plazo con la aplicación del modelo propuesto es del 46%.

1. MODELO DE APOYO PARA LA CONSULTORÍA EMPRESARIAL BASADO EN UN CASO DE ESTUDIO DE MICROEMPRESAS MANUFACTURERAS EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA

1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Las microempresas en el país están enfrentadas a la globalización económica, debido al entorno en el que actualmente operan, teniendo en cuenta condiciones tales como los tratados de libre comercio que han sido firmados con diferentes países, las nuevas tecnologías disponibles, los indicadores de calidad y precio de los productos de los competidores, entre otras, lo que obliga a las empresas a enfrentar nuevos paradigmas administrativos que les permitan operar y lograr competitividad.

Por lo anterior, los empresarios deben realizar una administración eficaz aplicando principios de planificación, organización y control. De igual forma, deben plantear un proceso continuo de revisión de los objetivos del negocio, sus estrategias y su modo de operación, tratando siempre de anticiparse a los cambios y adaptando los planes de acuerdo a las variaciones que se presenten.¹

Esta problemática fue investigada en Santander, a través de los indicadores suministrados por la Cámara de Comercio de Bucaramanga obtenidos mediante el programa más ideas más empresas, en donde se evidencia que al año son creadas alrededor de 9.500 empresas de las cuales el 63.1% realizan el cierre definitivo y tan sólo el 36.9% alcanzan a sobrevivir durante el periodo analizado (6 años).

Asociado a lo anterior, se encontró que Colombia es uno de los países donde más empresas nacen anualmente, sin embargo, es también el país donde más rápidamente mueren estas iniciativas de negocios por falta de experiencia y planeación, o porque surgen solo de la necesidad.²

Otra de las causas de la mortandad puede ser la falta de financiación y recursos, no obstante, este panorama está cambiando, dado que algunas entidades están dispuestas a financiar las etapas del desarrollo empresarial, pero buscan empresas organizadas que puedan dar correcto manejo de la inversión.

Algunos empresarios aseguran que la problemática expuesta ocurre debido a tres errores comunes: 1. Falta de estrategia, 2. Ausencia de cultura empresarial y 3. El

¹ ZAMORANO, Enrique, LAS CAUSAS DEL FRACASO DE LAS EMPRESAS. Grijalbo, 1997.

² MIRA, Francisco, gerente de Promotora de Proyectos, LO QUE HAY ES PLATA. Dinero 2013.

síndrome del todo. En donde se evidencia una carencia de estrategia administrativa, lo que conlleva a las empresas a ser insostenibles en el tiempo.³

Actualmente Bucaramanga, se encuentran entidades que ofrecen consultorías y capacitaciones para prevenir la mortandad en las empresas manufactureras jóvenes y pequeñas, pero estas entidades no tienen programas de seguimiento y acompañamiento integral completos.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ¿Cuál sería la forma de guiar la consultoría empresarial, aumentando la rentabilidad y sostenimiento de empresas manufactureras de la ciudad de Bucaramanga?

1.3. JUSTIFICACIÓN, Esta investigación está enfocada a ofrecer un modelo de apoyo para la consultoría empresarial que brinde soluciones a la problemática planteada en el sentido de realizar un acompañamiento y seguimiento integral a las empresas y así minimizar el riesgo de mortalidad. El diseño planteado está enfocado a las empresas manufactureras de la ciudad de Bucaramanga.

Para el desarrollo del modelo se emplearon 13 microempresas manufactureras de diferentes sectores, con domicilio en la ciudad de Bucaramanga, a las cuales se les analizaron los principales problemas, falencias y limitantes, así como sus principales ventajas con el objetivo de poder proyectarlas competitivamente a la globalización.

Durante la intervención realizada se identificaron similitudes en los procesos pese a que las empresas estudiadas comercializaban productos diferentes, en sectores diferentes, lo que propició el establecimiento de un modelo general que puede ser aplicado en cualquier microempresa localizada en la ciudad objeto de estudio. También se identificaron algunos problemas que pudieron ser mejorados con el uso del modelo propuesto, y algunos aspectos positivos que ayudaron a enriquecer el diseño propuesto.

La investigación realizada concluyó en la unificación de un modelo consultoría integral que trata aspectos tales como la administración, producción, mercadeo, contabilidad y finanzas. Su principal ventaja es lograr una guía para la intervención de las empresas desde sus primeros pasos que les permita ser más competitivas y estables. Este modelo puede ser aplicado por profesionales y/o entidades que estén encaminadas a apoyar el fortalecimiento de las empresas manufactureras en la ciudad de Bucaramanga.

³ CREDIDIO ,Vicente; REVISTA DINERO, Finanzas personales, Tres errores comunes en la gestión de pymes, [online] Disponible en URL:<http://www.finanzaspersonales.com.co/trabajo-y-educacion/articulo/tres-errores-comunes-gestion-pymes/48699>

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general, diseñar, implementar y evaluar un modelo de apoyo para la consultoría orientada hacia la rentabilidad y sostenimiento de las microempresas manufactureras en la ciudad de Bucaramanga, por medio de un caso de estudio con una línea base de 13 empresas, logrando una herramienta para el desempeño en la consultoría y el fortalecimiento empresarial.

1.4.2. Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico empresarial de la línea base conformada por 13 microempresas manufactureras, en la ciudad de Bucaramanga, enfocado en las diferentes áreas de las microempresas.
- Diseñar e implementar un modelo de apoyo para la consultoría empresarial basado en un caso de estudio de 13 microempresas manufactureras en la ciudad de Bucaramanga.
- Evaluar el estado actual de las microempresas con respecto a línea base en las diferentes áreas, para registrar el comportamiento en el tiempo del modelo de apoyo.
- Realizar una evaluación del estado actual de las microempresas con respecto a línea base para identificar comportamiento del modelo de consultoría administrativa en las microempresas.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. ESTADO DEL ARTE, a continuación se presenta una visión general del contexto actual de las microempresas, teniendo en cuenta entidades que apoyan, capacitan y financian la creación y fortalecimiento de proyectos empresariales en el país, las estrategias de formalización existentes, los indicadores de mortalidad y el comportamiento de las empresas frente al PIB. También se presenta una visión de la consultoría desde el ámbito internacional, nacional y local.

2.1.1. Actualidad de la microempresa en Colombia, en Colombia existen entidades especializadas en el desarrollo de las microempresas, entes públicos y privados que velan por el desarrollo de las empresas de la región y del país. Las CÁMARAS DE COMERCIO, por ejemplo tienen muchas funciones en el ámbito empresarial, una de las funciones que podemos resaltar, dentro del marco referencial de este trabajo es la de “promover la capacitación en las áreas comercial e industrial y otras de interés regional, a través de cursos especializados, seminarios, conferencias y publicaciones.”⁴También existen entes públicos como el MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO quien se enfoca en “fortalecer la eficiencia del aparato productivo nacional, garantizar que los consumidores tengan libertad de acceso y elección a la oferta de bienes y servicios, así como propender porque en el mercado exista variedad de precios y calidades, la Superintendencia investiga, corrige y sanciona las prácticas comerciales restrictivas de la competencia y la competencia desleal. Asimismo, se analizan para autorizar, condicionar u objetar las integraciones de empresas que se dediquen a una misma actividad productiva o participen en la misma cadena de valor. Con la expedición de la Ley 1340 de 2009, Promover la competencia, por medio de actividades como la socialización de las normas y la educación; Verificar los proyectos de regulación para efectos de promover y mantener la libre competencia en los mercados”.⁵

El IMEBU “Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga, el cual tiene como misión liderar, orientar, coordinar y socializar todas las acciones de los sectores públicos y privados, para mejorar la calidad de vida de las familias mediante las solución de las necesidades de empleo y el impulso de programas de fomento empresarial el cual es su objeto”.⁶

⁴Colombia, superintendencia de industria y comercio [online] disponible en internet URL: http://www.sic.gov.co/recursos_user/historico/d2011sic959.htm

⁵Colombia, superintendencia de industria y comercio [online] disponible en internet URL: <http://www.sic.gov.co/es/funciones>

⁶APONTE GARCIA, María Carolina; ORTIZ BALLESTEROS, Genny Marcela; informe de práctica instituto municipal de empleo y fomento empresarial de Bucaramanga (imebu); Universidad Santo Tomás, Ingeniería Industrial, Bucaramanga, 2012.

SENA, con el programa FONDO EMPRENDER, creado por el Gobierno Nacional para financiar proyectos empresariales con el objetivo de “apoyar proyectos productivos que integren los conocimientos adquiridos por los emprendedores en sus procesos de formación con el desarrollo de nuevas empresas. El Fondo Emprender facilita el acceso a capital semilla al poner a disposición de los beneficiarios los recursos necesarios en la puesta en marcha de las nuevas unidades productivas”.⁷

La RED DE EMPRENDEDORES DE BAVARIA con su programa Destapa Futuro. “Es un programa de inversión social de Bavaria que se enfoca en la creación y fortalecimiento de pequeñas y medianas empresas sostenibles, con capacidad de crecer y contribuir al desarrollo económico de las comunidades donde se encuentra.”⁸

Estos son algunos entes que son de vital importancia para el desarrollo económico y fortalecimiento micro empresarial, gracias a que realizan convenios con entidades financieras como BANCOLDEX (Banco de comercio exterior de Colombia S.A.), que “brinda a las empresas de los sectores de comercio, industria y turismo soluciones financieras y servicios especializados que contribuyan a la modernización y competitividad de las mismas. Es el banco para el desarrollo que, soportado en una estructura de sostenibilidad financiera, contribuye a la competitividad de las empresas colombianas, satisfaciendo sus necesidades financieras mediante el ofrecimiento de servicios especializados. La estrategia utilizada por esta entidad es prestar soluciones integrales de multi-banco de desarrollo para la modernización de las empresas de los sectores de comercio, industria y turismo, con énfasis en las MIPYMES”,⁹ o como el BID (Banco Internacional de Desarrollo) junto con el FOMIN (Fondo Multilateral de Inversiones), que son las principales fuentes de financiamiento multilateral de América Latina, para apoyar el emprendimiento.

⁷FONDO EMPRENDER, ¿Qué es el Fondo Emprender? [Online]. [Bogotá, Colombia] [Citado el 11 de Septiembre de 2011] Disponible en internet,

URL:http://www.fondoemprender.com/BancoConocimiento/F/Fondo_Emprender/Fondo_Emprender.ASP

⁸RED DE EMPRENDEDORES BAVARIA, ¿Qué es la Red de Emprendedores? [Online]. [Bogotá, Colombia] [Citado el 13 de Septiembre de 2011] Disponible en internet:

URL:<http://www.redemprendedoresbavaria.net/sobrelared/>

⁹ BANCO DE COMERCIO EXTERIOR DE COLOMBIA, Acerca de nosotros [Online]. [Bogotá, Colombia] [Citado el 13 de Septiembre de 2011] Disponible en internet, URL:<http://www.bancoldex.com/contenido/contenido.aspx?catID=92&conID=3403>

También se encuentra el FONDO NACIONAL DE GARANTÍAS, que “es la entidad a través de la cual el gobierno nacional busca facilitar el acceso al crédito para las micro, pequeñas y medianas empresas, mediante el otorgamiento de garantías”.¹⁰

SANTANDER COMPETITIVO, “es una institucionalidad que promueve la articulación y concertación entre entidades públicas, academia y sociedad civil para apoyar y crear iniciativas de proyectos que aporten a la mejora de la Competitividad regional.”¹¹

PROPAÍS, “Corporación Para el Desarrollo de la Microempresa, es una entidad sin ánimo de lucro de carácter mixto. Es una instancia de concertación y coordinación de acciones y recursos entre los sectores Público y Privado, para fomentar, apoyar y acompañar el desarrollo de las empresas del sector.”¹²

IDESAN, “La Financiera Oficial del Desarrollo en Santander, Somos una entidad descentralizada del Orden Departamental, clasificada como establecimiento público, autonomía administrativa y patrimonio independiente.”¹³

FUNDACION MUNDIAL DE LA MUJER, esta institución “busca Impulsar el desarrollo económico y social preferiblemente de mujeres emprendedoras de bajos ingresos ofreciendo Productos y Servicios Financieros responsables.”¹⁴ FUNDAC-TIVA, Fundación Coomultrasan Multiactiva, apoyar las ideas emprendedoras de los diferentes microempresarios asociados a Coomultrasan Multiactiva. Es por ello que en Colombia el desarrollo en los últimos años el emprendimiento y a las conocidas MIPYMES, que son ya más de un millón que contribuyen al producción nacional con una cifra superior al 50% y generan más del 70% del empleo, en los sectores de industria, comercio y servicios, del total, 700.000 son informales, es decir, no registradas y 300.000 son formales o sea registradas, de las registradas,

¹⁰ FONDO NACIONAL DE GARANTIAS, Nuestra entidad [Online]. [Bogotá, Colombia] [Citado el 11 de Septiembre de 2011] Disponible en internet, URL:<http://www.fng.gov.co/fng/portal/apps/php/index.get>

¹¹ SANTANDER COMPETITIVO, ¿Quiénes Somos? [Online]. [Bucaramanga, Colombia] [Citado el 10 de Septiembre de 2011] Disponible en internet: URL:<http://www.santandercompetitivo.org/>

¹² CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS MICROEMPRESAS, ¿Quiénes somos? [Online]. [Bogotá, Colombia] [Citado el 10 de Septiembre de 2011] Disponible en internet: URL:<http://www.propais.org.co/newPortal/index.php>

¹³ FINANCIERA OFICIAL DEL DESARROLLO EN SANTANDER, ¿Quiénes Somos? [Online] [Bucaramanga, Colombia] [Citado el 10 de Septiembre de 2011] Disponible en internet: URL: <http://www.idesan.gov.co/>

¹⁴ FUNDACIÓN DE LA MUJER, ¿Quiénes Somos? [Online]. [Bucaramanga, Colombia] [Citado el 10 de Septiembre de 2011] Disponible en internet: URL:<http://www.fundaciondelamujer.com>

75% son microempresas, 24% Microempresas y 1% gran empresa. Colombia solo participa en aproximadamente el 0.3% del mercado total internacional, con un promedio anual de US\$270 de exportaciones per cápita. El promedio mundial es de US\$600 per cápita.¹⁵

Al ver el incremento y la rentabilidad para el país en las Microempresas se han ido creando fundaciones, empresas, cooperativas, que se enfocan en la consultoría a estas empresas, pues así como es grande el porcentaje de existencias de ellas en el país así es también el porcentaje de mortandad en los primeros años de vida de esas empresas, pues ellas son creadas casi la mayoría por personas que no están preparadas académicamente para administrar o gerenciar una empresa, aunque la gran mayoría de los empresarios tengan niveles de educación universitaria puede que estas carreras no sean enfocadas en la administración pues vemos que las empresas Pyme tienen gerentes 16% Universitario y Postgrado, 56% Universitario, 12% Técnico, 12% Secundario, 2% Básica primaria, 2% Otros.¹⁶

2.1.2. La informalidad, para una microempresa la formalidad se convierte en una barrera para el crecimiento, teniendo en cuenta los programas de apoyo que actualmente existen, pero de igual manera alcanzarla significa asumir responsabilidades tales como impuestos, reportes ante entes de vigilancia y control, entre otros, que algunas personas no están dispuestas a asumir.

Las cámaras de comercio han realizado un trabajo duro con respecto a la informalidad de las empresas, actualmente existen 52 cámaras de comercio que hacen presencia en 434 municipios. Quienes empezaron con esta estrategia de formalización fue la cámara de comercio de Cali, desde que se expidió la ley se han creado 465.000 empresas. Sin embargo, todavía existe un alto porcentaje de informalidad empresarial, la actividad "Comercio" reporta el más alto índice con un 47,71%, seguido de "Servicios" con un 14,77% e "Industria" con el 12,75%, como se presenta en el siguiente cuadro.¹⁷

¹⁵CALA HEDERICH, ALVARO; Situación y necesidades de la pequeña y mediana empresa - Revista electrónica de difusión científica - Universidad Sergio Arboleda Bogotá - Colombia

¹⁶CALA HEDERICH, Álvaro; Situación y necesidades de la pequeña y mediana empresa - Revista electrónica de difusión científica - Universidad Sergio Arboleda Bogotá - Colombia

¹⁷ GARCÍA SIERRA, Alfredo, La mortandad empresarial se ha reducido en el país: Confecámaras [online] disponible en internet URL: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/mortalidad-empresarial-ha-reducido-pais>

Cuadro 1 Informalidad empresarial

Actividad	Establecimientos informales	%
Comercio	62.926	47,71
Industria	16.818	12,75
Servicios	19.484	14,77
Profesionales	9.765	7,40
Construcción	9.293	7,04
Administrativos	6.982	5,29
Artístico	6.615	5,01
Total	131.883	100
Fuente: Sharon Hernández – Colprensa. [periodo enero-junio 2014]		

2.1.3. Mortandad en microempresas, en el 2005 se liquidaron 3.172 empresas, (15,9%) más que en el 2004, pero con un capital de liquidación menor, al que tenían las empresas liquidadas en el 2004. El mayor número (489) de empresas que se liquidaron eran microempresas, teniendo en cuenta que son unidades económicas con poco capital para operar y de acuerdo con lo consultado, frecuentemente funcionan menos de cinco años.¹⁸

La mortandad en las Microempresas en Colombia en el 2011 y 2012 fue del 80%, pero en el 2013 se ha venido reduciendo gracias a los resultados positivos de los programas de fortalecimiento de las cámaras de comercio. Otras de las problemáticas que pueden llegar a la prematura muerte de las microempresas sería el bajo acceso a capital de las empresas, dado a que esta era una de las causas más marcadas de este suceso se aprobó con la ley 1676 del 2013, que busca ofrecer bienes muebles, ventas futuras e inventarios por parte de los empresarios como garantía para lograr créditos bancarios.

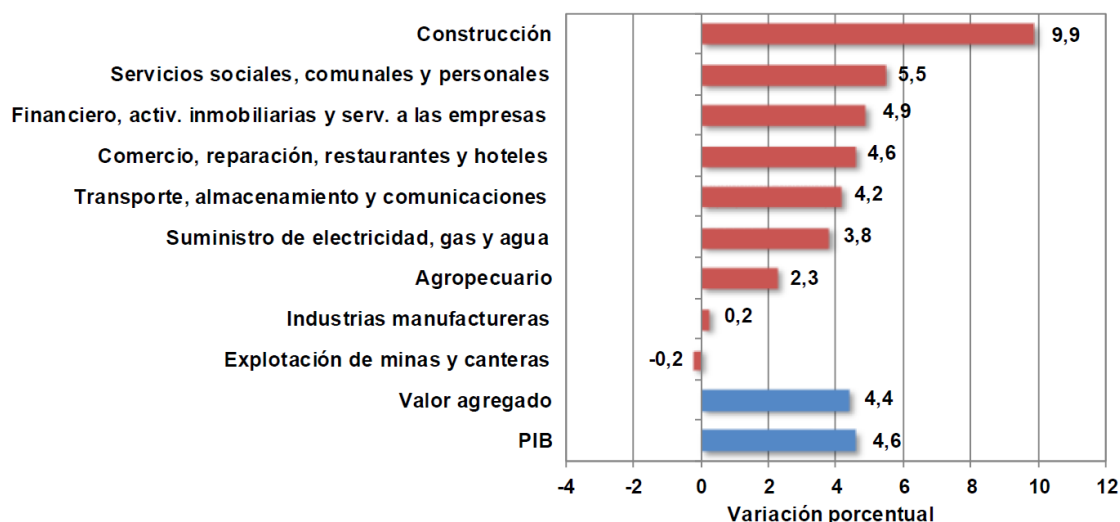
¹⁸DANE, Línea Base de Indicadores. Herramientas estadísticas para una gestión territorial más efectiva [online] disponible en internet URL: http://www.dane.gov.co/files/icer/2005/cundinamarca/bogota_cund_II05.pdf

2.1.4. Comportamiento de las microempresas frente al PIB, de acuerdo con la actividad económica, el crecimiento del PIB en el 2003 fue liderado por la reactivación de la construcción de vivienda y obras civiles, seguido por el aumento de las exportaciones del sector minero (carbón, ferro-níquel y petróleo).

Otras actividades con desempeños superiores al 4% fueron Transporte, Comercio, Servicios Financieros e Industria, mientras que el sector Eléctrico, Agropecuario y los Servicios Sociales estuvieron por debajo, aunque mostraron crecimientos significativos frente a años anteriores, como se presenta en la siguiente figura.¹⁹

Así mismo, se debe tener en cuenta que la expansión de las exportaciones jalona la producción nacional y por lo tanto el crecimiento del PIB. De acuerdo con lo consultado, las economías del Sudeste Asiático lograron acelerados crecimientos, entre otras razones, por la expansión de sus exportaciones en cuyo volumen las pequeñas y medianas empresas participan en un 60%. En otros países como Italia, las pequeñas y medianas empresas participan con un poco más de la mitad de las exportaciones.²⁰

Figura 1 Colombia Crecimiento sectorial del PIB creció 4,6% en 2014



Fuente: Dane (Departamento Administrativo Nacional de Estadística)

¹⁹ ICER, Informe de Coyuntura Económica Regional del Quindío, 2004.

<http://www.dane.gov.co/files/icer/2003/quindio/t2.pdf>

²⁰ HEDERICH, Álvaro Cala; Situación Y Necesidades De La Pequeña Y Mediana Empresa – Universidad Sergio Arboleda Bogotá- 2005

Con lógica económica se asume que la expansión de las exportaciones jalona la producción nacional y por lo tanto el crecimiento del PIB. Las economías del sudeste Asiático lograron acelerados crecimientos, entre otras razones, por la expansión de sus exportaciones en cuyo volumen las pequeñas y medianas empresas participan en un 60%. En otros países como Italia, las pequeñas y medianas empresas participan con un poco más de la mitad de las exportaciones.²¹

2.1.5. Microempresas en el mundo, Europa sirve de ejemplo con el continuo apoyo que sus gobiernos han prestado al sector microempresario.

Por su parte, la Unión Europea ha confiado fondos fiduciarios a la gestión del BID que permitieron la financiación de muchos más proyectos en la región. El BID quiere alentar alianzas entre Europa y América Latina para desarrollar las microempresas y las microfinanzas.²²

Desde los primeros experimentos de proporcionar pequeños préstamos a mujeres pobres a principios de 1970, las microfinanzas han crecido hasta convertirse en una industria sofisticada. En América Latina y el Caribe solamente, unas 600 instituciones de microfinanzas han prestado alrededor de \$ 12 mil millones a más de 10 millones de clientes de bajos ingresos.²³

La microempresa es el principal empleador de la región, y da trabajo a unas 120 millones de personas. Es decir, más de 80 por ciento de las empresas latinoamericanas y caribeñas entran en esa categoría de negocios", señala el BID. Con este alcance, la microempresa puede constituir una herramienta para combatir la pobreza y mejorar la calidad de vida en las comunidades más humildes.

2.1.6. La globalización y las microempresas, la globalización es un fenómeno que ha venido generando controversia a cada país a donde llega, pues es el mercado local el que debe prepararse para ser arrasado por monstruos empresariales, este es el caso de Latino América en donde existe un porcentaje de entre 30 y 40% de microempresas que se convierten en un medio de acumulación, resultando exagerado, pues en la mayoría de países el porcentaje de microempresas de acumulación no sería más allá del 10% del total de las empresas²⁴.

²¹ HEDERICH, Álvaro Cala; Situación Y Necesidades De La Pequeña Y Mediana Empresa – Universidad Sergio Arboleda Bogotá- 2005

²² BBC MUNDO, La microempresa, clave para el desarrollo de A. Latina [online] disponible en internet URL: <http://www.bbc.co.uk/spanish/news/news001025microempresa.shtml>

²³ IBD, las microfinanzas en América latina y el caribe, [online] disponible en internet URL: <http://www.iadb.org/en/topics/microfinance/microfinance-in-latin-america-and-the-caribbean,1655.html>

²⁴ TRUJANO GERARDO, la microempresa en el contexto de la globalización: una propuesta alternativa, universidad anáhuac del sur, México, 2005

La microempresa frente a la globalización no es nada más que el sector de subsistencia, el cual generalmente reside en urbanizaciones de escasos recursos, con gerentes y personal de núcleos familiares, mujeres, personas o muy jóvenes que no tienen experiencia para acceder a un empleo o una persona vieja que ya ha cumplido su ciclo según los perfiles de cargo de muchas empresas, quedando pocas opciones para generar dinero.

Haciendo de la creación de microempresas un trabajo ocasional y que es creado por la necesidad de subsistir, es por esto que en muchos casos no hay el capital suficiente o el conocimiento necesario para crear, mantener y desarrollar una microempresa, frente a la globalización en donde casi todo el mercado está siendo abarcado por multinacionales que conocen perfectamente el terreno tienen capital para invertir y estudiar cada uno de los diferentes entornos en donde se encuentren.

Siendo la globalización un panorama bastante difícil para poder evolucionar en una microempresa, es por ello que en muchos países el gobierno y diferentes entidades privadas apoyan a la microempresa, pues a pesar de su difícil situación genera una gran cantidad de empleo, mejora la calidad de vida de la población siendo esta una buena solución para la pobreza. Los entes de apoyo mencionados anteriormente consolidan grupos de empresarios que comparten sus problemáticas y ellos mismos se ayudan como por ejemplo siendo entre ellos mismos proveedores, clientes, entre armando una cadena y haciéndose fuertes de esta manera para llegar a competir en un mercado globalizado e ir fortaleciendo y aprendiendo por medio de experiencias y capacitaciones guiadas por consultores y asesores quienes los guían hacia la buena práctica de la administración.

2.1.7. Consultoría empresarial Internacional, la consultoría de empresas es común en los países industrializados.

En América del norte existen unas 3.500 firmas de consultoría de empresas, que constituyen así un sector importante de los servicios profesionales, en Europa las cifras llegan a ser inferiores, por otro lado en el Reino Unido y otros países europeos la consultoría desde hace 20 años ha ido creciendo notablemente.

En cambio en los países en desarrollo la consultoría es una profesión relativamente nueva aunque se ha venido haciendo uso de ella en los últimos años de manera constante; esto se debe a que puede desempeñar un papel crucial para la industrialización, desarrollo económico y social de estos países, elevando la competencia empresarial, siendo esto de vital importancia para el desarrollo de la industria y del país.²⁵

²⁵ KUBR, Milan; La consultoría de Empresas – 3ed – Limusa, noriega editores. 2001.

2.1.8. Consultoría empresarial, en Colombia como se mostró anteriormente en Colombia existen una gran cantidad de empresas que se dedican a la consultoría y asesoría empresarial, como es el caso por ejemplo de empresas privadas como *Visión Consultoría Empresarial y Económica*, *ATSG – Arturo Torregrosa Sistema Gerencial*, y las ya vistas anteriormente *Cámaras de Comercio de Colombia*.²⁶

Cuadro 2 Comparación de dirección y modelo de trabajo de tres ejemplos de empresas de consultoría.

Empresa	Dirección	Modelo
<i>Visión Consultoría Empresarial y Económica</i>	Atender las necesidades de la pequeña y mediana empresa	Guía constante personalizada
<i>ATSG – Arturo Torregrosa Sistema Gerencial</i>	Facilitar el mejoramiento de la gestión empresarial	Transformación cultural de la empresa
<i>Cámara de comercio de Bogotá</i>	Proyectos de consultoría dirigidos a las Micro, pequeñas y medianas empresas de Bogotá	Dando prioridad a aquellas que son consideradas como estratégicas para el desarrollo económico (industriales)

Fuente: *Elaboración propia, basado en la Revista Metal*

Gracias al comparativo realizado en la tabla 2 se puede ver un ejemplo de diferentes clases de consultoría empresarial, así como las empresas mostradas existen muchas en Colombia y en Bucaramanga, que se enfocan en el fortalecimiento empresarial cada una con un nicho de mercado diferente pero todas apoyando a las empresas para que se hagan más fuertes y perduren en el tiempo. Consultoría empresarial en Bucaramanga, realizando el estado del arte de las empresas que ofrecen servicios de consultoría en el área metropolitana de Bucaramanga, se identificó que no existen empresas dedicadas única y exclusivamente a ofrecer este servicio. Actualmente, las empresas que medianamente tienen alguna relación enfocan su portafolio a la publicidad, el mercadeo y la gestión mediática, la asesoría que puedan prestar no es integral y estratégica para que le permitan a

²⁶ REVISTA METAL, administración, Consultoría, [Online][citado el 10 de mayo de 20014] [Bucaramanga, Colombia] Disponible en internet:
URL:http://www.metalactual.com/revista/8/administracion_consultoria.pdf

las organizaciones proyectarse diferencialmente y cumplir con los requerimientos de un mercado global, dinámico y cambiante.²⁷

Comportamiento del sector de consultoría: la tendencia de la prestación de este servicio en el Área Metropolitana de Bucaramanga no se evidencia exclusivamente.

Los competidores definimos como directos, son los que se enfocan en más del 80% en servicios de consultoría ofrecidos por SICCE.

En la tabla 3 podemos encontrar algunas de las empresas o instituciones educativas que ofrecen servicios de consultoría en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.

Figura 2 Identificación de competidores en el mercado



Competidores directos	Su actividad está completamente relacionada con la actividad de nuestra empresa
Competidores relacionados	Existen algunas actividades relacionadas con nuestra empresa
Competidores indirectos	Su actividad responde a diversas ramas del conocimiento

Fuente: SICCE: (Servicio integral de consultoría en comunicación estratégica)

²⁷ BELTRÁN BAUTISTA, Diana Carolina. GÓMEZ GUALDRÓN, Julián Eduardo. PARDO PEINADO, Tatiana Cristina. Plan de negocio "SICCE" Servicio Integral de Consultoría en Comunicación Estratégica. Universidad de la Sabana. Instituto de Postgrados Especialización Gerencia Estratégica. Junio de 2011. 10 P

Cuadro 3 Empresas de asesoría y consultoría en Bucaramanga y su área metropolitana

Nombre de la empresa	Razón social	Servicios	Información de contacto
Sigma	Asesoría y Proyectos	Áreas de asesorías y consultorías. 1. Gestión y mejoramiento empresarial: Mercadeo y publicidad, seguridad industrial y salud ocupacional, sistemas de gestión de calidad. 2. Formulación y evaluación de proyectos: Estudio de mercados, estudio técnico, estudio administrativo y legal, estudio y evaluación financiera, estudio de impacto social y ambiental del proyecto, planeación prospectiva. 3. Sistemas de información: Diseño de páginas web, diseño y desarrollo de software, diseño y desarrollo de bases de datos, inteligencia de Negocios. 4. Capacitación empresarial: Seminarios conferencias y talleres. 5. Otros servicios: Sistemas de gestión de calidad, Trabajo en alturas, mercadeo y ventas, Prospectiva estratégica, Excel básico y avanzado.	http://asesoriasyproyectos.com Email: contacto@asesoriasyproyectos.com Móvil: 3002069573 – 3174922296
Mantilla Santarelli y Asociados	Consultoría en gestión, calidad y mercadeo	Realizamos consultoría en gerencia, mercadeo, planeación y gestión estratégica, y sistemas de gestión de calidad orientada a apoyar la toma de decisiones acorde con las necesidades del cliente, apoyando a los colaboradores para facilitar su autonomía en los procesos asesorados. Tenemos experiencia en el ma-	http://www.mantillasantarelli.com

		nejo de proyectos de consultoría para apoyar procesos de crecimiento empresarial y generación de empleo con apoyo de líneas específicas de cooperación internacional. Buscamos mantener relaciones de largo plazo con los clientes, más que la elaboración de estudios puntuales.	
UNAB Universidad autónoma de Bucaramanga	Consultoría empresarial	Área de administración de empresas: Planeación estratégica, sistemas de información administrativa, diagnósticos de clima organizacional, análisis de competitividad. Diseño de programas, cursos y seminarios para el desarrollo de competencias administrativas y laborales, construcción de indicadores de gestión, análisis de imagen corporativa e intervención Área de Ingeniería de mercados: formulación de estrategias de mercado, investigaciones de mercados, análisis de mercados. Programas de formación corporativa: desarrollo de habilidades directivas, desarrollo administrativo y gerencial, fortalecimiento organizacional, finanzas para no financieros, capacitación en análisis de estados financieros, gestión financiera y de mercados para el sector cooperativo, mercadeo y ventas, servicio al cliente, formación de formadores, etiqueta y protocolo, capacitación en JAVA, capacitación en Balanced ScoreCard, Gestión humana por competencias.	http://www.unab.edu.co/portal/page/portal/UNAB/presentacion-institucional/proyeccion-social/consultoria-empresarial

USTA Bucaramanga Universidad Santo Tomas de Aquino de Bucaramanga.	Centro de emprendimiento y desarrollo empresarial. (CE-DE)	Diseñar para quienes ingresan al programa estrategias de formación, acompañamiento y gestión de planes de negocio para promover la creación de empresas innovadoras dentro del medio empresarial²⁸	http://proyeccion-social.usta.edu.co/index.php/emprendimiento/programa-de-emprendimiento Teléfono 68000801 ext 1391 Correo electrónico: emprendimiento@mail.ustabucaramanga.edu.co
Zambrano consultores Enterprise	Zambrano consultores Enterprise contribuye	Contribuye en el desarrollo, gestión y fortalecimiento del sector empresarial, público y privado a través de la excelencia en servicios de consultoría, auditoría, asesoría investigación y capacitación en las áreas administrativa, comercial, financiera, general y jurídica, mejorando así su nivel económico, productivo competitivo e innovador²⁹	Cra 19 # 36-75 of 303 Bucaramanga. Cel: 3003007683
Coomultrasan multiactiva	FUNDACTIVA	Apoyar las iniciativas productivas de hombres y mujeres de escasos recursos, afiliados a COOMULTRADAN MULTIACTIVA, que realicen una actividad productiva empresarial (mini pymes) mediante la asesoría y consultoría con profesionales expertos en las áreas de administración, contabilidad, finan-	Cll 56 # 22-54-Bucaramanga-Colombia Tel: 6577664-6577239-6574231 Fundacion@coomultrasan.com.co www.fundactiva.com

²⁸ CENTRO DE EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO EMPRESARIAL(CEDE); Universidad santo tomas de Aquino seccional Bucaramanga; [online] disponible en internet en:

<http://proyeccion-social.usta.edu.co/index.php/emprendimiento/programa-de-emprendimiento>

²⁹ FUNDACTIVA; FUNDACIÓN COMULTRASAN MULTIACTIVA; [online]; disponible en internet en:

<http://www.fundactiva.com>

		ciera, producción, mercadeo y calidad. ³⁰	com
--	--	--	-----

Fuente: Autor, basado de SICCE: (Servicio integral de consultoría en comunicación estratégica)

Realizando el barrido de empresas de consultoría en la región, se evidencia que están en una etapa incipiente, que se enfocan al mercadeo y la gestión organizacional desde la calidad, el liderazgo empresarial, la gestión de proyectos, entre otros aspectos de desarrollo.

Se evidenció que dos universidades de la región ofrecen el servicio de consultoría en comunicación dentro de un portafolio de servicios en diversas áreas de gestión organizacional. La metodología de intervención de estas empresas se basa en un reconocimiento inicial de las necesidades de las organizaciones, para luego realizar una propuesta de gestión y plan de acción.³¹

³⁰ZAMBRANO CONSULTORES ENTERPRISE; [online] disponible en internet en:
<http://www.planetacolombia.com/zambrano-consultores-enterprise-F140BC2071CD9>

³¹ BELTRÁN BAUTISTA, Diana Carolina. GÓMEZ GUALDRÓN, Julián Eduardo. PARDO PEINADO, Tatiana Cristina. Plan de negocio "SICCE" Servicio Integral de Consultoría en Comunicación Estratégica. Universidad de la Sabana. Instituto de Postgrados Especialización Gerencia Estratégica. Junio de 2011. 10 P

3. MARCO CONCEPTUAL

Para el mejor entendimiento y comprensión de este modelo de consultoría se han citado los conceptos más usados y necesarios en el momento de interpretar esta investigación, estos están enunciados a continuación.

Consultoría de empresas: La consultoría de empresas puede enfocarse como un servicio profesional o como un método de prestar asesoramiento y ayuda prácticos. Es indudable que se ha transformado en un sector específico de actividad profesional y debe tratarse como tal. Simultáneamente, es también un método de coadyuvar con las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de la gestión y las prácticas empresariales, así como del desempeño individual y colectivo.³²

La consultoría llega a tener infinitudes de formas de ver y de trabajar, pues es de cada consultor la idea de cómo intervenir cada empresa, pero hubo consultores que han estado perfeccionando y trabajando día a día en el mejoramiento de la consultoría y estos exponen diferentes puntos de vista de cómo apreciar y tomar la consultoría empresarial.

Entre ellos se encuentran los siguientes consultores con las diferentes formas de ver y definir la consultoría desde el año 1983 hasta la actualidad, teniendo en cuenta que esta no es una práctica muy antigua³³.

Según Andrade (2007) y Kubr (1986) quienes consideran la consultoría como un servicio que tiene por función auxiliar a la organización en el análisis y solución de problemas de la vida práctica, los cuales aplican a diversos sectores de la economía.

Para Bustelo y García (2000, p. 6) expresan que “la consultoría es un servicio de apoyo a las empresas para diseñar políticas de gestión de la información, definir estrategias para su implantación, proponer soluciones o actuaciones concretas en la materia”.

Ahora bien, Greiner y Metzger (1983, p. 6) consideran este proceso como “un servicio profesional de ayuda al desenvolvimiento de las organizaciones, por perso-

³²MILAN KUBR; La consultoría de empresas. Guía para la profesión, Ed. Limusa, Noriega Editores - México. 2008. Pág. 4

³³GONZALES, José J.; necesidades de consultoría en las mipymes del valle de sugamuxi en Boyacá; universidad del valle; vol. 27 - N°46 Julio-diciembre 2011

nas entre- nadas y cualificadas que asisten, en forma objetiva e independiente, a una organización o cliente con el objetivo de identificar y analizar problemas administrativos, recomendar soluciones, y ayudar cuando sea solicitado la implantación de las mismas”.

Igualmente, Orlickas (1998) y Block (1991) presentan una visión basada en el fortalecimiento de determinada prestación de servicio, mediante un profesional calificado, conocedor de un tema, obviamente, bajo una remuneración de un proyecto para un determinado cliente. También para Larry Greiner y Robert Metzger (1983, p.16), la consultoría es un servicio de asesoramiento contratado y proporcionado por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a organizaciones, mediante tareas como detección de problemas de gestión, análisis, recomendaciones y soluciones a los mismos.

López y otros (2010, p. 152) afirman que la consultoría “es un servicio prestado por un profesional idóneo (con conocimiento, capacidad y experiencia) a una organización, con el fin de contribuir a la solución de sus problemas y el logro de sus objetivos”. Este concepto tiende a identificar a la consultoría como un servicio prestado por una persona con amplio conocimiento, criterio y capacidad para tomar decisiones basada, en la experiencia adquirida.

En segundo lugar se encuentra la perspectiva de proceso en la consultoría. Para Schein, citado por Becerra (2002, p. 16) la consultoría es un ciclo de ayuda organizacional, en donde existe la relación cliente-consultor; en esta misma línea Miranda y Vitta (2008, p. 5) la definen como “el conjunto de actividades que realiza el consultor para ayudar al cliente a percibir y comprender los acontecimientos de los procesos que se presentan en el ambiente y a influir sobre ellos”.

Viadu y otros (2006) la conceptúan como una secuencia para proporcionar ayuda sobre el contenido, el proceso y la estructura de tareas en que el consultor cumple, únicamente la labor de asesor. Milan Kubr (1994) la considera como método de mejoramiento de las prácticas de gestión; además, dilucida lo que es un proceso de consultoría en relación con la profesionalización de la actividad misma. Para el profesor Antornosi (2010, p.48) es un “proceso que proporciona ayuda sobre contenidos, procesos o estructuras cuando la persona que la ofrece no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea, sino que colabora con quienes lo son”.

En tercer lugar aparece la perspectiva de la consultoría basada en el consultor; tiene la tarea de identificar la función del sujeto de la consultoría antes que el objeto mismo; al respecto, Parreira (1997, p.12) expresa el concepto en términos de proporcionar, dar, solicitar y pedir conceptos, opiniones, estudios de un experto para que auxilie y oriente un trabajo administrativo; a su vez Edna Rodríguez

(2002) la considera como la contratación de un profesional, promotor de cambios, dado que las soluciones deben llegar mediante procesos de percepción de una realidad en términos de conocimiento y especialización propias de expertos, que para este caso es el consultor, es por este motivo que Lozano (2009, p. 216), manifiesta que “la consultoría es un hecho que requiere de una gran habilidad en el manejo de aspectos específicos reconocidos por los expertos”.

También De Padua y Duarte (2005) afirman que el quehacer del consultor es mostrar a la empresa como aquel lugar en donde los miembros necesitan subsanar dificultades, pasando del discurso a prácticas efectivas; por tanto, los gerentes deberán demostrar su liderazgo para resolver problemas de la compañía en términos de una buena gestión empresarial.

El Instituto de consultores de empresas en México, que define la consultoría de empresas como el servicio prestado por personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos de trabajo de una organización y la recomendación de medidas apropiadas para su solución; y la prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones. (ICEM, 2010, P.1).

El Instituto Brasileiro de consultoría (IBCO) identifica la consultoría como un proceso interactivo en el cual actúan un agente de cambios, ya sean internos o externos y un cliente, para lo cual un consultor asume las responsabilidades de auxiliar y colaborar a los ejecutivos en la toma de decisiones, sin tener control directo de las situaciones que van a ser cambiadas.

El licenciado Jhovan Castillo del Instituto Tecnológico Superior de Tamazunchale, al respecto, la concibe como la forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son.

El Instituto de Consultores de Empresas del Reino Unido, citado por Duarte y Fernández (2006, p. 28) define como “aquel servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones”. De tal manera que dichos servicios puedan ser presentados por empresas, profesionales autónomos, órganos internos, tanto públicos como privados; es decir, por personas idóneas y capacitadas en una rama o disciplina. (Kubr, 2007).

Por último, Schein (1988), citado por Miranda y Vitta (2008, p.4) propone un tipo de consultoría, basada en prácticas de orden interdisciplinar con pertinencia relati-

va en torno a una profesión o área del conocimiento en donde se encuentren administradores, ingenieros, licenciados, comunicadores, psicólogos, entre otros.

Para terminar, en cuanto a las diferentes posturas epistemológicas referidas con el tema de investigación, es prioritario afirmar que la consultoría es un proceso que permite a las empresas solucionar sus problemas mediante entidades externas. Donadone (2003) y Jacintho (2004); sin embargo, no siempre se presenta este recetario de mejora empresarial, por lo tanto, este servicio puede generar desconfianza en las organizaciones y en los consultores. Entonces, el profesional de esta disciplina debe poseer fuentes de información adecuadas que permitan construir conocimiento y comprender los comportamientos empresariales, basados en una toma de decisiones serias y reales, demostrando la idoneidad del consultor. (Mafra y Rodríguez, 2007).

Añadir / Agregar Valor: El valor se genera mediante la mejora de oportunidades para alcanzar los objetivos de la organización, la identificación de mejoras operativas, y/o la reducción de la exposición al riesgo, tanto con servicios de aseguramiento como de consultoría.³⁴

Conflicto de Intereses: Se refiere a cualquier relación que vaya o parezca ir en contra del mejor interés de la organización. Un conflicto de intereses puede menoscabar la capacidad de una persona para desempeñar sus obligaciones y responsabilidad de manera objetiva.

Consejo (Consejo de Administración / Consejo Directivo / Junta Directiva / Directorio): El término “Consejo” se refiere al cuerpo de gobierno de una organización, tal como el consejo de administración, el consejo de supervisión, el responsable de un organismo o cuerpo legislativo, el comité o miembros de la dirección de una organización sin ánimo de lucro, o cualquier otro órgano de gobierno designado por la organización, a quien pueda reportar funcionalmente el director ejecutivo de auditoría.³⁵

Control: Cualquier medida que tome la dirección, el Consejo y otras partes, para gestionar los riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos. La dirección planifica, organiza y dirige la realización de las acciones suficientes para proporcionar una seguridad razonable de que se alcanzarán los objetivos y metas.³⁶

³⁴Ibidem, p. 10

³⁵ 2012 The Institute of Internal Auditors. International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards) p. 15

³⁶Ibidem, p. 8

Desarrollo económico: Proceso por el que una sociedad cambia su organización económica pasando de un sistema tradicional y estacionario a otro moderno que permite el crecimiento económico continuado.³⁷

Estándar: Es un documento de origen internacional, nacional o de empresa, que se utiliza como referencia, comparación o consulta, para reglamentar aspectos técnicos o administrativos de los procesos, productos o servicios y que puede ser impuesto (de facto) o resultado de un estudio y/o consenso.³⁸

Formatos patrones: Según el arquitecto Christopher Alexander, “cada patrón describe un problema que se da continuamente en nuestro entorno, describiendo la solución base o nuclear a ese problema, de manera tal que puedes usar esa solución un millón de veces sin utilizar dos veces el mismo modo”.³⁹

Otros autores señalan que los patrones son relaciones estructurales entre componentes de un sistema que acarrea un equilibrio de demandas en el sistema, Bergin (2000) y que es un modo de generar conductas complejas desde reglas simples. Bergin señala que los patrones capturan las prácticas de los expertos, comunican este conocimiento a otros, resuelven problemas a problemas recurrentes, es un vocabulario de soluciones, equilibra un conjunto de fuerzas y pueden trabajar con otros patrones.⁴⁰

Línea base de indicadores: La información es un conjunto organizado de datos procesados⁴¹ y útiles, que constituyen un mensaje sobre un determinado fenómeno, que da significado o sentido a una situación en particular. Los datos se convierten en información cuando aportan significado, relevancia y entendimiento a determinadas personas, en un tiempo y lugar determinado. El principal desafío en la evaluación es separar los datos útiles de los irrelevantes y contradictorios, para asegurarse que el análisis se realice basado en la mejor información posible.⁴²

La prueba piloto: La aplicación de pruebas piloto sirve para revisar los contenidos y forma de los instrumentos. Así se puede mirar si están comprendidos todos los

³⁷ 2012 The Institute of Internal Auditors. International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards) p. 16

³⁸Ibidem, p. 11

³⁹Ibidem, p 10

⁴⁰ THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS 247 Maitland Avenue Altamonte Springs, Florida 32701-4201 USA. Normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna. [online] Disponible en URL: <http://www.theiia.org>

⁴¹Los datos son simplemente unidades de información que incluyen percepciones, números, observaciones, hechos y cifras, pero que al estar desligadas de un contexto particular carecen de sentido informativo.

⁴²DANE, Línea Base de Indicadores. Herramientas estadísticas para una gestión territorial más efectiva, p. 12

indicadores, si es el orden el más indicado, si son claras y precisas las preguntas, cómo es la reacción de los sujetos frente a cierto tipo de preguntas, si la forma de presentación en el caso de instrumentos auto administrados es la más conveniente, etc.

Instructivo: Escrito que contiene indicaciones muy precisas como enseñar el manejo de un aparato, realizar diversas actividades, efectuar trámites, operar máquinas, documento que sirve para instruir acerca del uso y especificaciones generales de algún artículo adquirido. Contiene las disposiciones de carácter general emitidas para regular el uso de dicho artículo y su funcionamiento interno y operativo.

