

**Plan de Negocio para El Fortalecimiento, La Expansión y La Consolidación de La
Microempresa “Comercializadora de Arte Colombiano Catalina” En El Municipio de
Ráquira, Boyacá**

Adriana Elizabeth Torres Valero

**Trabajo de Grado para Optar por El Título de
Administrador De Empresas**

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia

Facultad Seccional Chiquinquirá

Escuela de Administración de Empresas

Chiquinquirá Boyacá

2019

**Plan de Negocio para El Fortalecimiento, La Expansión y La Consolidación de La
Microempresa “Comercializadora de Arte Colombiano Catalina” En El Municipio de
Ráquira, Boyacá**

Adriana Elizabeth Torres Valero

**Trabajo de Grado para Optar por El Título de
Administrador de Empresas**

Director

Esp. Campo Emiro Guerrero Castro

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia

Facultad Seccional Chiquinquirá

Escuela de Administración de Empresas

Chiquinquirá Boyacá

2019

Agradecimientos

Dios ha sido bueno en su misericordia, su bondad no tiene fin.

Agradezco a Dios primeramente por darme la vida, entiendo que el tiempo de Dios es perfecto aunque a pesar de las pruebas hoy es un gran día, también agradezco a mi madre Marina Valero por su apoyo económico y moral, mi padre que a pesar de la distancia y de muchas cosas me brindo mucha fortaleza y a mi hija Catalina que fue la inspiración para dar lo mejor como madre y compañera de vida, también a mi Universidad, mis profesores por darme motivación enseñanzas a mis hermanos les agradezco por su generosidad gracias porque sin todos mis amigos familia y universidad no hubiera logrado esta meta tan importante para mi vida.

Dedicatoria

Mi tesis la dedico con todo mi amor a mi hija por ser mi motivación e inspiración para poder superarme como profesional para darle un futuro mejor, por la paciencia ya que por estar ocupada en la universidad siempre se portó muy bien,

A mi madre por apoyarme y darme palabras de aliento y creer en mí siempre estando dispuesta para lo que mi hija y yo necesitáramos siempre apoyándome para que yo lograra mis metas

Tabla de contenido

Lista de Tablas	VIII	
Lista de Ilustraciones	IX	
Lista de Anexos	X	
Introducción	11	
1.	Preliminares	12
1.1.	Tema:.....	12
1.2.	Planteamiento del Problema:.....	12
1.3.	Objetivos	14
1.3.1.	Objetivo General	14
1.3.2.	Objetivos Específicos	14
1.4.	Justificación.....	15
1.5.	Metodología	16
1.5.1.	Diseño Metodológico	16
1.5.2.	Población y Muestra.....	19
1.5.3.	Método de Muestreo.....	20
1.6.	Marco Referencial	21
1.6.1.	Marco Teórico	21
1.6.2.	Marco Conceptual	25
1.6.3.	Marco Geográfico.....	28
2.	Plan de Negocio para la Micro-Empresa “Comercializadora de Arte Colombiano Catalina” en el Municipio de Ráquira, Boyacá.....	29
2.1.	Marco Institucional.	29
2.1.1.	Plan Estratégico.....	30
2.1.2.	Diagnostico Estratégico	31

2.1.3. Diseño de Elementos de Planeación Estratégica para la Micro-Empresa	
Comercializadora de Arte Colombiano Catalina	41
2.2. Diseño Organizacional	46
2.2.1. Definición de la Naturaleza Jurídica	47
2.2.2. Organigrama.....	47
2.2.3. Manual de Cargos y Funciones	48
2.3. Definición de la Función de Dirección	53
2.4. Función de Control.....	54
3. Diseño de los Planes de Área.....	55
3.1. Plan de Mercadeo	55
3.1.1. Descripción del Mercado Meta	56
3.1.2. Descripción de los Productos de la Micro-Empresa.....	56
3.1.3. Análisis de la Demanda.....	56
3.1.4. Identidad Corporativa de la Organización.....	62
3.1.5. Canal de Distribución.....	65
3.1.6. Objetivos del área de mercadeo	65
3.1.7. Metas del Área de Mercado	66
3.1.8. Estrategias Comerciales	66
3.2. Plan Contable	66
3.2.1. Objetivos del Área Contable	67
3.2.2. Estrategias del Área Contable	67
3.2.3. Políticas del Área Contable.....	67
3.2.4. Generación de los Sistemas de Información Contable.....	67
3.3. Plan Financiero.....	82
3.3.1. Objetivos del Área Financiera.....	82