Modelo: representación abstracta, conceptual, gráfica (o visual), física o matemática, de fenómenos, sistemas o procesos a fin de analizarlos, describirlos, explicarlos, simularlos y predecirlos.

MIPYMES: En Colombia, y mientras se reglamenta el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011, los parámetros vigentes para clasificar las empresas por su tamaño son las siguientes (artículo 2º de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 2º de la Ley 905 de 2004). Disposición que exige el cumplimiento de las dos condiciones de cada uno de los tipos de empresa.

Microempresa

- a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores.
- b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Pequeña empresa

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores.⁴³
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Mediana empresa

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores.
- b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.⁴⁴

Proceso: Es un conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman entradas en salidas. Se consideran dos tipos de procesos.⁴⁵

⁴³DANE, Línea Base de Indicadores. Herramientas estadísticas para una gestión territorial más efectiva, p. 12

⁴⁴Ibídem, p. 13

⁴⁵Ibídem p. 12

- ✓ **Proceso de Industria:** Es aquel que tiene contacto directo con el producto que se entrega al cliente externo o a un cliente interno, en otro proceso. Ejemplos: Comercialización, transporte, logística, etc.
- ✓ **Proceso de Apoyo:** Es aquel proceso de servicio y de respaldo a los procesos de industria. Ejemplos: Pedidos, nómina, compras, personal, servicios administrativos, etc.

3.1.1. Gestión de Proyectos, un portafolio de proyectos es un conjunto de proyectos, programas u otros trabajos que son agrupados para facilitar su gestión y de cumplir con sus objetivos estratégicos (PMI, 2008),⁴⁶ los que no tienen que ser necesariamente interdependientes o estar directamente relacionados.

Los portafolios se gestionan bajo la base de metas específicas como la maximización de las utilidades, la evaluación de la inclusión de algún nuevo proyecto o la exclusión oportuna de algún proyecto que no cumpla con los objetivos estratégicos de la organización. Los directores o equipos de proyectos son, en general, los responsables de administrar y gestionar los portafolios, debiendo realizar los procesos de identificación, priorización, autorización, evaluación y selección de los proyectos como lo menciona (PMI, 2008); para ello existen diversos métodos de valoración de la inversión.

Una organización que decida pasar de la administración tradicional a una de gestión por proyectos, enfrenta un cambio. El proceso implica el paso de una situación inicial a una situación deseable (García y Rolsma, 2006), por medio de tres etapas:

Etapas de descongelar: En esta etapa se deja claro a los miembros de la organización la necesidad de cambio. Es clave para reducir la resistencia. Por ello debe transmitirse, de la manera más clara y adecuada posible, lo que se quiere lograr.

Etapas de movimiento: En esta etapa se fomentan los nuevos valores, actitudes y comportamientos entre los miembros de la organización. Entre las principales actividades se encuentra la difusión del proyecto para la implementación del cambio; el comunicar a los miembros afectados, plantearles los retos, formarlos y entrenarlos en las nuevas habilidades, y desarrollar mecanismos de retroalimentación que permitan acceder a información del nuevo sistema implementado.⁴⁷

Etapas de re-congelar: En esta etapa se consolida lo aprendido, transformado en norma el nuevo patrón de comportamiento, utilizando mecanismos de apoyo y re-

⁴⁶Universidad del Bío-Bío; Revista Ingeniería Industrial-Año. 11 No2: 5-18, 2012;ISSN 0717 -9103; ISSN Onne 0718-8307

⁴⁷DANE, Línea Base de Indicadores. Herramientas estadísticas para una gestión territorial más efectiva, p. 12

fuerzo. El cambio organizacional⁴⁸ se manifiesta como un mecanismo de adaptación a las cambiantes condiciones del medio interno y/o externo, que caracterizan a las organizaciones exitosas, por medio de procesos de aprendizaje, que requieren:

- La voluntad decidida por parte de los responsables, que quieren hacer las cosas de una manera diferente. Por ello, este nuevo propósito tiene que incluir la misión, visión y políticas organizacionales.⁴⁹
- La definición precisa de aquello que se quiere cambiar.
- La atención, tanto de los aspectos técnicos como humanos.

⁴⁸Universidad del Bío-Bío; Revista Ingeniería Industrial-Año. 11 No2: 5-18, 2012; ISSN 0717-9103; ISSN Online 0718-8307

⁴⁹Ibíd. 49.

4. MARCO TEÓRICO

Una consultoría empresarial forma parte de una estrategia y de un proceso de cambios que requiere una clara decisión del más alto nivel, destinado a que una organización tenga capacidad para transformarse y crecer de manera efectiva.

Es necesario para desarrollar cualquier proceso una infraestructura que haga posible el flujo de información suficiente, relevante, oportuna y veraz, para disponer en el momento y el lugar adecuado como elemento de decisión y calidad idóneo.

La consultoría administrativa ha sido, es y será un fértil campo para la administración, suceso lógico, pues está ubicada en sus raíces mismas, es la herramienta más versátil y consecuente con la realidad de una organización.

Desde que el hombre comenzó a habitar la tierra ha trabajado arduamente para subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible; para ello, ha utilizado una valiosa herramienta: la administración.⁵⁰

La administración existe desde tiempos primitivos y actualmente está presente en cada una de las actividades que realiza el ser humano a lo largo de su vida, Münch y García (2004) la definen como un proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad.⁵¹

La fase más reciente, del año 2000 a la fecha, se ve marcada por la promulgación de la Ley 590 de 2000, la cual ha venido evolucionando, según los procesos de liberalización de los mercados de bienes y servicios financieros, así como con la apertura a los flujos de capital internacional, hacia una intervención del Estado enfocada hacia la preservación de un ambiente que favorezca la inversión productiva en las empresas, que permita su adecuado funcionamiento y que corrija las restricciones que enfrentan algunas de ellas para ser viables y crear valor agregado.⁵²

⁵⁰Wendolyn del Carmen Mendoza Medina: Tesis de la Auditoría administrativa aplicada a la empresa Delipan, S.A. de C.V. (Sucursal Atenas Veracruzana, Xalapa, Ver.) Análisis del cambio en las pequeñas y medianas organizaciones. Agosto de 2010 p.

⁵¹Münch y García, 2004, p. 107

⁵² Carlos Arturo Córdoba Córdoba; Estudio de Antecedentes; CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO LEGISLATIVO; Oficina de Asistencia Técnica Legislativa; 2005.

Las consultorías administrativas en Colombia, es una herramienta que cada vez crece en solicitud por parte de los empresarios a nivel nacional, usada como actividades de apoyo que ayudan a funcionar de manera eficaz y eficiente para las Pymes y las Mipymes.

Los consultores son hoy por hoy, la guía vital de toda empresa, usado para el apoyo de empresas de todos los niveles desde grandes, medianas y pequeñas, una actividad profesional usada ya a nivel mundial y local; la consultoría cumple una parte de gran importancia en el mantenimiento de las operaciones y en el apoyo en la orientación de los procesos administrativos en las empresas.

4.1.1. Áreas de la consultoría, Los tipos de consultoría se caracterizan por la variabilidad en sus tiempos de duración, según factores como el tamaño de la organización, la consultoría a implementar, los objetivos que se persiguen con la misma o el grado de compromiso de los directivos responsables de su implementación en la empresa.

Los tipos de consultoría empresarial abarcan todos los temas de la empresa, dependiendo en donde se encuentre la problemática, cual sea el tamaño de la empresa, o si el tipo de consultoría se trata también de implementar lo que se está trabajando, al igual que el compromiso de la dirección y de toda la familia empresarial, estos son algunos agentes variables que se pueden encontrar al momento de realizar una consultoría, de igual manera en la cuadro 3 se encuentra de manera específica las diferentes áreas en las que abarca la consultoría empresarial.

Cuadro 4 Áreas de consultoría

Área de Gestión	Procesos	
Dirección y organización de empresas	Evaluación de empresas Planeación/ gestión estratégica Contribución de la estructura organizacional	Proceso de transformación cultural y cambio profundo Gestión hospitalaria
Talento humano	Planeación de recursos humanos Sistemas de compensación y beneficiarios	Gestión de competencias Estudios de clima organizacional Legal
Financiera	Diagnostico financiero Planeación financiera Planeación tributaria Valoración de empresas	Reestructuración y valoración de empresas Planes de negocio Estructura de costo Presupuestos empresariales
Mercadeo	Plan de mercadeo	Plan de ventas

<http://www.colombiastad.gov.co/docs/directorio/Congreso/057%20FOMENTO%20Y%20DESARROLLO%20EMPRESARIAL%20DE%20LAS%20PYMES.pdf>

	Mercadeo estratégico Servicio al cliente Plan de comunicación organizacional	Administración fuerza de ventas Sondeos de mercado Inteligencia de mercados
Calidad y Producción	Gerencia de procesos del día a día Gestión de calidad y normativa técnica	Planeación de producción Gestión ambiental Costos
Tecnología	Planeación estratégica/ implementación de tecnologías de información Sistemas de información	Internet Comercio electrónico
Ambiental	Normas ISO /OSHAS Plan de mejoramiento ambiental	Plan de mejoramiento de residuos
Empresas Familiares	Protocolo de familia Triangulación: Familia – Propiedad - Empresa	Plan de sucesión Pensamiento estratégico paralelo

Fuente: Carolina Obregón Sánchez. *Revista M&M*⁵³

La consultoría abarca la gran mayoría de las áreas de la empresa especialmente si son microempresas, abarcando temas como lo muestran en el libro LA CONSULTORÍA DE EMPRESAS por MILAN KUBR “organización, y dirección de producción, comercialización y ventas, gestión del personal, organización de la oficina, gestión financiera, administración y organización generales, y sectores análogos”.⁵⁴

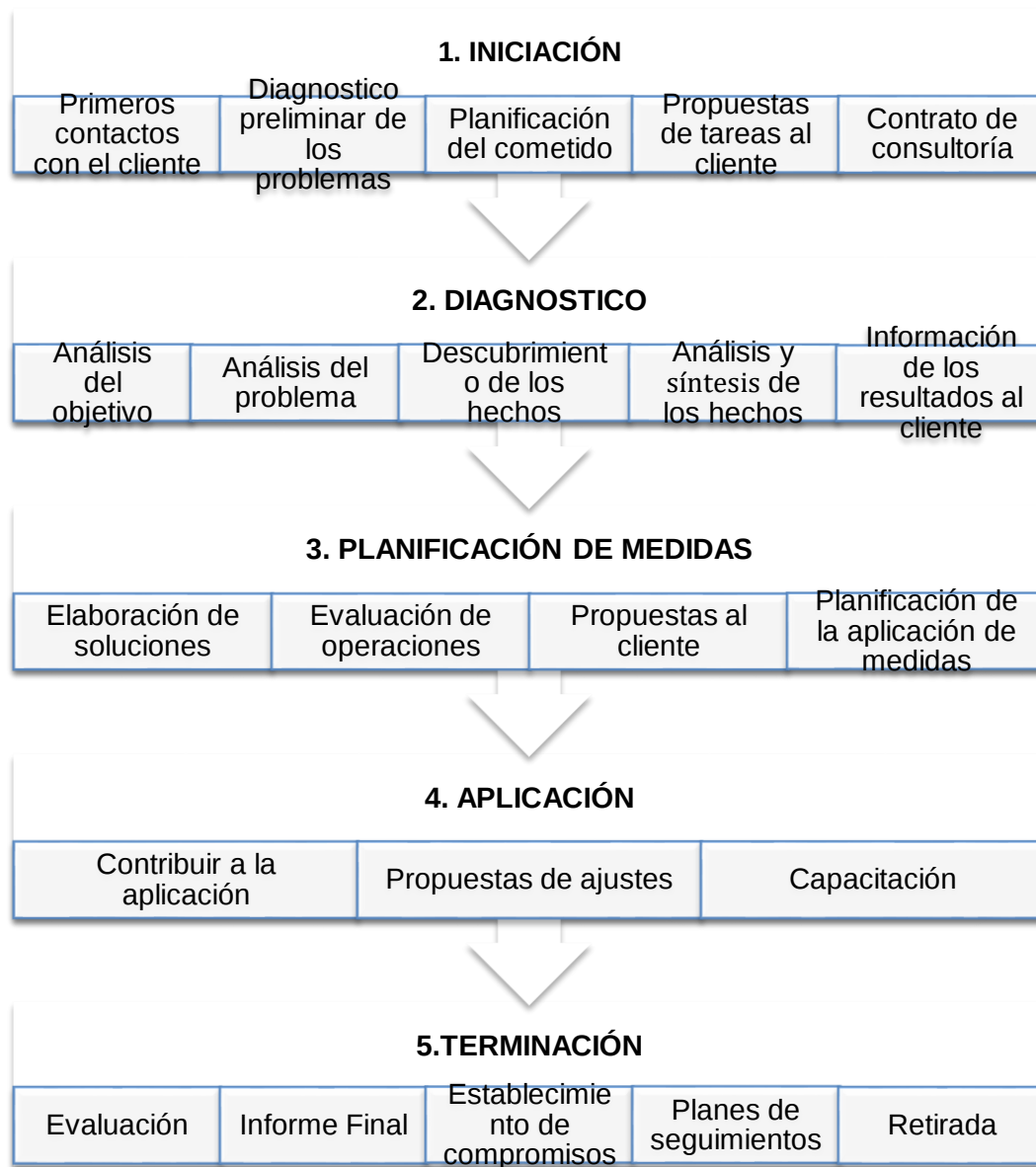
Algunos Consultores se han enfocado en un sector específico o realizan divisiones especializadas por sectores, ya sea por adquirir experiencia en este sector o porque ya la tiene, llevándolos a ser reconocidos por las empresas del sector.

Se encuentra una discusión entre el especialista (quien se enfoca en un área específica de manera profesional) y el generalista (quien trabaja principalmente por habilidades globales), esta discusión se planea por quien es el mejor consultor para una empresa ya que cada uno trabaja de maneras diferentes, pero dado que un consultor debe saber de todo pero al realizar cualquier intervención concreta debe necesitar siempre un especialista, y la tendencia que tiene la especialización es poder.

⁵³OBREGÓN SÁNCHEZ, Carolina. Revista M&M, Consultoría empresarial [online] disponible en internet URL: <http://www.revista-mm.com/ediciones/rev54/administracion.pdf>

⁵⁴ KUBR, Milan; La consultoría de Empresas – 3ed – Limusa, noriega editores... 2001.

Figura 3 Fases del proceso de consultoría



Fuente Autor

Para MILAN KUBR la consultoría se divide en dos dimensiones para poder abarcar de manera más conveniente las empresas sin descuidar ningún área esencial. Las dos dimensiones son:

1. La dimensión técnica, que vincula la naturaleza del problema por el que pasa la empresa intervenida con la forma de analizar y resolver el problema

2. La dimensión Humana, que trata de la interacción del consultor con el recurso humano de la empresa, realizando debates de posibles soluciones para el problema que enfrenta la empresa intervenida.

Según Kubr se debe tratar por separado estas dos dimensiones a las que él se acoge pues son dos elementos claves para el sostenimiento de una empresa y que deben existir relaciones e ir mejorando de la mano para lograr un equilibrio institucional y de ayuda mutua para el proceso de mejora.

5. MARCO HISTÓRICO

5.1.1. Historia de la consultoría por Milan Kubr, la consultoría de empresas tiene su origen en la revolución industrial, la aparición de la fábrica moderna y las transformaciones institucionales sociales conexas. La consultoría por cuenta propia o por empresas se hizo posible cuando el proceso de generalización y estructuración de la gerencia alcanzó un alto nivel lo cual llevo a determinar los métodos y principios aplicables a diversas organizaciones y empresarios los cuales fueron obligados por el mercado a mejorar toda la organización y tomar mejores decisiones. Estas condiciones no se cumplieron hasta la segunda mitad del siglo XIX, periodo en el cual se originó el movimiento de la organización científica del trabajo.⁵⁵

Los pioneros del movimiento de organización del trabajo fueron los mismos empresarios quienes compartiendo sus experiencias y métodos que los ayudaban a tomar mejores decisiones en sus empresas fueron compartiendo a otros empresarios que iban poniendo en práctica las experiencias ya vividas por el otro empresario, como es el caso de Charles T. Sampson que en 1870 tenía una fábrica de calzado, mejoro sus procesos productivos de su empresa y en un año como consultor transmitió sus conocimientos a un gerente de una lavandería. Como ellos también fueron Frederick W. Taylor, Frank y Lilian Gilbreth, Henry L. Gantt y Harrington Emerson, quienes dieron un gran impulso a la consultoría sin que cada uno de los procedimientos utilizados por ellos fueran iguales o se parecieran, incluso en algunos casos eran incompatibles, pero llegaban siempre a cumplir un mismo objetivo.

Esta consultoría que surgió de la organización científica de trabajo se concentró principalmente en la productividad y eficacia de las fábricas y los talleres, la organización racional del trabajo el estudio de tiempos y movimientos, eliminación de desperdicios y reducción de costos de producción a toda esa esfera se le dio el nombre de ingeniería industrial.

Edwin Booz creó en Chicago en 1914 una de las empresas de consultoría del tipo que actualmente se conoce con el nombre de *Business Research Service* (Servicios de Investigación Comercial). En 1920 Elton Mayo por medio de un experimento llamado Hawthorne, se enfoca en la consultoría de relaciones humanas, al igual que Mary Parker Follett quien realizó importantes avances en administración de recursos humanos.

Harold Whitehead durante el 1920 quien se enfocaba en consultoría en servicios de venta y comercialización, examinando los problemas de fabricación y la productividad con una perspectiva más amplia de oportunidades de venta y de expansión del negocio.

⁵⁵KUBR, Milan; La consultoría de Empresas – 3ed – Limusa, noriega editores. 2001.

Uno de los consultores financieros era James O. McKinsey quien en 1925 aplicó el método del diagnóstico global y de la dirección general a una empresa mercantil, ahora es conocido como uno de los fundadores de la profesión de consultor.

Al paso del tiempo no había muchas empresas de consultoría pero estas eran prestigiosas y muy pequeñas, solo las grandes empresas sentían la necesidad de sus servicios, entre 1920 y 1930 la consultoría aumentaba no solo en Estados Unidos y el Reino Unido, sino también en Francia, Alemania, Checoslovaquia y otros países industrializados.

En el área militar en la Segunda Guerra Mundial los Estados Unidos necesitaban profesionales de alta calidad que los asesoraran administrativamente para tomar decisiones correctas y así ganar la guerra, es ahí en donde entran estos expertos de la consultoría y abren su campo de acción hacia la milicia.

Al finalizar la guerra se encuentra la industria con un auge del aumento de la tecnología la internacionalización, el comercio, las finanzas mundiales creando oportunidades para la creación y aumento de las empresas de consultoría, es allí que se fortalecen y nacen empresas como PA “empresa de consultoría más grande del Reino Unido” quien en 1943 laboraban con 370 consultores y en 1963 laboraban con 1.300 consultores dispersados ya por 22 países en 1984, en 1993 tenían ya 1700 consultores. En Estados Unidos a finales de 1989 el número total de consultores era de 100.000 seis veces mayor que el de 1960.

5.1.2. Microempresa en Colombia, la microempresa aparece en la historia desde cuando se producen los primeros resultados significativos en desarrollo empresarial de 1984 a 1991 sin embargo, también se reconocieron limitaciones importantes de la política en su implantación; reducida cobertura, énfasis excesivo en el crédito, baja capacidad de los programas de desarrollo tecnológico, duplicidad de acciones gubernamentales, inoperancia de la mayoría de los comités regionales, y un sistema de información y evaluación insuficientes.

El Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES, realizó un plan de desarrollo “el primer Plan de Desarrollo de la Microempresa 1984-88, como un esfuerzo para coordinar las iniciativas públicas y privadas y ampliar la cobertura y calidad de los programas de apoyo al desarrollo de la microempresa y así sucesivamente se formularon planes hasta el periodo 1994-1998⁵⁶ para el apoyo y promoción de las microempresas”⁵⁷.

⁵⁶ Documento CONPES 2732, Plan Nacional para el desarrollo de la Microempresa 1994-1998

⁵⁷ POR QUÉ FRACASAN LAS MICORMEPRESAS, Las Microempresas En Colombia [Online]. [Bogotá, Colombia] 2011 [Citado el 6 de Septiembre de 2011] Disponible en internet, URL:<http://lilibel3980.blogspot.com/2011/07/las-microempresas-en-colombia.html>

Durante los años 1991 a 1999, en los primeros años, la política se orientó, en forma simultánea, al mejoramiento tecnológico, comercial y financiero de las pequeñas unidades, asociado a un mejor desempeño gerencial de los microempresarios; posteriormente, el plan nacional para el período 1994-1998 puso en marcha tres estrategias: un sistema de financiamiento integral para el sector (FINURBANO), un programa de servicios tecnológicos y un nuevo ordenamiento institucional.

5.1.3. Evolución de la consultoría en Colombia y Bucaramanga, Colombia ha incrementado en los últimos años de una manera significativa el sector de servicios, incrementando el 58% en el año 1992 a más del 63% en el año 2010. De esta manera Colombia ha mostrado grandes ventajas competitivas contando con el mayor índice de disponibilidad de mano de obra calidad en Latinoamérica, Colombia se destaca por sus bajos costos salariales, como ejemplo los analistas financieros, economistas, contadores son los más económicos en la región hasta en un 78%, habiendo más de 85 mil graduados anualmente en carreras técnicas y profesionales en áreas administrativas e ingenierías.⁵⁸

La evolución de las Consultorías en el Área Metropolitana de Bucaramanga ha sido llevada bajo los mismos contextos que el resto del país, se han venido experimentado uno a uno los cambios en estos servicios y los diferentes tipos de asesorías y consultorías; ya que han tenido incidencia el aumento en creación de empresas, siendo en cierta manera influenciada por todos aquellos profesionales que son originarios de la región que han ido prestando estos servicios a estas desde aproximadamente el año 1990.

⁵⁸ PEREZ , Juan Pablo; TRUJILLO, Juan Pablo; creación de una empresa de consultoría integral para las MYPES ubicadas en la ciudad de Bogotá; universidad EAN , Bogotá; 2012

6. MARCO LEGAL

LEYES

- La Ley Marco del Comercio Exterior Colombiano "Ley 7ª. de Enero 16 de 1991", estableció los criterios generales de política de comercio exterior.⁵⁹
- Ley general de industrias No. 23407 mediante la cual se establecen las normas básicas que promueven y regulan la actividad industrial manufacturera.⁶⁰
- Ley 1286 DE 2009 la cual busca fortalecer el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología y a Colciencias para lograr un modelo productivo sustentado en la ciencia, la tecnología y la innovación, para darle valor agregado a los productos y servicios de nuestra economía y propiciar el desarrollo productivo y una nueva industria nacional.⁶¹
- Ley 1253 de 2008 llamada Ley de Competitividad. Busca asegurar que los planes de desarrollo gubernamentales y locales tengan un componente de competitividad y productividad.⁶²
- Ley 1429 de 2010 por la cual tiene por objeto la formalización y generación de empleo, con el fin de generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de creación de empresas; de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse.⁶³
- Ley 590 DEL 10 DE JUNIO DE 2000. "Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas" En Colombia, según la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ley 590.⁶⁴
- Ley 1676 de 2013"Por la cual se promueve el acceso al crédito y se dictan normas sobre garantías mobiliarias."
- Ley 1450 Artículo 43 de 2011, Publicada en el Diario Oficial No. 48.102 de 16 de junio de 2011, 'Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo, 2010-2014.
- LEY 905 de 2004, Modifica a la Ley 590 de 2000, publicada en el Diario Oficial No. 45.628, de 2 de agosto de 2004, 'se modifica la sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.
- LEY 590 DE 2000de (julio 10), Expedida por el Congreso de la República, "Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa".

⁵⁹Congreso de la República de Colombia

⁶⁰Congreso de la República de Colombia

⁶¹Ibídem. P. 27

⁶²Ibídem. P. 27

⁶³Ibídem. P. 27

⁶⁴Ibídem. P. 27

DECRETOS

- Decreto No. 2080 del 2000, por el cual se expide el Régimen General de Inversiones de capital del exterior en Colombia y de capital colombiano en el exterior.⁶⁵
- Decreto 2505 de 1991 por el cual se reglamenta la transformación del Fondo de Promoción de Exportaciones Proexport en el Banco de Comercio Exterior - Bancoldex. También define su naturaleza jurídica y funciones y le ordena constituir un fideicomiso o patrimonio autónomo con el fin de promover la exportación.⁶⁶
- Decreto 2681 de 1999. Determina las condiciones y requisitos para la inscripción en el Registro Nacional de Exportadores⁶⁷.
- Decreto 2028 por medio del cual se organiza el Sistema Administrativo Nacional de Competitividad y se crea la comisión Nacional de Competitividad y se definen sus funciones.⁶⁸
- Decreto 3075. las disposiciones contenidas en el presente Decreto son de orden público, regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos.
- Decreto número 489 del 14 de marzo de 2013 Por el cual se reglamenta el otorgamiento de Garantías , ofreciendo un descuento en el valor de las comisiones , dirigidas a empresas creadas por jóvenes menores de 28 años.
- Decreto número 0295 del 27 de febrero de 2013 Por el cual se adopta el Programa de San Andrés Providencia y Santa Catalina.
- Decreto No. 2706 del 27 de Diciembre de 2012, Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo de información financiera para las microempresas.
- Decreto No. 734 del 13 de abril de 2012 De las compras públicas.

RESOLUCIONES

- Resolución 1023 DE 2010 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial Por la cual se adopta el protocolo para el monitoreo y seguimiento del Subsistema de Información sobre Uso de Recursos Naturales Renovables – SIUR, para el sector manufacturero y se dictan otras disposiciones.⁶⁹

⁶⁵Diario Oficial No 40.141 Ministerio de desarrollo económico. Decreto 2080/00

⁶⁶Diario Oficial No 40.141 Ministerio de desarrollo económico. Decreto 2504/91

⁶⁷ GUIA PARA EXPORTAR EN COLOMBIA [online] disponible en internet URL: <http://www.consuladodecolombiasydney.org.au/uploadfiles/cea1.pdf>

⁶⁸Diario Oficial No 40.141 Ministerio de desarrollo económico. Decreto 3075.

⁶⁹Diario Oficial No 40.141 Ministerio de desarrollo económico. Resolución 1023 DE 2010 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial

- Resolución número 1021 de 2013 " Por la cual se adopta el manual de contratación, supervención e interventoría del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo".
- Resolución número 3205 de 2008 del 28 de Noviembre 2008 Por la cual se reglamentan las funciones de los Consejos regionales de las Microempresas y se fijan directrices para su organización y funcionamiento.

CONPES

- Conpes 3527. El documento plantea 15 planes de acción en torno competitividad: sectores de clase mundial, salto en la productividad y el empleo, competitividad en el sector agropecuario y Formalización laboral.

7. DISEÑO METODOLÓGICO

La realización del proyecto tomo dos años, este consta de dos partes; el diseño y la aplicación del modelo de consultoría administrativa en 13 microempresas de Bucaramanga.

El proceso de aplicación del modelo se llevó a cabo en 6 meses; se realizaron dos evaluaciones a las 13 microempresas para obtener diagnósticos del modelo al inicio y al final de la etapa de aplicación, durante este proceso se incluyó un ciclo de capacitaciones y acompañamiento semanal.

Dos años posteriores de aplicado el modelo se realizó una evaluación para ver el comportamiento del modelo a largo plazo.

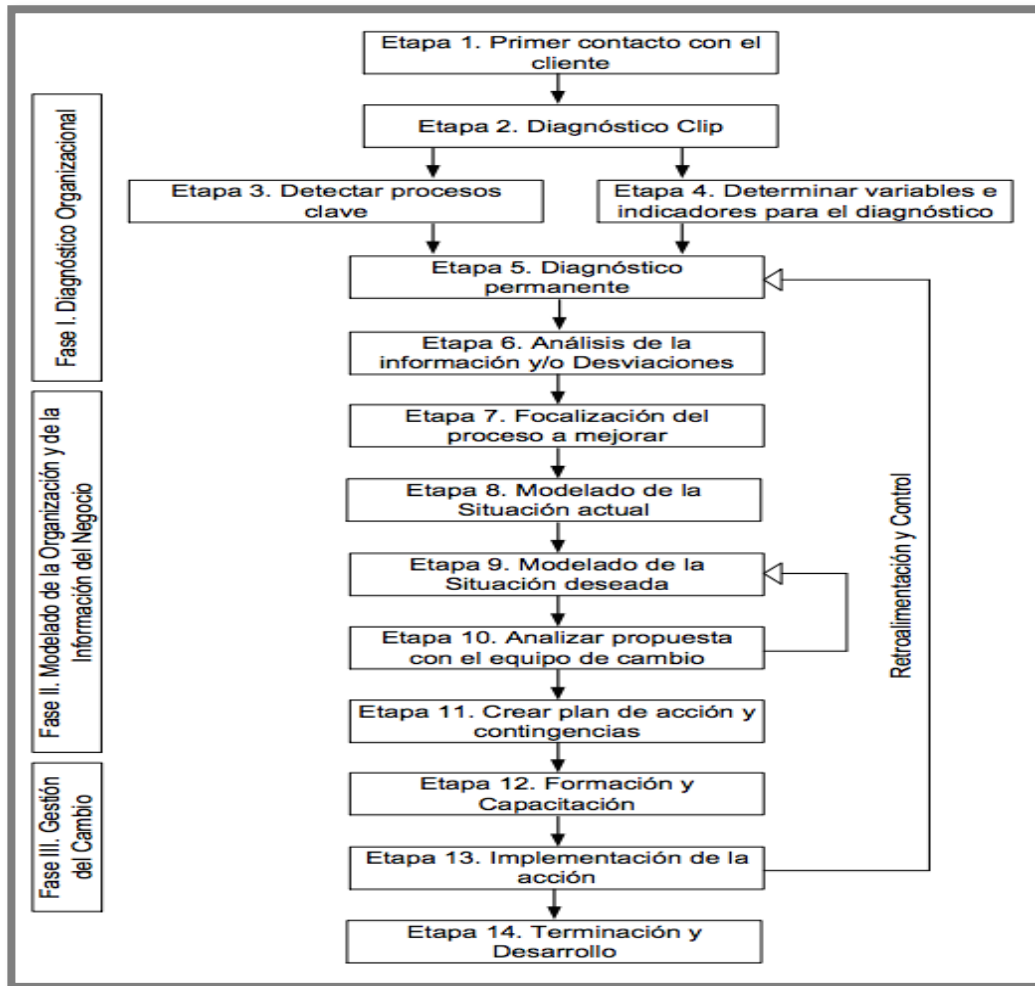
7.1.1. Tipo de investigación, el tipo de investigación aplicada a este trabajo de grado es MIXTA porque es DESCRIPTIVA Y EXPLORATORIA, ya que se hace un análisis profundo en la consultoría de las microempresas, respecto a la normativa vigente para el sector en estudio pero al mismo tiempo hace análisis de causa y efecto.

7.1.2. Método de investigación, el método de investigación es inductivo, porque se va de lo particular a lo universal, enlazando las premisas de menor a mayor para estructurar las conclusiones.

7.1.3. Recolección de la información, se utilizan fuentes de información primaria con base en opinión de expertos y secundaria basada en la lectura y exploración de documentos sobre la materia.

7.1.4. Proceso, basados en el Modelo de Consultoría para las Empresas que se esquematiza en la Figura 13, en donde se definen claramente las fases del mismo y sus etapas se diseña un modelo en donde igualmente explican los objetivos, actividades, elementos empresariales que se generan para cada etapa, así mismo se explica su desarrollo en la figura 4.

Figura 4 Proceso general del Modelo de Consultoría para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas



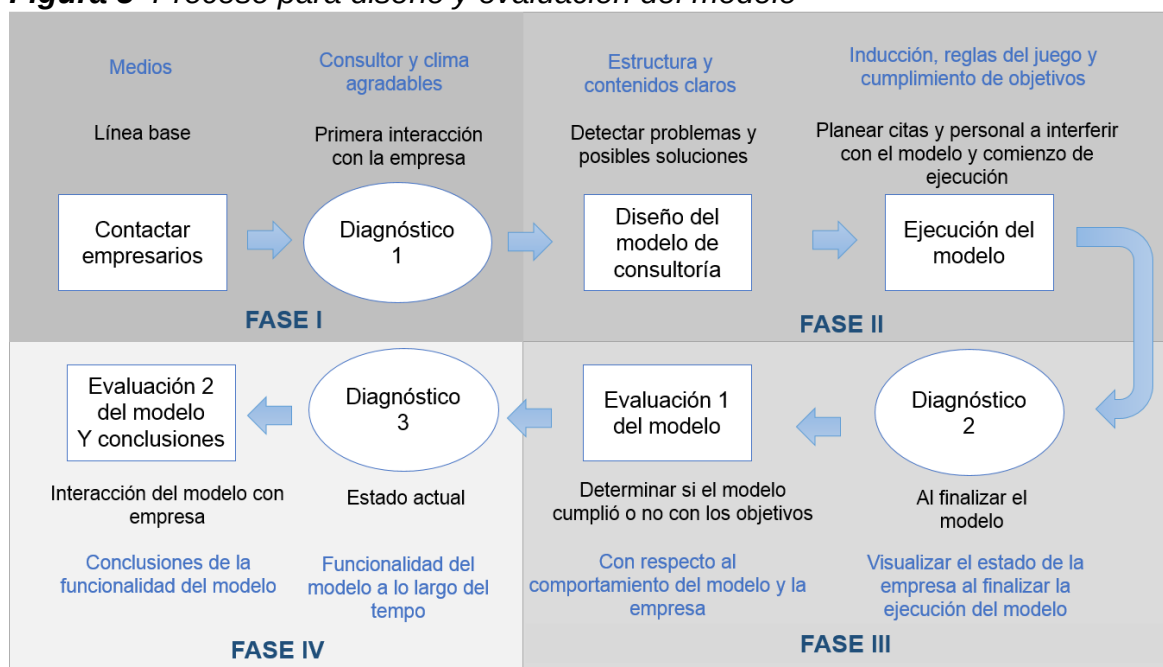
Fuente: Msc. Ing. José Porfirio González Farías, Instituto superior politécnico José Antonio Echeverría; Modelo de consultoría para las Mipymes

El proceso para el diseño y evaluación del modelo de consultoría empresarial está dividido en cuatro fases, por las cuales se debe pasar para determinar si el modelo a diseñar cumple con los objetivos propuestos.

- FASE I: Realizar diagnostico empresarial; este diagnóstico se realiza con el fin de conocer las empresas y cuantificar el estado inicial de ellas.
- FASE II: Diseñar e implementar el modelo de apoyo; Una vez se tengan valoradas las empresas se diseña con relación al resultado del diagnóstico y se implementa el modelo.

- FASE III: Evaluar el modelo al finalizar la ejecución; El diagnóstico 2 se realiza para obtener datos del estado en el que queda la empresa el día que se termina la ejecución.
- FASE IV: Evaluar el funcionamiento del modelo en el tiempo; dos años después de haber realizado el diagnóstico 2, se realiza un tercer diagnóstico para evaluar el estado de las empresas y determinar que tanto impacto tuvo modelo en las empresas a largo plazo.

Figura 5 Proceso para diseño y evaluación del modelo



Fuente: Autor

7.2. Diagnóstico empresarial de la línea base manufactureras, en la ciudad de Bucaramanga, enfocado en las diferentes áreas de las microempresas.

7.2.1. Contacto, se contactan microempresas y por medio de conferencias se explican cada uno de los objetivos del programa de fortalecimiento y los procedimientos a realizar, se seleccionan 13 microempresas manufactureras de la ciudad de Bucaramanga, ver Cuadro 5.

Cuadro 5 Línea Base

EMPRESAS EN ESTUDIO	
1. Arepili	2. Yogurt Gogo
3. Restaurante Cossio	4. Fúnebres Flechas
5. Doña Julia	6. Senda De Salud
7. Restaurante Delias Naturales	8. Calzado Fasel
9. Doña O	10. Yogurt J3
11. Las Camelias	12. Calzado San Blass
13. Panadería Pinto	
Fuente: Autor	

7.2.2. Diagnóstico inicial, para realizar el diagnóstico inicial fue necesario realizar una visita a cada una de las empresas para poder evaluar las generalidades, que contienen las áreas administrativas de la empresa como planeación, estratégica, y el recurso humano.

También se evalúa el área de producción, que para el grupo de estudio se divide en empresas manipuladoras de alimentos y empresas manufactureras. Las empresas de alimentos se separan pues deben cumplir el decreto 3075, y son inspeccionadas por el INVIMA, el cual exige el cumplimiento de dicha normativa enfocada al cumplimiento de la salubridad e inocuidad de los alimentos.

En el área de producción de las empresas manufactureras se evalúan los procedimientos de compras, infraestructura y procesos productivos; a las empresas manipuladoras de alimentos se le adicionará, higiene y salubridad.

Es de anotar que el área de Mercadeo, se encuentran acciones de servicio, mercadeo y posicionamiento, también se evalúan aspectos tales como contabilidad y finanzas en donde se revisa la existencia o correcta utilización del libro fiscal, flujo de caja y cuentas, sistema de costos, punto de equilibrio e inventarios.

Cabe resaltar que los valores adquiridos en el primer diagnóstico son calificados en 0% como calificación más baja en cumplimiento con elementos necesarios para la empresa y 100% la calificación más alta con respecto a los elementos necesarios para la empresa, estos elementos son establecidos para cada empresa con indicadores en donde se mide el área y las necesidades que se perciben en la empresa y las manifestadas por el empresario y que tan avanzado tiene dicha

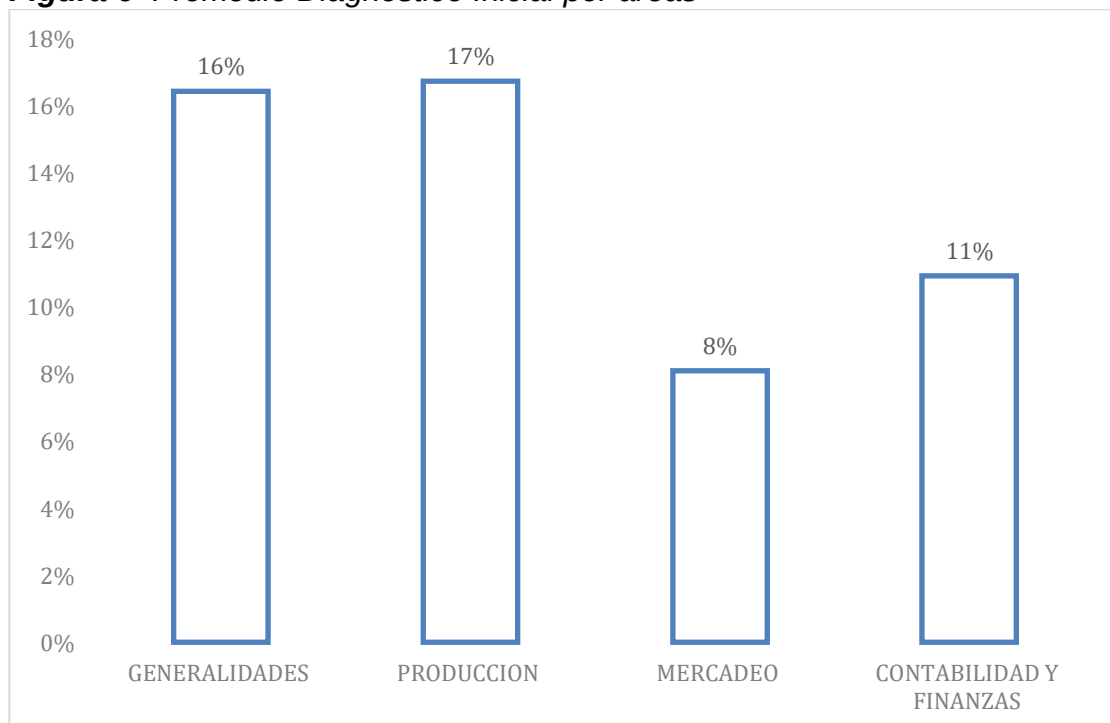
área o dicha necesidad. Al final se promedia la calificación y ese número se muestra en porcentaje.

- **Primer Diagnóstico**, en el diagnóstico inicial realizado a 13 empresas (ver Anexo B, para ampliar la información obtenida en el diagnóstico inicial), se logró identificar que el área con mayor falencia es el área de mercadeo con un puntaje del 8% frente a 100% de cumplimiento en cada una de las actividades mencionadas en el diagnóstico inicial realizado en el capítulo 5 de la sección 2, ver figura 6.

Este indicador revela el nivel de importancia que los empresarios muestran en esta área, los empresarios manifiestan su baja motivación de realizar inversiones en relacionadas con el mercadeo.

El área de contabilidad y finanzas obtiene 11%, más alto que el porcentaje de mercadeo pero no muestra un nivel de interés alto por parte de los empresarios, siendo esta un área crítica, puesto que es en donde se define la utilidad real que obtiene la empresa.

Figura 6 Promedio Diagnóstico Inicial por áreas

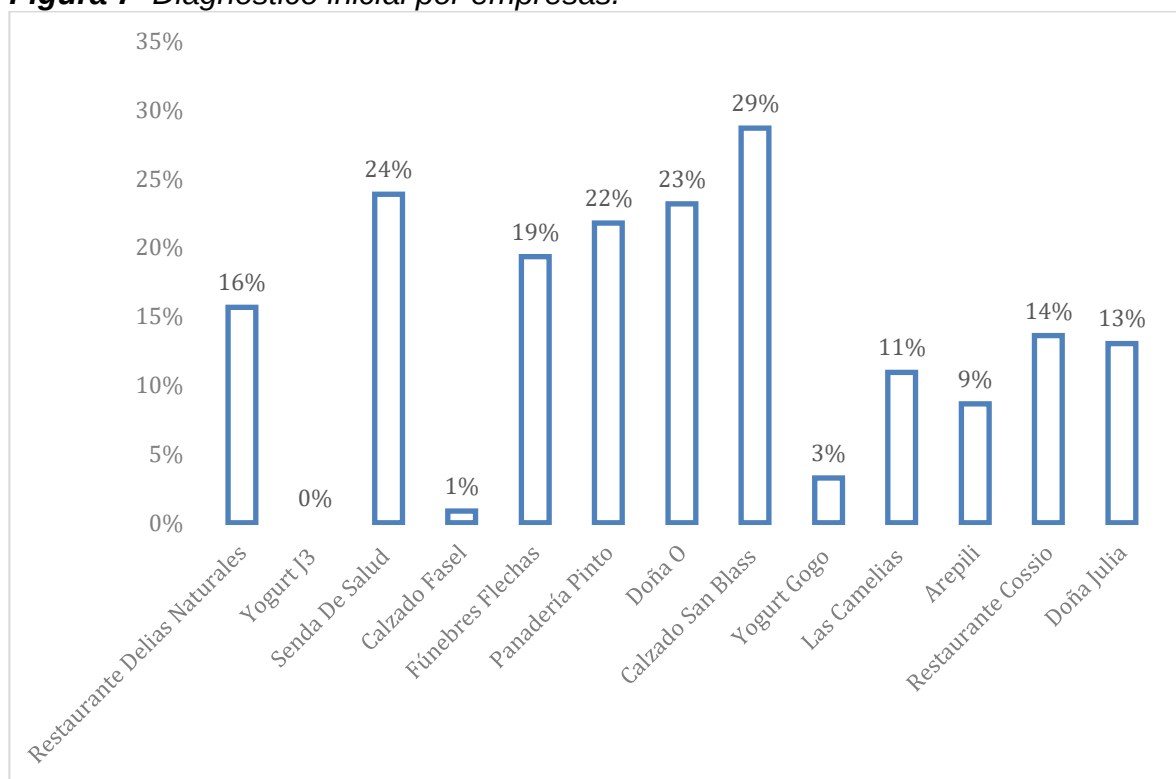


Fuente: Autor

La mayoría de los empresarios creen conocer su empresa y como están constituidas, pero se debe hacer el ejercicio de definir, escribir y publicar una visión clara de lo son y lo que quieren a futuro para sus empresas, generalidades es un área en donde se evalúa que tan enfocada y organizada esta la parte administrativa de la empresas y obtiene en promedio un puntaje de 16%.

Producción es el área con mayor puntaje en este primer diagnóstico con un 17%, los empresarios manifiestan que invierten más tiempo y dinero allí, pues es el alma de la empresa, es en donde mayor se ven reflejadas las inversiones. En total, las empresas obtuvieron en promedio de 14% de calificación en el diagnóstico, en la *gráfica 7* se observa el puntaje obtenido por cada una de las empresas en todas las áreas.

Figura 7 Diagnóstico inicial por empresas.



Fuente: Autor

En el cuadro 6 se encuentra la propuesta para el modelo con las necesidades generales y prioritarias que se encontraron en las empresas, esta servirá como he-

herramienta para evaluar cada una de las áreas, como complemento se adiciona una sub-actividad que describe el proceso para lograr la actividad.

Cuadro 6 Propuesta para el modelo

AREA	ACTIVIDAD	SUBACTIVIDAD
GENERALIDADES	<i>Planeación Estratégica</i>	Realizar seguimiento a los objetivos misionales
		Objetivos estratégicos e Indicadores operacionales
	<i>Recurso humano</i>	Manual de funciones, responsabilidades.
		Perfiles de cargo.
		Programa de capacitación
PRODUCCIÓN	<i>Higiene y salubridad</i> *(Este apartado es únicamente para empresas manipuladoras de alimentos)	Manual Del Manipulador
		Programa Limpieza y Desinfección
		Programa Control de Plagas
		Programa Residuos Sólidos
	<i>Procedimiento de Compras</i>	Procedimiento de compras
		Listado de proveedores
		Guía y formatos para realización y control de inventario
	<i>Infraestructura</i>	Hoja de vida de máquinas y equipos.
		Programa de mantenimiento
	<i>Procesos Productivos</i>	Formato de cotización
		Formato orden de pedido.
		Formato para control de entrega del producto
		Documentar procedimientos para establecer los controles de calidad en la fabricación del producto. PNC
MERCADEO	<i>Acciones de servicio</i>	Diseño y análisis de encuesta de satisfacción del cliente.
		Creación base de datos por tipo de cliente
	<i>Acciones de mercado</i>	Definición de segmentos
		Mejorar la imagen del local
		Análisis de mercado potencial
	<i>Acciones de posicionamiento</i>	Acciones para la captación de nuevos clientes.
		Acciones para ampliar el posicionamiento del producto.
AREA	ACTIVIDAD	SUBACTIVIDAD

CONTABILIDAD Y FINANZAS	<i>Implementar Libro Fiscal</i>	Información de los ingresos, egresos y saldos.
	<i>Flujo de caja y cuentas</i>	Formato flujo de caja.
		Formato para cuentas por pagar y cobrar.
	<i>Sistema de costos estándar</i>	Formato Costos materia prima e insumos, mano obra, CIF
	<i>Punto de equilibrio</i>	Información costos fijos y variables
	<i>Inventarios</i>	Realizar inventario.
		Clasificación de materia prima e insumos, Ubicación y Rotulado

Fuente: Autor

7.2.3. Diseño e implementación del modelo de apoyo, en sus esfuerzos de cambio, las empresas competitivas requieren asimilar constantemente conocimientos para innovar y mejorar sus procesos y productos. Para lograrlo, se utiliza como herramienta la consultoría administrativa para descubrir la oferta oportuna de técnicas de operación y gestión.

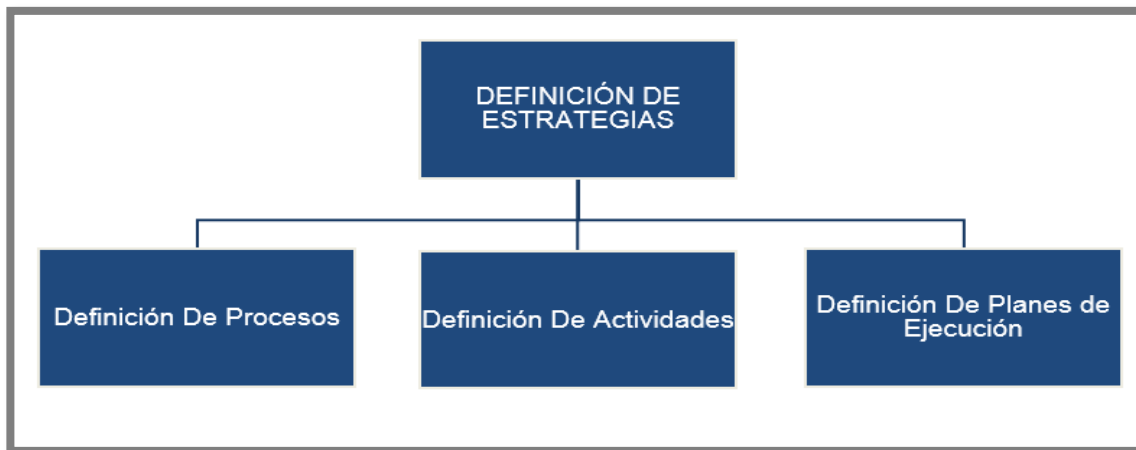
Un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y sus fines mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios" (Milan, 2002).

"Consiste en ayudar a una organización por medio de diagnosticar su situación actual y sus posibilidades de mejora; la definición de un sistema que ayude a mejorar su desempeño; la implantación del sistema diseñado y el cierre del servicio" (García, 2007).

Del análisis de estas definiciones, se concluye que la consultoría es un mecanismo que ayuda a las organizaciones a estudiar y obtener conocimientos sobre su forma de actuar y pensar para detectar fallas y aciertos a partir de los cuales, se diseña e implanta un plan de mejora para asegurar la competitividad, sustentabilidad y autogestión.

- **Implantación de la estrategia**

Figura 8 Implantación de las estrategias



Fuente: Autor

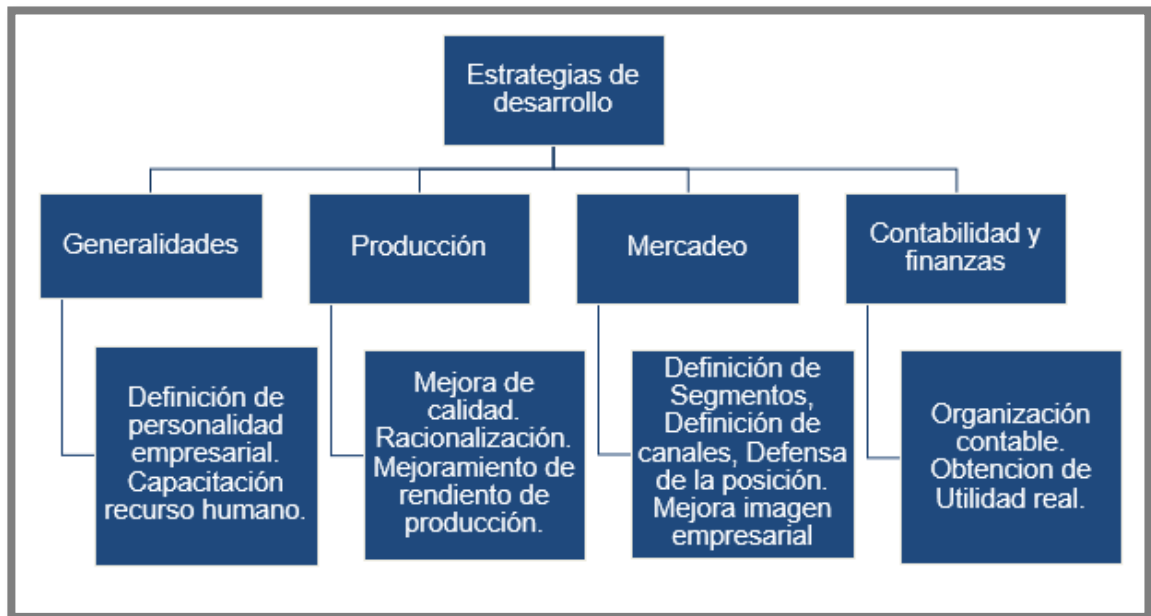
Para lograr el diseño del modelo de apoyo fue necesario obtener información detallada de cada departamento de las empresas, se identifican las falencias en cada departamento y se definen prioridades.

Se realiza una comparación entre las áreas de las 13 empresas, se identifican y agrupan falencias que tengan en común en cada área, se diseñan estrategias en donde agrupe las falencias de cada área de las empresas. Ver figura 8

En el gráfico 8 se define una estructura básica para el desarrollo de las estrategias y sus correspondientes planes de ejecución, los cuales a través de charlas, entrega de documentación, explicación de cada proceso, se puede implementar una nueva filosofía en cada área de la empresa.

- **Estructura del modelo para ser usado en cada estrategia**, al definir las estrategias de procesos, actividades, y los planes de ejecución, que se deben implementar en todas las empresas, se obtienen las estrategias de desarrollo las cuales muestran cada una de las áreas que se van a tratar, Generalidades, Producción, Mercadeo, Contabilidad y Finanzas. Ver gráfico 9

Figura 9 Estructura del modelo

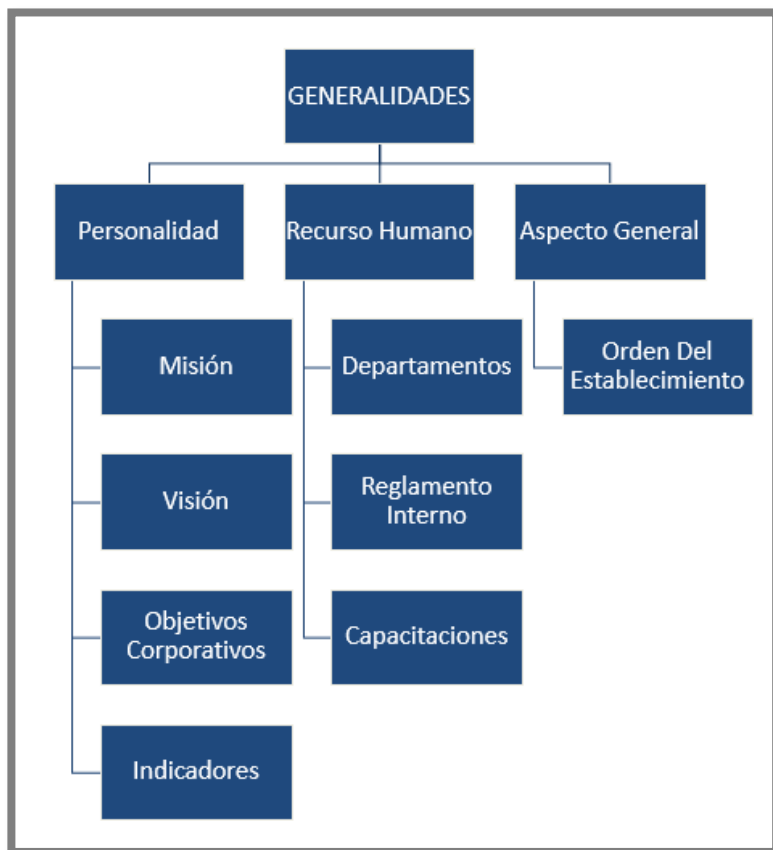


Fuente: Autor

Al desglosar cada área analizando las estrategias para que cualquier empresa de las 13 en la que sea implementado el modelo, abarque cada una de las falencias identificadas en el diagnóstico inicial.

En el área de generalidades se abarcan los departamentos de recurso humano y administración, reforzando, creando o definiendo la personalidad de la empresa, como otro punto que primera impresión dan las empresas con el orden en el establecimiento, y que tan capacitado y que tanto conoce al recurso humano.

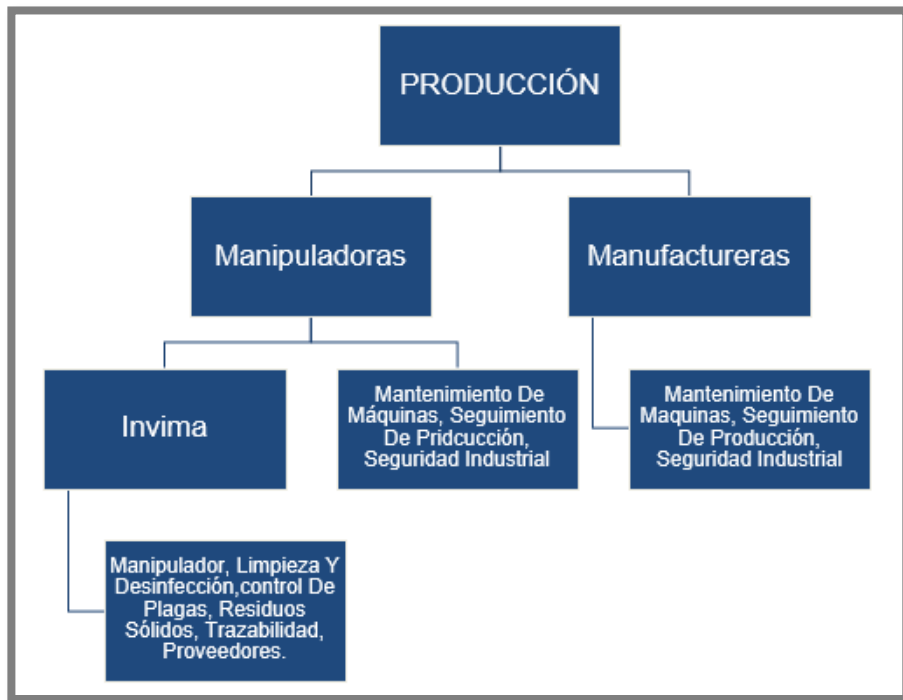
Figura 10 Plan de Generalidades



Fuente: Autor

Como se había mencionado en capítulos anteriores esta área de producción se divide en manipuladoras de alimentos y en empresas manufactureras, pero la diferencia entre ellas es que una empresa manipuladora de alimentos debe garantizar la salubridad de sus productos por medio de unas prácticas de control de cada movimiento en la planta de producción, a diferencia de una empresa manufacturera, que realiza otro tipo de procedimientos de control.

Figura 11 Plan de Producción

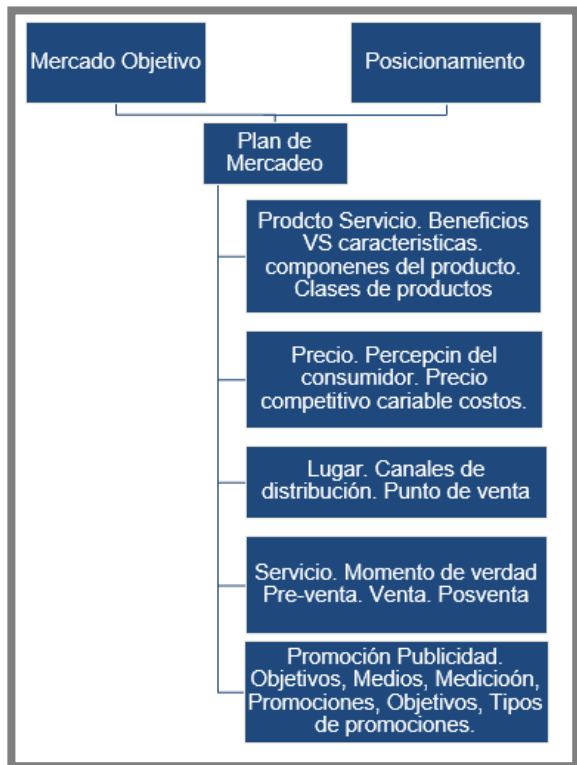


Fuente: Autor

Unas de las falencias comunes en las microempresas, es no tener información de los procesos de producción, de la maquinaria, los repuestos, la vida útil de cada uno, y allí pueden perder tiempo y plata en paro de producción por maquinaria en avería, adicional a eso no dimensionan el riesgo que corre un operario de una maquina el cual generalmente es alto, las empresas deben tener medidas para reducir accidentes.

El plan de mercadeo es un plan de estudio de mercado, toma de decisiones sobre la clase de impacto que quieren tener en el mercado, como ven los clientes a las empresas y como quieren ser mostrados.

Figura 12 Plan de Mercadeo

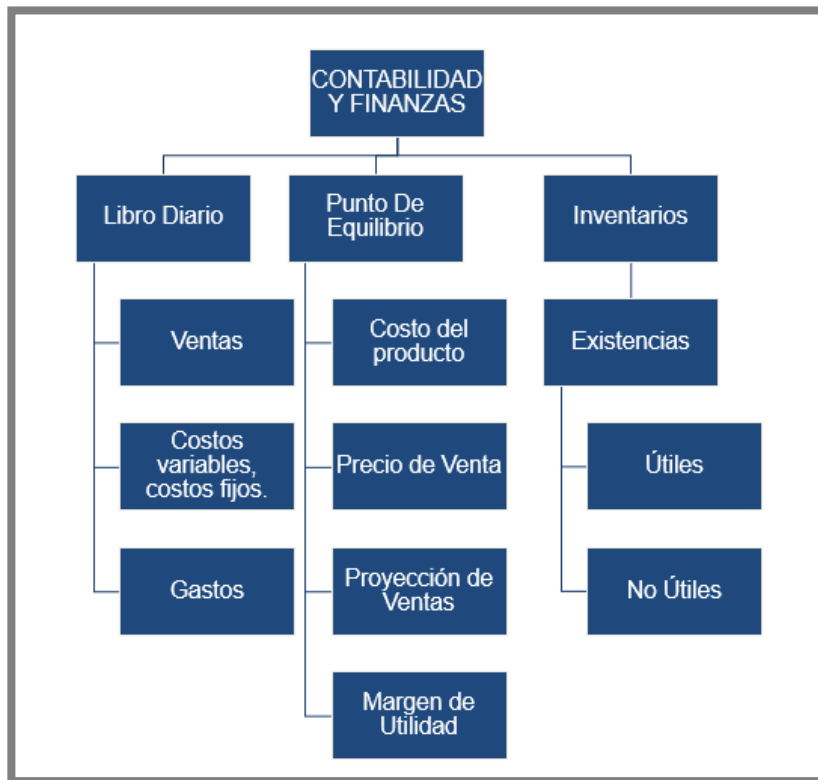


Fuente: Autor

La contabilidad y finanzas es el plan más complejo de llevar pues es un plan en donde lo más importante es la capacitación que reciba el empresario, esto porque en Colombia las exigencias de parte del gobierno para las empresas es bastante variable, por lo cual los empresarios deben conocer la raíz de cada uno de los ejercicios que se realicen en la intervención.

Conocer el estado real de la empresa y como se puede administrar mejor los recursos, tomar decisiones basadas en datos reales, esto es lo que debe hacer el plan para financiera en cada una de las 13 empresas.

Figura 13 Plan para financiera



Fuente: Autor

Para poder obtener lo máximo del modelo se debe acompañar con una excelente capacitación del personal de las empresas, gerentes, administradores, operarios etc, mostrar el trabajo que cada uno debe realizar en su área, para que el programa tenga éxito en el tiempo se deben crear roles en las empresas y responsables de cada procedimiento.

7.2.4. Aplicación del modelo de consultoría, poner en ejecución el modelo, comenzando por los problemas que se han identificado como prioridad anteriormente en la definición *de estrategias*, hasta los problemas que pueden ser solucionados más fácilmente, avanzando también en otras áreas que sean de menor impacto de tiempo o dinero.

Con la finalidad de solucionar el problema planteado, se presenta a continuación el modelo teórico concebido y su correspondiente procedimiento general que garantizan la integración de los procesos empresariales de las 13 empresas evalua-

das y de igual forma para las Micro y Pequeña Empresa en la búsqueda de optimizar su desempeño organizacional, reflejándose entre otras cosas, en la satisfacción de los clientes y el mejor uso de recursos.

Basado en los enfoques de los Modelos de Consultoría, Cambio Organizacional, acompañándose de las herramientas inherentes a sus procesos. Además, en este capítulo, se presenta la concepción del Sistema Automatizado de Diagnóstico (SAD) que funge como un instrumento del modelo de consultoría propuesto a fin de darle dinamismo y celeridad al proceso de intervención en la micro y pequeña empresa, así como un carácter permanente de Mejora Continua.⁷⁰

El modelo de consultoría propuesto en este trabajo de grado se sustenta en el Sistema Automatizado de Diagnósticos (SAD) creado por Msc. Ing. José Porfirio González Farías, Instituto superior politécnico José Antonio Echeverría, como un instrumento flexible, oportuno y relevante para tomar decisiones efectivas mediante la aplicación y evaluación del diagnóstico permanente de un conjunto de variables e indicadores sin involucrar el horario laboral de los implicados en el proceso de cambio. Se considera un instrumento novedoso, pues no se conocen antecedentes de aplicaciones similares adecuadas a la micro y pequeña empresa.⁷¹

Para la aplicación del modelo se desarrolla un cronograma de visitas semanales a las empresas y poder dar seguimiento al modelo y apoyo a los empresarios, este cronograma se ajusta a los tiempos en los que los empresarios se les facilitan para dedicar el tiempo a la aplicación del modelo.

⁷⁰ Msc. Ing. José Porfirio González Farías, Instituto superior politécnico José Antonio Echeverría; Modelo de consultoría para las Mipymes de Guadalajara Mexico, Pág. 37- 50. 2007.

⁷¹ Altenburg, 1999; De la Garza, 2004; Hernández, D., 2004; González, 2005d; González, 2006.

Cuadro 7 Cronograma de visitas a empresas

SEMANA	HORA DESTINADA A CADA EMPRESA = 2h/empresa					13 EMPRESAS	
HORARIO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	horas por día	Horas por empresa
8-9	EMPRESA 1	EMPRESA 4	EMPRESA 7	EMPRESA 10	EMPRESA 13	1	2
9-10	EMPRESA 1	EMPRESA 4	EMPRESA 7	EMPRESA 10	EMPRESA 13	1	
10-10:30	DESPLAZAMIENTO					1	
10:30-11:30	EMPRESA 2	EMPRESA 5	EMPRESA 8	EMPRESA 11	INFORME	1	2
11:30-12:30	EMPRESA 2	EMPRESA 5	EMPRESA 8	EMPRESA 11	INFORME	1	
12:30-2	DESPLAZAMIENTO, ALMUERZO					1	
2-3	EMPRESA 3	EMPRESA 6	EMPRESA 9	EMPRESA 12	REUNION	1	2
3-4	EMPRESA 3	EMPRESA 6	EMPRESA 9	EMPRESA 12	REUNION	1	
4-5	DESPLAZAMIENTO				REUNION	1	
5-6	INFORME	INFORME	INFORME	INFORME	REUNION	1	
						10	

Fuente: Autor

Cada empresa cuenta con un formato de evaluación de cumplimiento el cual se obtiene del cuadro 6 “propuesta para el modelo”, se manifiestan las prioridades del empresario y las que ve el asesor para la empresa. Habiendo definido esto, se comienza con las visitas, cada visita es planeada con anterioridad y dependiendo de las prioridades de cada empresa se planea el objetivo de la visita en el acta de visitas figura 14

En las visitas se abordara simultáneamente las 4 áreas que se manejan, generalidades, producción, mercadeo, y contabilidad y finanzas, de cada una de ellas se definen fechas de cumplimiento a las sub-actividades empezando por las prioridades ya definidas.

En cada visita se lleva el material para cumplir con el objetivo del acta de visitas y para dejar actividades para que realicen los empresarios como nuevos compromisos, los cuales se deben dejar totalmente claros y con todo el material necesario para cumplirlo en la fecha que se dejará destinada, al igual deben hacer seguimientos a esos compromisos por el empresario las próximas visitas.

Figura 14 Acta de visitas – facilitador

ACTA DE VISITAS - FACILITADOR		FECHA DE VISITA	
EMPRESA:		HORA:	
OBJETIVO DE LA VISITA DE SEGUIMIENTO			
PARTICIPANTES			
NOMBRE	CARGO	NOMBRE	CARGO
AGENDA			
TEMA	PRESENTADO POR	TIEMPO	
DESARROLLO			
TEMA	DESCRIPCION		
NUEVOS COMPROMISOS			
TEMA	COMPROMISO	FECHA	RESPONSABLE
1			
2			
3			
4			
ELABORÓ: _____			
APROBÓ: _____			

Fuente: Autor

7.2.5. Evaluación del estado de las microempresas con respecto a línea base en las diferentes áreas, para registrar el comportamiento en el tiempo del modelo de apoyo, el seguimiento del modelo se realiza simultáneamente a la aplicación, cuando se avanza en una actividad, se revisa y hace seguimiento de las actividades que y están siendo implementadas, siendo un punto importante pues es el acompañamiento que se brinda al empresario cuando se deja el material se debe acompañar con explicación del funcionamiento del formato o las acciones que debe tomar para la correcta utilización de este.

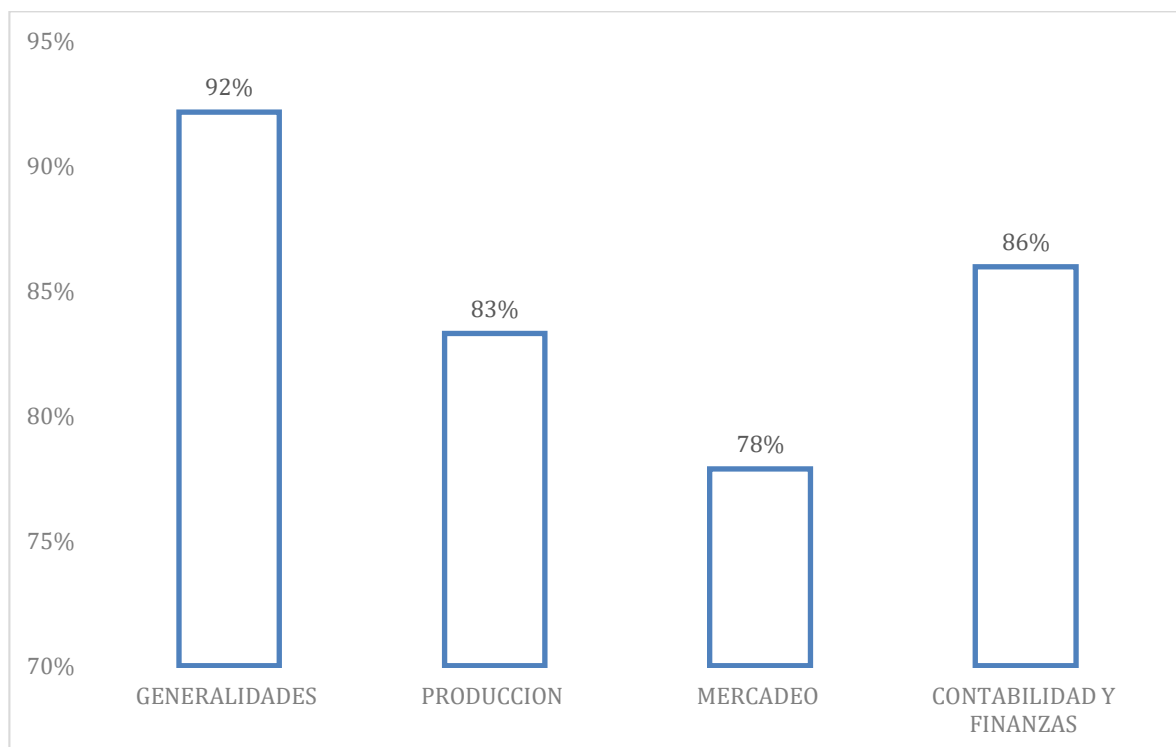
La entrega de material de explicación como capacitaciones a los directivos de la empresa y en otros casos capacitaciones al personal, es de vital importancia.

- **SEGUNDO DIAGNÓSTICO**, se finaliza el programa con el diagnóstico N° 2, las empresas deben seguir realizando la implementación de todos los modelos y formatos que se implementaron a lo largo del programa (ver Anexo B, para ampliar la información obtenida en el segundo diagnóstico).

Los valores mostrados en las figuras 16 y 17 se obtienen del promedio realizado a las 13 empresas, se tuvieron en cuenta los mismos factores que el diagnóstico inicial, cada una de las actividades, y sub-actividades de las áreas que se han evaluado y la metodología de calificación se basa en el cumplimiento del modelo de 0 a 100% cuando cero indica que no se entregó material ni se capacitó en el área y 100 que se entregó material, se capacitó en el área y se aplica correctamente.

En el diagnóstico 2 se evidencia que aún no se ha alcanzado el 100% de satisfacción del modelo, esto se da debido a que en varios casos, estos cambios o mejoras pueden representar significativas sumas de dinero o de tiempo para los empresarios y su personal, entonces estas actividades se les da un plazo de 2 año para terminar con este proceso.

Figura 15 Promedio de diagnóstico 2 (por áreas)

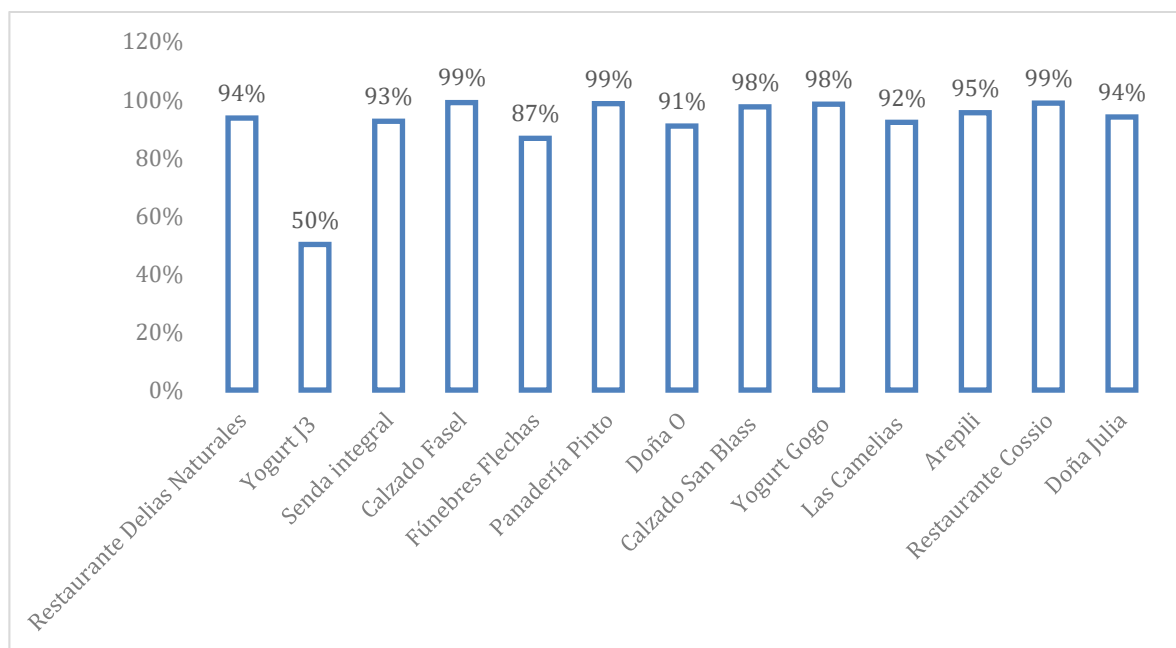


Fuente: Autor

Como se puede evidenciar en la figura 16 “*diagnostico 2 (por empresas)*”, se puede evidenciar comportamientos de empresas como Yogur J3 que abandonan el programa y queda el proceso si terminar.

Las empresas que mayor puntuación tuvieron fueron las que en la práctica fueran más dedicadas al programa y que invirtieron tiempo para realizar compromisos que se asignaban, en otro panorama cuando las personas no disponen de mucho tiempo, el cambio que hace el modelo en la empresa puede ser temporal; una buena intervención es donde hay un complemento entre el empresario y el asesor y se dedica el tiempo necesario para la capacitación, la implementación de la capacitación y la realización de sus actividades diarias.

Figura 16 Diagnostico 2 (por empresas)



Fuente: Autor

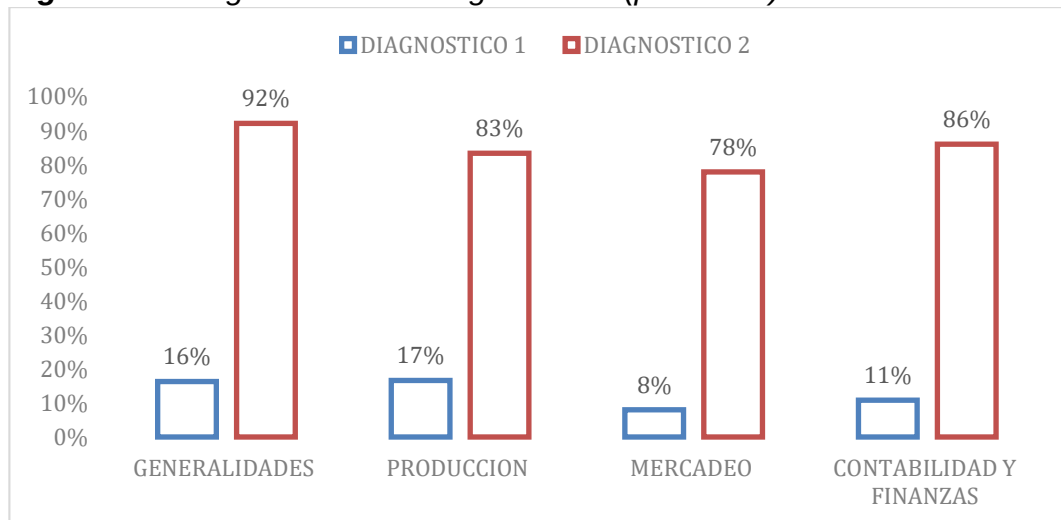
Al observar empresas como Restaurante Cossio, Calzado Fassel, Panadería Pinto, que han obtenido un 99% de implementación del modelo, son empresas que han quedado con material de cada una de las áreas de la empresa y han aprendido a implantarlo. Las empresas restantes, han implementado la mayoría de los formatos y han quedado pendientes muchos que no están a su alcance para realizarlos en el tiempo de ejecución del modelo, para estas empresas queda esperar que tanto completaron los puntos faltantes de implementación y así ver cuál fue el

real comportamiento del modelo en el momento de la implantación y a través del tiempo.

En el diagnostico 2 se puede apreciar que aunque el objetivo del programa era cumplir con el 100% de cada una de las áreas, llegan a presentar inconvenientes que por parte de los empresarios representa ya sea una alta inversión de dinero o de tiempo para cumplir tan rápidamente los objetivos.

- **Evaluación Del Modelo Según Segundo Diagnóstico**

Figura 17 Diagnostico 1 vs Diagnostico 2 (por áreas)



Fuente: Autor

Al realizar una comparación entre el diagnóstico 1 y el diagnóstico 2 vemos que hay una mejora en promedio del 72% en todas las áreas de las empresas intervenidas notando un significativo nivel de mejora, como se puede apreciar en la figura 17 “*diagnostico 1 vs Diagnostico 2 (por áreas)*”.

Para las empresas fue más fácil la mejora en el área de generalidades, debido a que el trabajo es más teórico que práctico obteniendo una mejora en esta área de un 76%, superando al área de contabilidad y finanzas con un 75%, esta fue un área en donde se trataba de la organización del negocio en términos contables, y se empezó con una cultura de documentación y luego de implementación de formatos.

En el área de Mercadeo hubo bastantes criterios y decisiones que las empresas debían tomar y cambiar, la imagen, distribución de sus productos, el mercado, fue un área afectada y complicada de implementar en tan corto tiempo, esta área obtiene un porcentaje de mejora de un 70%. El área de producción es el área con el porcentaje más bajo de todas con un 67%, fue el área más compleja debido a que en la mayoría de casos la inversión necesaria era bastante alta, es por esto que muchas sub-actividades quedan proyectadas para realizarlas dentro de 2 años.

En el transcurso del programa se realizaron algunos elementos repetitivos en las empresas, estos se adicionarán al modelo como ajustes al modelo que ayudarán a obtener mejores resultados en las empresas.

Cuadro 8 Modelo

AREA	ACTIVIDAD	SUBACTIVIDAD
GENERALIDADES	<i>Planeación Estratégica</i>	Realizar seguimiento a los objetivos misionales
		Objetivos estratégicos e Indicadores operacionales
	<i>Recurso humano</i>	Manual de funciones, responsabilidades.
		Perfiles de cargo.
		Programa de capacitación
PRODUCCIÓN	<i>Higiene y salubridad</i> *(Este apartado es únicamente para empresas manipuladoras de alimentos)	Manual Del Manipulador
		Programa Limpieza y Desinfección
		Programa Control de Plagas
		Programa Residuos Sólidos
	<i>Procedimiento de Compras</i>	Procedimiento de compras
		Listado de proveedores
		Formato para orden de compras
		Formato para devolución de materia prima e insumos.
		Guía y formatos para realización y control de inventario
	<i>Infraestructura</i>	Hoja de vida de máquinas y equipos.
		Identificación de áreas (señalización)
		Documentar pautas de seguridad
		Programa de mantenimiento
	<i>Procesos Productivos</i>	Formato de cotización
		Formato orden de pedido.
		Programa de las 5S
		Formato para control de entrega y recibo de mercancía

		Procedimiento de acciones correctivas y preventivas
		Formato para control de entrega del producto
		Documentar procedimientos para establecer los controles de calidad en la fabricación del producto. PNC
MERCADEO	<i>Acciones de servicio</i>	Diseño y análisis de encuesta de satisfacción del cliente.
		Creación base de datos por tipo de cliente
	<i>Acciones de Publicidad</i>	Plantear o Replantear nombre e imagen corporativa
		Replantear elementos de comunicación (tarjetas de presentación, stickers, pendón)
	<i>Acciones de Merchandising</i>	Adecuación de las paredes internas, fachadas, techos, puertas de color blanco.
		Disponer de un mejor orden en la parte administrativa
		Quitar elementos que no tengan que ver con el negocio
		Mejorar vitrina para exhibición del producto.
	<i>Acciones de mercado</i>	Definición de segmentos
		Mejorar la imagen del local
		Análisis de mercado potencial
	<i>Acciones de posicionamiento</i>	Acciones para la captación de nuevos clientes.
		Acciones para ampliar el posicionamiento del producto.
AREA	ACTIVIDAD	SUBACTIVIDAD
CONTABILIDAD Y FINANZAS	<i>Implementar Libro Fiscal</i>	Información de los ingresos, egresos y saldos.
	<i>Flujo de caja y cuentas</i>	Formato flujo de caja.
		Formato para cuentas por pagar y cobrar.
	<i>Sistema de costos estándar</i>	Formato Costos materia prima e insumos, mano obra, CIF
	<i>Punto de equilibrio</i>	Información costos fijos y variables
	<i>Inventarios</i>	Realizar inventario.
		Clasificación de materia prima e insumos, Ubicación y Rotulado

Fuente: Autor

- **Tercer Diagnostico**, el tercer diagnostico se realiza a los dos años y seis meses de culminado el programa, en diciembre del año 2014, en este se evalúa nuevamente el estado de las empresas teniendo en cuenta cada una de las áreas que han sido evaluadas anteriormente.

Ver el comportamiento de las empresas después de un tiempo es un panorama que da luz a los diferentes problemas que pasa una empresa habiendo tenido una intervención posterior, en donde se puede determinar si las empresas solo mejoran en el momento en el que está siendo intervenida o de lo contrario sirven estos procesos como catapultas para la evolución de las empresas.

Al realizar el diagnostico 3 se evidencia un patrón de comportamientos en la mayoría de las empresas, y era la sobre carga que tienen los gerentes, esto puede generar el hecho de un abandono de trabajos secundarios como actualizar información o ingresar datos a formatos implementados en la ejecución del modelo.

No todas las empresas finalizan el programa, el 92% de las empresas en estos dos años una empresa no continua con el proceso, aunque dentro del programa esta empresa yogurt traslada la empresa de Bucaramanga a Barranquilla, por motivos familiares, esta empresa en Barranquilla no da los mismos frutos y la empresaria liquida la empresa.

Tabla 1 *Indicador de sostenimiento*

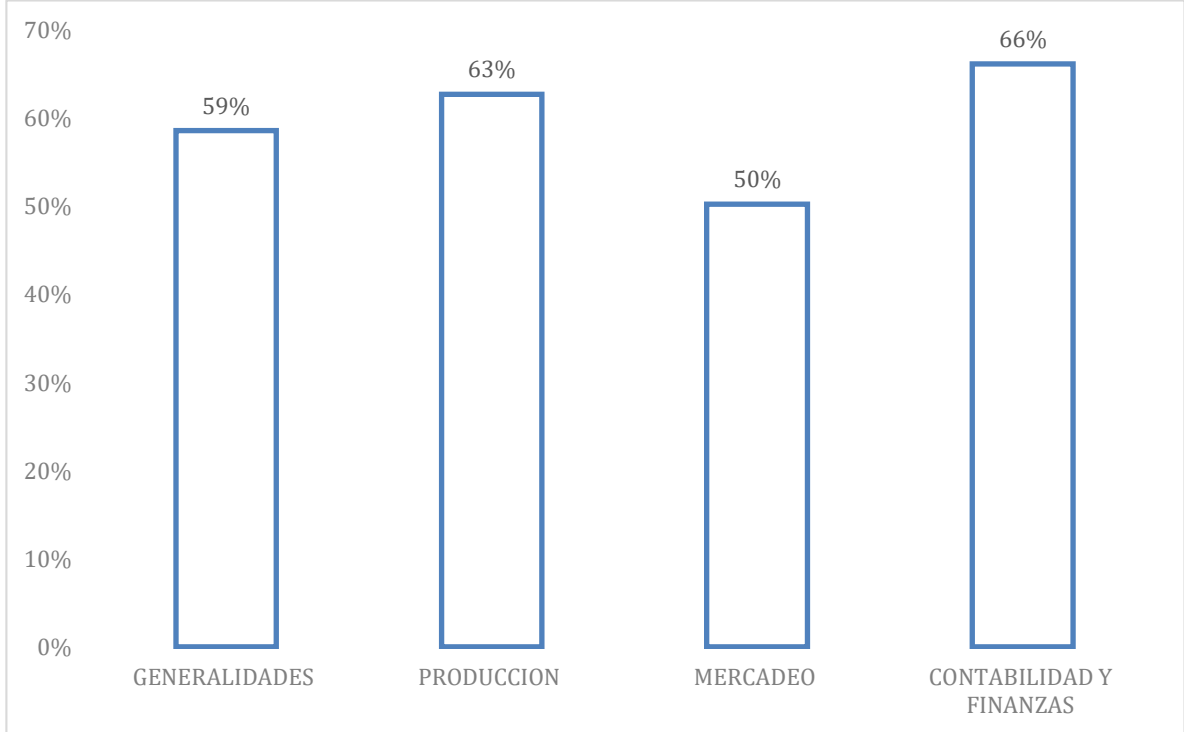
indicador de sostenimiento a 2 años		
empresas iniciales	13	92%
empresas finales	12	

Fuente: Autor

El 92% de las empresas que comenzaron con el programa no finalizaron con éxito, aunque la mayoría de empresas aumentaron su utilidad en un 13%, puesto que la mayoría de las empresas continuaron con actividades importantes dentro del proceso.

Varias de las empresas han cambiado la imagen empresarial, colores corporativos, logos, otras o las mismas han comprado maquinarias para optimizar gastos y hacer más rápida su producción, estos son unos de los factores visibles que se evidencian de las mejoras de algunas empresas.

Figura 18 Resultados del diagnóstico número 3.



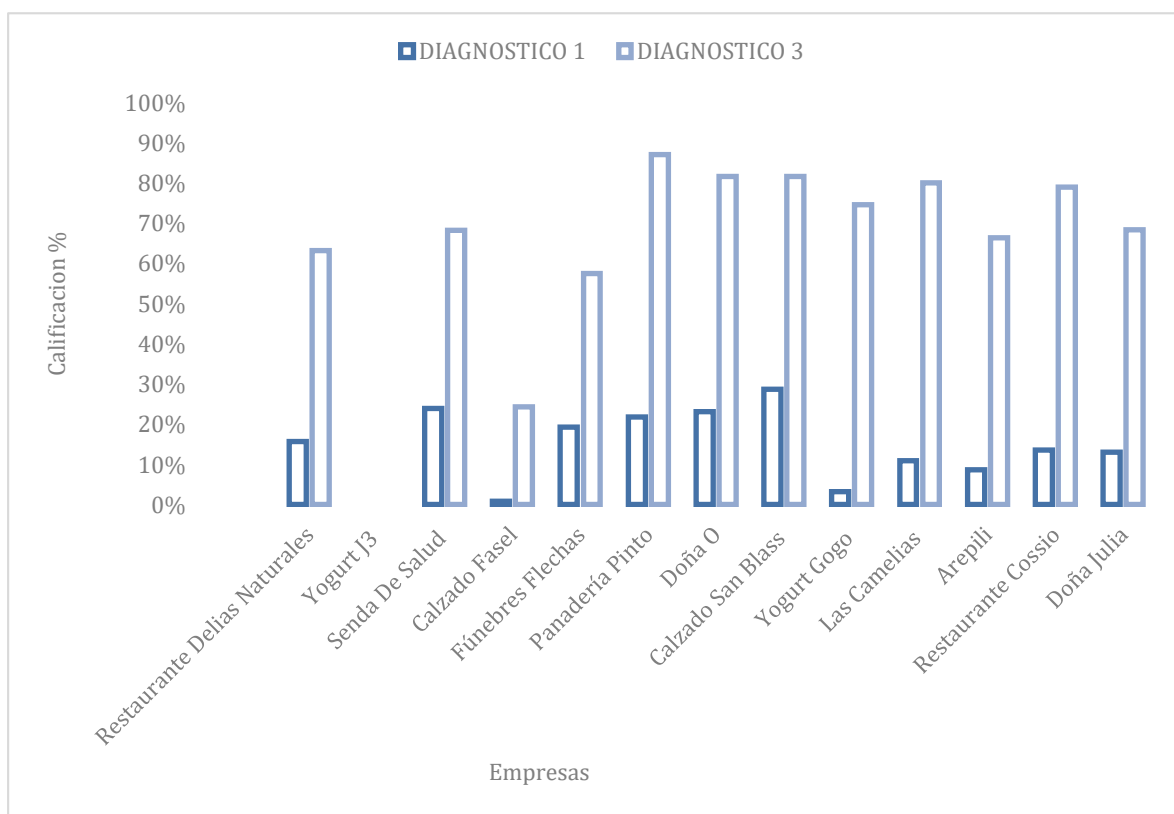
Fuente: Autor

En algunas empresas la falta de interacción con los formatos ha vuelto a caer muchas áreas en la misma situación inicial, a diferencia de otras que por el contrario han mejorado e implementado nuevas formas de administrar y mejorar sus negocios.

Contabilidad y finanzas es en donde las empresas han tenido mayor facilidad de mantenerse, pues es un área que una vez implementada es necesario continuar. Seguida por el área de producción, en donde gerentes invierten más y mantienen mayor monitoreo.

- **Evaluación Del Modelo Según Tercer Diagnóstico**, en este estudio se proporciona un modelo para la intervención de una línea base de 13 microempresas, transcurridos dos años y medio después del primer diagnóstico realizado las empresas han logrado mantener muchos de los programas que se implementaron, y algunas empresas han invertido en elementos que se habían identificado como necesarios en el programa de fortalecimiento, por otra parte algunas empresas volvieron a su método de administración antiguo, implementando muy pocos o ningún programa.

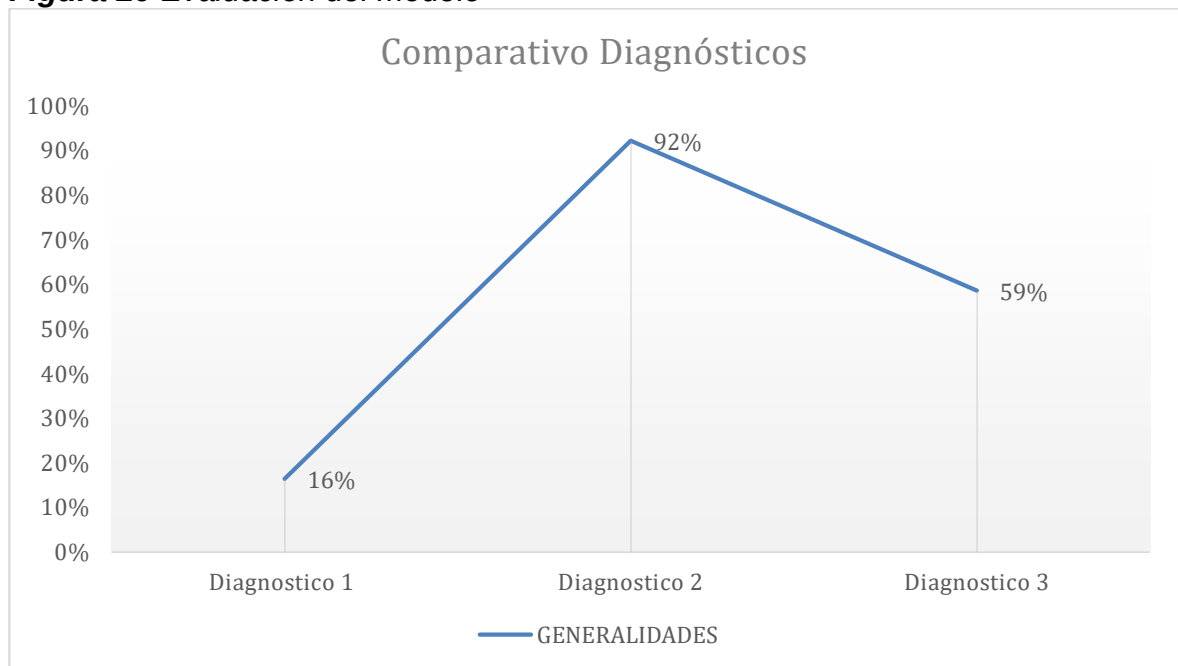
Figura 19 Evolución de la línea base al implementar el modelo y evaluar dos años y medio después



Fuente: Auto

En general haciendo una comparación del comportamiento del modelo en todas las empresas desde el primer diagnóstico realizado en promedio hubo una mejora de un 46% en las empresas intervenidas, basando la calificación en el cumplimiento del modelo realizado en el primer diagnóstico.

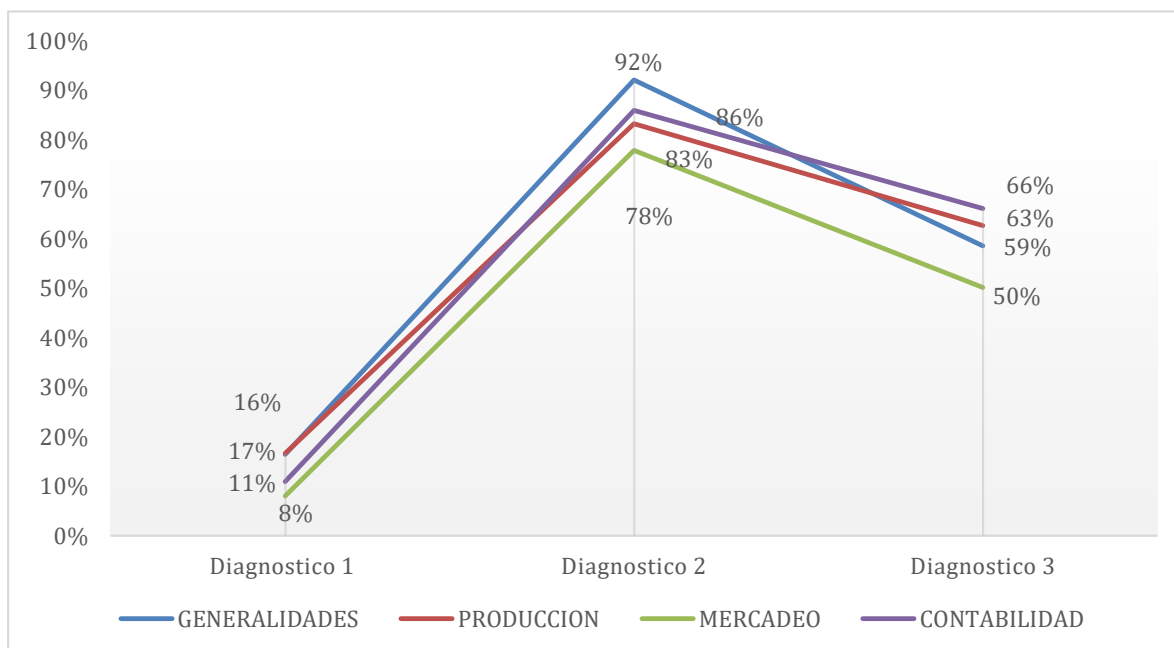
Figura 20 Evaluación del modelo



Fuente: Autor

Al igual observamos en la Figura 21 una línea que asciende fuertemente y luego desciende un poco, esto se da debido a que las empresas comienzan con muchas falencias y al terminar el programa casi todos los puntos a mejorar están abarcados, pero en la falta de acompañamiento desciende un 27%, y si se comparan cada una de las áreas en los diferentes diagnósticos (ver Figura 22) generalidades tuvo un aumento de 76% y una caída de un 34% entre el diagnóstico dos y tres siendo la caída más drástica frente a las otras áreas, seguido de mercadeo con un aumento del 70% y una caída de 28%, producción con un aumento del diagnóstico uno a dos de 67% una caída de 21, y quien fue más estable fue contabilidad con un aumento de 75% y una caída del 20%.

Figura 21 Comportamiento de las áreas en los tres diagnósticos



Fuente: Autor

- **Evaluación Del Modelo Frente A Las Microempresas**, en la aplicación del modelo este se enfrentaba a empresas de diferentes sectores de la industria, como calzado y marroquinería, fábricas y almacenes de alimentos, fúnebres, organizadores de eventos, restaurantes,

Cuadro 8 Sectores de las empresas

EMPRESA	SECTOR
Arepili	Alimentos (venta productos maíz)
Yogurt Gogo	Alimentos (yogurt, kumis, masato)
Restaurante Cossio	Alimentos (restaurante y organizador de eventos)
Fúnebres Flechas	Fúnebre (fabricación ataúdes)
Doña Julia	Alimentos (Venta de empanadas precocidas o fritas)

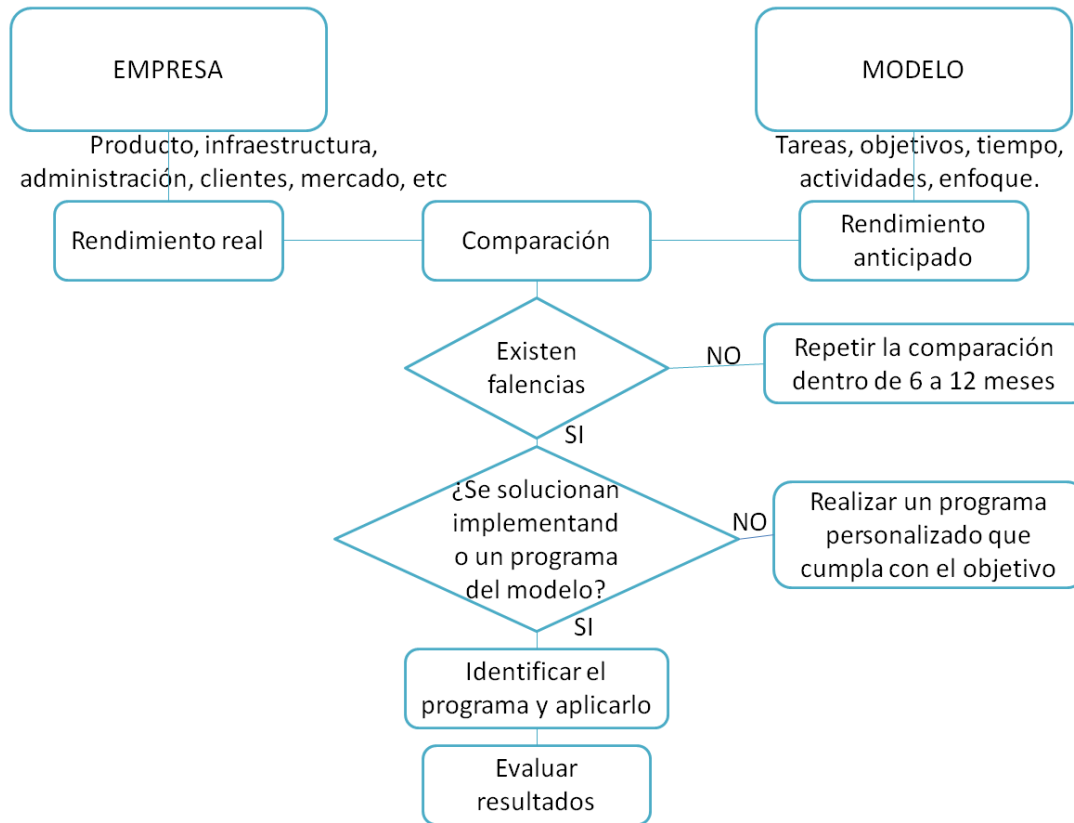
Senda De Salud	Alimentos (venta de alimentos naturistas)
Restaurante Delias Naturales	Alimentos (restaurante vegetariano)
Calzado Fasel	Calzado (venta de calzado y marroquinería para dama)
Doña O	Alimentos (Venta de empanadas precocidas y productos de cafetería, venta de almuerzos)
Yogurt J3	Alimentos (Venta de yogurt deslactosado, descremado y sin azucar)
Las Camelias	Alimentos (Venta de quesos y cuajada)
Calzado San Blass	Calzado (venta de zapatos para dama)
Panadería Pinto	Alimentos (Rosquetes, plumeros y productos de panadería)
Fuente: Autor	

Referente al cuadro 8 un 75% de las empresas intervenidas son empresas productoras de alimentos, empresas en donde una administración debe estar más controlada y se requieren de más procesos que una empresa que no manipule alimentos.

El modelo de consultoría es un modelo integral que contiene temas administrativos, de producción, mercadeo y contabilidad y finanzas, enfocado a microempresas que están dando los primeros pasos para el mejoramiento de la administración de una empresa.

El modelo cumple con las expectativas de los empresarios y ellos se muestran conformes con los resultados obtenidos y manifiestan estar interesados en tomar de nuevo este programa de fortalecimiento guiado por el modelo estudiado.

Figura 22 Aplicación del modelo



Fuente: Autor

Para la implementación del modelo se debe tener en cuenta que las personas deben estar calificadas para prestar este tipo de servicio profesional y contar con experiencia en el tema pues estos empresarios necesitan de un profesional didacta, ingenioso que tenga un perfil gerencial para que pueda dar soluciones inmediatas a problemas que surgen de improviso en las empresas. Además los empresarios suelen estar bastante ocupados para atender una capacitación y se debe ir enseñando sobre la marcha y hacer productiva cada intervención. El modelo está acompañado con los anexos, programas que pueden servir de base para la interacción inmediata a una solución, de lo contrario se debe crear una herramienta que cumpla el objetivo específico de cada empresa.

8. CONCLUSIONES

- El diagnóstico empresarial realizado a 13 empresas logró identificar que el área con mayores falencias era la de mercadeo con un porcentaje del 8% seguida del área de contabilidad y finanzas con un porcentaje del 11% de cumplimiento de las actividades propuestas en el modelo. A nivel general se obtuvo un 14% de cumplimiento, lo que evidencia una oportunidad de mejora significativa en la mayoría de las áreas evaluadas.
- Se diseñó e implementó un modelo con base en el caso de estudio de 13 microempresas manufactureras de diferentes sectores, con domicilio en la ciudad de Bucaramanga, a las cuales se les analizaron los principales problemas, falencias y limitantes, así como sus principales ventajas con el objetivo de poder proyectarlas competitivamente.
- Se identificaron similitudes en los procesos pese a que las empresas estudiadas comercializaban productos diferentes, en sectores diferentes, lo que propició el establecimiento de un modelo general que puede ser aplicado en cualquier microempresa manufacturera.
- Los resultados de las evaluaciones permiten evidenciar el comportamiento de las empresas durante las diferentes etapas de la aplicación del modelo, una vez aplicado se logró un aumento del 72% en el cumplimiento de buenas prácticas, sin embargo, pasados dos años y seis meses del acompañamiento consultivo realizado, las empresas desmejoraron éste indicador en un 26%, en comparación con las mejoras logradas durante el periodo de asesoría, por lo que se concluye que el impacto a logrado a largo plazo con la aplicación del modelo propuesto es del 46%.
- Se identificaron algunos problemas que pudieron ser mejorados con el uso del modelo propuesto, y algunos aspectos positivos que ayudaron a enriquecer el diseño propuesto.
- La investigación realizada concluyó en la unificación de un modelo consultoría integral que trata aspectos tales como la administración, producción, mercadeo, contabilidad y finanzas. Su principal ventaja es lograr una guía

para la intervención de las empresas desde sus primeros pasos que les permita ser más competitivas y estables.

- El modelo propuesto puede ser aplicado por profesionales y/o entidades que estén encaminadas a apoyar el fortalecimiento de las microempresas manufactureras desde el punto de vista consultivo.

9. RECOMENDACIONES

- Para la implementación del modelo se debe fortalecer la plantilla de formatos para cada sub-actividad, acompañada de material de apoyo para optimizar el tiempo de capacitación, en los anexos se entrega una plantilla general de las sub-actividades.
- Se deben realizar visitas constantes para brindar apoyo, despejar dudas y pedir informes de avances, durante la intervención y después hacerlo periódicamente, para que el empresario cree costumbre y mantenga el proceso.
- Se recomienda tener alianzas con expertos en las diferentes áreas que apoyen a los empresarios en temas específicos.

BIBLIOGRAFÍA

APONTE GARCIA, María Carolina; ORTIZ BALLESTEROS, Genny Marcela, informe de práctica instituto municipal de empleo y fomento empresarial de Bucaramanga (imebu); Universidad Santo Tomás, Ingeniería Industrial, Bucaramanga, 2012. 23 p

BANCO DE COMERCIO EXTERIOR DE COLOMBIA, Acerca de nosotros [Online]. Bogotá, Colombia [Citado el 28 de marzo de 2014] Disponible en internet: URL:<http://www.bancoldex.com/contenido/contenido.aspx?catID=92&conID=3403>

BBC MUNDO. Las microempresas, clave para el desarrollo de américa latina [online] [Citado el 11 de mayo de 2014] Disponible en internet: <URL: <http://www.bbc.co.uk/spanish/news/news001025microempresa.shtml>

BELTRÁN BAUTISTA, Diana Carolina. GÓMEZ GUALDRÓN, Julián Eduardo. PARDO PEINADO, Tatiana Cristina. Plan de negocio “SICCE” Servicio Integral de Consultoría en Comunicación Estratégica. Universidad de la Sabana. Instituto de Postgrados Especialización Gerencia Estratégica. Junio de 2011. 10 p

CALA HEDERICH, ALVARO; Situación y necesidades de la pequeña y mediana empresa - Revista electrónica de difusión científica – Universidad Sergio Arboleda Bogotá – Colombia

Cámara De Comercio De Bucaramanga. Sena – Regional Santander. Gobernación De Santander. Red De Emprendimiento De Santander. Programa + ideas + empresas. [Online] [Citado el 07 de marzo de 2014] Disponible en internet en: URL:http://www.camaradirecta.com/xmod_descargas/images/descargas588.pdf

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos Quinta Edición .Editorial McGraw Hill. Capítulo 3 Reciprocidad entre individuos y organización (Relaciones de intercambio entre personas y organización) 113 p.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 1429 de 2010 por la cual tiene por objeto la formalización y generación de empleo, con el fin de generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de creación de empresas; de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse. Diario Oficial. Bogotá, D.C. 2010.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. "Ley 7ª de Enero 16 de 1991", Ley Marco del Comercio Exterior Colombiano que estableció los criterios generales de política de comercio exterior. Diario Oficial. Bogotá, D.C. 1991.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 1253 de 2008 llamada Ley de Competitividad. Diario Oficial. Bogotá, D.C. 200.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 1286 de 2009 la cual busca fortalecer el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología y a Colciencias para lograr un modelo productivo sustentado en la ciencia, la tecnología y la innovación, para darle valor agregado a los productos y servicios de nuestra economía y propiciar el desarrollo productivo y una nueva industria nacional.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. LEY 590 DEL 10 DE JUNIO DE 2000. "Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas". Diario Oficial. Bogotá, D.C. 2000.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley No. 234/07. Ley general de industria mediante la cual se establecen las normas básicas que promueven y regulan la actividad industrial manufacturera. Diario Oficial. Bogotá, D.C. 2007.

COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR. DECRETO No. 2080 del 2000, por el cual se expide el Régimen General de Inversiones de capital del exterior en Colombia y de capital colombiano en el exterior.

COLOMBIA. MINISTERIO DE DESARROLLO ECONOMICO .Decreto 2028 por medio del cual se organiza el Sistema Administrativo Nacional de Competitividad y se crea la comisión Nacional de Competitividad y se definen sus funciones.

COLOMBIA. MINISTERIO DECOMERCIO EXTERIOR. Decreto 2505 de 1991 por el cual se reglamenta la transformación del Fondo de Promoción de Exportaciones Proexport en el Banco de Comercio Exterior - Bancoldex. También define su naturaleza jurídica y funciones y le ordena constituir un fideicomiso o patrimonio autónomo con el fin de promover la exportación.

COLOMBIA. MINISTERIO DECOMERCIO EXTERIOR. Decreto 2681 de 1999. Determina las condiciones y requisitos para la inscripción en el Registro Nacional de Exportadores. Diario Oficial. Bogotá, D.C. 1999.

COLOMBIA. MINISTERIO DEDESARROLLO ECONOMICO. Conpes 3527. El documento plantea 15 planes de acción en torno competitividad: sectores de clase mundial, salto en la productividad y el empleo, competitividad en el sector agropecuario y Formalización laboral.

COLOMBIA. MINISTERIO DEDESARROLLO ECONOMICO. Decreto 3075. Las disposiciones contenidas en el presente Decreto son de orden público, regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos.

COOMULTRASAN MULTIACTIVA; Fundactiva; Asesoría y consultoría a microempresarios [online] [Citado el 07 de marzo de 2014] Disponible en internet: URL<http://www.coomultrasan.com.co/fundacion/noticias-7-m/37-asesoria-y-consultoria-a-microempresarios.htm>

CÓRDOBA CÓRDOBA, Carlos Arturo; Estudio de Antecedentes. Congreso de la República de Colombia. Programa de fortalecimiento legislativo; Oficina de Asistencia Técnica Legislativa. [Online]. 2005. Disponible en internet: URL: <http://www.colombiastad.gov.co/docs/directorio/Congreso/057%20FOMENTO%20Y%20DESARROLLO%20EMPRESARIAL%20DE%20LAS%20PYMES.pdf>

CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS MICROEMPRESAS, ¿Quiénes somos? [Online]. [Citado el 07 de mayo de 2014]. Bogotá, Colombia. Disponible en internet: <URL:<http://www.propais.org.co/newPortal/index.php>

DANE, Línea Base de Indicadores. Herramientas estadísticas para una gestión territorial más efectiva

FINANCIERA OFICIAL DEL DESARROLLO EN SANTANDER, ¿Quiénes Somos? [Online]. Bucaramanga, Colombia. [Citado el 08 de mayo de 2014] Disponible en internet: <URL: <http://www.idesan.gov.co/>

FONDO EMPRENDER, ¿Qué es el Fondo Emprender? [Online]. [Bogotá, Colombia] [Citado el 28 de marzo de 2014] Disponible en internet: <URL:http://www.fondoemprender.com/BancoConocimiento/F/Fondo_Emprender/Fondo_Emprender.ASP

FONDO NACIONAL DE GARANTIAS, Nuestra entidad [Online]. Bogotá, Colombia [Citado el 07 de mayo de 2014] Disponible en internet: <URL:<http://www.fng.gov.co/fng/portal/apps/php/index.get>

FUNDACIÓN DE LA MUJER, ¿Quiénes Somos? [Online]. Bucaramanga, Colombia. [Citado el 11 de mayo de 2014] Disponible en internet: <URL:<http://www.fundaciondelamujer.com>

GARCÍA, María Luisa. Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. Propuesta investigación. [En línea]. México D.F. 2010. [citado 10 febrero de 2014]. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, 2017. Disponible en internet: <URL:<http://bibliotecabmanga.ustabuca.edu.co/bibliotecabmanga/trabajos-de-grado>

García, Oscar León. Valoración de Empresas, Gerencia del Valor y EVA. Primera Edición. Prensa Moderna Impresores S.A. 2003

GONZALES, José. Necesidades de consultoría en las microempresas del valle de sugamuxi en Boyacá. Universidad del valle. Vol. 27 - N°46 Julio-diciembre 2011

GONZÁLEZ, Daniel Verdugo, HORNIG, Eduardo Salazar. Modelo de administración de proyectos en pymes de servicios de ingeniería. Proyecto. Chile, Universidad del Bío-Bío.

HEDERICH, Álvaro. Situación Y Necesidades De La Pequeña Y Mediana Empresa. Bogotá. Universidad Sergio Arboleda. 2005. 57 p

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA. [Online] [Citado el 20 de noviembre de 2013] Disponible en internet: <URL:http://www.invima.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=484:decreto-3075-1997&catid=96:decretos-alimentos&Itemid=2139

INTER AMERICAN DEVELOPMENT BANK. Las micro finanzas en américa latina y el caribe. [Online][Citado el 11 de mayo de 2014] Disponible en internet: <URL: <http://www.iadb.org/en/topics/microfinance/microfinance-in-latin-america-and-the-caribbean,1655.html>

MILAN KUBR. La consultoría de empresas. Guía para la profesión, Ed. Limusa, Noriega Editores. México. 2008. 4 p

MINISTERIO DE AMBIENTE, VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL. Resolución 1023 DE 2010 Por la cual se adopta el protocolo para el monitoreo y seguimiento del Subsistema de Información sobre Uso de Recursos Naturales Renovables – SIUR, para el sector manufacturero y se dictan otras disposiciones.

Ministerio de comercio industria y turismo (MinCIT). MipymesPortal empresarial Colombiano, Definición de MIPYMES. 2013 [online] [Citado el 07 de marzo de 2014] Disponible en internet: <URL:<http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=2761>

OBREGÓN SÁNCHEZ, Carolina. Consultoría empresarial; el arte de enseñar a liderar; en Administración; ed. 54: P. [online]. [Citado el 11 de mayo de 2014]. Disponible en internet: <URL: <http://www.revista-mm.com/ediciones/rev54/administracion.pdf>

RED DE EMPRENDEDORES BAVARIA, ¿Qué es la Red de Emprendedores? [Online]. Bogotá, Colombia [Citado el 28 de marzo de 2014] Disponible en internet: <URL:<http://www.redemprendedoresbavaria.net/sobrelared/>

SANTANDER COMPETITIVO, ¿Quiénes Somos? [Online]. Bucaramanga [Citado el 07 de mayo de 2014]. Disponible en internet: <URL:<http://www.santandercompetitivo.org/>

The Institute of Internal Auditors. International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards). 2012. 15 p

TRUJANO, Gerardo. La microempresa en el contexto de la globalización: una propuesta alternativa. México. Universidad Anáhuac del sur. 2005. 22 p

Varela V. Rodrigo. Innovación Empresarial. Arte y ciencia en la Creación de Empresas. Tercera Edición. Ed. Pearson Prentice Hall. 2008

WENDOLYN, del Carmen. Mendoza Medina; Tesis de la Auditoría administrativa aplicada a la empresa Delipan, S.A. de C.V. (Sucursal Atenas Veracruzana, Xalapa), Análisis del cambio en las pequeñas y medianas organizaciones; agosto de 2010. 5 p

BELTRÁN BAUTISTA, Diana Carolina. GÓMEZ GUALDRÓN, Julián Eduardo. PARDO PEINADO, Tatiana Cristina. Plan de negocio "SICCE" Servicio Integral de Consultoría en Comunicación Estratégica. Universidad de la Sabana. Instituto de Postgrados Especialización Gerencia Estratégica. Junio de 2011. 10 P

MIRA, Francisco, gerente de Promotora de Proyectos, LO QUE HAY ES PLATA. Revista Dinero. [Online]. [Citado el 25 de julio de 2013]. Disponible en internet:<URL:<http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/lo-plata/180365>

PERRETI DEL CORRAL, Mauricio, Director DANE, ECONOMÍA COLOMBIANA CRECIÓ 4,6% EN 2014. [Online]. Bogotá [Citado el 17 de marzo de 2015]. Disponible en internet:<URL:https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IVtrim14.pdf

ANEXOS

Anexo a Actas de Visitas

ACTA DE VISITA		FECHA DE VISITA	
EMPRE-SA:		HORA:	

OBJETIVO DE LA VISITA

--

PARTICIPANTES

NOMBRE	CARGO	NOMBRE	CARGO

AGENDA

TEMA	PRESENTADO POR

DESARROLLO

TEMA	DESCRIPCION

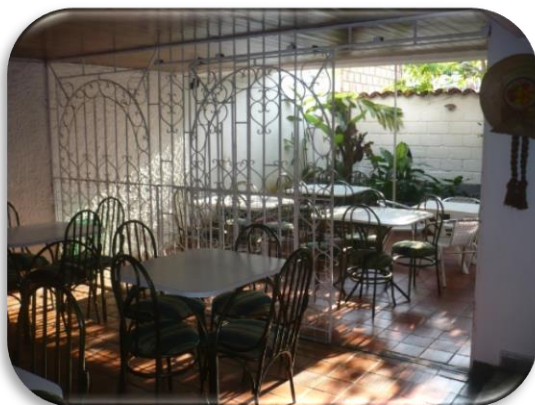
NUEVOS COMPROMISOS

COMPROMISO	FECHA	RESPONSABLE

ELABORÓ: _____
APROBÓ: _____

Anexo b Diagnósticos

10. RESTAURANTE DELIAS NATURALES



Primer Diagnóstico.

Delicias Naturales es un restaurante vegetariano el cual también tiene diversos productos de panadería, mermeladas, dulces, todo fabricado de manera artesanal y natural.

GENERALIDADES	
20%	
PLANEACION E.	RECURSO H.
10%	30%

Falta documentación sobre el enfoque de la empresa, sus objetivos operacionales, misión y visión de la empresa, las capacitaciones al personal son informales y no se tiene documentación de ellas.

PRODUCCION			
26%			
SALUBRIDAD	COMPRAS	INFRAESTRUCTURA	PROCESOS
30%	10%	50%	15%

El Invima es quien regula esta empresa en el tema de salubridad, la empresa tiene 2 documentos, pero estos no se aplican, siendo una sola persona que está a cargo de la implementación de estos programas.

MERCADEO		
8%		
A. SERVICIO	A. MERCADEO	A. POSICIONAMIENTO
15%	5%	5%

Delicias naturales dispone de un lugar amplio para la distribución adecuada del negocio, además está ubicado en una zona comercial alta, lo cual hace visible a los clientes

Tiene una gran variedad de productos pero no tiene una línea de especialidades, su infraestructura es amplia, pero necesita un enfoque moderno.

CONTABILIDAD Y FINANZAS				
8%				
LIBRO FISCAL	FLUJO CAJA	COSTOS	P. EQUILIBRIO	INVENTARIOS
10%	10%	20%	0%	0%

Segundo Diagnóstico.

La empresa Delicias Naturales obtuvo un cumplimiento en general de 94% debido a que habían cambios que debían ser realizados a largo plazo.

La empresaria fue comprometida con el programa y se compromete en mantener cada uno de los programas establecidos y cumplir las tareas que no tuvieron la totalidad del cumplimiento.

GENERALIDADES	
95%	
PLANEACION E.	RECURSO H.
100%	90%

Delicias Naturales tiene en su totalidad un enfoque administrativo que le permite direccionar la empresa hacia la mejora de sus procesos y posicionamiento de marca, así como estar proyectados hacia nuevos mercados. Cuenta con definiciones de cargos y definición de capacitaciones necesarias para el personal, en estas capacitaciones hace falta realizarlas.

PRODUCCION
95%

SALUBRIDAD	COMPRAS	INFRAESTRUCTURA	PROCESOS
100%	100%	90%	90%

Los programas del invima están siendo ejecutados y se tiene personal específico para la revisión de esa área, igual mente para compras.

Tanto el lugar de trabajo como la zona de recepción de clientes están debidamente señalizadas y delimitadas, hace falta deshacerse de un jardín ubicado al final de la casa que propicia hospedaje de plagas y da sensación de desaseo. Deben crear costumbre de diligenciar formatos y tener más control en el proceso.

MERCADEO		
97%		
A. SERVICIO	A. MERCADEO	A. POSICIONAMIENTO
100%	100%	90%

Delicias Naturales hace seguimiento a sus clientes frecuentes y lograron impulsar mejor tanto el local de la panadería como del restaurante, ubicando un rompe tráfico justo en el pasillo frente a su casa, la organización de los productos de panadería mejoró con una mejor forma de organización y mejor manejo de bodegas.

CONTABILIDAD Y FINANZAS				
88%				
LIBRO FISCAL	FLUJO CAJA	COSTOS	P. EQUILIBRIO	INVENTARIOS
100%	100%	80%	80%	80%

Implementan correctamente el libro fiscal y hacen buen manejo del flujo de caja, deben terminar de sacar el costo de los demás productos, ellos tienen en promedio 100 productos entre la panadería y los almuerzos, la empresaria se compromete en terminar los costos de los productos que faltan. Se debe crear costumbre en realizar el control de entrada de materia prima para tener mayor control sobre los inventarios.

Tercer Diagnóstico.

Delicias Naturales disminuyo su cumplimiento del modelo y obtuvo en promedio una calificación general de 63%. Esto lo pudo afectar debido a que la persona encargada de las correcciones y el mantenimiento del programa quien era la hija de

la empresaria se retiró de la administración del lugar y volvió a dejarla en manos de su madre.

Pese a este acontecimiento se ha mantenido la idea del enfoque del negocio, pero ahora tienen otra visión de nuevos productos y un nuevo mercado que explorar pero esto no está actualizado con la visión ni misión anterior.

Se han creado puestos nuevos y no están documentados al igual que las capacitaciones que han tomado los operarios.

GENERALIDADES	
60%	
PLANEACION E.	RECURSO H.
70%	50%

Hace falta mayor control en los procedimientos, los formatos que implementaron están atrasados dos meses, pero están cumpliendo con las acciones que determinan los programas, el procedimiento de compras no se está planificando de la mejor manera, este se diligencia un momento antes de realizar las compras (no se toman el tiempo suficiente).

PRODUCCION			
73%			
SALUBRIDAD	COMPRAS	INFRAESTRUCTURA	PROCESOS
70%	70%	80%	70%

Se volvió a realizar seguimiento a los clientes pero no se estudió que estaban necesitando en este momento los clientes, se volvió a hacer las mismas preguntas y las acciones nos idénticas a las planteadas durante el programa.

Mejoraron las estanterías de la panadería y arreglaron el jardín de la parte trasera de la casa. No volvieron a analizar nuevas acciones de posicionamiento.

MERCADEO		
50%		
A. SERVICIO	A. MERCADEO	A. POSICIONAMIENTO
50%	60%	40%

Continúan manejando el libro fiscal y el flujo de caja correctamente, se evidencian que no han actualizado precios de todos los productos, y no hacen buen manejo de los inventarios.

CONTABILIDAD Y FINANZAS

70%				
LIBRO FISCAL	FLUJO CAJA	COSTOS	P. EQUILIBRIO	INVENTARIOS
100%	100%	70%	50%	30%

11. YOGURT SALUDABLE

Primer Diagnóstico.

Es un inicio de una empresa en casera de Janeth, con una idea de yogurt deslactosado y descremado, endulzado con stevia, un yogurt óptimo para diabéticos y a quienes se preocupen por su bienestar y salud.

GENERALIDADES	
0%	
PLANEACION E.	RECURSO H.
0%	0%

Janet cuenta con algunos elementos de producción que pueden servirle para el inicio de su empresa, pero busca una planta de producción que pueda alquilarle la planta por unos días, para poder cumplir con los estándares de salubridad necesarios para la producción del yogurt.

PRODUCCION			
0%			
SALUBRIDAD	COMPRAS	INFRAESTRUCTURA	PROCESOS
0%	0%	0%	0%

Janet debe empezar desde crear el nombre, imagen, definir su mercado y encontrarlo, ha participado en eventos feriales de clínicas para diabéticos, sus contactos principales son estas clínicas que les ofrecen a sus pacientes formas de disfrutar los alimentos sin que sean perjudiciales para la salud.

MERCADEO		
0%		
A. SERVICIO	A. MERCADEO	A. POSICIONAMIENTO
0%	0%	0%

Janet no cuenta con un estudio de costos para su producto, pues tiene un estimado de los costos que tiene su producto. No cuenta con inventarios y no tiene implementado un libro fiscal.

CONTABILIDAD Y FINANZAS				
0%				
LIBRO FISCAL	FLUJO CAJA	COSTOS	P. EQUILIBRIO	INVENTARIOS
0%	0%	0%	0%	0%

Segundo Diagnóstico.

La empresa Yogurt J3 obtuvo un puntaje general en programa de 50% debido a que implementó y se capacito para crear su empresa pero a mediados del programa ella traslada su vivienda a la ciudad de Barranquilla y es difícil continuar con el acompañamiento y se retira del programa.

Janeth la empresaria manifiesta su intención de crear la empresa en Barranquilla, con lo que llevaba de Bucaramanga monta su empresa en la ciudad y se mantiene un proceso de acompañamiento vía Skype.

GENERALIDADES	
100%	
PLANEACION E.	RECURSO H.
100%	100%

Jogurt J3 tiene los programas y el conocimiento para aplicarlos, pero no está produciendo debido a que está consiguiendo un lugar óptimo para la producción.

PRODUCCION			
12%			
SALUBRIDAD	COMPRAS	INFRAESTRUCTURA	PROCESOS
40%	0%	0%	7%

Jogurt J3 hace contactos en la nueva ciudad, hace un diseño de logo, nombre, y empaque, trabaja en buscar nuevos clientes potenciales y mercados que se vean beneficiados por su producto, Barranquilla es una ciudad en donde el consumo de alimentos saludables está en aumento, y este en un buen mercado para yogurt J3

MERCADEO		
63%		
A. SERVICIO	A. MERCADEO	A. POSICIONAMIENTO
70%	70%	50%

Janeth se inscribe en un curso de contabilidad y tiene los conocimientos para realizar la contabilidad de la empresa, no ha realizado los costos por producto puesto que las materias primas en Barranquilla tiene un costo diferente y no ha encontrado buenos proveedores para toda la materia prima.

CONTABILIDAD Y FINANZAS				
25%				
LIBRO FISCAL	FLUJO CAJA	COSTOS	P. EQUILIBRIO	INVENTARIOS
50%	50%	27%	0%	0%

Tercer Diagnóstico.

La empresaria tiene otro negocio en la ciudad de Barranquilla manifiesta que fue difícil conseguir nuevos clientes porque no concia a nadie.

12. SENDA DE SALUD



Primer Diagnóstico.

Senda de Salud es una empresa familiar de productos naturales, sus productos principales son granola, cereales, frutos secos entre otros.

Tienen una idea de cómo está conformado su negocio pero no han dejado nada por escrito, con respecto al recurso humano saben de la necesidad de tenerlo capacitado y tener diferenciado las áreas en las que trabajan pero hace falta documentación y más enfoque en el tema.

GENERALIDADES	
25%	
PLANEACION E.	RECURSO H.
20%	30%

El jefe de producción tiene delimitada las áreas de producción y tiene la disposición y la infraestructura para comenzar con los programas de salubridad, tiene un sistema de producción formado pero no es el óptimo para el correcto flujo del proceso que se debe tener para disminuir tiempos.

PRODUCCION			
29%			
SALUBRIDAD	COMPRAS	INFRAESTRUCTURA	PROCESOS
40%	30%	25%	20%

Senda de Salud, tiene un mercado establecido e identificado, pero no tiene información sobre el ni hace seguimiento de estos clientes, hace falta hacer un plan para aumentar ese mercado ya establecido y fortalecer el que ya se tiene, junto con la imagen de la planta de producción hace falta cambiar colores y quitar elementos que no deben estar allí.

MERCADEO		
12%		
A. SERVICIO	A. MERCADEO	A. POSICIONAMIENTO
20%	5%	10%

Senda de Salud tiene un mecanismo de control para llevar su libro fiscal, pero no cuenta con herramientas que hagan de este proceso más cómodo, falta un método de cálculo de costos y no llevan cuantificado los inventarios.

CONTABILIDAD Y FINANZAS				
30%				
LIBRO FIS-CAL	FLUJO CAJA	COSTOS	P. EQUILIBRIO	INVENTARIOS
40%	30%	30%	30%	20%

Segundo Diagnóstico.

Senda de Salud obtuvo un total de 93% de cumplimiento con el programa, hicieron cambios en personal que estaban afectando la productividad y eficacia del negocio.

GENERALIDADES	
100%	
PLANEACION E.	RECURSO H.
100%	100%

Realizaron y enfocaron cada uno de los puestos de trabajo con las necesidades del negocio y comenzaron con las capacitaciones necesarias a los operarios.

PRODUCCION			
100%			
SALUBRIDAD	COMPRAS	INFRAESTRUCTURA	PROCESOS
100%	100%	100%	100%

Aplican correctamente los programas de salubridad y compras, el tienen un correcto flujo de procesos y revisión de maquinarias.

MERCADEO		
70%		
A. SERVICIO	A. MERCADEO	A. POSICIONAMIENTO
100%	70%	40%

Mantienen seguimiento a los clientes, tiene un nuevo diseño de los productos que es más llamativo y atrae más en las góndolas de exhibición pero no se han mandado a imprimir estos diseños, falta implementar las acciones de posicionamiento.

CONTABILIDAD Y FINANZAS				
100%				
LIBRO FIS-CAL	FLUJO CAJA	COSTOS	P. EQUILIBRIO	INVENTARIOS
100%	100%	100%	100%	100%

Realizaron la compra de un programa contable en donde llevan toda la información del negocio en contabilidad, en cuanto a los costos determinaron los costos de todos los productos.

Tercer Diagnóstico.

Senda de Salud obtuvo un 68% en el promedio cumplimiento del modelo en general.

No actualizaron información de proyección de la empresa y la evolución de ella, han realizado muy pocas capacitaciones y se evidencia falta de conocimiento en varios temas de producción que se solucionarían con capacitaciones.

GENERALIDADES	
65%	
PLANEACION E.	RECURSO H.
70%	60%

Hace falta mayor control den los documentos de higiene y salubridad, el procedimiento de compras no lo están realizando constantemente y no se les han realizado los respectivos procedimientos preventivos a la maquinaria.

PRODUCCION			
71%			
SALUBRIDAD	COMPRAS	INFRAESTRUCTURA	PROCESOS
75%	80%	70%	60%

Solo se ha realizado una encuesta de satisfacción que fue diseñada por un estudiante universitario, no han dado resultados de esta encuesta. Se imprimieron los diseños que tenían pendientes pero realizaron ningún tipo de información para el consumidor del cambio de la imagen.

MERCADERO		
47%		
A. SERVICIO	A. MERCADERO	A. POSICIONAMIENTO
50%	50%	40%

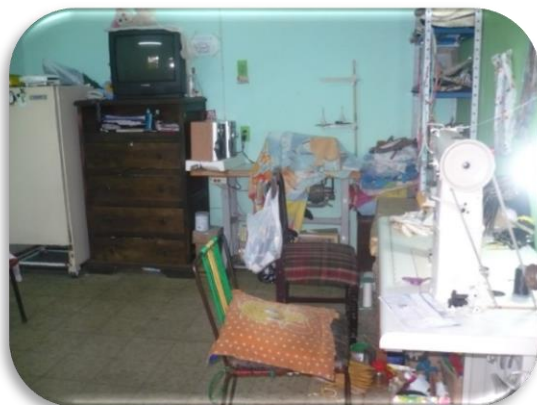
Siguen implementando el programa contable, pero les hace falta determinar algunos costos de productos que salieron al mercado hace un año.

El inventario que están haciendo es muy superficial.

CONTABILIDAD Y FINANZAS				
90%				
LIBRO FIS-	FLUJO	COSTOS	P. EQUILI-	INVENTARIOS

CAL	CAJA		BRIO	
100%	100%	90%	80%	80%

13. CALZADO FASEL



Primer Diagnóstico.

Calzado Fasel, es una empresa de calzado de dama enfocado en baletas y sandalias, cuenta con el local y la planta de producción que está ubicada en el lugar de vivienda de la propietaria.

La empresaria no tiene definido los aspectos generales de la empresa, su misión, visión, objetivos. No cuenta claramente con recurso humano capacitado ni estable.

GENERALIDADES	
0%	
PLANEACION E.	RECURSO H.
0%	0%

Calzado Fasel no tiene establecidos estándares de compras ni procesos y su infraestructura le falta organización.

PRODUCCION		
0%		
COMPRAS	INFRAESTRUCTURA	PROCESOS
0%	0%	0%

Calzado Fasel cuenta con un local en la zona comercial del barrio Campo Hermoso, no está señalizado, los colores del local no favorecen el negocio, se hace necesario una redistribución de la exhibición en el local.

MERCADERO		
3%		
A. SERVICIO	A. MERCADERO	A. POSICIONAMIENTO
0%	10%	0%

Calzado Fasel no cuenta con registros de ningún tipo registro contable.

CONTABILIDAD Y FINANZAS				
0%				
LIBRO FISCAL	FLUJO CAJA	COSTOS	P. EQUILIBRIO	INVENTARIOS
0%	0%	0%	0%	0%

Segundo Diagnóstico.

Calzado Fasel alcanzó un 99% de cumplimiento del programa en términos generales.

Esto debido a que la empresaria es una persona entregada a su negocio y con ganas de aprender y hacer las cosas lo mejor posible.

Calzado Fasel es una empresa pequeña pero que tiene un enfoque claro del negocio, los operarios están siendo capacitados por el empresario y otros se capacitan por sus propios medios.

GENERALIDADES	
100%	
PLANEACION E.	RECURSO H.
100%	100%

Las áreas de producción están delimitadas y la infraestructura cumple con los espacios para la cantidad de maquinaria, se llevan tablas para saber las fechas para las revisiones preventivas de las máquinas.

PRODUCCION		
100%		
COMPRAS	INFRAESTRUCTURA	PROCESOS
100%	100%	100%

Calzado Fasel cambio su imagen, pinto el local de color blanco y quitó las cajas de los zapatos, los precios de los productos ahora los pone directamente en el zapato con un sticker y las promociones las maneja directamente con los clientes.

MERCADERO		
100%		
A. SERVICIO	A. MERCADERO	A. POSICIONAMIENTO
100%	100%	100%

Está implementando dos libros diarios el del local y el de la fábrica pero necesita más control en el del local.

CONTABILIDAD Y FINANZAS				
96%				
LIBRO FISCAL	FLUJO CAJA	COSTOS	P. EQUILIBRIO	INVENTARIOS
90%	90%	100%	100%	100%

Tercer Diagnóstico.

Calzado Fasel ha disminuido su puntuación frente al modelo obtuvo una calificación de 24% esto debido a problemas legales que tuvo con un empleado y adicional a esto tuvo un problema con el hijo que le ayudaba, la empresa ya no tiene local solamente produce para clientes mayoristas bajo pedido.

Sigue manteniendo la misma información del negocio pese que ahora solo maneja un tipo de mercado.

Ha cambiado la modalidad de trabajo con empleados, ahora lo realiza por medio de maquila, pero no tiene un seguimiento establecido para esta actividad.

GENERALIDADES	
45%	
PLANEACION E.	RECURSO H.

60%	30%
-----	-----

El procedimiento de compras se ve afectado por falta de capital para invertir en materiales, es necesario que el cliente aporte un anticipo para la compra de materiales, por la necesidad de la empresaria ha alquilado uno de los cuartos que tenía disponible para la maquinaria y ahora no tiene el espacio suficiente para la ejecución de las maquinas.

PRODUCCION			
20%			
SALUBRIDAD	COMPRAS	INFRAESTRUCTURA	PROCESOS
	20%	20%	20%

MERCADEO		
20%		
A. SERVICIO	A. MERCADEREO	A. POSICIONAMIENTO
20%	20%	20%

La empresaria no lleva libro fiscal y no tiene buen manejo de la inversión.

CONTABILIDAD Y FINANZAS				
12%				
LIBRO FISCAL	FLUJO CAJA	COSTOS	P. EQUILIBRIO	INVENTARIOS
10%	30%	10%	10%	0%

14. FUNEBRES FLECHAS



Primer Diagnóstico.

Fúnebres Flechas es una empresa dedicada a la fabricación de ataúdes, el empresario cuenta con la idea del negocio pero hace falta plantearla y publicarla, el recurso humano no cuenta con capacitaciones pero es personal que demuestra la experiencia en el campo, hace falta crear los perfiles de cargos y delimitar las acciones que corresponden a cada cargo en la empresa.

GENERALIDADES	
25%	
PLANEACION E.	RECURSO H.
10%	40%

Fúnebres Flechas tiene la infraestructura para la realización de los productos, pero hace falta realizarle mantenimiento a los lugares y redistribuir la planta para optimizar mejor el proceso de producción.

PRODUCCION		
17%		
COMPRAS	INFRAESTRUCTURA	PROCESOS
10%	20%	20%

El empresario manifiesta que es difícil realizar mercadeo en este medio, pues no es un mercado directo con el consumidor igualmente hacer posicionamiento de marca.

MERCADERO		
7%		
A. SERVICIO	A. MERCADERO	A. POSICIONAMIENTO
10%	0%	10%

Fúnebres Flechas cuenta con un modelo de libro fiscal, flujo de caja y estado de costos que sirve al momento de mantener documentada la situación de la empresa, pero que no funciona muy bien con fines administrativos.

CONTABILIDAD Y FINANZAS				
29%				
LIBRO FISCAL	FLUJO CAJA	COSTOS	P. EQUILIBRIO	INVENTARIOS
40%	40%	50%	0%	15%

Segundo Diagnóstico.

Fúnebres Flechas ha obtenido un 87% de cumplimiento con el programa, el empresario se compromete con terminar varios de las sub-actividades que quedaron pendientes.

GENERALIDADES	
100%	
PLANEACION E.	RECURSO H.
100%	100%

Queda pendiente tomar tiempos de producción en los procesos faltantes.

PRODUCCION			
97%			
SALUBRIDAD	COMPRAS	INFRAESTRUCTURA	PROCESOS
	100%	100%	90%

El empresario manifiesta la dificultad de hacer cualquier tipo de publicidad pues su sector debe moverse con cautela, pero se alcanzan a hacer nuevos contactos que pueden darle un giro al negocio.

MERCADERO
50%

A. SERVICIO	A. MERCADEO	A. POSICIONAMIENTO
50%	50%	50%

Se implementan todos los requerimientos de contabilidad y finanzas

CONTABILIDAD Y FINANZAS				
100%				
LIBRO FISCAL	FLUJO CAJA	COSTOS	P. EQUILIBRIO	INVENTARIOS
100%	100%	100%	100%	100%

Tercer Diagnóstico.

Luego de dos años pasados después de la intervención Fúnebres Flechas obtiene un puntaje de 58% en el modelo en general.

Falta actualizar misión, visión, objetivos. Ha ingresado personal nuevo que es necesario realizar capacitaciones.

GENERALIDADES	
60%	
PLANEACION E.	RECURSO H.
70%	50%

El procedimiento de compras esta desactualizado, han hechos cambios en la infraestructura pero no se han documentado nuevos parámetros de seguridad industrial para esas áreas y la nueva maquinaria que ha ingresado.

PRODUCCION			
47%			
SALUBRIDAD	COMPRAS	INFRAESTRUCTURA	PROCESOS
	50%	50%	40%

Ha realizado muy pocas acciones de mercado únicamente hace seguimiento de los clientes.

MERCADEO		
23%		
A. SERVICIO	A. MERCADEO	A. POSICIONAMIENTO

30%	20%	20%
-----	-----	-----

Cumple con la totalidad de los parámetros evaluados en el modelo para contabilidad y finanzas, ha comprado un software contable para mayor control.

CONTABILIDAD Y FINANZAS				
100%				
LIBRO FISCAL	FLUJO CAJA	COSTOS	P. EQUILIBRIO	INVENTARIOS
100%	100%	100%	100%	100%

15. PANADERÍA PINTO



Primer Diagnóstico.

Panadería Pinto es una empresa familiar cuyo producto estrella son los Roquetes/Sancochados y Plumeros.

La Panadería Pinto tiene realizado un perfil empresarial desde hace más de 5 años el cual es necesario hacer algunos ajustes según la situación de la empresa, el personal es un personal calificado para las labores pero no están documentados los perfiles de cargo ni manuales de funciones.

GENERALIDADES	
30%	
PLANEACION E.	RECURSO H.
30%	30%

El área de producción acaba de recibir un cambio debido a la visita del INVIMA, quien les indicó algunos cambios fundamentales para el funcionamiento de la pa-

nadería, pero es necesario realizar los programas y poner en orden la planta y todos sus procesos.

PRODUCCION			
25%			
SALUBRIDAD	COMPRAS	INFRAESTRUCTURA	PROCESOS
50%	15%	20%	15%

La Panadería Pinto ha estado buscando el cambio de imagen de sus productos pero no ha definido ningún diseño. Tiene posicionada la marca a nivel regional y pretende aumentar el mercado en cuanto defina la nueva imagen.

MERCADEO		
20%		
A. SERVICIO	A. MERCADEO	A. POSICIONAMIENTO
15%	15%	30%

En la Panadería Pinto no se tienen organizadas facturas de compras ni registro de pagos a personal, adicionalmente no se tiene un buen control de las facturas de ventas y las cuentas por cobrar que tiene la empresa. El costo del producto es determinado de manera colonial y no se tiene justificados la variación de precios al año. No cuenta con manejo de inventarios.

CONTABILIDAD Y FINANZAS				
12%				
LIBRO FISCAL	FLUJO CAJA	COSTOS	P. EQUILIBRIO	INVENTARIOS
30%	20%	10%	0%	0%

Segundo Diagnóstico.

Panadería pinto ha obtenido una calificación frente al cumplimiento con el programa en promedio un 99%.

La Panadería Pinto quedó organizada y los operarios están en proceso de capacitación

GENERALIDADES	
100%	
PLANEACION E.	RECURSO H.

100%	100%
------	------

Panadería Pinto cumple con los requerimientos establecidos para el área de producción aplicando todos los programas y procesos correctamente.

PRODUCCION			
100%			
SALUBRIDAD	COMPRAS	INFRAESTRUCTURA	PROCESOS
100%	100%	100%	100%

Panadería Pinto cambió su imagen y ha empezado a participar en diferentes ferias y eventos de la ciudad.

MERCADEO		
100%		
A. SERVICIO	A. MERCADEO	A. POSICIONAMIENTO
100%	100%	100%

Panadería Pinto ha contratado a una persona para que lleve la contabilidad de la empresa, falta realizar algunos tiempos de producción para poder determinar más exactamente los costos de cada producto.

CONTABILIDAD Y FINANZAS				
94%				
LIBRO FISCAL	FLUJO CAJA	COSTOS	P. EQUILIBRIO	INVENTARIOS
100%	100%	90%	90%	90%

Tercer Diagnóstico.

Panadería Pinto obtuvo un 87% en el cumplimiento del modelo.

Ha descuidado la administración del negocio y las constantes capacitaciones de los operarios.

GENERALIDADES	
60%	
PLANEACION E.	RECURSO H.
70%	50%

La empresaria es muy flexible para hacer el cumplimiento de algunos requerimientos establecidos por el invima.

PRODUCCION			
93%			
SALUBRIDAD	COMPRAS	INFRAESTRUCTURA	PROCESOS
80%	90%	100%	100%

Panadería Pinto ha evolucionado en el tema de imagen, ha estado enfocado en la participación de eventos y ferias así como inclusión en diferentes mercados.

MERCADEO		
100%		
A. SERVICIO	A. MERCADEO	A. POSICIONAMIENTO
100%	100%	100%

Continúa con la persona encargada de la contabilidad pero le falta tener actualizado el libro fiscal.

CONTABILIDAD Y FINANZAS				
96%				
LIBRO FISCAL	FLUJO CAJA	COSTOS	P. EQUILIBRIO	INVENTARIOS
90%	90%	100%	100%	100%

16. DOÑA O



Primer Diagnóstico.

Doña O, incorpora una cafetería ubicada en el centro de la ciudad, y fabrica unas empanadas pre-cocidas las cuales vende en puntos de cadena.

Tiene definido el modelo de negocio y las características principales de este, como quiere que lo diferencien en el mercado, pero no tiene por escrito y esquematizado este modelo, el recurso humano en algunos casos no está bien capacitado para la labor asignada, es necesario hacer una elaboración de perfil de cargo y manual de funciones.

GENERALIDADES	
25%	
PLANEACION E.	RECURSO H.
20%	30%

Hace falta implementar mejor las prácticas de manufactura, mejora de infraestructura y procesos. El procedimiento de compras no está bien esquematizado y en varias ocasiones hay faltantes después de hecha la compra.

PRODUCCION			
25%			
SALUBRIDAD	COMPRAS	INFRAESTRUCTURA	PROCESOS
25%	30%	20%	25%

Doña O cuenta con clientes potenciales definidos, pero es importante invertir en imagen tanto para la cafetería como para las empanadas pre-cocidas, igualmente se debe realizar acciones de mercadeo para la captación de nuevos clientes.

MERCADERO		
17%		
A. SERVICIO	A. MERCADERO	A. POSICIONAMIENTO
20%	20%	10%

Doña O cuenta con un sistema de contabilidad, que le determina el costo aproximado de los productos, no implementa un libro fiscal por que no está obligado al ser régimen común no están obligados a tenerlo, pero si lleva un registro de los movimientos que tiene la empresa, no maneja inventarios.

CONTABILIDAD Y FINANZAS				
26%				
LIBRO FIS- CAL	FLUJO CAJA	COSTOS	P. EQUILI- BRIO	INVENTARIOS
40%	40%	50%	0%	0%

Segundo Diagnóstico.

Doña “O” obtuvo una calificación de 91% en la evacuación de la empresa frente a el cumplimiento del programa,

Doña O no alcanzó a realizar las capacitaciones necesaria a todos sus operarios.

GENERALIDADES	
95%	
PLANEACION E.	RECURSO H.
100%	90%

Doña O cumple con todos los requerimientos del invima, su infraestructura debe ser reparada en las áreas más críticas de producción.

PRODUCCION			
95%			
SALUBRIDAD	COMPRAS	INFRAESTRUCTURA	PROCESOS
100%	100%	90%	90%

Doña O, debe cambiar la fachada del lugar de la cafetería, pintar las paredes internas de un color claro.

MERCADEO		
73%		
A. SERVICIO	A. MERCADEO	A. POSICIONAMIENTO
70%	70%	80%

Doña O cumple con todos los requerimientos de contabilidad y finanzas, se manejan unas tablas de Excel para facilitar la alimentación de cada uno de los programas.

CONTABILIDAD Y FINANZAS				
100%				
LIBRO FIS-CAL	FLUJO CAJA	COSTOS	P. EQUILIBRIO	INVENTARIOS
100%	100%	100%	100%	100%

Tercer Diagnóstico.

Doña O ha mantenido muy estable su negocio y por esto ha obtenido un 82% en la calificación frente al modelo.

GENERALIDADES	
90%	
PLANEACION E.	RECURSO H.
100%	80%

Le hacen falta algunas capacitaciones a los operarios pero en general ha actualizado toda la información administrativa.

En producción están un poco atrasados en algunos formatos de salubridad, es necesario hacerle mantenimiento a la infraestructura y a la maquinaria.

PRODUCCION			
83%			
SALUBRIDAD	COMPRAS	INFRAESTRUCTURA	PROCESOS
80%	100%	70%	80%

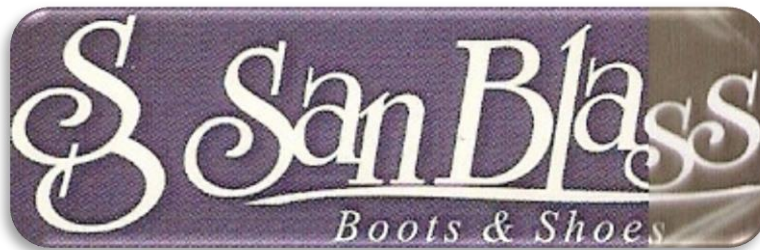
Doña O ha disminuido el contacto con sus clientes potenciales, ella tiene ahora como cliente potencial almacenes de grandes superficies, y le hace falta tener una mercadería en los diferentes puntos de exhibición de sus productos.

MERCADEO		
60%		
A. SERVICIO	A. MERCADEO	A. POSICIONAMIENTO
60%	70%	50%

Doña O le ha dado un buen manejo a los formatos que se implementaron y sigue haciendo uso de la hoja de Excel para alimentar los formatos.

CONTABILIDAD Y FINANZAS				
94%				
LIBRO FIS- CAL	FLUJO CAJA	COSTOS	P. EQUILI- BRIO	INVENTARIOS
100%	100%	90%	90%	90%

17. CALZADO SAN BLASS



Primer Diagnóstico.

Calzado San Blass es una empresa dedicada a la fabricación de zapatos para dama, especializado en el zapato alto. Tiene identificado su perfil empresarial pero no está registrado ni publicado en la empresa, cuenta con personal capacitado para las labores específicas pero en la administración cuentan con extra personal, pues existen 2 administradoras, 1 gerente y 1 auxiliar contable de tiempo completo, es necesario hacer un manual de funciones para determinar las labores exactas de todo el personal.

GENERALIDADES	
30%	
PLANEACION E.	RECURSO H.
20%	40%

Tienen un proceso de compras organizado y manejo de inventarios, para la realización de las compras, la planta de producción es pequeña para el funcionamiento de tantas máquinas y personas es por esto que es necesaria una redistribución del flujo del proceso para optimizar mejor el espacio de la planta.

PRODUCCION
40%

COMPRAS	INFRAESTRUCTURA	PROCESOS
40%	40%	40%

La empresa tiene un mercado activo funcional, pero es necesario asistir a ferias en donde se amplía el mercado y se da reconocimiento a la marca, adicional a esto, se debe mantener contacto con los clientes actuales.

Para ellos se debe tener una base de datos de los clientes potenciales y los clientes consumidores para mantenerlos informados de algún cambio de colección o nuevos precios, así como la asistencia a nuevos eventos entre otras cosas.

MERCADEO		
17%		
A. SERVICIO	A. MERCADEO	A. POSICIONAMIENTO
20%	15%	15%

Teniendo como anteriormente lo mencionaba un auxiliar contable tiene un buen manejo del área contable, pero esta solo sirve para presentar informes a la DIAN más no para toma de decisiones administrativas, es necesario establecer una contabilidad más exacta y con análisis espacios para este tipo de decisiones.

CONTABILIDAD Y FINANZAS				
28%				
LIBRO FISCAL	FLUJO CAJA	COSTOS	P. EQUILIBRIO	INVENTARIOS
40%	30%	40%	20%	10%

Segundo Diagnóstico.

Calzado San Blass obtuvo en la evaluación de segundo diagnostico una calificación promedio de 98% del cumplimiento del programa.

Calzado San Blass ha orientado su administración elevando sus estándares de calidad en diseño producción, en el caso de varios ayudantes que llevan los operarios se les ofrecieron capacitaciones para mejorar el trabajo en grupo y poder ofrecer un mejor producto.

GENERALIDADES	
100%	
PLANEACION E.	RECURSO H.
100%	100%

Se diseñó y se implementó satisfactoriamente los procedimientos de compras, se creó un nuevo empleo que se encargue de las compras y el manejo de inventarios en Bodega.

Se hizo una redistribución de la planta para mejorar los tiempos en los procesos y se identificaron áreas.

PRODUCCION			
100%			
SALUBRIDAD	COMPRAS	INFRAESTRUCTURA	PROCESOS
	100%	100%	100%

San Blass comienza a participar en ferias de calzado y a hacerles seguimiento a los clientes, pero hace falta tener mayor publicidad en los puntos de venta.

MERCADEO		
90%		
A. SERVICIO	A. MERCADEO	A. POSICIONAMIENTO
100%	90%	80%

San Blass contrata a una auxiliar contable para el manejo de todos los temas de contabilidad adelantan los informes de contabilidad, realizan los costos de cada diseño basados en el formato de costos.

CONTABILIDAD Y FINANZAS				
100%				
LIBRO FISCAL	FLUJO CAJA	COSTOS	P. EQUILIBRIO	INVENTARIOS
100%	100%	100%	100%	100%

Tercer Diagnóstico.

Calzado San Blass obtiene un 82% en la calificación del modelo en la empresa. La empresaria ha dejado la administración y la cedió nuevamente a su madre, ella no tiene el tiempo suficiente para planear acciones de manejo de personal y diferentes problemáticas que tiene la empresa.

GENERALIDADES	
70%	
PLANEACION E.	RECURSO H.
70%	70%

El procedimiento de compras se sigue manejando de la misma manera y ha dado muy buenos resultados, no hay tantas existencias de material obsoleto en bodega.

Ingresaron maquinaria nueva y está estorbando para que el flujo de proceso funcione correctamente.

PRODUCCION			
80%			
SALUBRIDAD	COMPRAS	INFRAESTRUCTURA	PROCESOS
	100%	80%	60%

Han estado en diferentes ferias y los elementos de publicidad se ven deteriorados y desactualizados.

MERCADEO		
77%		
A. SERVICIO	A. MERCADEO	A. POSICIONAMIENTO
80%	80%	70%

La auxiliar contable mantiene todo actualizado y en orden.

CONTABILIDAD Y FINANZAS				
100%				
LIBRO FIS-CAL	FLUJO CAJA	COSTOS	P. EQUILIBRIO	INVENTARIOS
100%	100%	100%	100%	100%

18. YOGURT GOGO



Primer Diagnóstico.

Yogurt Gogo es una empresa que comienza abriendo la planta de producción en la antigua vivienda del propietario, por peticiones del INVIMA, siendo este un requisito fundamental para la producción de alimentos. Cuenta con un nombre provisional para la marca, y no tiene un enfoque del negocio sólido, cuenta con un ayudante de producción que el mismo empresario capacita, pero sin llevar registro.

GENERALIDADES	
5%	
PLANEACION E.	RECURSO H.
0%	10%

La producción está siendo replanteada por el empresario, con el objetivo de cumplir las exigencias del INVIMA.

PRODUCCION			
6%			
SALUBRIDAD	COMPRAS	INFRAESTRUCTURA	PROCESOS
10%	0%	15%	0%

El empresario está comenzando a abrir mercado y no cuenta con acciones de servicio ni de mercadeo, pero comenzó posicionando su marca en lugares donde frecuenta.

MERCADEO		
2%		
A. SERVICIO	A. MERCADEO	A. POSICIONAMIENTO

0%	0%	5%
----	----	----

No lleva ninguna clase de registro de contabilidad.

CONTABILIDAD Y FINANZAS				
0%				
LIBRO FIS- CAL	FLUJO CAJA	COSTOS	P. EQUILI- BRIO	INVENTARIOS
0%	0%	0%	0%	0%

Segundo Diagnóstico.

Yogurt gogo obtuvo un 98% al finalizar el proceso de intervención y fortalecimiento, esto debido a que el empresario es organizado y tiene la visión de trabajar duro para su negocio.

Realizo capacitaciones que le ayudan a mejorar la calidad de sus productos, hizo inversiones significativas para la adecuación de la planta y pagar el invima para sus productos.

GENERALIDADES	
100%	
PLANEACION E.	RECURSO H.
100%	100%

Está cumpliendo con todos los programas que se establecieron, ha sido difícil llenar formatos y tener todo al día pero el empresario hace un esfuerzo para tener todo en orden (manifiesta el empresario).

PRODUCCION			
100%			
SALUBRIDAD	COMPRAS	INFRAESTRUCTURA	PROCESOS
100%	100%	100%	100%

Se cambió la imagen de Yogurt Gogo el logo y las etiquetas de sus productos, está haciendo seguimiento a sus clientes y promocionando la marca abriendo más mercados.

MERCADEO
93%

A. SERVICIO	A. MERCADEREO	A. POSICIONAMIENTO
100%	100%	80%

Se realizaron los costos para cada uno de los productos y los inventarios. El empresario lleva el libro fiscal al día.

CONTABILIDAD Y FINANZAS				
100%				
LIBRO FISCAL	FLUJO CAJA	COSTOS	P. EQUILIBRIO	INVENTARIOS
100%	100%	100%	100%	100%

Tercer Diagnóstico.

Yogurt Gogo ha obtenido 75% en el cumplimiento del modelo.

No actualizó información de misión empresarial ni visión.

GENERALIDADES	
95%	
PLANEACION E.	RECURSO H.
90%	100%

La gran cantidad de formatos que llenar ha hecho que el empresario tenga atrasados algunos formatos, pero ha continuado con implementación de los programas.

PRODUCCION			
88%			
SALUBRIDAD	COMPRAS	INFRAESTRUCTURA	PROCESOS
80%	70%	100%	100%

Después del cambio de imagen no se han pronunciado diferentes tipos de publicidad, sigue teniendo contacto con los clientes potenciales.

MERCADEO		
50%		
A. SERVICIO	A. MERCADEO	A. POSICIONAMIENTO
60%	50%	40%

Ha descuidado los formatos y la realización de costos de los productos.

CONTABILIDAD Y FINANZAS				
66%				
LIBRO FIS- CAL	FLUJO CAJA	COSTOS	P. EQUILI- BRIO	INVENTARIOS
80%	80%	70%	50%	50%

19. LAS CAMELIAS



Primer Diagnóstico.

Lácteos las camelias es una empresa de quesos, que tras una quiebra eminente por parte del gerente, retoma la administración el hijo haciéndose cargo de la empresa y llevándola nuevamente a sostenerse.

Lácteos las Camelias no tiene definido ni pensado la idea del negocio, es necesario plantear y publicar el rumbo de su nueva administración, el recurso humano es capacitado al llegar a la planta, pero no están esquematizados, perfiles de cargos, manuales de funciones, capacitaciones iniciales ni intermedias.

GENERALIDADES	
10%	
PLANEACION E.	RECURSO H.
0%	20%

No cuentan con un programa de salubridad por escrito pero tienen en cuenta varios aspectos importantes para la producción de alimentos, tienen una infraestructura adecuada para esta producción pero es necesario realizar mantenimientos, los procesos productivos no están documentados, y parecen tener bastantes demoras en el proceso.

PRODUCCION			
20%			
SALUBRIDAD	COMPRAS	INFRAESTRUCTURA	PROCESOS
25%	0%	40%	15%

Cuentan con un logo, pero este no es agradable para la nueva administración, esta quiere uno que sea agradable y moderno, el mercado en el que se encuentran no es el mercado optimo pues no deja la utilidad esperada, es necesario encontrar un mercado objetivo y un mercado potencial pues la planta se está subutilizando.

MERCADEO		
2%		
A. SERVICIO	A. MERCADEO	A. POSICIONAMIENTO
5%	0%	0%

Lácteos Las Camelias, cuenta con un modelo de libro fiscal pero no está al día, es necesario actualizarlo y mantenerlo al día en todo momento, no cuenta con estudio de costos ni inventarios.

CONTABILIDAD Y FINANZAS				
12%				
LIBRO FISCAL	FLUJO CAJA	COSTOS	P. EQUILIBRIO	INVENTARIOS
40%	20%	0%	0%	0%

Segundo Diagnóstico.

Lácteos las camelias obtuvo una calificación de 92% al finalizar el programa.

GENERALIDADES	
100%	
PLANEACION E.	RECURSO H.

100%	100%
------	------

Debe realizar un mejor manejo de compras de materia prima, deben conseguir un segundo proveedor para prevenir cualquier incumplimiento del actual.

Deben realizar mantenimiento de la infraestructura y de maquinaria.

PRODUCCION			
85%			
SALUBRIDAD	COMPRAS	INFRAESTRUCTURA	PROCESOS
100%	60%	90%	90%

Se mejoró la imagen de Lácteos las Camelias, el empresario se compromete a poner en práctica las acciones de posicionamiento presentadas.

MERCADEO		
83%		
A. SERVICIO	A. MERCADEO	A. POSICIONAMIENTO
100%	80%	70%

El empresario de Lácteos las Camelias tiene un ayudante que se encarga de la contabilidad de la empresa.

CONTABILIDAD Y FINANZAS				
100%				
LIBRO FISCAL	FLUJO CAJA	COSTOS	P. EQUILIBRIO	INVENTARIOS
100%	100%	100%	100%	100%

Tercer Diagnóstico.

Lácteos Las Camelias se ha mantenido un poco, obtuvo 80% frente al modelo.

Ha logrado mantener el negocio y ha podido encontrar alianzas estratégicas para el mantenimiento de su negocio, se evidencia falta de capacitación en operarios nuevos.

GENERALIDADES	
80%	
PLANEACION E.	RECURSO H.
80%	80%

Se tiene todos los programas pero se ven falencias en aplicar los programas debido a la falta de capacitación de los operarios encargados.

PRODUCCION			
90%			
SALUBRIDAD	COMPRAS	INFRAESTRUCTURA	PROCESOS
90%	70%	100%	100%

No ha hecho ningún tipo de acción de mercadeo adicional a la realizada en el programa.

MERCADEO		
50%		
A. SERVICIO	A. MERCADEO	A. POSICIONAMIENTO
50%	50%	50%

Continúan con buen manejo de la contabilidad.

CONTABILIDAD Y FINANZAS				
100%				
LIBRO FISCAL	FLUJO CAJA	COSTOS	P. EQUILIBRIO	INVENTARIOS
100%	100%	100%	100%	100%

20. AREPILI



Tercer Diagnóstico.

Se trata de una empresa familiar que se dedica a la producción y comercialización de productos a base de maíz, como lo son las arepas pre-cocidas, masa precocida, maíz pre-cocido. La empresa es conformada por la propietaria, su madre y una empleada, tiene un enfoque de la empresa que hace falta plantearlo y sintetizarlo para darle forma y que se pueda publicar y hacer realidad.

GENERALIDADES	
20%	
PLANEACION E.	RECURSO H.
30%	10%

La parte de cocción está ubicada en la casa de la propietaria y el moldeado y la comercialización está ubicada en la Plaza de mercado la rosita en el local 7-2.

La empresa cuenta con pocas bases de higiene que proteja la salubridad de los alimentos y también poco espacio para la expansión de su negocio

Debe organizar mejor la planta de producción y reducir el costo de sus productos protegiendo la inocuidad de ellos.

PRODUCCION			
8%			
SALUBRIDAD	COMPRAS	INFRAESTRUCTURA	PROCESOS
10%	0%	10%	10%

Arepili no tiene base de datos de clientes ni cuenta con clientes potenciales definidos, tiene un pendón que cuelga de una varilla ubicada en su local

Arepili debe conocer de mejor manera a sus clientes, y dar a conocer a su empresa en otros mercados.



MERCADERO		
5%		
A. SERVICIO	A. MERCADERO	A. POSICIONAMIENTO
0%	5%	10%

Arepili no tiene registro contable; cuenta con un estimado del costo de los productos posee poco conocimiento de los estados financieros de la empresa y niveles de endeudamiento de ella, pues ha sacado ya bastantes créditos para maquinaria.

La empresa debe mejorar en contabilidad y finanzas, para conocer el real costo del producto y el precio de venta óptimo, conocer sus costos y sus gastos y para el final el nivel de endeudamiento que tiene la empresa.

CONTABILIDAD Y FINANZAS				
2%				
LIBRO FISCAL	FLUJO CAJA	COSTOS	P. EQUILIBRIO	INVENTARIOS
0%	0%	10%	0%	0%

Segundo Diagnóstico.

Arepili con un 95% de calificación de cumplimiento del programa.

GENERALIDADES	
100%	
PLANEACION E.	RECURSO H.
100%	100%

Hace un traslado de la plata de producción a un lugar más grande en donde se realizó el diseño de planta para la cocción y preparación del maíz.

En el punto de moldeado sigue siendo muy pequeño y difícil de cumplir con lo establecido en las normas de salubridad.

PRODUCCION			
95%			
SALUBRIDAD	COMPRAS	INFRAESTRUCTURA	PROCESOS
80%	100%	100%	100%

Arepili cambia su imagen, pero no ha hecho ningún elemento de publicidad que llegue a su mercado objetivo.

MERCADERO		
87%		
A. SERVICIO	A. MERCADERO	A. POSICIONAMIENTO
100%	80%	80%

Arepili conoce e implementa los temas de contabilidad y finanzas.

CONTABILIDAD Y FINANZAS				
100%				
LIBRO FIS- CAL	FLUJO CAJA	COSTOS	P. EQUILI- BRIO	INVENTARIOS
100%	100%	100%	100%	100%

Tercer Diagnóstico.

Arepili después de pasados dos años de finalizado el proceso de acompañamiento obtiene 66% frente al modelo.

Arepili descuida temas administrativos, el enfoque del negocio ha cambiado y una de las problemáticas que tenía que era la competencia en tema de precios, ha cometido el error de bajar los precios como los de la competencia pese a que esos precios darían pérdidas en el negocio.

GENERALIDADES	
55%	
PLANEACION E.	RECURSO H.
70%	40%

La cocción del maíz tiene una infraestructura organizada, pero el moldeado sigue siendo un lugar no adecuado en cuanto al manejo de alimentos.

PRODUCCION			
83%			
SALUBRIDAD	COMPRAS	INFRAESTRUCTURA	PROCESOS
80%	50%	100%	100%

Arepili ha impreso un nuevo pendón con la imagen nueva, así como las etiquetas, pero ha aplicado muy pocas estrategias para el posicionamiento de la marca y la apertura de nuevos mercados potenciales.

MERCADERO

80%		
A. SERVICIO	A. MERCADERO	A. POSICIONAMIENTO
80%	80%	80%

Arepili lleva un registro diferente de las entradas y salidas de dinero, así como de los costos, pero no es fácil de aplicar.

CONTABILIDAD Y FINANZAS				
48%				
LIBRO FISCAL	FLUJO CAJA	COSTOS	P. EQUILIBRIO	INVENTARIOS
50%	50%	50%	50%	40%

21. RESTAURANTE COSSIO



Primer Diagnóstico.

Cossio es un restaurante y organizador de eventos, este es reconocido en la ciudad de Bucaramanga por la calidad de su servicio y sus productos siendo uno de ellos su producto estrella “la paella”, El propietario quien recientemente adquirió la empresa, ha puesto todo su empeño para sacarla adelante y continuar con la tradición de este reconocido restaurante. Hace falta realizar el nuevo enfoque del negocio.

La capacitación del personal se hace al momento en el que se presente una necesidad, es el empresario quien conoce todos los aspectos de la empresa y quien dicta estas capacitaciones pero no se tienen registro de ellas.

GENERALIDADES	
15%	
PLANEACION E.	RECURSO H.
0%	30%

Cuenta con espacios amplios y frescos; pero Cossio debe mejorar en el flujo de los procesos, y en la variedad de los platos; realizar una carta flexible para el restaurante con platos variados para los almuerzos que se ofrecen diariamente; el flujo del proceso se deben organizar por medio de tarjetas en donde se va especificando cada plato que se debe preparar en la cocina

PRODUCCION			
25%			
SALUBRIDAD	COMPRAS	INFRAESTRUCTURA	PROCESOS
30%	10%	50%	10%

Los espacios están bien distribuidos pero hace falta separar el local de la casa del propietario, poner señalizaciones de áreas en donde se especifique claramente que está prohibido el paso a personal no autorizado al segundo piso del restaurante y adicional a esto poner una puerta para evitar el ingreso de las personas.

MERCADEO		
8%		
A. SERVICIO	A. MERCADEO	A. POSICIONAMIENTO
5%	10%	10%

Segundo Diagnóstico.

Cossio determina su enfoque del negocio y no encamina hacia una competencia con los grandes de su sector, obteniendo un 99% en el segundo diagnostico frente al cumplimiento del programa realizado.

GENERALIDADES
100%

PLANEACION E.	RECURSO H.
100%	100%

Cossio aplica todos los programas que se ofrecieron de la mejor manera para su empresa, pese a que su infraestructura tenía falencias para organizar la producción y la atención de clientes.

PRODUCCION			
95%			
SALUBRIDAD	COMPRAS	INFRAESTRUCTURA	PROCESOS
100%	100%	80%	100%

Cossio ha fue invitado a la feria Puro Sabor Social, feria en la cual participan los mejores restaurantes de Bucaramanga, para ello contrata personal para la adecuación del stand allí contactará con proveedores y clientes potenciales.

MERCADEO		
100%		
A. SERVICIO	A. MERCADEO	A. POSICIONAMIENTO
100%	100%	100%

Cossio conoce e implementa los diferentes formatos de contabilidad.

CONTABILIDAD Y FINANZAS				
100%				
LIBRO FISCAL	FLUJO CAJA	COSTOS	P. EQUILIBRIO	INVENTARIOS
100%	100%	100%	100%	100%

Tercer Diagnóstico.

Restaurante Cossio obtiene 79% en la calificación de la empresa frente al modelo con el que se intervino la empresa dos años antes.

GENERALIDADES	
85%	
PLANEACION E.	RECURSO H.
90%	80%

Cossio descuidó los formatos de producción, y su infraestructura sigue igual.

PRODUCCION			
80%			
SALUBRIDAD	COMPRAS	INFRAESTRUCTURA	PROCESOS
80%	90%	80%	70%

Cossio no volvió a participar en ferias de alimentos ni han hecho nuevos contactos.

MERCADERO		
77%		
A. SERVICIO	A. MERCADERO	A. POSICIONAMIENTO
80%	70%	80%

Tienen una nueva forma de llevar los formatos por medio digital, pero están desactualizados.

CONTABILIDAD Y FINANZAS				
74%				
LIBRO FISCAL	FLUJO CAJA	COSTOS	P. EQUILIBRIO	INVENTARIOS
80%	80%	70%	60%	80%

22. DOÑA JULIA



Primer Diagnóstico.

Doña Julia es una empresa familiar que se dedica a la fabricación y comercialización de flautas y empanadas pre-cocidas y listas, ubicada en la ciudad de Bucaramanga.

Tiene un enfoque empresarial pero están en proceso de cambio de nombre, Doña Julia, tiene personal calificado, pero es necesario realizar capacitaciones y perfiles de cargo y manuales de funciones.

GENERALIDADES	
25%	
PLANEACION E.	RECURSO H.
30%	20%

La empresa falta aplicar modelos de salubridad para el funcionamiento de la productora de alimentos, tiene la infraestructura para la adaptación de un óptimo flujo de proceso.

PRODUCCION			
14%			
SALUBRIDAD	COMPRAS	INFRAESTRUCTURA	PROCESOS
15%	10%	20%	10%

Doña Julia tiene productos bastante apetecidos por la cantidad de combinaciones de sabores que maneja y la calidad del producto; pero el principal aspecto negativo de doña julia es que la empresa no está legalmente constituida y tiene un nombre que no se puede registrar pues ya existe uno igual en la misma actividad económica.

MERCADEO		
13%		
A. SERVICIO	A. MERCADEO	A. POSICIONAMIENTO
10%	20%	10%

Doña Julia no cuenta con ningún tipo de programa de contabilidad.

CONTABILIDAD Y FINANZAS
0%

LIBRO FISCAL	FLUJO CAJA	COSTOS	P. EQUILIBRIO	INVENTARIOS
0%	0%	0%	0%	0%

Segundo Diagnóstico.

Doña Julia obtiene un 94% han hecho cambios positivos en la administración de la empresa, como el nombre pues tenían un problema legal por esto.

GENERALIDADES	
100%	
PLANEACION E.	RECURSO H.
100%	100%

Doña Julia tiene una infraestructura pequeña en donde es difícil tener el mejor acceso a la maquinaria, esta se ve afectada pues el mantenimiento que se le hace a esta es muy distanciado uno de otro.

PRODUCCION			
93%			
SALUBRIDAD	COMPRAS	INFRAESTRUCTURA	PROCESOS
100%	100%	80%	90%

Doña Julia tiene anuncios en páginas, directorios y está trabajando para conseguir un cliente potencial, debe trabajar para posicionar su nuevo nombre (PRECOCIDOS EXQUISITOS DE SANTANDER)

MERCADEO		
83%		
A. SERVICIO	A. MERCADEO	A. POSICIONAMIENTO
100%	80%	70%

Doña Julia tiene un buen manejo de contabilidad y finanzas

CONTABILIDAD Y FINANZAS				
100%				
LIBRO FISCAL	FLUJO CAJA	COSTOS	P. EQUILIBRIO	INVENTARIOS
100%	100%	100%	100%	100%

Tercer Diagnóstico.

Doña julia obtiene 68% de calificación frente al cumplimiento con el modelo.

Doña julia no ha cumplido con los objetitos del negocio a largo plazo ha seguido en el mismo mercado con los mismos clientes, sin capacitaciones extras.

GENERALIDADES	
55%	
PLANEACION E.	RECURSO H.
70%	40%

Doña julia tiene desactualizados los formatos de producción. Y continua siendo muy pequeño para la implementación correcta de los programas.

PRODUCCION			
73%			
SALUBRIDAD	COMPRAS	INFRAESTRUCTURA	PROCESOS
70%	80%	70%	70%

Al cambiar su nombre Doña julia ha tenido que volver a crear mercado, pero ha realizado publicidad en el periódico, adquirió un espacio más vistoso en el directorio, pero no ha conseguido un cliente potencia

MERCADEO		
70%		
A. SER-VICIO	A. MERCA-DEO	A. POSICIONA-MIENTO
80%	80%	50%

Sigue con buen manejo de contabilidad, pero hace falta calcular mejor la actualización de los costos.

CONTABILIDAD Y FINANZAS				
76%				
LIBRO FISCAL	FLUJO CAJA	COSTOS	P. EQUILI-BRIO	INVENTARIOS
100%	100%	80%	70%	30%

Anexo c Evaluación De Cumplimiento

EMPRESA: _____			
AREA	ACTIVIDAD	SUBACTIVIDAD	%CUMPLIMIENTO
GENERALIDADES PRODUCCIÓN	<i>Planeación Estratégica</i>	Realizar seguimiento a los objetivos misionales	
	<i>Recurso humano</i>	Objetivos estratégicos e Indicadores operacionales	
		Manual de funciones, responsabilidades.	
		Perfiles de cargo.	
	<i>Higiene y salubridad</i> <i>*(Este apartado es únicamente para empresas manipuladoras de alimentos)</i>	Programa de capacitación	
		Manual Del Manipulador	
PRODUCCIÓN MERCADEO	<i>Procedimiento de Compras</i> <i>Procedimiento de Compras</i>	Programa Limpieza y Desinfección	
		Programa Control de Plagas	
		Programa Residuos Sólidos	
		Procedimiento de compras	
		Listado de proveedores	
	<i>Infraestructura</i> <i>Infraestructura</i>	Formato para orden de compras	
		Formato para devolución de materia prima e insumos.	
		Guía y formatos para realización y control de inventario	
		Hoja de vida de máquinas y equipos.	
	<i>Procesos para Registro INVIMA</i> <i>Procesos Productivos</i>	Identificación de áreas (señalización)	
		Documentar pautas de seguridad	
		Programa de mantenimiento	
		Formato de cotización	
		Formato orden de pedido.	
		Programa de las 5S	

	Procesos Productivos <i>Acciones de servicio</i>	Formato para control de entrega y recibo de mercancía	
		Procedimiento de acciones correctivas y preventivas	
		Formato para control de entrega del producto	
		Documentar procedimientos para establecer los controles de calidad en la fabricación del producto. PNC	
		Diseño y análisis de encuesta de satisfacción del cliente.	
		Creación base de datos por tipo de cliente	
MERCADEO AREA CONTABILIDAD Y FINANZAS	<i>Acciones de Publicidad</i>	Plantear o Replantear nombre e imagen corporativa	
		Replantear elementos de comunicación (tarjetas de presentación, stickers, pendón)	
	<i>Acciones de Merchandising</i>	Adecuación de las paredes internas, fachadas, techos, puertas de color blanco.	
		Disponer de un mejor orden en la parte administrativa	
		Quitar elementos que no tengan que ver con el negocio	
		Mejorar vitrina para exhibición del producto.	
	<i>Acciones de mercado</i>	Definición de segmentos	
		Mejorar la imagen del local	
	<i>Acciones de mercado Acciones de posicionamiento</i>	Análisis de mercado potencial	
		Acciones para la captación de nuevos clientes.	
CONTABILIDAD Y FINANZAS AREA	<i>Acciones de posicionamiento Implementar Libro Fiscal</i>	Acciones para ampliar el posicionamiento del producto.	
		Información de los ingresos, egresos y saldos.	
	<i>Flujo de caja y cuentas</i>	Formato flujo de caja.	
	<i>Flujo de caja y cuentas Sistema de costos es-</i>	Formato para cuentas por pagar y cobrar.	
		Formato Costos materia prima e insumos, mano obra, CIF	

	<i>táandar</i>		
	<i>Punto de equilibrio</i>	Información costos fijos y variables	
	<i>Inventarios</i>	Realizar inventario.	
	Inventarios	Clasificación de materia prima e insumos, Ubicación y Rotulado	

Anexo d Manual De Funciones Y Perfiles De Cargo

NOMBRE DEL CARGO: GERENTE	AREA: GERENCIAL / ADMINISTRATIVA
CARGO: JEFE INMEDIATO:	CARGOS SUPERVISADOS: Auxiliar de producto terminado, operarios de máquinas litográficas, Secretaria, diseñador gráfico.
MISIÓN DEL CARGO: Máxima autoridad de la empresa, en la que descansa la responsabilidad de los recursos técnicos, humanos, administrativos, con el objetivo de mantenerse en el mercado, y reflejar ambiente de confiabilidad.	
23. PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN: Estudios superiores en administración de empresas, carreras afines, dos años de experiencia en el manejo de empresas de este tipo y/o tecnologías.	DOCUMENTO DE SOPORTE: Título obtenido en Administración de Empresas o estudios afines que corresponda y/o documentos que soporten la experiencia.
FORMACIÓN: Servicio al cliente, productividad y competitividad, identificación de mercados potenciales. Administración y control de inventarios.	Registros de soporte de la formación
EXPERIENCIA: 2 años ejerciendo funciones gerenciales y/o de administrativas.	Certificaciones laborales
HABILIDADES Y APTITUDES	
Toma de decisión	Liderazgo
Relaciones interpersonal	Trabajo en equipo
Planeación, atención al cliente	Recursividad
Sentido de pertenencia	Solución de conflictos
Delegar	Creatividad
Eficacia, eficiencia	Comunicación oral y escrita
RESPONSABILIDADES	

Por Manejo de Personal	Es responsable por todo el recurso humano adscrito a la empresa. Además de supervisar y delegar funciones a los subalternos y hacer que las políticas internas se cumplan.
Por maquinaria y equipo	Por toda los equipos e infraestructura que tiene a su haber la empresa.
Por atención directa al cliente	Responsable de gestionar y mantener el mercado y la fidelidad de los clientes.
Por información confidencial	Es responsable por toda la información contable, financiera, tributaria y laboral adquirida durante el ejercicio de su cargo, así como de guardar prudencia y confidencialidad de dicha información; y de rendir cuentas o informes claros y precisos.
Por dineros o valores	Responsable de gestionar, dirigir y velar por los recursos económicos y financieros de la empresa que se deriven del giro ordinario de las actividades de la organización. Verificar la cartera, firma de cheques y transacciones.
PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES: • Se encarga de administrar la disponibilidad de recursos existentes de la empresa. • Asegura que los requisitos del Cliente se determinen y se cumplan con el propósito de aumentar su satisfacción. • Supervisar a diario el estado de la caja y recaudos y cuidar por el correcto manejo y seguridad de los bienes de la empresa. • Vigilar por la debida información contable y fiscal. • Presentar la información cuando sea requerida por los órganos gubernamentales. • Supervisar los procesos de la prestación del servicio. • Diseñar estrategias de mercadeo y financieras que garanticen el sostenimiento de la empresa • Manejo del personal en busca de un óptimo ambiente laboral. • Crear mecanismos eficientes y eficaces. • Atención de todas las quejas y reclamos de clientes cuando se presenten inconvenientes en los procesos de producción. • Realizar evaluaciones de desempeño a los empleados.	

Anexo e Manual De Manipulador De Alimentos

INTRODUCCION

La adecuada manipulación de alimentos, debe ser realizada con responsabilidad y conocimiento por parte de la empresa _____, para ello se elabora este manual del manipulador que actuará como documento guía, aportando el conocimiento necesario para realizar una adecuada higiene de las personas que se encuentran en el área de producción y manejan directamente el alimento, cuidando la inocuidad del producto y la salud del consumidor.

OBJETIVOS

- Obtener alimentos seguros para él para el consumo humano.
- Conocer las formas correctas para la manipulación de alimentos y su adecuada preparación.
- Informar y Capacitar al personal manipulador del alimento de la empresa _____ en cómo realizar una correcta manipulación de alimentos.
- Evitar la presentación de riesgos de índole física, química y biológica durante el proceso de manufactura de alimentos.

INFORMACION ÚTIL PARA EL MANIPULADOR

ALIMENTO:

Sustancia natural, semi-elaborada o elaborada que ingerida proporciona los materiales y la energía necesarios para mantener la vida en buen estado de salud.

- Nutricionales: regulación del anabolismo y mantenimiento de las funciones fisiológicas, como el calentamiento corporal.
- Psicológicos: satisfacción y obtención de sensaciones gratificantes.

INOCUIDAD:

Características del alimento que lo hacen seguro.

MATERIAS PRIMAS:

Se conocen como **materias primas** a la materia extraída de la naturaleza y que se transforma para elaborar materiales que más tarde se convertirán en bienes de consumo.

Las materias primas que ya han sido manufacturadas pero todavía no constituyen definitivamente un bien de consumo se denomina productos semi-elaborados, productos semi-acabados o productos en proceso, o simplemente materiales.

MANIPULADOR:

Es aquella persona que por su actividad laboral tiene contacto directo con los alimentos durante su preparación, fabricación, transformación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte, distribución, venta, suministro y servicio.

De él depende la seguridad de los alimentos. Puede controlar situaciones que favorecen la aparición de enfermedades de origen alimentario en el consumidor como temperatura de conservación de los alimentos forma de manipularlos, condiciones de higiene etc.

BACTERIAS:

Las bacterias son los organismos más abundantes del planeta. algunas bacterias patógenas pueden causar enfermedades infecciosas, incluyendo cólera, difteria, escarlatina, lepra, sífilis, tifus, etc.

ALIMENTO CONTAMINADO:

Es el que obtenga:

- Agentes vivos (virus, microorganismos o paracitos riesgosos para la salud)
- Sustancias químicas, minerales u orgánicas extrañas a su composición normal sean o no repulsivas.
- Componentes naturales tóxicos en concentración mayor a la predeterminada por exigencias reglamentarias.



Relacionados con la **Enfermedades de Transmisión por los Alimentos** (designadas habitualmente con la sigla E.T.A) se encuentran los alimentos contemplados, los alterados y los contaminados.

De esos dos tipos de alimentos, los que mayor incidencia tienen sobre las ETAs son los alimentos contaminados, ya que se comprueba que la mayor parte (aproximadamente un 90%) son de origen biológico, principalmente bacterias.

En los alimentos se encuentran presentes microorganismos (bacterias, hongos) que constituyen lo que se llama “flora acompañante”. No siempre esa flora es capaz de enfermar, pero si puede hacerlo si ocurren varias situaciones en forma simultánea.



Como indica el cuadro anterior, las condiciones favorables de la infección o intoxicación alimentaria más frecuentes son:

- Manipulación incorrecta de los alimentos
- Falta de higiene personal.
- Conservación de alimentos a temperatura ambiente
- Refrigeración insuficiente
- Enfriamiento de los alimentos en forma demasiado lenta antes de alcanzar la temperatura de refrigeración (Interrupción de la cadena de frío)
- Condiciones higiénicas deficientes de los locales y establecimientos en los que se trabaja con alimentos
- Falta de limpieza en los utensilios
- Preparación de las comidas en grandes cantidades
- Elaboración de los alimentos mucho tiempo antes del momento de ser consumidos.
- Cocción insuficiente
- Recalentamiento de los alimentos a temperatura insuficiente, que no resulta capaz de destruir las bacterias responsables de enfermedad
- Empleo de alimentos contaminados con bacterias patógenas
- Uso inadecuado o descuido de las devoluciones
- Contaminación cruzada debido a la ignorancia y a la falta de cuidado en los procesos de limpieza

Estas condiciones pueden presentarse aisladas o no, y determinan el riesgo de contaminación del alimento.

Si concurren juntas, las posibilidades de tener un alimento contaminado son muy elevadas.

En todos los casos, el factor que determina el carácter de “contaminado” es el desarrollo microbiano resultante de esas condiciones que lo favorecen.

La contaminación microbiana es la que predomina notablemente en los alimentos, pero pueden existir otras razones que también los hacen peligrosos y responsables de desencadenar ETAs.

CLASIFICACIÓN DE CONTAMINACIONES ALIMENTARIAS

Contaminación Fisiológica: un ejemplo de este tipo es cuando se confunden plantas tóxicas con inocuas y se mezclan consumiéndose juntas.

Contaminación Biológica: es la que ocurre por diversos agentes microbianos como:

- Bacterias: Constituyen la causa más frecuente de intoxicaciones alimentarias
- Parásitos: diversas tenias, como *Tenia saginata*, *Tenia solium*, y otros
- Virus: como por ejemplo Hepatitis A
- Hongos: como los mohos del pan

Contaminación Física: ocurre cuando cuerpos extraños se incorporan al alimento accidentalmente durante su elaboración, como ejemplo puede citarse la caída de alguna pieza de un equipo, un tornillo u otro objeto en el alimento.

Contaminación Química: este tipo puede ocurrir en la producción de las materias primas, durante cualquier etapa del procesamiento del alimento, ya sea de cocción, elaboración, empaque o almacenamiento, y aun también durante la distribución. Ejemplos de este tipo pueden ser la presencia de residuos de plaguicidas, la contaminación accidental con insecticidas, el exceso de aditivos alimentarios que pueden resultar nocivos para la salud, y también sustancias que pueden pasar al alimento desde las cajas que lo contienen.

Un alimento contaminado puede reconocerse al hombre como responsable principal, ya sea en su inicio o en la transmisión, responsabilidad derivada del no cumplimiento de pautas higiénicas.

Algunos tipos de cadena epidemiológica pueden ser los siguientes:



DES DEL MANIPULADOR DE ALIMENTOS

Como se vio antes, la correcta manipulación es un paso clave para la seguridad de los alimentos.

Es necesario tener en cuenta cada procedimiento de preparación de alimentos y cada uno de los pasos que conduce al producto terminado, tratando de señalar en ellos las operaciones riesgosas.

Es decir, interesa considerar el “flujo del alimento”, que es el camino que se recorre desde la recepción de la materia prima hasta la comercialización.

Esto es importante para determinar dónde pueden ocurrir peligros potencialmente significativos para la seguridad alimentaria.

DOTACIÓN PERSONAL MANIPULADOR

_____, será responsable de entregar al personal operativo 2 dotaciones cada año.

Al terminar la jornada laboral cada operario deberá llevar su dotación y lavarla para traerla limpia a su jornada de trabajo al día siguiente.

La dotación está compuesta por:

PANTALON Y CAMISA: Se utilizará de color claro, No se permiten bolsillos por encima de la cintura, de esta manera se evita que los artículos que se encuentran en ellos puedan caer accidentalmente en el producto.

ZAPATOS: Se debe utilizar bota o zapato cerrado de color claro, suministrado una por la empresa, el cual se debe utilizar solamente en el área de trabajo.

CAMISA ANTIFLUIDOS Y PETO PLÁSTICO: Se utilizaran cuando la labor que realizada, implica que el uniforme, bata o ropa exterior se ensucie rápidamente. Color blanco para el área de cocción, elaboración y empaque.

GORRO, O COFIA: todo el personal que ingrese al área de producción deberá cubrir su cabeza con un gorro. Las personas que usan el cabello largo deberán sujetarlo de tal modo que el mismo no se salga gorro.

TAPABOCAS: se usara tapabocas en las áreas de cocción, elaboración y empaque y será de uso obligatorio para el personal que presente síntomas de enfermedad como gripa, laringitis u otra. Esta debe ser informada al jefe inmediato.

GUANTES: Únicamente es necesario el uso indispensable de guantes en el área de cocción, éstos deben estar en buenas condiciones, limpios y desinfectados. El uso de guantes no exime al personal manipulador de la obligación de lavarse las manos. También se suministrará guante tipo quirúrgica cuando la persona presente cortadas, alergias u hongos en la uñas y piel.

HÁBITOS HIGIÉNICOS

Todo el personal debe practicar los hábitos de higiene personal en la casa, antes de entrar al proceso y durante el proceso como los mencionados en el texto:

EN CASA

- Baño diario
- Afeitada diaria.
- Uñas limpias, cortas y sin esmalte.
- La uñas deben cepillarse en casa todos los días.
- Lavarse frecuentemente el cabello y peinarlo
- Cabello corto
- Dotación limpio y completo
- Barba Afeitada
- Usar Patillas cortas
- No usar crema de manos antes de entrar a proceso
- No se permite el uso de perfume antes ni durante las labores de proceso.
- Es indispensable el uso de desodorante.
- No se permite el uso de maquillaje.

PRACTICAS HIGIENICAS ANTES DE ENTRAR A LA PLANTA

- Lavar y desinfectar las manos y guantes.
- Dotación limpia, completa y bien puesta (camisa, pantalón, botas o zapatos, tapabocas, cofia)
- No debe usar ningún tipo de joya o amuleto (no cadenas, no reloj, no anillos, no piercing. etc.)
- Cofia bien puesta. No se deben ver las patillas ni cabello.
- Usar tapa boca en las labores de manejo de alimentos.
- Se debe cubrir y proteger con guante quirúrgico cualquier herida abierta como cortadas, raspaduras u hongos en las uñas. Estas afecciones se deben notificar al jefe directo para que se realice la correspondiente acción correctiva.
- Lavar y desinfectar manos después de utilizar los servicios sanitarios.

PRÁCTICAS HIGIENICAS DENTRO EL AREA DE PROCESO

Lavar equipos, utensilios al cambiar de actividad, en los intermedios (descansos), al cambiar de línea y al finalizar el turno.

El lavado de manos de los manipuladores de alimentos debe ser cada que la ocasión lo amerite más adelante veremos ciertas situaciones.

Durante el proceso no se debe hablar, la política es trabajar en silencio.

Mantener en completo orden y limpieza de sitio de trabajo y cada uno de sus implementos

No se debe hablar, gritar, o silbar durante el proceso, labores de aseo y tampoco en los pasillos.

No deben sentarse con la dotación en el piso de cualquiera área interna o externa de la empresa.

MANOS

Las manos por ser la parte del cuerpo que tiene un contacto permanente con los utensilios, equipos, materias primas y los alimentos, requieren de un cuidado especial, ya que reciben contaminación de diversas fuentes como:

- Sanitario
- Alimentos crudos
- Dinero
- Llaves
- Sustancias peligrosas
- Cigarrillos
- Basuras

Todo el personal manipulador debe lavarse y desinfectarse las manos, cada vez que la ocasión lo amerite, veamos algunas ocasiones:

- Después de usar los servicios sanitarios
- Después de tocar objetos contaminados como:
 - ✓ Dinero
 - ✓ Basura
 - ✓ Pañuelos
 - ✓ Restos de comida
- Después de recoger los residuos de los alimentos del piso.
- Después de tocarse cabello, nariz, boca y cabeza y otras partes.
- Antes y después de manipular alimentos.
- Luego de toser.
- Luego de estornudar.

Si por alguna razón la persona incurre en algunos de estos actos debe lavarse inmediatamente las manos.

El personal antes de toser o estornudar deberá alejarse del producto que está manipulando, cubrirse la boca y después lavarse las manos con jabón desinfectante para prevenir la contaminación bacteriana

MODO DE LAVARSE LAS MANOS Y GUANTES:

1. Remangue el uniforme hasta el codo
2. Humedezca las manos y el brazo hasta el codo.
3. Aplicar jabón desinfectante

4. Frotar las manos con el jabón hasta que se forme espuma y extenderla de las manos hacia los codos.
5. Cepillar cuidadosamente manos y uñas
6. Enjuagar bien al chorro de agua desde las manos hacia los codos
7. Secar las manos con una toalla de papel desechable.

CAPACITACIÓN

El programa de capacitación a todo el personal seguirá los siguientes lineamientos:

1. Inducción. Para su ingreso el personal nuevo debe presentar su carnet de manipulación de alimentos expedido por un laboratorio certificado y vigente.
2. A todo el personal nuevo se le exige certificación del curso presencial de B.P.M. como mínimo una vez al año.

Al personal se le hace entrega de una copia este manual del manipulador el cual debe leer y cumplir, al finalizar la lectura de este documento se hará un test para verificar el entendimiento del presente manual.

PROGRAMA DE LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN

PARA LA FÁBRICA DE _____ DE LA EMPRESA__:

**LOGO DE LA
EMPRESA**



BUCARAMANGA

FECHA

INTRODUCCIÓN

El ministerio de protección social mediante el decreto 3075 de 1997 formuló las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), exigidas para todos los establecimientos dedicados al procesamiento de alimentos. Uno de los programas del BPM es el programa de “Limpieza y Desinfección” ya que es de gran importancia para garantizar la calidad higiénica de los alimentos.

Un adecuado programa de limpieza y desinfección, en la industria de alimentos ayuda a mejorar los procesos, reduce costos y mejora eficiencia de producción de la empresa.

Este programa de limpieza y desinfección se desarrolla para la empresa _____, empresa dedicada a _____.

Saber limpiar y desinfectar no es suficiente para garantizar la higiene de una planta de producción, también se requiere saber cómo hacerlo, cuándo, con qué y quien debe realizar estos procedimientos, para ello se debe realizar un programa de limpieza y desinfección para la planta de producción de la _____, el manual incluirá sistemas de monitoreo y verificación de los procedimientos por medio del diseño de planillas para registrar los resultados de las actividades.

El diseño del programa de limpieza y desinfección incluye la elaboración de los procedimientos operativos estándar (POES) que describen la forma de cómo llevar a cabo dichos procesos y posibles productos a utilizar, la frecuencia con que se deben realizar y las personas responsables; esto involucra el lugar físico, los equipos, los utensilios y la preparación de algunos desinfectantes. Incluye también, los procedimientos de control y verificación con sus respectivos formatos, y finalmente incluye los formatos de acciones correctivas de limpieza y desinfección.

De esta manera _____, contará con buenas condiciones para brindar alimentos de buena calidad a todos sus consumidores y habrá dado un paso más hacia la implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura.

OBJETIVOS

- **Objetivo General**

Diseñar el programa de limpieza y desinfección para la empresa productora de _____, que al implementar cumpla con la norma y garantice la calidad e inocuidad de los productos.

- **Objetivos Específicos**

1. Garantizar una adecuada limpieza y desinfección de todas las áreas de proceso, de los equipos, de las instalaciones y de los manipuladores
2. Documentar el programa de limpieza y desinfección de la empresa _____ y realizar la implementación del mismo.
3. Realizar una adecuada y eficiente selección de los detergentes y desinfectantes y de las concentraciones que se van a utilizar.

4. Establecer los procedimientos e instructivos adecuados para la ejecución de todas las actividades de limpieza y desinfección y llevar los registros pertinentes.
5. Realizar verificaciones de la implementación del programa con la frecuencia establecida.

DEFINICIONES GENERALES

ACIDO: Cualquier sustancia que pueda formar sales, combinándose con algún óxido metálico u otra base de distinta especie.

AGENTES TENSOACTIVOS: Son sustancias capaces de modificar las fuerzas físicas existentes en las superficies, tales como, entre líquidos y sólidos, permitiendo un contacto más estrecho y facilitando su mezcla.

BACTERICIDA: Producto o procedimiento con la capacidad de eliminar las bacterias en condiciones definidas.

BACTERIOSTATICO: Producto o procedimiento con la capacidad de inhibir momentáneamente la reproducción de bacterias en condiciones definidas.

BIODEGRADABILIDAD: Es la susceptibilidad que tiene un compuesto o una sustancia química de ser descompuesta por microorganismos. Un factor importante de la Biodegradabilidad es la velocidad con que las bacterias o los factores naturales del medio ambiente, pueden descomponer químicamente dichos compuestos o sustancias químicas.

CONCENTRACIÓN: Para cada compuesto limpiador hay una concentración mínima, para hacer una buena limpieza y una concentración máxima que no debe excederse por razones de seguridad, corrosión y costos.

CONTAMINACIÓN: Entrada de microorganismos, sustancias y materiales indeseables a un alimento.

DESINFECCIÓN: Es el tratamiento físico-químico o biológico aplicado a las superficies limpias en contacto con el alimento con el fin de destruir las células vegetativas de los microorganismos que pueden ocasionar riesgos para la salud pública y reducir sustancialmente el número de otros microorganismos indeseables, sin que dicho tratamiento afecte adversamente la calidad e inocuidad del alimento.

DESINFECTANTE: Sustancia química que reduce la contaminación microbiana eliminando a su vez agentes patógenos en superficies de proceso.

DETERGENTE: Son sustancias capaces de ayudar a la limpieza, cuando se agrega al agua. Incluye jabones, agentes tensoactivos orgánicos, por ejemplo: detergentes sintéticos, compuestos alcalinos y en algunos casos compuestos ácidos.

DISPERSAR: Es el proceso de retirar y mantener en suspensión la suciedad no disuelta.

ESTERILIZACIÓN: Es el proceso de destrucción de todas las formas de vida microbiana.

ENJUAGUE: Eliminación de detergentes, agentes químicos y otros productos usados en las operaciones de limpieza y desinfección, por medio de agua limpia y potable. Se realiza por operaciones de mezcla y difusión.

LIMPIEZA: Es el proceso o la operación de eliminación de residuos de alimentos u otras materias extrañas o indeseables.

LIMPIEZA EN SITIO: No requiere desmonte de equipos ni tuberías, utiliza la aplicación de los principios físicos y químicos para remover la mugre. Los factores que rigen este sistema son: tiempo, temperatura, poder humectante y fuerza.

PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS ESTANDARIZADOS DE SANEAMIENTO (POES): Sistema documentado para garantizar la limpieza del personal, las instalaciones, los equipos y los instrumentos y su desinfección para alcanzar niveles específicos con anterioridad a las operaciones y durante las mismas.

SANEAMIENTO: Aplicación práctica de medidas sanitarias.

SANITIZACIÓN: La aplicación de cualquier método o sustancia química sobre una superficie limpia para la destrucción de microorganismos patógenos u otros organismos. Tal tratamiento no afectará el equipo ni el producto, ni la salud del consumidor.

SISTEMA FUERA DE SITIO: Consiste en desmontar tuberías y partes de equipo y llevarlos a una sala de limpieza, donde son lavados por cepillos o por recirculación de la solución limpiadora.

SISTEMA DE ACCIÓN MECÁNICA PARA LA LIMPIEZA: Tiene que ver con el cepillado manual, barrida o presión a chorro de agua, para la remoción de la suciedad. La acción mecánica es conveniente para aplicar soluciones limpiadoras o desinfectantes sobre paredes para evitar gastos excesivos, aunque hay que utilizar cepillo para obtener una limpieza efectiva.

SISTEMA DE ASPERSIÓN A ALTA PRESIÓN: Se usa la presión hidráulica para lavar pisos, muros y superficies grandes de equipos. La acción limpiadora se basa en la acción combinada del detergente y la presión al salir de la boquilla aspersor.

DESARROLLO DEL PROGRAMA

PERSONAL:

El personal encargado de realizar las operaciones de limpieza y desinfección es el mismo que trabaja en las diferentes líneas de proceso una vez se culminen las labores diarias, y antes de iniciar dichas labores se debe realizar una inspección del estado de limpieza la cual se registra en el formato inspección de limpieza y desinfección. El cual está incluido en el anexo del presente programa.

El personal encargado de realizar estas actividades cuenta con la capacitación y el entrenamiento específico para tal fin.

El grupo de operarios conoce y ejecuta los procedimientos establecidos de limpieza y desinfección bajo la supervisión del responsable de la planta, quien también es el encargado de facilitar los utensilios, elementos, detergentes y desinfectantes para la ejecución de las actividades.

LA GERENCIA

Es responsable de establecer las políticas que se aplican para el Control de limpieza y desinfección y proporcionar los medios para que se implemente correctamente.

Describe en forma escrita, todo lo relacionado con la metodología de limpieza e higienización de las áreas de servicio, material, equipos y de las normas de higiene y salud del personal, especificando deberes y responsabilidades.

Debe delegar la función de ejecutar, fiscalizar y llevar a cabo las acciones preventivas y correctivas para el cumplimiento de lo dispuesto en este manual.

REQUISITOS DE LA PERSONA ENCARGADA DE LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN

La persona encargada del manual de limpieza y desinfección tendrá que cumplir con los siguientes requisitos:

- Estar capacitado en buenas prácticas de manufactura
- Capacitado en limpieza y desinfección
- Ser pertinente en la ejecución de esta labor
- Tener conciencia de la importancia de la ejecución del presente programa.

FUNCIONES DEL ENCARGADO PROGRAMA DE LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN

El encargado del programa de limpieza y desinfección deberá velar por el cumplimiento de las medidas estipuladas en este manual y sus áreas de responsabilidad son las siguientes:

- Tener el suministro de los implementos necesarios para aplicar el programa de limpieza y desinfección.
- Supervisar el interior de las instalaciones
- Vigilar el estado de los pisos, paredes, ventanas, baños y servicios sanitarios
- Tener buenos hábitos higiénicos
- Realizar inspecciones periódicas según programa

REQUISITOS QUE INVOLUCRAN A TODO EL PERSONAL

En la fábrica de la empresa _____ es de suma importancia que todo el personal cumpla con las siguientes reglas:

1. **UÑAS CORTAS.**

Es necesario tener la uñas cortas ya que las largas albergan gran número de bacterias, mantener las uñas limpias sin esmalte ya que puede caer sobre el producto contaminándolo.

2. **USO DE GUANTES.**

(En el área que se requiera u ocasión especial), al igual que las manos, los guantes deben estar limpios.

3. **EVITAR MALOS HÁBITOS.**

No rascarse la cabeza, cogerse el cabello, no colocar el dedo en la nariz, toser, estornudar, secarse la frente con las manos o brazos, secarse las manos con el uniforme, apoyarse sobre maquinaria o equipo, limpiarse las manos con trapos sucios.

4. **APARIENCIA PERSONAL:**

Pulcritud y orden en todo momento, la limpieza personal induce a la limpieza en el trabajo.

5. **CABELLO:**

Debe estar bien peinado, recogido.

6. **UNIFORMES:**

Debe estar limpio.

7. **ZAPATOS:**

Limpios

8. **USO DE GORRO, BATA Y TAPABOCAS:**

Para limpiar y desinfectar la dotación del personal, primero que todo se deben lavar con agua y jabón y finalmente con desinfectante y dejarlos colgados en un soporte destinado para estos implementos.

Es importante que los empleados mantengan la dotación completa durante el proceso de producción y empaque.

MEDIDAS PERMANENTES DE LIMPIEZA Y DESINFECCION EN AREAS

PROCEDIMIENTO SOBRE LIMPIEZA SECA Y HUMEDA EN LA PLANTA

- Barrer el área en un solo sentido sin olvidar rincones y lugares de difícil acceso, realizarlo desde la zona más limpia hacia la más sucia, o de adentro hacia afuera.
- Lavar con solución detergente y luego lavar con abundante agua.
- Aplicar solución desinfectante y enjuagar con abundante agua. La frecuencia de limpieza se realizará diariamente teniendo en cuenta que todos los días se está procesando y empacando.

- Al realizar los procedimientos de limpieza y desinfección se debe verificar firmando en el campo de "verificado por" de los formatos formato "FORMATO INSPECCION diaria LD"

✓ **ALGUNOS AGENTES SANITIZANTES Y CONDICIONES DE USO:**

- Hipoclorito de sodio: Es muy utilizado en desinfección debido a su efecto antimicrobial depende principalmente del nivel de pH y de la temperatura.
- TIMSEN es una sal de amonio en forma de perla seca compuesta por un 40% de ingrediente activo n-dimetil benil amonio y 60% de urea estabilizante.
- SaniT-10: Es muy utilizado en desinfección de áreas y utensilios se prepara una solución de 10 L de agua por 80 ml de Sanit – 10
- Pentaquat : desinfectante utilizado para superficies de equipos y utensilios

FICHA TÉCNICA CLOROX

NOMBRE	CLOROX
Tipo de producto	Desinfectante.
Principio activo	Hipoclorito de sodio comercial 5.6%
Propiedades físicas y químicas	Es un líquido de color amarillento con suave olor a cloro, ligeramente más pesado que el agua.
Usos	Desinfectantes para lavar pisos, paredes y techos y áreas en general.
Condiciones de almacenamiento	No almacenarlo con sustancias incompatibles como son ácidos, amoniacos y productos orgánicos. Almacénese en sitios ventilados.
Elementos de protección personal	Guantes, tapabocas, botas, gorro.
Manejo en caso de ingestión o contacto	Beba grandes cantidades de agua de inmediato, no provoque el vómito. En caso de contacto con los ojos, lave con suficiente agua.

A continuación se describe la forma de desinfección de las instalaciones

AREA	INSTALACIÓN						

		DAD	CIA	BLE
1. Área de cocción	Pisos	LyD	Diaria	Operarios
	Paredes	D	Diaria	Operarios
	Techo	LyD	Trimestral	Operarios
	Marmita	LyD	Diario	Operarios
	Recipientes	LyD	Diaria	Operarios
	Palas	LyD	Diaria	Operarios
	Baldes	LyD	Diaria	Operarios
	Plásticos	LyD	Diaria	Operarios
	Canastas	LyD	Diaria	Operarios
	Estantes	D	Diaria	Operarios
	Elementos de medición	LyD	Diaria	Operarios
2. Área de Moldeado	Pisos	LyD	Diaria	Operarios
	Paredes	D	Diaria	Operarios
	Techo	LyD	Trimestral	Operarios
	Recipientes y utensilios	LyD	Diaria	Operarios
	Mesa de trabajo	LyD	Diaria	Operarios
	Estante	D	Diaria	Operarios
3. Área de empaque	Pisos	LyD	Diaria	Operarios
	Paredes	D	Diaria	Operarios
	Techo	LyD	Trimestral	Operarios
	Recipientes y utensilios	LyD	Diaria	Operarios
	Maquinas	LyD	Diaria	Operarios

4. Área de producto terminado	Pisos	LyD	Diario	Operarios
	Paredes	LyD	Mensual	Operarios
	Techo	LyD	Trimestral	Operarios
	Estibas	LyD	Mensual	Operarios
	Canastas	LyD	Diario	Operarios
5. Área de lavado	Pisos	LyD	Diaria	Operarios
	Paredes	LyD	Quincenal	Operarios
	Techo	LyD	Trimestral	Administrativo
	Lavadero	LyD	Mensual	Operarios
	Lava-traperos	LyD	Mensual	Operarios
6. Área de almace- namiento de Mate- rias primas (Bodega 1)	Pisos	LyD	Diario	Operarios
	Paredes	LyD	Mensual	Operarios
	Techo	LyD	Trimestral	Operarios
	Pesos	LyD	Diario	Operarios
7. Área de al- macena- miento de empaques (Bodega 2)	Pisos	LyD	Semanal	Operario
	Paredes	LyD	Mensual	Operario
	Techo	LyD	Trimestral	Operario
	Estante	LyD	Quincenal	Operario
8. Área de ca- fetería	Pisos	LyD	Diaria	Operario
	Paredes	LyD	Mensual	Operario
	Techo	LyD	Trimestral	Operario
	Mesa	LyD	Quincenal	Operario
	Sillas	LyD	Mensual	Operario
9. Área de Aseo	Gabinete	LyD	Mensual	Administrativo
	Elementos de secado	LyD	Mensual	Administrativo

	Pisos	LyD	Quincenal	Administrativo
	Paredes	LyD	Quincenal	Administrativo
	Techo	LyD	Trimestral	Administrativo
10. Casilleros	Pisos	LyD	Diaria	Operarios
	Paredes	LyD	Mensual	Operarios
	Casilleros	LyD	Mensual	Operarios
	Techos	LyD	Trimestral	Operarios
11. Baños	Pisos	LyD	Diario	Administrativo
	Paredes	LyD	Diario	Administrativo
	Techos	LyD	Trimestral	Administrativo
	Lavamanos	LyD	Diario	Administrativo
	Sanitario	LyD	Diario	Administrativo
	Puertas	LyD	Diario	Administrativo
	Ventanas	L yD	Mensual	Administrativo
	Recipiente re- siduos sólidos	L yD	Diario	Administrativo
12. Área de re- siduos sólidos	Paredes	LyD	Cada 2 días	Administrativo
	Pisos	LyD	Diaria	Administrativo
	Techos	LyD	Trimestral	Administrativo
	Recipiente re- siduos sólidos	LyD	Cada 2 días	Administrativo
13. Tanque de agua pota- ble	Paredes	LyD	Semestral	Contratado
	Pisos	LyD	Semestral	Contratado
	Tapas	LyD	Semestral	Contratado
14. Alrededores de la em- presa	Pisos	LyD	Mensual	Administrativo
	Puerta	LyD	Mensual	Administrativo

	Pared	LyD	Semestral	Administrativo
15. Área de oficina	Paredes	LyD	Mensual	Administrativo
	Pisos	LyD	Diaria	Administrativo
	Techos	LyD	Semestral	Administrativo
	Recipiente residuos sólidos	LyD	Diaria	Administrativo
	Escritorios y archivadores	LyD	Mensual	Administrativo
	Sillas	LyD	Quincenal	Administrativo
	Útiles	LyD	Mensual	Administrativo

SUSTANCIAS A UTILIZAR

La selección y rotación de jabones y desinfectantes es fundamental para una buena limpieza y desinfección de todos los lugares e implementos de la planta.

AGENTE	CLASIFICACION	ACTIVIDAD
Detergente Neutro	Detergente	Penetrar, remover y dispersar eficazmente la suciedad, el poder detergente no se debe afectar por las características del agua.
Hipoclorito de Sodio	Desinfectante	Utilizando la concentración adecuada reduce y elimina la carga microbiológica de ambientes y equipos. Es el más utilizado en la industria de alimentos por su costo pero puede causar corrosión sobre los equipos.
Amonios Cuaternarios	Desinfectantes	Tienen buen poder desinfectante aplicado en las concentraciones adecuadas. Se recomienda rotarlo con el hipoclorito. No causa corrosión en los equipos pero el costo es más alto.
Yodados	Desinfectante	Tiene buen poder desinfectante aplicado en las concentraciones adecuadas. Se recomienda rotarlo con los amonios y con el hipoclorito. Puede colorear los equipos y utensilios.

		lios ya que el color es casi café lo que hace que se ocasione manchas.
Jabón desinfectante	Detergente–Desinfectante	Limpia y desinfecta las manos, es un jabón líquido de grado cosmético sin olor, el cual debe ser efectivo contra microorganismos y hongos.

Las concentraciones para la utilización de detergentes y desinfectantes debe ser siguiendo las recomendaciones de los proveedores de estos productos, según sus fichas técnicas que deben incluir las instrucciones para la preparación de las soluciones.

PROCEDIMIENTOS Y OPERACIONES DE LIMPIEZA Y DESINFECCION

Los procedimientos operacionales de limpieza y desinfección POES, corresponden a los instructivos para el lavado y desinfección de las instalaciones y equipos de la planta de _____ estos instructivos estarán a disposición de todo el personal que labora en la planta y que realiza las actividades de limpieza y desinfección. La eliminación eficiente de la suciedad constituye una fase importante de la limpieza y desinfección y se puede considerar como uno de los aspectos principales del ambiente. En los anexos A y B se detalla este procedimiento en la fábrica.

Otro motivo para una limpieza adecuada es la necesidad de un ambiente limpio. Un alto grado de limpieza es parte fundamental de nuestro nivel de calidad de vida.

La eliminación de las bacterias presentes en cualquier superficie se lleva a cabo por medio de varios factores como:

- La limpieza realizada en la debida forma, elimina la mayoría de las bacterias, desprendiéndose junto con las partículas de suciedad y el agua de enjuague.
- La causticidad excesiva no es aceptable para los métodos de limpieza, y la formación excesiva de espuma no es deseable para las operaciones mecánicas de limpieza.
- Los detergentes dan un mejor resultado cuando se dejan el tiempo adecuado de contacto con superficie que debe limpiarse.

COMO REALIZAR LA LIMPIEZA:

- La elección de los detergentes es un procedimiento que está relacionado con los siguientes factores:
- Al limpiar deben tomarse en cuenta dos clases de suciedad; la visible y la invisible. Por tanto, es buena práctica limpiar a fondo materiales y superficies, y luego aplicarles, como tratamiento final algún procedimiento de desinfección.

MEDIDAS PERMANENTES DE HIGIENE PERSONAL

- **Personal y requisitos sanitarios**

Toda persona que trabaje en una zona de manipulación de alimentos deberá mantener una esmerada limpieza personal mientras esté de turno, y en todo momento durante el trabajo deberá llevar ropa protectora, inclusive una cofia y calzado; todos estos artículos deberán ser lavables, a menos que sean desechables, y mantenerse limpios de acuerdo con la naturaleza del trabajo que desempeña la persona.

Esta dotación no deberá lavarse y/o secarse en las zonas de manipulación o preparación de alimentos. Durante los períodos en que se manipulan los alimentos a mano, deberá quitarse de las manos todo objeto de adorno que no pueda ser desinfectado de manera adecuada. El personal no deberá usar objetos de adorno cuando manipule alimentos.

- **Enseñanza de higiene:**

La empresa debe facilitar los medios para que todas las personas que manipulen alimentos reciban una instrucción adecuada y continua en materia de manipulación higiénica de los alimentos e higiene personal, a fin de que sepan adoptar las precauciones necesarias para evitar la contaminación de los productos. Tal instrucción deberá comprender las partes pertinentes del Código sanitario.

- **Reconocimiento médico:**

Las personas que entran en contacto con los alimentos en el curso de su trabajo deben pasar por un reconocimiento médico antes de asignarles tal empleo, sea por consideraciones epidemiológicas, sea por la naturaleza del producto preparado, sea por el historial médico de la persona que vaya a manipular alimentos. El reconocimiento médico deberá efectuarse en ocasiones en que esté indicado por razones clínicas o epidemiológicas.

- **Enfermedades contagiosas:**

La empresa _____, tomará las medidas necesarias para que ninguna persona de la que se sepa, o sospeche, que padece o es vector de una enfermedad, o esté aquejada de heridas infectadas, infecciones cutáneas, llagas o diarreas, pueda trabajar bajo ningún concepto en ninguna zona de manipulación de alimentos en la que haya probabilidad de que dicha persona pueda contaminar directa o indirectamente los productos con microorganismos patógenos.

Toda persona que se encuentre en esas condiciones deberá comunicar inmediatamente al encargado sobre su estado físico. Si se impide a un empleado trabajar en una zona de manipulación de alimentos porque padece de una enfermedad contagiosa, antes de volver al trabajo deberá recibir un certificado de habilitación de un médico con competencia profesional.

- **Heridas:**

Ninguna persona que sufra de heridas o lesiones deberá seguir manipulando productos ni tocando superficies que entren en contacto con ellos mientras la herida no haya sido completamente protegida por un revestimiento impermeable firmemente asegurado y de color bien visible. Para este fin debe disponerse de un adecuado botiquín de urgencia.

- **Pasos a seguir en el lavado de manos.**

- ~ Humedezca las manos y el brazo hasta el codo.
- ~ Aplicar jabón desinfectante
- ~ Frotar las manos con el jabón hasta que se forme espuma y extenderla de las manos hacia los codos.
- ~ Enjuagar bien al chorro de agua desde las manos hacia los codos.
- ~ Secar las manos con una toalla de papel.

- **Cuando lavarse las manos.**

Deberán lavarse siempre las manos antes de iniciar el trabajo, inmediatamente después de haber hecho uso de los sanitarios, después de manipular material contaminado, y todas las veces que sea necesario.

Deberán lavarse y desinfectarse las manos inmediatamente después de haber manipulado cualquier material que pueda transmitir microorganismos a los productos o equipos. Se tienen avisos que indican la forma correcta de lavarse las manos. Deberá haber una inspección adecuada para garantizar el cumplimiento de este requisito.

INSPECCIONES REALIZADAS

_____ establecerá procedimientos de validación de los procesos realizados en la limpieza y desinfección, y archivará todos los registros efectuados referentes a la inspección periódica que realiza la persona responsable de dicha función para con ello programar las acciones correctivas

MEDIDAS DE CONTROL

Con el fin de verificar que las actividades realizadas de limpieza y desinfección cumplan con los objetivos se evaluará su ejecución mediante: observación de instalaciones, equipos y utensilios, y el diligenciamiento de los formatos que van anexos a este programa de acuerdo a la programación establecida.

MEDIDAS CORRECTIVAS

Con base en los resultados de los análisis microbiológicos, de las inspecciones realizadas y cuando el encargado de la planta observa que las instalaciones y

equipos, presentan una no conformidad a partir de una inspección visual, se tienen que reportar y luego repetir los procedimientos de limpieza y desinfección, que posteriormente se vuelve a verificar hasta lograr los estándares establecidos.

DOCUMENTOS

Se diseñaron una serie de documentos, con el fin de evaluar, inspeccionar y ejecutar los diferentes procedimientos referentes a la limpieza y desinfección de la planta.

- a. Procedimientos Operacionales Estándares (POES) de los Equipos
- b. Procedimientos Operacionales Estándares (POES) de las Instalaciones.
- c. Formato de inspección de limpieza y desinfección diario.
- d. Formato de inspección de limpieza y desinfección específico.
- e. Formato de preparación y concentración de detergentes y desinfectantes.
- f. Formato de rotación de detergentes y desinfectantes.

DOTACIÓN PARA LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN

- Peto industrial.
- Guantes de plástico grueso
- ✓ Para limpiar y desinfectar la dotación del personal, primero que todo los guantes se deben lavar con agua y jabón y finalmente con desinfectante, dejarlos colgados en un soporte destinado para estos implementos
- ✓ Igualmente los petos se deben lavar con suficiente agua y jabón, pasarlos por una solución desinfectante y dejarlos colgados en los respectivos percheros destinados para tal fin.
- ✓ Es importante que los operarios mantengan la dotación completa durante el procesamiento.
- ✓ Es importante no olvidar una correcta higiene personal, el cuidadoso lavado de manos después de la utilización de los servicios sanitarios y antes de iniciar labores, después de cada interrupción, además se deben mantener las manos alejadas de la cara.
- ✓ El uso de joyas, relojes es prohibido entre los manipuladores.

ANEXOS

- **ANEXO A** Poes instalaciones programa limpieza y desinfección

INSTALACIONES	PRODUCTO	PROCEDIMIENTO
---------------	----------	---------------

TANQUE DEL AGUA POTABLE	
FUNCION	almacenamiento y tratamiento del agua
PRE-REQUISITO	Estar totalmente desocupado
LIMPIEZA Y DESINFECCION	Semestral
PROCEDIMIENTO	a) Con un paño húmedo o un material poco abrasivo (sabr�), con solución detergente limpiar todas las superficies, hasta lograr la remoción y eliminación de las suciedades adheridas. b) Retirar con el paño húmedo con agua potable todo el detergente. c) Con un paño húmedo aplique la solución desinfectante. d) Dejar actuar la solución desinfectante el tiempo recomendado por la ficha técnica del producto. e) Lavar con agua potable

LAMPARAS	
FUNCION	Brindar iluminación adecuada a las diferentes salas de proceso.
PRE-REQUISITO	Estar apagadas y quitar la electricidad
LIMPIEZA Y DESINFECCION	Mensual
PROCEDIMIENTO	a) Retirar los protectores. b) Con un paño húmedo, limpiar todas las superficies de las lámparas, hasta lograr la remoción y eliminación de las suciedades adheridas. c) Con un paño húmedo de la solución desinfectante, aplicar a las superficies d) Dejar actuar la solución desinfectante el tiempo recomendado por la ficha técnica del producto.

- **ANEXO C** formato de inspección limpieza y desinfección

FECHA: SEMANA DEL _____ AL _____ DEL MES _____ DEL AÑO 201

NOMBRE _____ DEL _____ RESPONSABLE: _____

ACTIVIDAD	LUN		MAR		MIE		JUE		VIE		SAB		OBSERVACIONES
	C	N	C	N	C	N	C	N	C	N	C	N	
AREA DE RECEPCIÓN DE LA MATERIA PRIMA													
Pisos													
AREA DE COCCION													
Pisos													
Paredes													
Palas													
Baldes													
Plásticos													
Canastas													
Elementos de medición													
Marmita													
AREA DE MOLDEADO													
Pisos													
Paredes													
Mesa de trabajo													
Vasijas													
Palas de picado													
Estante													
Mesa de Trabajo													
AREA DE EMPAUQUE													
Pisos													
Paredes													
Maquina sellado unidad													

Maquina se- llado de caja														
Secador in- dustrial														
AREA DE LAVADO														
Pisos														
AREAS COMUNES														
Pisos														
AREA DE ALMACENAMIENTO DE MATERIAS PRIMAS (BODEGA 1)														
Pisos														
Paredes														
AREA DE LOKERS														
Piso														

AREA DE BAÑOS														
Pisos														
Paredes														
Lavamanos														
Sanitario														
Puertas														
Recipiente residuos sólidos														
Dispensador de jabón														
Dispensador de toallas														
AREA ALMACENAMIENTO DE RESIDUOS SOLIDOS														
Paredes														
Pisos														
Recipiente residuos sólidos														
ALREDEDORES DE LA EMPRESA														
Pisos														
Jardín														
AREA DE PRODUCTO TERMINADO														

Pisos													
Estantes													
Canastas													

NOTA: C: Cumple. NC: No Cumple.

VERIFICADO POR: _____

- **ANEXO D** Formato inspección lavado de manos

FECHA	NOMBRE MANIPULADOR	llegada	salida	llegada	salida

NOTA: C= cumple NC = no cumple

RESPONSABLE _____

- **ANEXO G** Inspección BPM operarios

FECHA	MANIPULADOR	CARACTERÍSTICAS A CALIFICAR				
		<i>manos</i>	<i>uñas</i>	<i>accesorios</i>	<i>dotación</i>	<i>salud</i>

NOTA: C = cumple NC = no cumple

RESPONSABLE _____

- **ANEXO F** Preparación de detergentes y desinfectantes
Esta información se obtiene de la ficha técnica de los productos.

Preparación de jabón en polvo

50 gramos en 10 litros de agua	Utilizar en equipos, utensilios, paredes, techos, pisos.
--------------------------------	--

Preparación de DEGRATEC 21

500 Mililitros en 10 litros de agua	Utilizar en equipos, utensilios, paredes, techos, pisos.
-------------------------------------	--

Preparación de desinfectante PENTAQUAT

2 Mililitros en 1 litro de agua	Utilizar en equipos, utensilios, paredes, techos, pisos. Sin enjuague.
---------------------------------	---

Hipoclorito de sodio desinfectante.

Concentración	Modo de preparación	Aplicación en
500 ppm	150 ml en 10 litros de agua	Pisos, paredes, techos, equipos, servicios sanitarios, pediluvio y superficies en general
200 ppm	70 ml en 10 litros de agua	Mesas, sillas, mesones,
100 ppm	40 ml en 10 litros de agua	Utensilios en general

NOTA: Utilizar guantes para su aplicación

- **ANEXO G** Control actividades y acciones correctivas

FECHA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIONES	ACCION CO-
-------	-----------	-------------	---------------	------------

				RRECTIVA

- **ANEXO H** Rotación de detergentes y desinfectantes

FECHA: SEMANA DEL _____ AL _____ DEL
MES _____ AÑO 201_

AREA	LUNES		MARTES		MIER-COLES		JUEVES		VIERNES		SABADO	
	DE T	DE S	DE T	DE S	DE T	DE S	DE T	DE S	DE T	DE S	DE T	DE S
1. AREA DE RE-CEPCION DE MATE-RIA PRIMA												
2. AREA DE COCCION												
3. ÁREA DE MOL-DEADO												
4. AREA DE EMPAQUE												
5. PRO-DUCTO TERMINA-DO												
6. AREA DE LAVADO												

7. AREA DE MATERIAS PRIMAS (BODEGA 1)												
8. ALMACENAMIENTO DE EMPAQUES (BODEGA 2)												
9. CAFETERÍA												
10. AREA DE ELEMENTOS DE ASEO												
11. ÁREA DE CASILLEROS												
12. BAÑO												
10. AREA RESIDUOS SOLIDOS												
11. AGUA POTABLE												
12. ALREDEDORES												
13. AREA S DE OFICINAS												

DET: Detergente **DES:** Desinfectante

PROGRAMA CONTROL DE PLAGAS

PARA LA FÁBRICA DE _____ DE LAS EMPRESA:

**LOGO DE LA
EMPRESA**



BUCARAMANGA

Fecha de elaboración

INTRODUCCIÓN

Con la implementación de este manual, se pretende prevenir el ingreso de insectos, roedores u otros animales a la fábrica de producción de _____ de la empresa _____, ya que la evidencia o existencia de plagas en estos lugares se considera como una de las violaciones más serias de sanidad.

Para lograr la aplicación efectiva del Programa de Control de Plagas se requiere que todo el personal que labora en dichos lugares cumpla con medidas de higiene en el interior de la misma y alrededores. Una planta debidamente higienizada y con predios o alrededores bien limpios, se convierte en un lugar inhóspito para cualquier tipo de plaga.

La naturaleza ha dotado a los seres más pequeños y aparentemente más indefensos, de una mayor capacidad de reproducción y de un tiempo de gestación mucho más corto que el del humano. Mientras tanto el hombre con sus conductas, ha posibilitado, primero la cohabitación, que ingrese a la vivienda o lugar de trabajo, para después crear las condiciones para que esta situación se mantenga.

¿Entonces, es imposible erradicar las plagas? La respuesta es: SI.

Lo que se puede hacer es, lograr el mejor resultado posible de obtener en este manual para la planta, cuando se establece un Plan de Control de Plagas, y se mantiene en el tiempo.

DEFINICIONES

BPM (Buenas Prácticas de Manufactura): Principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se minimicen los riesgos inherentes durante las diferentes etapas de la cadena de producción.

DESRATIZACIÓN: Tiene como objetivo el control de los roedores (ratas y ratones) dentro y fuera de las instalaciones. Se fundamenta en la prevención, impidiendo que los roedores penetren, vivan o proliferen en los locales o instalaciones.

FUMIGAR: Aplicar una sustancia química (solución acuosa o gaseosa) sobre un área determinada a fin de eliminar microorganismos u otras especies animales para mantener bajo control sanitario.

INFESTACION: Es la presencia y multiplicación de las plagas que pueden contaminar o deteriorar los alimentos y/o materias primas.

INSECTICIDA: Sustancia empleada para matar insectos.

MEDIDA PREVENTIVA: Son todas aquellas actividades encaminadas a reducir la probabilidad de aparición de un suceso no deseado.

PLAGA: Especie animal indeseada en la planta de beneficio y otras zonas aledañas que ocasiona efectos indeseables en un proceso que pueden ir desde daños directos a equipos y productos hasta arriesgar la salud pública por propagación de enfermedades.

PLAGUICIDA: Toda sustancia de origen químico o biológico que se emplea para prevenir, destruir, atraer, repeler o combatir cualquier plaga, incluidas las especies indeseadas de plantas o animales.

RODENTICIDA: Sustancia química que se emplea para matar roedores ya sea de manera aguda, generalmente son sustancias anti-coagulantes.

SUSTANCIA DE CONTROL: Producto químico que se aplica a las plagas ya sea por contacto con su cuerpo o ingerido en forma de cebos para ocasionar su muerte y mantener así bajos niveles de infestación.

VECTOR: Artrópodo u otro invertebrado que transmite infecciones por inoculación en piel y/o mucosas o por siembra de microorganismos transportados desde una fuente de contaminación hasta un alimento u objeto. El vector puede estar infectado o ser simplemente un portador pasivo o mecánico del agente infeccioso.

ZOONOSIS: Enfermedades transmisibles en común al hombre y a los animales.

OBJETIVOS

✓ OBJETIVO GENERAL

Establecer una serie de normas o disposiciones para la fábrica de _____ de la empresa _____ que ayuden a radicar las plagas en las zonas de producción y alrededores.

✓ OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar los tipos de plagas que se pueden encontrar en la fábrica de _____.
- Definir las medidas para erradicar las plagas.

ALCANCE

El programa de control de plagas se realizara en la fábrica de _____ de la empresa _____, abarcando todas áreas de producción y alrededores

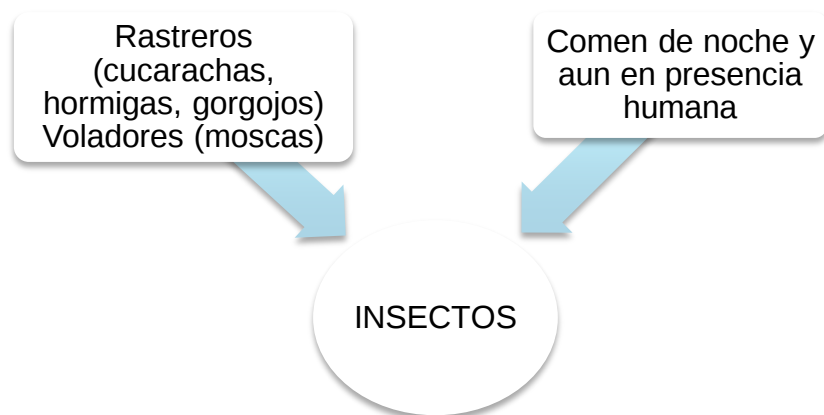
CONTENIDO

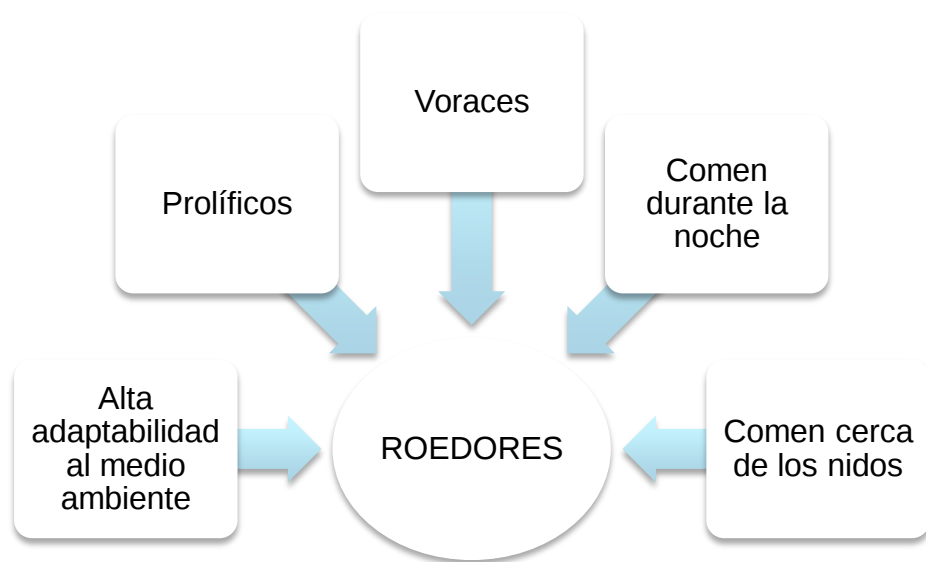
¿Qué es una Plaga?

Se entiende por plaga, crecimiento desmedido y difícil de controlar de una especie animal o vegetal, generalmente nociva para la salud. Las plagas como cucarachas, ratas, ratones y moscas, contaminan todo lo que tocan, transmitiendo así millones de microorganismos que causan enfermedades para el ser humano. La mayoría provienen del drenaje, basura y excremento. Hay tres reglas básicas para el control de las plagas:

1. Manténlas fuera
2. No le darles alimento ni refugio
3. Matarlas

Las plagas más usuales son:





CLASIFICACIÓN DE LAS PLAGAS Y ROEDORES

✓ **Insectos**

Los insectos son seres muy adaptables y se localizan en todos los medios, suelos, aguas, aire, resistiendo y multiplicándose en presencia del hombre. Dentro de este grupo se presentan las cucarachas y las moscas.

- **Cucarachas:**

Son de la era paleozoica, existen en nuestras latitudes, se lanzan sobre materiales blandos como sangre fresca seca, grasa, cereales, desperdicios de alimentos; en general es una especie omnívora. Durante el día se ocultan en ranuras y huecos inaccesibles en los que pasan desapercibidos durante el tiempo suficiente hasta que alcanzan un número elevado de individuos; ponen sus huevos en pequeños recipientes en forma ovoide llamados ootecas, en cada ooteca hay entre 12 y 50 huevos. Se alimentan de desperdicios, papel, alimentos, cuero, sangre seca y otras cucarachas.

Causan más daños por alimentos inutilizados por sus deyecciones o regurgitaciones estomacales que por lo que consumen. Transmiten diarreas y la fiebre tifoidea. Pueden ingresar a través de grietas y oquedades (huecos) en paredes, puertas y ventanas, por los sumideros del local, sobre todo si se hallan cegados

o llenos por desperdicios alimenticios o carecen de tapas o sistemas sifonados y también a través de pájaros.

Las cucarachas son de cuerpo plano, se puede introducir fácilmente en grietas y fisuras estrechas; son activas solo en la oscuridad por lo que poseen sensores para palpar el entorno y saber el grado de humedad del aire; tienen alas y se mueven sobre 3 pares de patas, delgadas y provista de aguijones, son muy veloces en caso de peligro. Entre las especies más conocidas tenemos la alemana, oriental y americana; las cucarachas prefieren una temperatura y humedad del aire altos. Transmiten estafilococos y estreptococos, que provocan supuraciones e inflamaciones, también pueden transmitir diferentes tipos de salmonelosis.

- **Moscas:**

La principal característica de estos insectos son sus alas posteriores reducidas a halterios o balancides, que mantienen la estabilidad durante el vuelo. Las piezas bucales son suctoras y adaptadas para perforar o taladrar. Se alimentan de líquidos, sangre de mamíferos, excrementos y materiales en descomposición. Aprovechan para su ingreso agujeros de ventiladores si no están en funcionamiento, ventanas sin rejillas mosquiteras o con un paso amplio, también suelen acompañar los transportes de algunos alimentos, en las botas de los operarios o las puertas permanentemente abiertas.

Las moscas se reproducen en materia orgánica en descomposición, puede colocar 2000 huevos en treinta días, a los treinta días es adulto, de nuevo listo para reproducirse; por su radio de vuelo es fundamental concebir el caso y los focos en el radio de referencia

Los géneros más corrientes son la mosca doméstica encontrada en casas, plantas de alimentos. Las larvas de la mosca viven en el estiércol, desperdicios de alimentos. Las moscas al frecuentar estos lugares actúan como diseminadores de microorganismos que producen enfermedades y son indeseables desde el punto de vista higiénico.

- **Mosca Doméstica:**

Díptero frecuente en ambientes donde se genera materia orgánica, porque allí se encuentra las condiciones óptimas para su reproducción (humedad, medio nutritivo, flujo necesario de aire para las larvas). El adecuado control de las moscas implica la eliminación de las poblaciones adultas y la búsqueda de criaderos para evitar rápidas infestaciones. Una de las principales herramientas para el control de las moscas es el manejo apropiado de las aguas residuales y desechos sólidos; la búsqueda permanente de criaderos de moscas en áreas internas y externas para tomar las acciones correctivas, garantizan el éxito del control de plagas.

- ✓ **Artrópodos**

Araña solitaria café (Loxosceles Reclusa): color amarillo café oscuro, cuerpo blando, mide entre 0.8 y 1.2 cm de longitud; sigilosa, se encuentra en hogares y construcciones en exteriores. Su telaraña no es elaborada. No es agresiva, normalmente huye a resguardo cuando es molestada o atacada, deposita entre 40 y 50 huevos en canasta de seda. El promedio de vida es de 1 a 2 años, se alimenta de insectos de cuerpo blando, moscas, cucarachas, grillos, etc.

✓ **Roedores**

Ratas y ratones hacen parte del orden Mamífero Rodentia que se caracteriza por la adaptación de los dientes incisivos para roer. Son animales mamíferos cuya característica principal son los dientes, curvados, con el extremo afilado a modo de cincel, son usados para roer causando daños en tuberías, embalajes, madera, etc. Los roedores están adaptados a vivir en todo tipo de hábitat terrestre, son animales muy prolíficos; algunos roedores constituyen plagas serias en cosechas, cultivos y transmiten enfermedades como la fiebre tifoidea, tifus marino, salmonelosis, cólera, entre otras.

El control de roedores puede realizarse con acciones dirigidas al medio y otras directamente a la plaga. Para hacer dicho control es necesario conocer las diferentes formas o maneras de ejercer control sobre los roedores.

Las ratas y ratones constituyen transmisores de enfermedades y epidemias como la peste o la salmonelosis. Su agudizado olfato les lleva a entrar por resquicios y agujeros, por desagües y cañerías, por los tejados y puertas abiertas, e incluso a través de las malezas que rodean la empresa.

Principalmente transportan ácaros y transmiten también el tifus y la leptospirosis en sus excrementos. Dentro de las ratas existen ratas de tejado, ratón casero y rata de alcantarilla

- **Rata de tejado (Rattus rattus):**

Especie de peso mediano 250gr con gran capacidad de trepar lo cual la hace huésped constante de cultivos arbustivos, cielos rasos de edificaciones donde viven de día para emigrar de noche en busca de fuentes de alimentación. Es responsable del deterioro de las instalaciones, consume diariamente 25 gramos de alimento y es portadora de una importante carga patológica que suele transmitir la salmonelosis.

- **Ratón Casero o Doméstico (Mus musculus):**

Es un diminuto y escurridizo roedor de 20 gramos, que vive dentro de las instalaciones. Es una especie muy prolífica y totalmente dependiente del hombre y por su notoria curiosidad rompe numerosos empaques para lograr su diminuta ración diaria de 2 gr.

- **Rata de Alcantarilla (Rattus norvegicus):**

Es de gran tamaño, pesa hasta 500 gramos, vive en el alcantarillado o en un sistema de madrigueras que siempre es perimetral a las edificaciones, con preferencia de aquellas que almacenan alimentos; también en basureros y en la vegetación circundante a la planta. Es de fuerte capacidad excavadora, por su ración diaria y por el hábitat que ocupa es considerada la especie más nociva para el hombre.

✓ **Aves Carroñeras**

La existencia de aves carroñeras en un frigorífico indica la presencia de desechos en descomposición, por lo cual su presencia es debido al mal manejo de los subproductos de la planta que va desde un almacenamiento en un lugar de fácil acceso, hasta la eliminación inadecuada de productos y subproductos del proceso, que al generar olores atraen a este tipo de aves, situación que se soluciona fácilmente mediante el manejo adecuado de los mismos. Al igual que las ratas transportan, en su plumaje y en sus patas, una enorme cantidad de ácaros y gérmenes. El chulo habita en lugares de poca vegetación, a la orilla de ríos, cerca de las poblaciones en basureros, anida generalmente en árboles o suelo, en el anidamiento y la crianza del polluelo lo realizan conjuntamente el macho y la hembra, en 38 a 41 días se produce el nacimiento y están listos como adultos de 10 a 11 semanas.

CONDICIONES EN PLANTA

- **Edificaciones e Instalaciones**

La fábrica de _____ de la empresa _____, se encuentra ubicada en _____(dirección de la planta)_____ en el barrio _____, en el municipio de Bucaramanga; rodeado de _____.

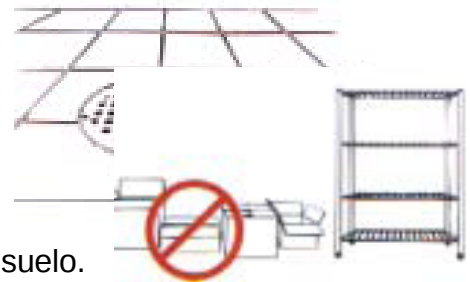
Las puertas y ventanas de la planta con acceso directo a la calle permanecen cerradas y se encuentran protegidas con malla mosquitera para evitar el ingreso de animales a la fábrica.

MEDIDAS PERMANENTES DE CONTROL DE PLAGAS

Las medidas Permanentes de Control de Plagas pueden ser de tipo preventivo o correctivo, las primeras consisten en controlar en todo momento la entrada de plagas a las áreas donde se procesan los _____ y las segundas en eliminar aquellas que logren entrar.

Medidas Preventivas

- ❖ Se protegerán todas las aberturas de la infraestructura (puertas, ventanas, compuertas, ductos de ventilación, etc.) hacia el exterior, con malla y/o cedazo plástico o metálico
- ❖ Todas las puertas de ingreso a las áreas de almacenamiento y procesamiento deberán cerrarse adecuadamente, además recibirán la vigilancia y mantenimiento adecuados para que esta condición siempre se cumpla.
- ❖ Cerrar con cemento todas las grietas o huecos en las paredes o en el piso que no tengan ninguna función, para evitar que se alojen animales.
- ❖ Se mantendrá el orden dentro y fuera de las áreas de procesamiento y almacenamiento, todo el tiempo.
- ❖ Es obligatorio mantener la planta libre de perros, gatos o cualquier otro animal.
- ❖ Se aplicarán buenas prácticas para la materia prima y producto terminado
- ❖ Mantener recipientes de materias primas y/o de productos terminados bien almacenados.
- ❖ Limpiar todas las suciedades inmediatamente
- ❖ Tener buena iluminación en las áreas de elaboración y almacenamiento.
- ❖ Hacer rotación de materiales almacenados.
- ❖ Limpiar todos los restos de comidas en superficies o áreas al finalizar cada día.
- ❖ Barrer los suelos.
- ❖ Limpiar los desagües.
- ❖ Limpiar toda el agua estancada y derrames de bebidas, porque atraen moscas e insectos.
- ❖ Recoger trapos, o cualquier implemento de tela.
- ❖ Lavar los elementos de tela con frecuencia.
- ❖ No guardar cosas en cajas de cartón y en el suelo. Guardar las cajas en estantes de alambre y en estantes de metal si es posible.
- ❖ No depositar la basura en cercanías de la planta.



Con la aplicación de estas acciones preventivas creamos condiciones adversas lo cual dificulta el desarrollo de las distintas plagas.

Eliminar lugares aptos para albergar plagas:

- Eliminar las esquinas oscuras
- Eliminar paredes y techos falsos
- Mantener el equipo y/o maquinaria alejado de paredes y procurar que exista cierta distancia entre éste y el piso para facilitar la inspección.
- Eliminar todo el equipo y tuberías que no se usen.
- Eliminar acumulaciones de basura y/o materiales
- La infraestructura de la planta y la maquinaria deben estar libres de rajaduras que permitan la permanencia de insectos. Todas las grietas que puedan estar en contacto con el alimento deben ser eliminadas.

Medidas Correctivas

Estas medidas correctivas se deberán regir por los siguientes lineamientos técnicos:

- Pueden colocarse trampas mecánicas para roedores a cada lado de las puertas de entrada y en la parte interior de las áreas.
- Cualquier insecto que permanezca después de la limpieza debe ser muerto por fumigación o algún tratamiento de insecticidas.
- Las áreas en general de la planta deberán ser fumigada como mínimo 3 veces al año, para prevenir la presencia de cualquier insecto y/o roedor.
- Todos los pesticidas y rodenticidas son considerados venenos, por lo tanto en caso que se deban mantener en la planta, deben guardarse en lugares cerrados, totalmente separados del área de proceso, bien identificados, para evitar un error en su uso. No se permite su uso en áreas internas como las de almacenamiento y producción.
- Todo el equipo que se use para la aplicación de estos venenos debe ser retirado completamente de las instalaciones una vez usado. En caso que algún equipo deba ser adquirido por la empresa y por lo tanto guardarse dentro de las instalaciones, deberá ser lavado inmediatamente después de su uso y guardarse en un lugar específico.
- Podrán efectuarse fumigaciones para el control de insectos, procurando que los productos de carácter residual sean aplicados en las áreas externas, en las puertas y ventanas. En el interior de las instalaciones podrán utilizarse insecticidas de efecto inmediato.

- Después de efectuarse una fumigación se deberá lavar todo el equipo y los pisos, paredes y superficies antes de iniciar procesos productivos.
- Para el control de moscas pueden colocarse cintas adhesivas o trampas de feromonas en el interior de la planta, las mismas deberán ser remplazadas con frecuencia.

INSPECCIONES REALIZADAS POR LA EMPRESA

Si como parte de las medidas correctivas se instalan trampas, las inspecciones de las mismas deberán efectuarse al menos una vez a la semana. Se mantendrá un registro, con la cantidad de insectos y/o roedores en cada unidad para identificar áreas potenciales de crecimiento.

Si como parte de las medidas de control se instalan trampas (adhesivas, mecánicas, con cebo) ya sea para el control de roedores o insectos se debe contar con un plano de la planta que indique claramente donde se encuentra ubicada cada trampa.

La planta se revisará constantemente para detectar posibles grietas o formación de orificios en paredes, techo y/o piso.

El interior de la planta se revisará diariamente para controlar que se cumpla con las condiciones permanentes señaladas en la primera parte de este manual.

PROGRAMA DE RESIDUOS SÓLIDOS



PARA LA FÁBRICA DE _____ DE LA
EMPRESA:

**LOGO DE LA
EMPRESA**

BUCARAMANGA

Fecha de elaboración

INTRODUCCIÓN

La problemática ambiental generada por el incremento de los residuos sólidos se debe, en parte, a la falta de educación y responsabilidad ambiental para separarlos en la fuente y poder aprovecharlos nuevamente como materia prima para la fabricación de nuevos productos. El Manejo Integral de los Residuos Sólidos (MIRS) contribuye al ahorro sostenible de los recursos naturales.

Los residuos sólidos son el subproducto de la actividad del hombre y se han producido desde los inicios de la humanidad. Cada día aumentan en cantidad y variedad como consecuencia del incremento de la población humana y del desarrollo tecnológico e industrial. Su disposición final incorrecta ha ocasionado grandes problemas al ambiente, contaminando agua, aire y suelo.

En la fábrica de _____ de la empresa _____, se generan desechos sólidos; y su manejo debe estar orientado hacia la separación, recolección, almacenamiento y disposición final con programas bien definidos de procedimientos y actividades que eviten el deterioro del medio ambiente, instalaciones, equipos, utensilios y disminuyan factores de riesgo para la inocuidad del alimento.

DEFINICIONES

Basura: Se entiende por basura todo residuo sólido o semisólido, putrescible o no putrescible, con excepción de excretas de origen humano o animal. Se comprende en la misma definición los desperdicios, desechos, cenizas, elementos del barrido de calles, residuos industriales, de establecimientos hospitalarios y de plazas de mercado, entre otros.

Residuo sólido: Se entiende por residuo sólido todo objeto, sustancia o elemento en estado sólido, que se abandona, bota o rechaza.

Desperdicio: Se entiende por desperdicio todo residuo sólido o semisólido de origen animal o vegetal, sujeto a putrefacción, proveniente de la manipulación, preparación y consumo de alimentos.

Desecho: Se entiende por desecho cualquier producto deficiente, inservible o inutilizado que su poseedor destina al abandono o del cual quiere desprenderse.

Tratamiento: Se entiende por tratamiento el proceso de transformación física, química o biológica de los residuos sólidos para modificar sus características o aprovechar su potencial, y en el cual se puede generar un nuevo residuo sólido, de características diferentes.

Disposición sanitaria de basuras: Se entiende por disposición sanitaria de basuras el proceso mediante el cual las basuras son colocadas en forma definitiva,

sea en el agua o en el suelo, siguiendo, entre otras, las técnicas de enterramiento, relleno sanitario y de disposición al mar.

Entidad de aseo. Se entiende por entidad de aseo la persona natural o jurídica, pública o privada, encargada o responsable en un Municipio de la prestación del servicio de aseo, como empresas, organismos, asociaciones, o Municipios directamente.

Almacenamiento. Es la acción del usuario de depositar temporalmente los residuos sólidos, mientras se procesan para su aprovechamiento, se presentan al servicio de recolección o se dispone de ellos.

Aprovechamiento o recuperación. Es la utilización de los residuos sólidos por medio de actividades tales como separación en la fuente, recuperación, transformación y reuso de los residuos, que al tiempo que generan un beneficio económico o social reducen los impactos ambientales y los riesgos a la salud humana asociados con la producción, manejo y disposición final de los residuos sólidos.

Contaminación. La presencia de fenómenos físicos, de elementos o de una o más sustancias o de cualquier combinación de ellas o sus productos que genere efectos adversos al medio ambiente, que perjudiquen la vida, la salud y el bienestar humano, los recursos naturales, constituyan una molestia o degrade la calidad del aire, agua, suelo o del ambiente en general.

Contenedor. Recipiente de capacidad igual o mayor a 2.5 yardas cúbicas, utilizado para el almacenamiento de los residuos sólidos generados en centros de gran concentración, en lugares que presenten difícil acceso o en aquellas zonas donde por su capacidad se requieran.

Cultura de la no basura. Es el conjunto de costumbre y valores de una comunidad que tiendan a la reducción de las cantidades de residuos generados por cada uno de sus habitantes y por la comunidad en general, así como al aprovechamiento de los residuos potencialmente reutilizables.

Entidad prestadora del servicio público domiciliario de aseo. Es la persona natural o jurídica, pública, privada, o mixta, encargada de todas, una o varias actividades de la prestación del servicio público domiciliario de aseo, en los términos definidos por la Ley 142 de 1994.

Escombros. Es todo residuo sólido sobrante de la actividad de la construcción, de la realización de obras civiles, o de otras actividades conexas, complementarias o análogas.

Separación en la fuente. Es la clasificación de los residuos sólidos en el sitio en donde se generan, que tiene como objetivo separar los residuos que tienen un valor de uso indirecto por su potencial de reuso de aquellos que no lo tienen, mejorando así sus posibilidades de recuperación.

Servicio especial. Servicio especial es el relacionado con la recolección, transporte y tratamiento de residuos sólidos que por su naturaleza, composición, tamaño, volumen y peso, no puedan ser manejados, tratados o dispuestos normalmente, a juicio de la entidad prestadora del servicio.

Tratamiento. Es el conjunto de acciones y tecnologías mediante las cuales se modifican las características de los residuos sólidos incrementando sus posibilidades de reutilización, o para minimizar los impactos ambientales y los riesgos a la salud humana en su disposición temporal o final

OBJETIVOS

✓ OBJETIVO GENERAL

Caracterizar los tipos de residuos sólidos que se obtienen en el procesamiento de alimentos, definiendo las acciones necesarias para la prevención de fuentes de contaminación en la fábrica de _____.

✓ OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Clasificar los residuos según la naturaleza de los mismos.
- Realizar la capacitación necesaria a todo el personal para el manejo adecuado de los residuos sólidos

ALCANCE

Las actividades relacionadas con el manejo y disposición de residuos sólidos se desarrollan en las áreas de (enunciar las áreas en la que está dividida la fábrica de alimentos).

CONTENIDO

➤ LAS CUATRO R

• Rechazar:

Mientras menos cosas te sobren, menos residuos vas a acumular. Transfórmate en un consumidor en retiro; intenta cada día consumir menos. Analiza la cantidad de cosas que compras y de las cuales puedes prescindir sin que sufra tu calidad de vida. Procura adquirir los productos de acuerdo con la ocasión y tus necesidades, no te llenes de cosas inservibles.

- **Reducir:**

Evitar todo aquello que de una u otra forma genera desperdicio innecesario. Significa reacondicionar lo que por deterioro ha perdido la utilidad para la cual fue elaborado. Prefiere los productos que se puedan arreglar, no lo desechable. Por ejemplo, al seleccionar los electrodomésticos que vas a comprar, cerciórate de que el producto cuenta con representación comercial en el mercado, de manera que se facilite la adquisición de repuestos.

- **Reutilizar:**

Se trata de volver a utilizar los residuos previa limpieza para su función original o alguna parecida, sin necesidad de transformarlos (por ejemplo: la bolsa que te dan en el supermercado la puedes emplear de nuevo para contener y transportar artículos).

- **Reciclar:**

Consiste en transformar o convertir materiales usados en materia prima para fabricar el mismo producto u otros nuevos (este es el caso de algunos papeles, plásticos, vidrio o metales que se usan para fabricar nuevos productos. Por ejemplo, algunas familias reciclan los residuos orgánicos para producir abono).

BENEFICIOS DEL RECICLAJE

- ✓ Con el reciclaje se protegen los recursos naturales renovables y no renovables.
- ✓ En el caso del papel se disminuye la tala de árboles, ya que para producir una tonelada de papel deben talarse 17 árboles. En cambio, esa misma tonelada puede producirse con un alto porcentaje de papel usado.
- ✓ Las industrias colombianas fabrican el papel con un 56% de pulpa de madera y un 44% de material reciclado.
- ✓ El vidrio se fabrica con minerales que la tierra no vuelve a reemplazar. Actualmente para producir vidrio se utiliza un 50% de recursos naturales y un 50% de casco, que es vidrio reciclado. Por cada tonelada de vidrio reciclado se economizan 30 galones de petróleo.
- ✓ El plástico se produce a partir del petróleo, recurso que la tierra se ha demorado miles de años en generar
- ✓ El reciclaje evita la contaminación producida por los desechos que no se descomponen o que tardan gran tiempo en hacerlo.
- ✓ Genera empleo. En Colombia, alrededor de 250 mil personas viven del reciclaje, lo que convierte esta actividad en un subsector importante en la economía nacional. Igualmente produce recursos para instituciones de beneficio social y organizaciones comunitarias.
- ✓ Forma una disciplina social hacia el manejo adecuado de los desechos sólidos.

- ✓ Reduce las basuras, por lo cual se prolonga la vida útil de los rellenos sanitarios, obra que es bastante costosa, especialmente por el terreno que utiliza y la adecuación de éste.

RESIDUOS SÓLIDOS GENERALES

Unidades generadoras de Residuos Sólidos Generales

En la fábrica de _____, los residuos sólidos generales son resultado de actividades propias de los operarios (como la alimentación y bebidas), de actividades de mantenimiento y limpieza de la planta, y de residuos que dejan los clientes.

La administración (oficina), genera residuos reciclables como papel, cartón (carpetas) y no reciclables como papel carbón. El papel reciclable se reutilizará las veces que sea posible hasta su disposición final.

En el momento de recibir la materia prima, insumos y elementos de aseo o de empaque, se generan residuos de plástico, cartón y papel.

En el área de producción: _____(describa los tipos de residuos que se obtienen de las diferentes áreas de producción)_____

RESIDUOS LIQUIDOS

En el área de cocción al hacer la respectiva limpieza y desinfección de la marmita los residuos que se obtienen son una mezcla de residuos sólidos con líquidos orgánicos, para ello se dispone de un separador hasta que los líquidos se separen de los sólidos, se dispone a vaciar por el alcantarillado los residuos líquidos y los sólidos van a su respectivo almacenamiento.

Al realizar la limpieza y desinfección de toda la planta se generan residuos líquidos los cuales se evacúan por medio del alcantarillado de la planta.

Clasificación de Residuos Sólidos Generales

Se considera como residuo sólido general:

- Residuos de envases y productos plásticos (botellas desechables, bolsas, envases alimenticios, etc.).
- Papeles y cartones que no pueden reciclarse (encerados, metalizados, plastificados, papel carbón, papeles sucios, papel higiénico).
- Residuos vegetales o tierra que no contengan sustancias tóxicas o peligrosas.

- Vidrios rotos de ventanas, tubos fluorescentes, bombillos vasos, etc.
- Tarros de pintura, de aceite, etc.

ALMACENAMIENTO DE RESIDUOS GENERALES

El almacenamiento de los residuos se debe realizar basado en el criterio de asegurar las condiciones de protección ambiental y de la salud humana, así como el cumplimiento de lo establecido y las buenas prácticas.

El almacenamiento de los residuos generales en la fábrica de _____ de la empresa _____, se realiza desde la recolección de los residuos en la unidad generadora y transportarla al almacenamiento final, el cual es un lugar provisto con contenedores resistentes y apartado de las plantas de producción donde se elaboran _____-.

SEPARACION EN LA FUENTE (UNIDAD GENERADORA)

La separación en la fuente es la base fundamental de la adecuada gestión de residuos y consiste en la separación selectiva inicial de los residuos procedentes de las unidades generadoras, dando inicio a una cadena de actividades y procesos cuya eficacia depende de la adecuada clasificación de los residuos.

Para realizar una correcta separación en la fuente se dispone de recipientes adecuados, que en términos generales son de un material resistente que no se deteriora con facilidad y cuyo diseño y capacidad optimizan el proceso de almacenamiento.

Todos los recipientes están ubicados estratégicamente, visibles, perfectamente identificados y marcados, del color correspondiente a la clase de residuos que se va a depositar en ellos, de acuerdo con los colores que exige la Guía Técnica 024 del ICONTEC.

De forma práctica se tienen las canecas señaladas en la zona de almacenamiento final y el personal que labora en la planta de producción y en la parte administrativa, deposita los residuos tal y como se señala en el sticker con el fin de recolectar y disponer los residuos de la mejor manera reduciendo gastos en la generación de basuras y dando valor económico a los materiales aprovechables.



NO RECICLABLE

- **Ordinarios:** servilletas y toallas de papel, papel contaminado y papel carbón, material de empaque metalizado, icopor, restos de comida.



PLÁSTICO

- **Plásticos y vidrio:** vasos desechables, material de empaque flexible, bolsas, envases, empaques y recipientes de plástico; botellas de vidrio, envases, losa.



PAPEL CARTÓN

- **Papeles y cartones:** papel de correspondencia y archivo, periódico, revistas, bolsas, sobres, cajas de cartón.



DESECHOS SANITARIOS

- Papel Higiénico, Gasas, algodón, Toallas Sanitarias

Procedimiento Para La Acumulación y el Transporte de Residuos

La acumulación y el transporte de los residuos es **RESPONSABILIDAD DE LA UNIDAD GENERADORA** (lugar o área dentro de la fábrica donde se generan los residuos) y su disposición se hará de acuerdo a la siguiente pauta:

- Los residuos sólidos se removerán diariamente de la unidad generadora.

- Todos los residuos deben ser clasificados y acumulados en bolsas plásticas resistentes, cerradas y sin sobrepeso, de manera de facilitar su manipulación.
- Los residuos ordinarios presenta dificultades para reciclarlo, por sucio, difícil de almacenar y acumular, diseñado para ser "desechable" o por mal manejo y mezclarse con otros de difícil manejo.
- Los vidrios rotos, latas o cualquier material con aristas corto punzantes deberán ser empaquetados con papel, cartón o plástico de alta densidad, para evitar riesgos laborales al personal recolector y depositados en los recipientes para residuos ordinarios
- La adecuada manipulación de los residuos, evita que se presenten problemas de derrame durante el llenado, transporte o vaciado. El personal encargado del transporte de los residuos debe poseer los elementos de protección personal adecuados, para evitar el contacto de estos con los ojos, manos, boca y cuerpo en general.
- Los residuos han de almacenarse bajo techo, en un lugar seco, para evitar la generación de lixiviado y la fermentación de los residuos orgánicos, además deben contar con espacio suficiente para la organización de los residuos
- Los residuos orgánicos generados por el consumo de alimentación y/o bebidas diarias por parte de los empleados de la planta, estará bajo la responsabilidad de cada uno el cuidado y protección del medio ambiente, aplicando las normas higiénicas pertinentes
- Los residuos reciclables, serán dispuestos y entregados a personal de la empresa _____(Empresa que recoge los desechos sólidos)____ quienes se harán responsables del manejo, y clasificación.

Los residuos inorgánicos y ordinarios, serán dispuestos y/o entregados a la empresa municipal de recolección y disposición de basuras _____(Empresa que recoge los desechos sólidos)____, quien se responsabilizara de recolectar y de dar un adecuado tratamiento en el relleno sanitario de la ciudad. El recorrido de la empresa recolectora de basuras por el sector de la fábrica, son los días_____. Para disminuir la contaminación cruzada, las basuras disposición y horario de salida de basuras .

Los materiales reciclables serán recogidos por la empresa _____ los días _____.

ALMACENAMIENTO TEMPORAL

Para el almacenamiento temporal de los residuos, se diseñará una infraestructura sencilla, poco costosa que cumpla como mínimo con los siguientes requisitos establecidos en el Decreto 1713 de 2002:

Localización y accesos

- Permite el fácil acceso y recolección de los residuos por los vehículos recolectores
- Tiene una adecuada accesibilidad para el personal.
- La ubicación del sitio no causa molestias e impactos a la comunidad
- Están ubicados en lugares aislados de la zona de producción evitando riesgos potenciales de contaminación al producto.
- Sus accesos y alrededores se mantienen limpios, libres de acumulación de basuras y superficies pavimentadas o recubiertas con materiales que facilitan su limpieza e impiden la generación de polvo.
- Cuentan con recipientes de recolección de residuos para realizar su respectivo almacenamiento, los cuales se ubicaran _____ de la planta.

El sitio de almacenamiento de los residuos una vez clasificados en la fuente, se disponen en recipientes señalizados, mientras son recogidas las basuras por el servicio de aseo de la ciudad y mientras recolectan los desechos recuperables.

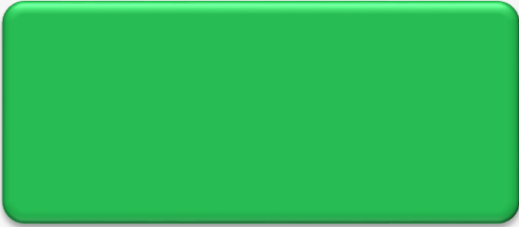
SISTEMA DE COLORES PARA LA SEPARACIÓN DE RESIDUOS

Se ha evidenciado la necesidad de adoptar un código único de colores que permite unificar la segregación y presentación de las diferentes clases de residuos, para facilitar su adecuada gestión dentro de las secciones y en el almacenamiento temporal. Es así como en el manual se adopta una gama básica de cuatro colores, para identificar los recipientes como se establece a continuación:

RECICLABLE

	
PLASTICO • Bolsas, envases no retornables, vasos desechables, pitillos. Vidrio limpio, frascos y botellas	PAPEL-CARTÓN • Periodico, archivo, revistas, cuadernos, bolsas de papel

NO RECICLABLES

	
No Reciclable • Cáscaras de frutas, residuos de comida, madera, cuero, pilas, icopor.	DESECHOS SANITARIOS • Papel Higiénico, Gasas, algodón, Toallas Sanitarias

Los materiales reciclables deben estar Libres de grasas, cintas, etiquetas y materiales tóxicos. Preferible si los rasgamos en el caso del papel y cartón.

RESIDUOS QUE NO SON RECICLABLES

EL ICOPOR EN TODAS SUS FORMAS NO ES RECICLABLE RECHÁCELO.

VIDRIOS PLANOS, DE AUTOS, BOMBILLAS; AZULEJOS, PORCELANIZADOS, CERÁMICAS.

RESIDUOS HIGIENÍCOS, CUCHILLAS DE AFEITAR, ELEMENTOS USADOS EN CURACIONES COMO JERINGAS, GASAS Y OTROS.

PAPELES CELOFANES, ENGRASADOS, METALIZADOS, EMPAQUES DE DULCES Y MECATO; PAPEL CARBÓN, DE FAX, QUÍMICO O ENGRASADO; PAPEL HIGIÉNICO.

ENVASES CONTAMINADOS CON GRASAS MINERALES, QUÍMICOS O TÓXICOS.

Elementos No Reciclables deben ir al relleno sanitario

Para que los residuos puedan ser tratados de una forma medioambiental adecuada, es importante que sean separados de forma correcta desde el principio. La separación en la unidad generadora, significa que la separación se realiza en el lugar donde se origina el residuo.

Anexo i Procedimiento De Compras

OBJETO: Determinar las normas necesarias para garantizar que los bienes, materiales e insumos comprados y/o servicios subcontratados satisfagan las especificaciones, exigencias y demás requerimientos solicitados por el empresario y los clientes.

ALCANCE: Este Procedimiento es aplicable a las compras de materiales, maquinaria, equipos, mercancías no fabricadas por la empresa, insumos o servicios, necesarios para la ejecución eficaz de las actividades de la empresa.

RESPONSABLES: Gerente.

TÉRMINOS Y DEFINICIONES:

Producto: Resultado de un proceso.

Proveedor: Organización o persona que proporciona un producto.

Requisito de Compra: Necesidad o especificación de un producto solicitado.

Verificación de Compras: Acción mediante la cual se determina que un producto comprado cumple los requisitos de compra especificados.

Materiales: Son elementos agrupados en un conjunto el cual es, o puede ser, usado con algún fin específico. Se refiere a un recurso utilizado en el suministro de un proceso productivo.

Insumos: Es un bien consumible utilizado en el proceso productivo de otro bien. Para el caso de servicios se alude a los recursos de entrada al proceso cuyo flujo de salida es el servicio entregado.

Bienes: Son aquellos bienes que se utilizan para la producción de otros, y no satisfacen las necesidades del consumidor final. Entre estos bienes se encuentran la maquinaria y equipo.

Servicio: Actividad que una persona, institución o empresa realiza, con fines de lucro o no, para satisfacer las necesidades de la gente, ya sea de dinero (bancos), conocimientos (información, escuelas), seguridad (seguros y fianzas, protección policíaca), salud (clínicas y hospitales).

Orden de Compra: Es una solicitud que emite la organización o entidad compradora para adquirir un bien o un servicio y cubrir así, alguna necesidad o requerimiento existente de acuerdo a las prácticas de negocio establecidas. La solicitud también especifica los términos de pago y de entrega.

Cotización: Documento que el departamento de compras usa en una negociación con el fin de seleccionar la mejor opción.

5. CONDICIONES ESPECÍFICAS

El gerente de la empresa será el encargado de realizar las compras. Las compras consideradas como urgentes podrán realizarse sin ningún tipo de cotización con la debida autorización del gerente. Se genera el Registro “Orden de Compra”, cuando el proveedor la requiera.

Los pedidos serán solicitados en la medida que la existencia de materia prima e insumos se vaya agotando.

Las materias primas e insumos, se recibirán directamente en la empresa y son almacenados, mientras se utilizan en la producción.

6. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

1. Identificar la necesidad de compra. Verificar inventarios de insumos y/o materias primas y mercancías.
2. Los requerimientos de compra de materias primas, insumos, mercancías y servicios, pueden ser identificados por cualquier empleado de la empresa durante el proceso de producción y/o comercialización. Los requerimientos de Materiales y Servicios deben ser comunicados al gerente.
3. Una vez identificados los proveedores potenciales, se solicita por vía telefónica una Cotización, describiendo los precios y demás información relacionada con los productos requeridos. La empresa dependiendo del producto o servicio a necesitar determinará cuantas cotizaciones solicitar cuando aplique.
4. Seleccionar el proveedor potencial con base en los siguientes criterios:
 - Que los bienes y servicios satisfagan las especificaciones técnicas y de calidad requeridas por la empresa.
 - Que ofrezca precios favorables
 - Que el plazo de entrega de los productos no afecte los procesos de producción.
 - Que la forma de pago de los productos sea favorable para la empresa.
 - Que ofrezcan excelente atención y asesoría por parte del personal.

5. Se elige el proveedor con base en los anteriores criterios y cuya oferta presentada sea la más favorable para la empresa y el cliente, según condiciones ofrecidas por el mismo.
6. Una vez adquirida la compra o el servicio solicitado, el gerente verifica que cumpla con las especificaciones de compra establecidas y las aprobará.
7. Los materiales, insumos, equipos o servicios comprados que no cumplen las especificaciones, se gestionará su respectiva devolución, en caso contrario, se procede con la siguiente actividad.
8. Una vez verificada la conformidad de los productos se dispondrá su utilización.

Anexo j Programa 5s

OBJETIVO: Determinar las condiciones y normas para conseguir una empresa limpia, ordenada y un grato ambiente de trabajo.

RESPONSABLE: El responsable de verificar y hacer que se cumplan las diferentes normas enunciadas en este programa es el Gerente con la participación activa de los empleados del área operativa.

ALCANCE: Aplica a todas las áreas operativas y administrativas de la empresa de _____.

ESPECIFICACIONES GENERALES DEL PROGRAMA

LAS CINCO ESES es un sistema que ayuda a alcanzar la excelencia en el día a día. El programa es eficaz y ayuda a quien lo aplica a realizar mejor su trabajo. Las “Cinco Eses” son las iniciales de cinco palabras japonesas cuya transcripción fonética empieza por la letra ese.

Cada palabra contiene una recomendación muy concreta sobre la organización del trabajo. Las cinco palabras son:

SEIRI - (CLASIFICACION) = Eliminar lo innecesario

SEITON - (ORGANIZACIÓN) = Establecer orden, o más explícitamente, cada cosa en su sitio y un sitio para cada cosa.

SEISO – (LIMPIEZA) = Esmerarse en la limpieza

SEIKETSU – (ESTANDAR) = Alto estándar de orden y limpieza en el trabajo.

SHITSUKE – (DISCIPLINA) = Ser disciplinado y respetar las reglas.

Normas generales y aplicación de las “Cinco eses”

Las “Cinco Eses”, es un concepto aparentemente simple, no es nada fácil de implantar. Requiere cambios radicales en nuestros hábitos de trabajo y su aplicación debe impulsarse a través de un seguimiento periódico de su grado de cumplimiento.

Para su implementación y aplicación en la organización se recomienda:

- Efectuar periódicamente una sensibilización del personal de las diferentes áreas, dando a conocer las ventajas de aplicación del sistema de las “Cinco eses”, para lograr sitios de trabajo saludables. Cada área y/o empleado debe asumir un compromiso frente a su implementación, aplicación y permanencia del mismo.

¿Qué aportan las “cinco eses”?

- Mayor eficiencia: los documentos, herramientas, accesorios, equipos, materias primas se encuentran más rápido, se dispone de más espacio.
- Canalizan el gusto por la excelencia, por hacer las cosas cada día mejor, por la mejora continua, por lo que los japoneses llaman en su idioma el *Kaizen*. Y hacer las cosas mejor no sólo contribuye a que nos sintamos mejor, sino también a que seamos mejores.

DESARROLLO DEL PROGRAMA

SEIRI - CLASIFICACION

¡SEPARAR LO QUE ES NECESARIO DE LO QUE NO LO ES Y TIRAR LO QUE ES INUTIL!

¿Cómo se va a hacer? :

- Haciendo inventarios de las cosas útiles en el área de trabajo.
- Entregar un listado de las herramientas o equipos que no sirven en el área de trabajo.
- Desechando las cosas inútiles

EJECUCIÓN DE LA CLASIFICACIÓN.

El propósito de clasificar significa retirar de los puestos de trabajo todos los elementos que no son necesarios para las operaciones de fabricación de zapatos. Los elementos necesarios se deben mantener cerca de la acción, mientras que los innecesarios se deben retirar del sitio, donar, transferir o eliminar.

Identificar elementos innecesarios:

El primer paso en la **clasificación** consiste en preocuparse de los elementos innecesarios del área, y colocarlos en el lugar seleccionado para implantar la 5 S. En este paso se pueden emplear las siguientes ayudas:

- En esta primera S será necesario un trabajo a fondo en el área, para solamente dejar lo que le sirve a la empresa.
- Se debe disponer de dos formatos para realizar la clasificación, en el primero se anotara la descripción de todos los objetos que sirvan en el área y en el otro se anotara todos los objetos que son innecesarios en el área, con esto además, se tiene un listado de los equipos y herramientas del área.

DIAGRAMA FLUJO PARA LA CLASIFICACION



Normas de Eliminación

- Documentos de más de cinco años.
- Objetos sin valor y fáciles de eliminar se deben desechar inmediatamente.

- Objetos, equipos, máquinas dañadas pero que conservan la vida útil, se enviarán a reparar.
- Objetos, equipos o máquinas que después de realizar un diagnóstico de su estado, se estiman que tienen algún valor de venta, se buscará el mejor comprador y el mejor precio.
- Aquellos objetos que no tengan valor, pero deshacerse de ellos tiene algún costo, se buscará la forma de deshacerse más razonable.

Se obtendrán los siguientes beneficios:

- **Más espacio.**
- **Mejor control de inventario.**
- **Eliminación del despilfarro.**
- **Menos accidentalidad.**

Siguiendo este diagrama propuesto se podrá realizar una buena clasificación.

SEITON - ORGANIZAR

COLOCAR LO NECESARIO EN UN LUGAR FACILMENTE ACCESIBLE!

¿Cómo se va a hacer? :

- Colocar las cosas útiles por orden según criterios de: Seguridad / Calidad / Eficacia.
- **Seguridad:** Que no se puedan caer, que no se puedan mover, que no estorben.
- **Calidad:** Que no se oxiden, que no se golpeen, que no se puedan mezclar, que no se deterioren.
- **Eficacia:** Minimizar el tiempo perdido.
- Elaborando procedimientos que permitan mantener el orden.

EJECUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Ubicar los elementos necesarios en sitios donde se puedan encontrar fácilmente para su uso y nuevamente retornarlos al correspondiente sitio.

Con esta aplicación se desea mejorar la identificación y marcación de los controles de los equipos, máquinas, instrumentos, materias primas, producto terminado y otros elementos necesarios durante las actividades operativas y administrativas.

Permite la ubicación de materiales, herramientas y documentos de forma rápida, mejora la imagen del área ante el cliente “da la impresión de que las cosas se hacen bien”, mejora el control de stocks de materias primas, mejora la coordinación para la ejecución de trabajos.

En la oficina facilita los archivos y la búsqueda de documentos, mejora el control visual de las carpetas y la eliminación de la pérdida de tiempo de acceso a la información.

Orden y estandarización:

El orden es la esencia de la estandarización, un sitio de trabajo debe estar completamente ordenado antes de aplicar cualquier tipo de estandarización.

La estandarización significa crear un modo consistente de realización de tareas y procedimientos, a continuación se entregaran ayudas para la organización.

PASOS PROPUESTO PARA ORGANIZAR:

- ***EN PRIMER LUGAR, DEFINIR UN NOMBRE, CODIGO O COLOR PARA CADA CLASE DE ARTÍCULO (Formato para identificar objetos, equipos, herramientas y áreas).***
- ***TODA AREA DEBE SER IDENTIFICADA: SE IDENTIFICAN LAS SIGUIENTES ÁREAS: ADMINISTRATIVA, CORTE, DESBASTE, ARMADO, PEGADO, EMPLANTILLADO, TERMINADO.***
- ***DECIDIR DÓNDE GUARDAR LAS COSAS TOMANDO EN CUENTA LA FRECUENCIA DE SU USO.***
- ***ACOMODAR LAS COSAS DE TAL FORMA QUE SE FACILITE EL COLOCAR ETIQUETAS VISIBLES Y UTILIZAR CÓDIGOS DE COLORES PARA FACILITAR LA LOCALIZACIÓN DE LOS OBJETOS DE MANERA RÁPIDA Y SENCILLA***



Se obtendrán los siguientes beneficios:

- Nos ayudara a encontrar fácilmente documentos u objetos de trabajo, economizando tiempos y movimientos.
- Facilita regresar a su lugar los objetos o documentos que hemos utilizados.
- Ayuda a identificar cuando falta algo.
- Da una mejor apariencia.

Una vez realizada la organización siguiendo estos pasos, sé esta en condiciones de empezar a crear procesos, estándares o normas para Mantener la clasificación, orden y limpieza.

SEISI - LIMPIEZA

LIMPIAR LAS PARTES SUCIAS

¿Cómo se va a hacer? :

- Recogiendo, y retirando lo que estorba.
- Limpiando con un trapo o brocha.
- Barriendo y trapeando.
- Desengrasando con un producto adaptado y homologado.
- Pasando la aspiradora.
- Cepillando y lijando en los lugares que sea preciso.
- Rastrillando.
- Eliminando los focos de suciedad.

EJECUCIÓN DE LA LIMPIEZA

Pretende incentivar la actitud de limpieza del sitio de trabajo y lograr mantener la clasificación y el orden de los elementos. El proceso de implementación se debe apoyar en un fuerte programa de entrenamiento y suministro de los elementos necesarios para su realización, como también del tiempo requerido para su ejecución.

Campaña de limpieza:

Es un buen inicio y preparación para la práctica de la limpieza permanente. Esta jornada de limpieza ayuda a obtener un estándar de la forma como deben estar los equipos y la infraestructura permanentemente. Las acciones de limpieza deben ayudarnos a mantener el estándar alcanzado el día de la jornada inicial. Como evento motivacional ayuda a comprometer a la dirección y a empleados en el proceso de implantación seguro de las 5 S.

Cada cuanto se realizará la campaña de limpieza?: Por ejemplo, se podría realizar **los primeros sábados de cada mes** involucrando a todo el personal de la empresa o según considere el gerente.

La jornada de limpieza general incluye:

- Lavado y desengrasado de pisos y paredes
- Limpieza de techos y puertas
- Limpieza y/o lavado de objetos, herramientas, máquinas o equipos que se utilicen en las actividades diarias de producción.
- Limpieza de equipos de computo, escritorios y sillas
- Verificar si están cumpliendo las actividades de clasificación y organización.
- De ser necesario, se pintaran objetos o herramientas para mejorar su aspecto.

Además de las actividades a realizar para la limpieza cada mes, hay que tener en cuenta que sirven para fijar estándar de limpieza y que el encargado en mantener aseado y organizado el sitio de trabajo será el empleado en cada área donde se desempeñe

Para llevar un control de las acciones de limpieza es necesario disponer de un “cuadro de actividades de limpieza” en el cual se registran las actividades, periodicidad y el responsable.

Se obtendrán los siguientes beneficios:

- Aumentara la vida útil del equipo e instalaciones.
- Menos probabilidad de contraer enfermedades.
- Menos accidentes.
- Mejor aspecto.
- Ayuda a evitar mayores daños a la ecología.

SEIKETSU – ESTANDARIZA R

¡MANTENER CONSTANTEMENTE EL ESTADO DE ORDEN, LIMPIEZA E HIGIENE DE NUESTRO SITIO DE TRABAJO!

¿Cómo se va a hacer? :

- Limpiando con la regularidad establecida.
- Manteniendo todo en su sitio y en orden.
- Establecer procedimientos y planes para mantener orden y Limpieza.

EJECUCIÓN DE LA ESTANDARIZACIÓN

En esta etapa se tiende a conservar lo que se ha logrado, aplicando estándares a la práctica de las tres primeras “S”. Esta cuarta S está fuertemente relacionada con la creación de los hábitos para conservar el lugar de trabajo en perfectas condiciones.

Estandarización:

Se trata de estabilizar el funcionamiento de todas las reglas definidas en las etapas precedentes, con un mejoramiento y una evolución de la limpieza, ratificando todo lo que se ha realizado y aprobado anteriormente, con lo cual se hace un ba-

lance de esta etapa y se obtiene una reflexión acerca de los elementos encontrados para poder darle una solución.

Se obtendrán los siguientes beneficios:

- Se guarda el conocimiento producido durante años.
- Se mejora el bienestar del personal al crear un hábito de conservar impecable el sitio de trabajo en forma permanente.
- Los operarios aprenden a conocer con profundidad el equipo y elementos de trabajo.
- Se evitan errores de limpieza que puedan conducir a accidentes o riesgos laborales innecesarios.

SHITSUKE - DISCIPLINA

ACOSTUMBRARSE A APLICAR LAS 5 S EN NUESTRO SITIO DE TRABAJO Y A RESPETAR LAS NORMAS DEL SITIO DE TRABAJO CON RIGOR

¿Cómo se va a hacer? :

- Respetando a los demás.
- Respetando y haciendo respetar las normas del sitio de Trabajo.
- Llevando puesto los equipos de protección.
- Teniendo el hábito de limpieza.
- Convirtiendo estos detalles en hábitos reflejos.

INCENTIVO A LA DISCIPLINA

La práctica de la disciplina pretende lograr el hábito de respetar y utilizar correctamente los procedimientos, estándares y controles previamente desarrollados. En lo que se refiere a la implantación de las 5 S, la disciplina es importante por que sin ella, la implantación de las cuatro primeras Ss se deteriora rápidamente.

Disciplina:

La disciplina no es visible y no puede medirse a diferencia de las otras Ss que se explicaron anteriormente. Existe en la mente y en la voluntad de las personas y solo la conducta demuestra la presencia, sin embargo, se pueden crear condiciones que estimulen la práctica de la disciplina.

PASOS PROPUESTO PARA CREAR DISCIPLINA

- *USO DE AYUDAS VISUALES (Cartelera de Información)*
- *RECORRIDOS A LAS ÁREAS, POR PARTE DE LAS DIRECTIVAS.*
- *PUBLICACIÓN DE FOTOS DEL "ANTES" Y "DESPUÉS",*
- *BOLETINES INFORMATIVOS, CARTELES, USOS DE INSIGNIAS,*
- *CONCURSOS DE LEMA Y LOGOTIPO.*
- *ESTABLECER RUTINAS DIARIAS DE APLICACIÓN COMO "5 MINUTOS DE 5S", ACTIVIDADES MENSUALES Y SEMESTRALES.*
- *REALIZAR EVALUACIONES PERIÓDICAS, UTILIZANDO CRITERIOS PRE-ESTABLECIDOS, CON GRUPOS DE VERIFICACIÓN INDEPENDIENTES.*

Se obtendrán los siguientes beneficios:

- *Se evitan reprimendas y sanciones.*
- *Mejora nuestra eficacia.*
- *El personal es mas apreciado por los jefes y compañeros.*
- *Mejora nuestra imagen.*

PROGRAMA DE MANTENIMIENTO DE MAQUINAS Y EQUIPOS

PARA LA FABRICA DE _____ DE LAS EMPRESAS:

**LOGO DE LA
EMPRESA**



BUCARAMANGA

MAYO 2014

INTRODUCCION

Las empresas han aumentado en número y variedad de maquinaria y equipos lo que conlleva a un constante mantenimiento de ellas pasando de mantenimientos correctivos a mantenimientos preventivos, buscando reducir al máximo posibilidades de fallas que intervengan con su correcto funcionamiento. ⁷²

DEFINICIONES

- Mantenimiento Correctivo: Es aquel que se realiza cuando el equipo se avería, con el fin de devolverlo a sus condiciones normales de trabajo.
- Mantenimiento Preventivo: Tareas de revisión de los elementos del equipo con el fin de detectar a tiempo posibles fallos, además de labores de engrase, ajustes, limpieza, etc.

OBJETIVOS

✓ OBJETIVO GENERAL

Diseñar e implementar el programa de mantenimiento que describa las tareas de mantenimiento preventivo de las máquinas y equipos de la empresa _____.

✓ OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Recolecta de fichas técnicas de la maquinaria y equipo de la empresa _____
- Diseñar un procedimiento de mantenimiento preventivo para cada maquina
-

ALCANCE

El programa de mantenimiento de maquinaria y equipo se realizara en la fábrica de _____ de la empresa _____, abarcando toda la maquinaria y equipo que tenga interacción con el producto.

CONTENIDO

FICHA TÉCNICA:

⁷² **RUIZ PINZON Jose Daniel** - Implementación de un programa de mantenimiento preventivo para la maquinaria pesada de la empresa ivergloval ic LTDA.- UPB Barrancabermeja 2009.

Este es un documento que contiene las especificaciones técnicas mínimas para identificar cada equipo,

NOMBRE DEL EQUIPO:											
DESCRIPCION FISICA:											
MODELO							Fecha de compra				
MARCA											
SERIAL											
FUNCION											
CODIGO DE INVENTARIO						Foto de la maquina					
ESPECIFICACIONES TECNICAS											
PESO											
ESPECIFICACIONES DEL MOTOR											
VOLTAJE											
CAPACIDAD DEL EQUIPO											
OTRO											
SERVICIOS QUE REQUIERE											
AGUA		VAPOR		ENERGIA		GAS		ACPM		AIRE	
INSTRUMENTOS DE MEDICION CON QUE CUENTA EL EQUIPO											
TEMPERATURA		PRE-SION		VELOCIDAD		HUMEDAD		TIEMPO			
INSTRUCCIONES DE USO:											
FRECUENCIA Y TIPO DE MANTENIMIENTO:											
PREVENTIVO	DIARIO										
	SEMANAL										
	SEMESTRAL										
CORRECTIVO											

PROCEDIMIENTO DE LIMPIEZA Y DESINFECCION
PRECAUCION ESPECIAL DURANTE EL MANEJO

HOJA DE VIDA

Este documento registra los trabajos de mantenimiento y movimientos que se hagan a los equipos, la idea es llevar un registro de los mantenimientos realizados para poder programar los próximos según lo indique en el plan de mantenimiento y rutinas de lubricación.

NOMBRE DEL EQUIPO:																			
MARCA:				MODELO:						SERIE:									
CAPACIDAD:						De Volteo:				Revoluciones:		Min.:		3450		Máx.:			
CARACTERISTICAS:																			
COSTO:				MANUAL DE OPERACIONES:			SI				NO				VIDA UTIL DE EQUIPO:				

TIPO DE MANTENI-		DESCRIPCION	FE-CHA	RES-PONSA-BLE	FECHA PROXIMO MANTE-
PRE	CO-				

ESTADO DEL EQUIPO

Se evalúa la situación del equipo y se determina que sistema o componentes requieren atención y de esta forma programar el mantenimiento o reparación que necesite el equipo. Este procedimiento debe realizarse de forma periódica antes de iniciar su funcionamiento.

NOMBRE DEL EQUIPO:					
MARCA:		MODELO:		SERIE:	
FECHA:		RESPONSABLE:			
ITEM QUE REQUIERE ATENCIÓN					

MANTENIMIENTO PREVENTIVO

Se realiza un cronograma de actividades de mantenimiento que deben realizarse a los equipos con una periodicidad establecida por el fabricante de los equipos, este debe realizarse de la mano con la hoja de vida de los equipos para asegurar que las actividades se realicen en el momento indicado. Se debe llevar el informe en la hoja de vida de la máquina.

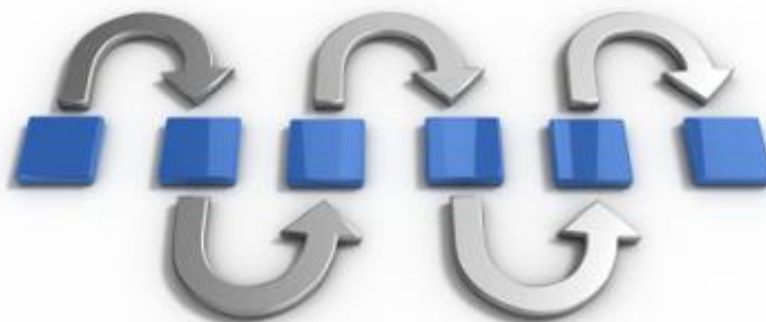
LISTADO DE REPUESTOS

Todos los equipos poseen piezas que están expuestas a desgastarse o al envejecimiento. Por esta razón es necesario tener un listado de repuestos mínimos de recambio que garanticen disponibilidad en el momento de requerirse.

NOMBRE DEL EQUIPO:					
MARCA:		MODELO:		SERIE:	
Cnt	Nombre Repuesto	Parte de Maquina	Responsable		

PROGRAMA DE TRAZABILIDAD

PARA LA FÁBRICA DE _____ DE LA EMPRESA:



BUCARAMANGA

INTRODUCCIÓN

El programa de trazabilidad nos ayuda para tener el control de los procesos desde la recepción de matería prima hasta el despacho de los alimentos, teniendo acceso e identificando fallas en los procesos, para poder implementar acciones correctivas y próximamente preventivas e ir mejorando ciertas falencias que puedan existir y afecten directamente al producto.

Para poder identificar ciertas falencias se debe tener el control de proceso, la identificación de cada uno de los lotes de producción es fundamental para garantizar la calidad, elaborar productos más homogéneos, detectar posibles fallas del proceso y como medida de control en el caso de que se presente alguna anomalía de la vida de anaquel en el producto terminado.

Un producto de consumo general en Colombia y el mundo merece la atención de todos los entes gubernamentales para que los consumidores tengan la seguridad en calidad e inocuidad de este y protejan su salud y bienestar.

La empresa _____ implementa el programa de trazabilidad con el fin de continuar buscando la inocuidad de sus productos garantizando así la calidad de sus productos a los consumidores.

DEFINICIONES

- **TRAZABILIDAD:** Es un sistema que permite adelantar o retrasar en el proceso mediante la identificación de un lote de producción por medio de un código.
- **LOTE:** Corresponde a un número determinado de productos elaborados bajo las mismas condiciones de proceso y que por lo tanto sus características finales son iguales teniendo en cuenta las mismas condiciones de almacenamiento y distribución.
- **CÓDIGO:** Es una clave numérica o alfanumérica que me permite identificar las condiciones en que se elaboró un lote de producción.
- **PEPS:** Sistema de rotación de inventarios que consiste en garantizar que lo primero en entrar debe ser lo primero en salir.

OBJETIVOS

- ✓ OBJETIVO GENERAL

Elaborar un sistema de seguimiento de los procesos relacionados con los alimentos que se producen en la fábrica de la empresa _____, para llevar un control de principio a fin del producto mediante loteado y garantizar al consumidor la inocuidad y calidad del producto.

✓ OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Establecer un sistema de loteado de las materias primas que permita definir números de lote para caracterizar las materias primas recibidas y permitir una adecuada rotación.
- Definir el número de lote de identificación del producto terminado que permita devolver o adelantar el proceso en cualquier momento.
- Definir la ruta de trazabilidad que va a ser utilizada en el proceso de elaboración con el fin de permitir la identificación del producto en cualquiera de sus etapas.
- Establecer un sistema de acciones correctivas cuando se presenten problemas en la calidad del producto terminado y sea necesario ponerlo en espera hasta que se determine que puede ser liberado.
- Tener un mejor control de inventarios y de rotación del producto terminado mediante la identificación clara de los lotes en almacenamiento.

ALCANCE

El programa de trazabilidad aplica para el proceso de identificación, loteado y seguimiento de las materias primas y producto terminado la fábrica de la empresa _____, con el fin garantizar que pueda ser controlado el proceso y el producto y se tomen las medidas preventivas y correctivas necesarias para detectar o corregir las fallas. Es responsabilidad del Jefe de Calidad supervisar el funcionamiento del programa y de los operarios aplicar lo definido en el programa para garantizar su sostenimiento y funcionalidad.

POLITICA

Se implementará un programa de trazabilidad en la fábrica de la empresa _____, con el fin de marcar los productos con un número que me permita realizar un seguimiento al proceso y al producto para identificar los factores que puedan afectar la inocuidad del producto

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones para garantizar el buen funcionamiento del programa en la fábrica de la empresa _____, son las siguientes:

- Codificar claramente cada producto con el número correspondiente que permita el seguimiento de la ruta de trazabilidad.
- Marcar las materias primas con el número de lote correspondiente para facilitar su identificación y seguimiento mediante la ruta de trazabilidad del producto.
- Establecer un sistema de rotación y marcación del producto en el proceso para que no se crucen diferentes lotes de producción y se pierda la ruta de trazabilidad.
- Capacitar a todo el personal relacionado con el sistema de loteado en el proceso de elaboración para que la ruta de trazabilidad sea aplicada correctamente.
- Definir un sistema de loteado sencillo, práctico y con la información necesaria para que sea fácilmente aplicable en toda la ruta de trazabilidad.
- Revisar constantemente la funcionalidad del programa y realizar los cambios y ajustes necesarios que permitan mejorar en la identificación y trazabilidad de los productos

DOCUMENTOS APLICABLES

- Ruta de Trazabilidad de los productos
- Registro de Trazabilidad
- Registro de Recepción de materias primas
- Registros de control de procesos
- Registros de producción y de elaboración de productos

CONTENIDO

1. SISTEMA DE TRAZABILIDAD

El sistema de trazabilidad que va a ser utilizado en el proceso de elaboración de los productos en la fábrica de la empresa _____ consta de:

Materias primas:

Todas las materias primas utilizadas en el proceso llevan un número de lote el cual es asignado al realizar la recepción y determinar que es apto para el proceso luego de realizar los análisis descritos en el programa de control de proveedores.

Este número dará la información del proveedor de las materias primas: azúcar, leche, otros, que son datos necesarios para permitir una clara identificación dependiendo de su naturaleza y las características de calidad.

Producto en proceso:

1. Se recibe la principal materia prima.
- 2.

Para asignar el número de lote correspondiente de acuerdo al sistema de loteado seleccionado se deben seguir los siguientes pasos.

- El Jefe de calidad, el jefe de producción y/o el supervisor conocen previamente los productos a empaquetar y por ello controlaran que el loteado se haga correctamente.
- Previo al empaquetado se realiza el control de calidad se analizan las características organolépticas del producto para garantizar su calidad en el mercado y la conservación de las características físico-químicas durante el tiempo estipulado.

LOTEADO:

El sistema de loteado en la empresa _____ se realiza de la siguiente manera:

- 1.

VIDA UTIL DEL PRODUCTO: La vida útil de producto es de ____ días a temperatura ambiente en un lugar fresco y seco. Cada empaque lleva su respectiva fecha de vencimiento.

ruta de trazabilidad:

La ruta de trazabilidad en la empresa _____ se muestra a continuación

- | | |
|-----------|-------------------------|
| a. | RECEPCIÓN MATERIA PRIMA |
| b. | ANÁLISIS DE CALIDAD |

DESCRIPCIÓN DE LA RUTA DE TRAZABILIDAD

ETAPAS DEL PROCESO:

a. RECEPCION DE LA MATERIA PRIMA:

b. ANÁLISIS DE CALIDAD

Que cada insumo o materia prima cumpla con el examen físico respectivo según sus fichas técnicas.

VIGILANCIA Y VERIFICACIÓN

Vigilancia

Las actividades de supervisión de funcionamiento del programa serán realizadas por el Jefe de Calidad mediante la observación del proceso para garantizar que el personal está aplicando la ruta de trazabilidad correctamente.

El jefe de producción se encargará de supervisar que los registros de proceso sean llevados correctamente y de acuerdo a la ruta de trazabilidad definida.

Los operarios de cada sección y en especial los del área de empaque serán responsables de lotear adecuadamente todos los productos elaborados con el fin de que este número asignado me permita conocer las condiciones de procesamiento.

Responsable: Jefe de Calidad y/o Jefe de Producción.

Verificación

Las actividades de verificación serán realizadas por el Jefe de Calidad quien se encargara de que los procedimientos aplicados para el programa de trazabilidad sean realizados de acuerdo a lo descrito en el documento y realizará las acciones correctivas tendientes a mejorar el programa. La verificación debe realizarse constantemente pero cada 6 meses debe evaluarse el funcionamiento del programa.

ACCIONES CORRECTIVAS

Las fallas que pueden presentarse en el programa con su posible solución se muestran a continuación:

- **Fallas en el número de lote del producto:** Ocurre cuando en la revisión de la codificación de los productos terminados se encuentran números de lote que no corresponden. En este caso se consulta al personal encargado de la asignación y colocación de los números de lote y se toman las acciones correctivas o se capacita al personal para evitar que el error vuelva a ocurrir.
- **Fallas en la codificación de las materias primas o el producto en proceso:** Se realiza la revisión de la ruta de trazabilidad del proceso y se capacita al personal encargado. De ser necesario se rediseña la ruta de trazabilidad o se cambia de personal responsable de la codificación.
- **Fallas en la calidad del producto terminado:** Ocurre cuando el producto no cumple con las especificaciones de calidad definidas. Una vez determinada la no conformidad debe revisarse el proceso de elaboración para determinar la causa de la falla de calidad y determinar las acciones correctivas
- **Fallas en el llenado de los registros de seguimiento:** Ocurre cuando los registros de seguimiento del proceso y de trazabilidad se encuentran sin diligenciar o están incorrectamente diligenciados. En este caso se habla con el personal asignado y se realiza el correctivo, de ser necesario el registro se simplifica sin que altere la información básica para permitir el control del proceso.

		24.					Código:
		25. REGISTROS DE CONTROL DE PROCESOS (DESPACHO DE PRODUCTO TERMINADO)					
Realizado por: Laura Gélvez		Aprobado por:			Fecha Elaboración:		
FECHA	PRODUCTO	CANT	LOTE	VENCE	RESPONSABLE	RU TA	CLIENTE

RESPONSABLE_____

		26.CONTROL DE ACCIONES CORRECTIVAS		Código:
Realizado por: Laura Gélvez		Aprobado por:		Fecha Elaboración:
FECHA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIONES	ACCION CO- RRECTIVA

		27. REGISTRO DE PRODUCTO NO CONFORME				Código:	
Realizado por: Laura Gélvez		Aprobado por:				Fecha Elaboración:	

FE- CHA	Causa de producto	da	ción	TO NO CONFOR-	RESPONSA- BLE DEL PNC (O QUIEN LO EVIDENCIA)	SITUACION NO				CAUSA DE PNC						TRATAMIENTO					AC- CION A TO- MAR				
						TREGA	REQUISITO	CLIENTE	DEL PRO-	OTRO / OBSERV.	MATERIA	DE INSU-	MIENTO	INADECUA-	FALTA IN-	FORMACION	RIA Y EQUI-	PO DEL	OTRO / OBSERV.	CORRECTI-		CORREC-	CION	REPROCE-	CONCESION

MERCADEO

PARA LA FÁBRICA DE _____ DE LA EMPRESA:

LOGO DE LA
EMPRESA



BUCARAMANGA

Fecha

INTRODUCCIÓN

Las empresas hoy en día se enfrentan a un complejo escenario económico que están provocando un clima más competitivo, cada empresa debe desarrollar mecanismos que le permitan ser proactiva para adelantarse a los cambios. La adaptación de una nueva dinámica debe implementarse de manera ordenada para poder ofrecer un valor agregado y diferenciador a los consumidores y que se les pueda comunicar de la mejor manera.

La comunicación con el cliente debe ser concreta y clara, para ello se realiza un plan de mercadeo que identifica los factores estratégicos necesarios para la elaboración de una propuesta suficiente desarrollada para lograr los objetivos establecidos.

DEFINICIONES

CLIENTE OBJETIVO

El cliente clasificado como objetivo es aquel que no se interesa en forma particular en el servicio o el producto que la empresa ofrece.

En términos simple el cliente objetivo es aquel cliente deseado.

Se puede decir que el cliente objetivo es aquel al cual se desea interesar en los productos o servicios que ofrece una empresa.

CLIENTE POTENCIAL

Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar.

Es aquel que por sus características demográficas o socioeconómicas, comportamientos y/o necesidades puede llegar a considerarse como posible comprador de los productos ofertados o usuario de los servicios suministrados por una determinada empresa.

El cliente potencial es aquel que cumple con algunas características que indican la posibilidad de que a futuro pueda ser un comprador de ciertos productos o servicios.

CLIENTE

En el comercio y el marketing, un cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador, y quien consume el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.

Es el Individuo u organización que realiza una operación de compra.

El cliente es una persona natural o jurídica que accede a comprar un producto o servicio a través de una operación comercial.

COMPETENCIA

La competencia es una situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir a quién compran o adquieren estos bienes y servicios.

Situación en la que un gran número de empresas abastece a un gran número de consumidores, en la que ninguna empresa puede demandar u ofrecer una cantidad suficientemente grande para alterar el precio del mercado.

La competencia es cuando existe la libertad entre los demandantes de elegir el proveedor de su conveniencia, y los oferentes hacen lo posible por ganar la preferencia entre los consumidores.

CONSUMIDOR

El consumidor se define, como el comprador final que compra para consumir. Esta definición tiene significado si generalmente se está de acuerdo en que el consumo significa, el acto de compra realizado sin intención de revender.

El consumidor es aquel que compra para consumir, pero hay que tomar en cuenta que no siempre el que compra es el que consume el producto o el servicio.

DEMANDA

La demanda es la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos a los diferentes precios del mercado por un consumidor (demanda individual) o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado), en un momento determinado.

Los deseos de los individuos que se encuentran respaldados por el poder adquisitivo.

La demanda es la cantidad de bienes o servicios que los individuos compran para satisfacer sus necesidades.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Son canales de difusión (carteles publicitarios, prensa escrita, cine, radio, televisión), medios de expresión que se dirigen a un público-destinatario, definido por ciertas características socio-económicas y culturales y en el que cada receptor es anónimo.

MERCADO

En la terminología económica de un mercado es el área dentro de la cual los vendedores y los compradores de una mercancía mantienen estrechas relaciones comerciales, y llevan a cabo abundantes transacciones de tal manera que los distintos precios a que éstas se realizan tienden a unificarse.

Es aquel conjunto de personas y organizaciones que participan de alguna forma en la compra y venta de los bienes y servicios o en la utilización de los mismos.

MARCA

Una marca, (en inglés *trademark*), es cualquier símbolo registrado legalmente para identificar de manera exclusiva uno o varios productos comerciales o servicios. Suele

mostrarse de forma abreviada con los iconos. El símbolo de una marca registrada puede ser una palabra o frase, una imagen o un diseño, y el uso del mismo para identificar un producto o servicio sólo le está permitido a la persona física o jurídica que ha realizado el registro de dicha marca o la que esté debidamente autorizada por quien la ha registrado.

OFERTA

En economía, oferta se define como la cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a ofrecer a diferentes precios y condiciones dadas, en un determinado momento. Oferta también se define como la cantidad de productos y servicios disponibles para ser consumidos.

PUBLICIDAD

Es una comunicación no personal, pagada por un patrocinador claramente identificado, que promueve ideas, organizaciones o productos.

OBJETIVOS

1.1. OBJETIVO GENERAL

Posicionar y consolidar la marca _____ con un programa de mercadeo que se base en el mejoramiento e interacción de la empresa con los clientes y la forma en la que ellos ven la empresa.

1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diseñar acciones de mercadeo
- Diseñar acciones de posicionamiento
- Diseñar acciones de servicio

CONTENIDO

1.3. ACCIONES DE MERCADEO Y POSICIONAMIENTO

DEFINICIÓN DEL PRODUCTO: Las líneas de productos de la empresa _____ son _____. Estos productos corresponden a (diferentes al mismo) tipos de mercados.

ANÁLISIS DE PRODUCTOS			
PRODUCTO	DONDE SE UTILIZA	QUIEN LO UTILIZA	CUANDO LO UTILIZA

DOFA PRODUCTOS				
PRODUC-TO	DEBILIDA-DES	OPORTUNIDA-DES	FORTALE-ZAS	AMENA-ZAS

DEFINICIÓN DEL MERCADO: En esta parte se describe la segmentación del mercado y sobre todo aquel mercado objetivo sobre el cual desarrollaremos todas nuestras acciones comerciales. Su propósito fundamental será la búsqueda de todo tipo de información del mercado, sobre la cual se estructurará una planeación completa y precisa.

MERCADO META

SEGMENTACIÓN	DESCRIPCIÓN
Segmento	
Características demográficas del mercado	
Características de comportamiento del mercado	
Perfil del cliente	

POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

PRODUCTO				
SEGMENTO				
Valores	% Participación	# Clientes	% Participación	# Clientes
1 año				

2 año				
3 año				
Tamaño del mercado en la zona de cobertura en número de empresas (REGION)				

COMPETENCIA: Para el análisis de competidores de _____ existen en el mercado productos y servicios que podrían llegar a ser competencia en la medida en la que satisfacen (por lo menos parcialmente) las necesidades presentes en la demanda y pueden desplazar el consumo de los clientes de la empresa, no son considerados competencia directa en la medida en la que estas ofertas presentes en el mercado objetivo solo compiten con sus propiedades de uso primarias, pero no en aquellas características que hacen parte de la ventaja competitiva y de la oferta de valor única y diferenciada de estos productos de la empresa.

CUADROS DE ANÁLISIS DE COMPETENCIA DIRECTA					
EMPRE-SA	TELE-FONO	DESCRIP-CION	VENTA-JA	DIFEREN-CIA	\$ MER-CADO

1.4. ACCIONES DE SERVICIO

De los activos más importantes de las empresas son sus clientes y su equipo de trabajo. De ahí nace la importancia de la estructuración de un proceso de atención u servicio al cliente, proceso que no solo cubre lugar al finalizar una gestión de ventas, este proceso debe acompañarlo durante toda la cadena de relacionamiento con el cliente. Para ello la empresa _____ crea estrategias para garantizar un buen servicio y una atención adecuada a los clientes durante la relación con la empresa.

- Políticas de servicio al cliente a seguir
 - Escuchar al cliente atenta y cordialmente

- Minimizar los vacíos de información
- Actuar proactivamente de verificación de atención y satisfacción del cliente.
- Se realizan encuestas de satisfacción del cliente
 - Las encuestas tienen tres temas de: Calidad, cumplimiento y atención al cliente.
 - Se realizan después de la primera compra de un cliente después se realizan semestralmente.
 - Las encuestas no serán realizadas por los vendedores para no sesgar a los clientes.
 - Velar por el cumplimiento del proceso estará a cargo del Asesor de promoción y relación.

CLIENTE :		NIT / C.C. :	
CIUDAD Y FECHA :			
PRODUCTO/SERVICIO QUE LE SUMINISTRAN:			
FACTORES DE EVALUACION		PONDERA-DO	PUNTAJE
1. CALIDAD			Califique de
Los productos suministrados cumplen con sus expectativas de calidad			
2. CUMPLIMIENTO DE PLAZOS DE ENTREGA			Califique de
Se cumplen con los tiempos de entrega acordados.			
3. HIGIENE Y LIMPIEZA			Califique de
Se cumple con las condiciones de higiene de nuestros productos			
4. PRECIOS			Califique de
El precio del producto lo considera adecuado			
5. ATENCION AL CLIENTE			Califique de
La atención por parte del personal de _____, es cordial y agradable atendiendo siempre sus solicitudes			
		1.1.1.1.1 TOTAL PUNTAJE	1.1.1.1.2 10
1.1.1.1.3.1.1 RANGOS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE			
EXCELENTE:	BUENO:	REGULAR:	DEFICIENTE:
100% - 95%	95%-70%	69%-50%	49%-0%

CUALES PUEDEN SER SUS EXPECTATIVAS O RECOMENDACIONES EN RELACION A LA EMPRESA DE _____, PARA MEJORAR NUESTRO PRODUCTO Y/O SERVICIO?

FIRMA DEL CLIENTE: _____

CONTABILIDAD

PARA LA FÁBRICA DE _____ DE LA EMPRESA _____;

**LOGO DE LA
EMPRESA**



BUCARAMANGA

FECHA

INTRODUCCIÓN

Todos los hombres han tenido la necesidad de conocer con qué recursos cuentan y como controlarlos, para conseguir aumentar sus posibilidades de aumentar o al menos no disminuir su capital, es por esto que se crean parámetros básicos para mantener cierta información en orden, para poder a futuro tomar mejores decisiones y tener el conocimiento del manejo y la situación económica que se presente.

OBJETIVOS

- **Objetivo General**

Implementar formatos básicos que ayuden a comenzar a contabilizar los movimientos de la empresa.

DEFINICIONES GENERALES

ACTIVO: Representa los bienes y derechos apreciables en dinero, de propiedad de la empresa. Se entiende por bienes, entre otros, el dinero en caja o en bancos, las mercancías, los muebles y los vehículos; por derechos, las cuentas por cobrar y los créditos a su favor.

ADMINISTRACIÓN: La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación.

CONTABILIDAD: Es un sistema de información que permite recopilar, clasificar y registrar, de una forma sistemática y estructural, las operaciones mercantiles realizadas por una empresa, con el fin de producir informes que, analizados e interpretados, permitan planear, controlar y tomar decisiones sobre la actividad de la empresa.

COSTO DE VENTAS: Representa el valor de adquisición de los artículos destinados a la venta.

CUENTA: Cuenta es el nombre que se utiliza para registrar, en forma ordenada, las operaciones que realiza una empresa.

GASTOS: Una empresa debe efectuar pagos por servicios y elementos necesarios para su buen funcionamiento; esto constituye un gasto, porque son valores que no son recuperables. Ejemplos: pago de sueldos, arrendamientos, servicios públicos y otros.

INGRESOS: Son los valores que recibe la empresa por la venta de bienes o la prestación de servicios.

NOMINA: Es un documento en el que un empleador relaciona salarios, deducciones, valor neto pagado, aportes parafiscales y apropiaciones de los trabajadores

que han laborado en un periodo determinado, ya sea por una semana, década, quincena o mes.

PASIVO: Representa las obligaciones contraídas por la empresa, para su pago en el futuro. Son las deudas que debe pagar por cualquier concepto; se conocen también como pasivo externo o con terceros.

PERIODO CONTABLE: Durante su existencia, el ente económico debe preparar periódicamente estados financieros. Los periodos se definen teniendo en cuenta las normas legales. Los entes económicos deben emitir estados financieros básicos por lo menos una vez al año, con corte a 31 de diciembre.

DESARROLLO DEL PROGRAMA

LIBRO FISCAL

Una de las obligaciones de los comerciantes o personas naturales que pertenezcan al régimen simplificado, es llevar el libro fiscal, El libro fiscal tiene por objetivo el registrar las operaciones diarias que el comerciante realice.

No es necesario que individualice cada transacción, sino que al final del día se suman todos los ingresos y todos los gastos y se registra el total resultante.

LIBRO FISCAL DE REGISTRO DE OPERACIONES DIARIAS RÉGIMEN SIMPLIFICADO					FOLIO No:	001/12
	AÑO:	2014	MES:	ENERO		
D I A	TOTAL INGRESOS DIARIOS		INGRESOS SIN FACU- RAR (Ingresos menores)	TOTAL INGRESOS	TOTAL EGRESOS (Compras)	TOTAL EGRESOS (gastos)
	INGRESOS FACTURA- DOS					
	Factura Del No. Al No.	Valor total facturas				
1		0	0	0	0	0
2		0	0	0	0	0
3		0	0	0	0	0
4		0	0	0	0	0
5		0	0	0	0	0
6		0	0	0	0	0
7		0	0	0	0	0
8		0	0	0	0	0
9		0	0	0	0	0

10		0	0	0	0	0
11		0	0	0	0	0
12		0	0	0	0	0
13		0	0	0	0	0
14		0	0	0	0	0
15		0	0	0	0	0
16		0	0	0	0	0
17		0	0	0	0	0
18		0	0	0	0	0
19		0	0	0	0	0
20		0	0	0	0	0
21		0	0	0	0	0
22		0	0	0	0	0
23		0	0	0	0	0
24		0	0	0	0	0
25		0	0	0	0	0
26		0	0	0	0	0
27		0	0	0	0	0
28		0	0	0	0	0
29		0	0	0	0	0
30		0	0	0	0	0
31		0	0	0	0	0
TOTALES		0	0	0	0	0

CUENTAS POR PAGAR

En contabilidad, Una cuenta por pagar es cualquier aporte de una parte deudora, que aparece como resultado de una compra de bienes o servicios en términos de crédito, a una parte acreedora.⁷³

FECHA	DETALLE	NOMBRE	CEDULA	TELEFONO	TIPO DE ACREEDOR	VR. DEUDA	ABONOS	SA
								\$
								-
								\$
								-
								\$
								-

⁷³ http://es.wikipedia.org/wiki/Cuenta_por_pagar

								\$
								-
								\$
								-
								\$
								-

CUENTAS POR COBRAR

Las cuentas por cobrar es un concepto de contabilidad donde se registran los aumentos y las disminuciones derivados de la venta de conceptos distintos a mercancías o prestación de servicios, única y exclusivamente a crédito documentado (títulos de crédito, letras de cambio y pagarés) a favor de la empresa y para esto existen programas para llevar a cabo las operaciones.⁷⁴

FECHA	NOMBRE DEUDOR	TIPO DE DUDOR	VR. DEUDA	ABONOS	SALDO	VENCE
					\$	
					-	
					\$	
					-	
					\$	
					-	
					\$	
					-	

FLUJO DE CAJA

El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

El estudio de los flujos de caja dentro de una empresa puede ser utilizado para determinar:

⁷⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Cuentas_por_cobrar

- Problemas de liquidez. El ser rentable no significa necesariamente poseer liquidez. Una compañía puede tener problemas de efectivo, aun siendo rentable. Por lo tanto, permite anticipar los saldos en dinero.
- Para analizar la viabilidad de proyectos de inversión, los flujos de fondos son la base de cálculo del Valor actual neto y de la Tasa interna de retorno.
- Para medir la rentabilidad o crecimiento de un negocio cuando se entienda que las normas contables no representan adecuadamente la realidad económica.

FLUJO DE CAJA					
	ENERO	FEBRE-RO	MAR-ZO	ABRIL	MAYO
INGRESOS					
Ventas					
cuentas por cobrar					
Ingresos Financieros					
Otros Ingresos					
Total ingresos	-	-	-	-	-
EGRESOS					
Compra materia prima					
Cuentas por pagar a provee- dores					
Gastos de administracion					
Gastos de venta					
Gastos Financiera					
Otros Engresos					
Total egresos	-	-	-	-	-
Flujo Neto	-	-	-	-	-
SALDO INICIAL					
EFFECTIVO	-	-	-	-	-

INVENTARIOS

PARA LA FÁBRICA DE _____ DE LA EMPRESA__:

**LOGO DE LA
EMPRESA**



BUCARAMANGA

FECHA

INTRODUCCIÓN

El inventario es una relación detallada, ordenada y valorada de los elementos que componen el patrimonio de una empresa o persona en un momento determinado. La filosofía de justo a tiempo se fundamenta en el concepto de cero inventario (lo que se espera es mantener al mínimo los inventarios). Cuando se considera hacer inventario, como el proceso de contar los artículos, se está considerando el enfoque netamente contable.

OBJETIVOS

Determinar mecanismos que controlen y verifiquen el estado de los inventarios en un periodo determinado.

DEFINICIONES GENERALES

Costo Unitario: Es el costo que se asigna directamente a cada unidad de producto. Comprende la unidad de cada materia prima o materiales utilizados para fabricar una unidad de producto terminado.

Costo Total: Es el costo que resulta de multiplicar el costo variable unitario por la cantidad de productos fabricados o servicios vendidos en un período determinado; sea éste mensual, anual o cualquier otra periodicidad

Insumos: Son los bienes y servicios que incorporan al proceso productivo las unidades económicas y que, con el trabajo de los obreros y empleados y el apoyo de las máquinas, son transformados en otros bienes o servicios con un valor agregado mayor.

Materia Prima: Todos los elementos que se incluyen en la elaboración de un producto.

Inventario Periódico: Es el que se realiza al final del ejercicio económico y consiste en el conteo físico de las mercancías y la asignación de sus valores. Cuando se realiza para verificar el Inventario Continuo puede practicarse en cualquier momento. La ejecución de este método de inventario se lleva a cabo en dos etapas: la preparación y la realización. La primera consiste en la organización del trabajo: planificación, ordenamiento de los productos, entrenamiento del personal, etc. La segunda comprende el conteo propiamente dicho de los artículos, el registro en las hojas de inventario y la valoración de los mismos.

Recuento: Volver a contar.

Inventario inicial. Es el inventario con que se inicia un periodo determinado. Por lo general corresponde al inventario final del periodo anterior. Cuando la empresa inicia operaciones por primera vez, el inventario inicial es cero (0), a no ser que al crear la empresa, algún socio haya aportado mercancías (Aportes en especie). Para determinar el inventario inicial se debe hacer un conteo físico.

Compras. Corresponde a las compras realizadas en un periodo determinado; ejemplo del 01 de enero de 2006 a 31 de diciembre de 2006.

Devoluciones en compra. Son las compras que se han devuelto a los proveedores en el mismo periodo.

Mercancías disponibles para la venta. Corresponde a las mercancías con que efectivamente cuenta la empresa en sus bodegas una vez descontadas las que se han devuelto. Ejemplo: se inicia con 10 unidades, se compran 6 y se devuelven 2, el resultado final será de 14 unidades.

Inventario final. Es el inventario que queda al finalizar un periodo. Si se utiliza inventario periódico se debe hacer conteo físico.

Costo de venta. Es lo que cuesta la mercancía vendida. Ejemplo: una empresa compra un PC en \$3.000.000 y lo vende en \$3.500.000. La venta obviamente es de 3.5000.000 y el costo de venta los 3.000.000 que costó el PC.

DESARROLLO DEL PROGRAMA

Un ejemplo práctico del juego de inventarios:

Inventario inicial	1.000.000
Compras	10.000.000
Devoluciones en compra	-
Mercancías disponibles para la venta	2.000.000
	<u>9.000.000</u>
Inventario final	-
Costo de venta	2.000.000
	<u>7.000.000</u>

Los 7.000.000 son las mercancías que se vendieron en el periodo. Es decir que las mercancías que se vendieron en el periodo costaron 7.000.000.

El inventario comprende todos los bienes destinados para la venta o para la producción, tales como mercancías, materia prima, productos en proceso, productos terminados y suministros que se emplean en el giro normal de las operaciones de la empresa. El valor de los inventarios incluye todos los costos y erogaciones directas e indirectas efectuadas para ponerlos en condiciones de utilización o venta.

El control es fundamental y como los inventarios comprenden generalmente la cuenta del activo corriente que más inversión compromete, se hace indispensable

la aplicación de estrictas medidas de control interno para garantizar un correcto funcionamiento acorde con las políticas y planes de la empresa.

Es por eso que la gerencia de la empresa _____ ha dispuesto de mecanismos que controlen el flujo de las materias primas utilizadas durante las actividades operativas de la empresa.

1. Disponer de formatos en los que se registraran las materias primas, insumos, productos en proceso y terminado, además de la mercancía en exhibición. Los formatos que se utilizaran para registrar los datos, son los siguientes:
 - **Hoja de Inventario Físico – Control de Inventarios:** En este formato se registrará toda la materia prima utilizada e insumos de las actividades operacionales, teniendo en cuenta la cantidad, la unidad o presentación, la cuantificación unitaria y total, así como la ubicación en el stand. Aplica los mismos ítems para el producto terminado (mercancía disponible para la venta).
 - **Tarjeta de Control del Inventario:** Sirve para controlar la cantidad de materia prima e insumos utilizada en los diferentes procesos. En este formato se debe diligenciar el Nombre del artículo, la cantidad requerida, para qué orden de trabajo lo va utilizar, fecha, saldo y la firma de quien la aprueba.
 - **Registro entradas y salidas para Control del Inventario:** Se utilizará para verificar y controlar las cantidades de materia prima e insumos comprados y utilizadas en un periodo determinado. Cada materia prima incluida en el inventario se le abrirá este registro en el que se debe describir la fecha, entradas, salidas, saldos y observaciones.
2. Ordenar y organizar el estante en el que se ubicaran las materias primas e insumos. El stand se rotulará teniendo en cuenta que se deben clasificar los diferentes tipos de tela, teniendo en cuenta el color y calidad, así como separar y clasificar los insumos como hilos, hilazas, sierras, etc. Estas se deben clasificar por tamaño y color.
3. Realizar un inventario periódico cada mes. Para esto se tendrá en cuenta el inventario anterior para verificar con el nuevo cuales son las materias primas e insumos que han rotado o gastado en las distintos procesos para la elaboración de las pijamas. Para esta actividad se diligenciará el “*Registro de entradas y salidas para el control de inventarios*”.

4. El juego de inventarios es el procedimiento utilizado en el Sistema de inventarios periódico para determinar el Costo de venta.

Toda venta tiene un costo, el cual debe ser determinado, o bien al momento de cada venta o al final de un determinado periodo, y en el caso de utilizar el sistema de inventario periódico, éste costo de venta se determina haciendo uso del juego de inventarios.

Para realizar el juego de inventarios, es necesario conocer el inventario inicial y el final, para lo cual se requiere hacer un conteo físico de cada uno de los productos que la empresa maneja.

Para determinar el costo de venta en el sistema de inventarios periódico, se requiera además conocer el valor de las compras netas (Compras brutas menos devoluciones en compra).

5. Una vez determinados los valores anteriores se procede a realizar el juego de inventarios, el cual tiene la siguiente estructura:

Inventario inicial

(+) Compras brutas

(-) Devoluciones en compras

= Mercancías disponibles para la venta

(-) Inventario final

= Costo de venta

6. El inventario se realizará contando los productos ubicados en cada línea del stand y o en donde estuvieren ubicados y/o almacenados, y se anotará en el “*Registro Hoja de Inventario Físico*” el nombre de la materia prima, la cantidad, unidad, los costos unitario, total y su respectiva ubicación. Para corroborar que los datos anotados son los verdaderos y que no se incurrió en algún error, se realizará un recuento, teniendo en cuenta alternar el orden y a la persona que realiza el inventario.
7. Durante la realización del inventario, hay que verificar el estado de la materia prima, si está obsoleta o ha tenido pérdida de sus características como el color o la textura o si se encuentra deteriorada, en tal caso se retiraran y se darán de baja en el registro del inventario.
8. Teniendo en cuenta que en los procesos de confecciones, se utiliza demasiada tela e insumos de diferentes características, y que en muchas ocasiones es dispendioso su control, se ha dispuesto de una “***Tarjeta de Control del Inventario***” que evidencia el control de las materias primas utilizadas o que se gastan de más por desperfectos, o por errores técnicos y humanos. Para que el registro sea eficaz se ha dispuesto del siguiente mecanismo:

- El operario(a) de la máquina recibe la orden de producción teniendo en cuenta los requerimientos del cliente.
 - Verifica con la orden de producción la materia prima e insumos que requiere y se dirige al sitio de almacenamiento de la materia para constatar que exista en el inventario la cantidad requerida.
 - El operario(a) diligencia el formato **“Tarjeta de Control del Inventario”**
 - Traslada el registro a la gerencia para su aprobación.
 - Después de aprobado el operario toma la materia prima e insumos con la cantidad y características requeridas. El gerente o la persona encargada, deberá constatar que la cantidad y características de la materia prima a utilizar por el operario sea la misma que se describe en la **“Tarjeta de Control del Inventario”**
 - Si por motivos de errores técnicos, humanos, imprevistos u otros la cantidad de materia prima no le alcanza al operario para terminar la actividad, deberá diligenciar un nuevamente la **“Tarjeta de Control del Inventario”** en el que se requerirá la nueva cantidad y el motivo por la cual la solicita.
9. De acuerdo a la cantidad y frecuencia de uso, se debe establecer un mínimo y un máximo de existencias para el mantenimiento de niveles adecuados; así pueden considerarse los cambios por variaciones en ventas y temporadas, movimiento lento de mercancías, daño u obsolescencias. La cantidad máxima o mínima será decisión del gerente.
10. Para la conservación de las existencias inventariadas, es importante verificar las condiciones ambientales en los lugares de almacenamiento para evitar daños en la materia prima e insumos.

PROGRAMA DE COSTOS

PARA LA FÁBRICA DE _____ DE LA EMPRESA _____:

**LOGO DE LA
EMPRESA**



BUCARAMANGA

FECHA

INTRODUCCIÓN

En la medida en que la competitividad es cada vez mayor, la posibilidad de obtener más utilidades con incrementos en los precios es cada vez más difícil. Pero manejar y controlar eficazmente los costos es una tarea delicada, pero que hecha de una forma organizada y sistemática, proporciona a los directivos una valiosa fuente de información.⁷⁵

1. OBJETIVOS

- **Objetivo General**

Diseñar e implementar un programa de costos por producto, que pueda ser alimentado fácilmente.

2. DEFINICIONES GENERALES

Contabilidad de costos: Es una especialidad de la contabilidad general que registra, resume, analiza, e interpreta los detalles de los costos de materiales, mano de obra, y costos indirectos de fabricación incurridos para producir un artículo, con el fin de medir, controlar y analizar los resultados del proceso de producción a través de la obtención de costos unitarios y totales.

Costo: Se puede definir como el conjunto de bienes (material directo e indirecto) y esfuerzos (mano de obra directa e indirecta) en los cuales se incurre en el departamento de producción, para obtener como resultado un bien o producto terminado con buenas condiciones para ser adquirido.

Gasto: Erogaciones necesarias para cumplimiento del objetivo social de una organización, estos se deducen totalmente de los ingresos del periodo y no se capitalizan. Toda erogación de valores relacionada con procesos administrativos y comerciales de la empresa debe ser considerada como gasto del periodo durante el cual se causa.

Materiales Directos: Son todos aquellos que pueden identificarse fácilmente en el producto terminado y representan el principal costo en la elaboración del producto.

Materiales Indirectos: Aquellos que son necesarios para la fabricación del producto pero que no forman parte integral del mismo.

Mano de obra directa: Es la que se emplea directamente en la transformación de la materia prima en un bien o producto terminado.

⁷⁵ MEJÍA MONDACA, Andrés Mauricio; Diseño e implementación de un programa de costos por órdenes de producción para la empresa Extrusiones Técnicas Ltda.; Universidad tecnológica de Pereira; Abril 2008.

Punto de Equilibrio: Es aquel en el cual las ventas cubren los costos totales en este punto no se generan ni ganancias ni pérdidas.

COSTO MANO DE OBRA:

SALARIO BASE MES	AUXILIO DE TRANSPORTE	APORTES			PRESTACIONES				PARAFISCALES		
		SEGURIDAD S.	PENSION	RIESGOS	CESANTIAS	PRIMA SERVICIO	VACACIONES	INTERECES	SENA	ICBF	CAJAS
		13%	16%	0.52%	8.33%	8.33%	4.17%	1%	2%	3%	4%

APORTES

SEGURIDAD SOCIAL	PENSIÓN	PENSIÓN
Salario Base Mensual x 0,13	Salario Base Mensual x 0,16	Salario Base Mensual x 0,16

LIQUIDACIÓN

CESANTIAS	PRIMA SERVICIOS	VACACIONES
(Salario Base Mensual + Auxilio transporte) x 0.833	(Salario Base Mensual + Auxilio transporte) x 0.833	(Salario Base Mensual + Auxilio transporte) x 0.417
INTERESES CESANTIAS		
(Salario Base Mensual + Auxilio transporte) x 0.1		

PARAFISCALES

SENA	ICBF	CAJAS
Salario Base Mensual x 0,2	Salario Base Mensual x 0,3	Salario Base Mensual x 0,4

El total es la suma de los pagos por aportes, parafiscales y liquidación mensual, por cada empleador, el costo del mes es la suma del total más el salario mensual y el auxilio de transporte.

TOTAL	COSTO MES	COSTO SE- MANA	COSTO DIA	COSTO HORA
\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

Para hallar el costo de la semana tenemos el costo del mes y lo dividimos en 4 semanas que tiene el mes, para el costo del día tenemos el costo del mes y lo dividimos en 5 días que tiene la semana, y el costo de la hora, cogemos el costo del día y lo dividimos en 8 horas que se trabajan en el día.

MATERIA PRIMA

MATERIA PRIMA					
NOMBRE PRODUCTO	METERIA PRIMA	UNIDAD COMPRA	UNIDADES UTILIZADAS	COSTO POR DAD UNI-	COSTO TOTAL

Para saber el costo de cada producto indicamos el costo por unidad de compra y el valor por esa unidad, y lo multiplicamos por unidades que se utilizan para la producción de ese producto.

Se suman todos los costos de cada producto que se utilizó y como resultado tengo el costo de la materia prima directa.

COSTOS INDIRECTOS			
EMPAQUES	COMISIONES VENTAS	POR	PUBLICIDAD OTROS COSTOS

GASTOS FIJOS	
Depreciación	

Arriendo	
Luz	
Agua	
Gas	

Al sumar los costos indirectos de fabricación con los directos (materia prima) da el costo directo del producto, más los gastos indirectos de fabricación como resultado da el costo total del producto.

COSTO TOTAL DE LOS PRODUCTO	
NOMBRE DEL PRODUCTO	COSTO TOTAL

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

MARGEN DE CONTRIBUCION						
A	B	C	D	E	F	G
PRO- DUCTO	UNID. VENDI- DAS EN EL MES	PRE- CIO DE VEN- TA	COSTO VARIA- BLE DEL PRO- DUCTO	(C-D)MARGEN DE CONTRI- BUCION DEL PRODUCTO	(B*C)VEN TAS DEL PRO- DUCTO EN EL MES	(B*E)MAR GEN DE CONTRI- BUCION TOTAL \$
TOTAL						
MARGEN DE CONTRIBU- CION EN %						

PUNTO DE EQUILIBRIO

FORMULA1: $(\text{Gastos fijos} / \%\text{margen de contribución}) = \text{Punto de equilibrio \$ Pesos \$}$

VALOR	NOMBRE DEL PRODUCTO

FORMULA2: $(\text{Gastos fijos} / \$\text{margen de contribución}) = \text{Punto de equilibrio en Unidades de venta}$

UNIDADES	NOMBRE DEL
----------	------------

	PRODUCTO

DEPRECIACIONES

TERRENOS				20
NOMBRE COMERCIAL	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	VALOR TOTAL	VALOR DE- PRECIACION
			0	0
			0	0
			0	0
TOTAL TERRENOS			0	0

CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES				20
NOMBRE COMERCIAL	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	VALOR TOTAL	VALOR DE- PRECIACION VIDA UTIL
			0	0
			0	0
			0	0
TOTAL CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES			0	0

MAQUINARIA Y EQUIPO				10
NOMBRE COMERCIAL	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	VALOR TOTAL	VALOR DE- PRECIACION VIDA UTIL
			0	0
			0	0
			0	0
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO			0	0

MUEBLES Y ENSERES				5
NOMBRE COMERCIAL	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	VALOR TOTAL	VALOR DE- PRECIACION VIDA UTIL
			0	0
			0	0
			0	0
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			0	0

EQUIPOS DE COMPUTO				3
NOMBRE COMERCIAL	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	VALOR TOTAL	VALOR DE- PRECIACION

				VIDA UTIL
			0	0
			0	0
			0	0
TOTAL EQUIPOS DE COMPUTO			0	0

EQUIPO DE TRANSPORTE				10
NOMBRE COMERCIAL	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	VALOR TOTAL	VALOR DE- PRECIACION VIDA UTIL
			0	0
			0	0
			0	0
TOTAL EQUIPO DE TRANSPORTE			0	0

TOTAL DEPRECIACION ANUAL	
TOTAL DEPRECIACION MENSUAL	
TOTAL DEPRECIACION DIARIA	