3.3.2. Estrategia del Área Financiera	82
3.3.3. Políticas del Área Financiera	82
3.4. Plan Operativo Poa, Comercializadora de Arte Colombiano Catalina.	82
Conclusiones	90
Bibliografía	91
Anexos	95

Lista de Tablas

Tabla 1. Metodología empleada.....	18
Tabla 2. Factores Externos.....	32
Tabla 3. Análisis de los Factores Internos	36
Tabla 4. Análisis DOFA	44
Tabla 5. Manual de cargos y funciones del Gerente.....	49
Tabla 6. Manual de cargos y funciones del Asesor Comercial.....	50
Tabla 7. Manual de cargos y funciones del E- Commerce.	51
Tabla 8. Manual de cargos y Funciones: Asistente Contable Y De Facturación.....	52
Tabla 9. Muebles y Enseres	68
Tabla 10. Otras Inversiones	68
Tabla 11. Capital de Trabajo.....	68
Tabla 12. Gastos Operacionales.....	69
Tabla 13. Gastos de Personal	70
Tabla 14. Presupuesto de Personal anual	71
Tabla 15. Proyección de ventas primer año	72
Tabla 16. Proyección de Ventas.....	72
Tabla 17. Balance General	75
Tabla 18. Estado de Resultados.	77
Tabla 19. Flujo de Efectivo.....	78
Tabla 20. Razones Financieras.	81
Tabla 21. Plan Operativo	84

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Método de muestreo.....	20
Ilustración 2. Ubicación Geográfica. Ráquira, Boyacá.....	28
Ilustración 3. Organigrama	48
Ilustración 4. Proceso de toma de decisiones.....	54
Ilustración 5. Diagrama de flujo proceso de control.....	54
Ilustración 6. Razón de visita al Municipio	57
Ilustración 7. Consumo de productos.....	57
Ilustración 8. Preferencia artesanal	58
Ilustración 9. Productos adquiridos.....	58
Ilustración 10. Lugar de origen.....	59
Ilustración 11. Nivel de ingresos	60
Ilustración 12. Presupuesto asignado	61
Ilustración 13. Numero de acompañantes	61
Ilustración 14. Edad de los visitantes.....	62
Ilustración 15. Logo	63
Ilustración 16. Ciclo de vida del producto	65
Ilustración 17. Canal de distribución	65

Lista de Anexos

Anexo 1. Encuesta dirigida a visitantes del Municipio de Ráquira sobre compra de productos artesanales.	95
Anexo 2. Fotocopia de Registro Único Empresarial y Social RUES	97
Anexo 3. Fotocopia de Registro Único Tributario RUT.....	98
Anexo D. Registro fotográfico.....	99

Introducción

En los últimos años el Municipio de Ráquira, se ha convertido en un excelente lugar para el florecimiento y consolidación de microempresas de tipo artesanal, debido a su vocación turística y el reconocimiento nacional e internacional del que goza su tradición alfarera, aspectos que conjugan un factor determinante en el éxito de las pymes.

En este escenario surge la microempresa *Comercializadora de Arte Colombiano Catalina*, organización con aproximadamente ocho años de experiencia en el mercado, sin embargo se encuentra en desarrollo y búsqueda de la fijación de su marca y estrategia de negocio; por lo tanto se pretende analizar elementos que brinden las amenazas y debilidades de la organización y del mismo modo indagar como se pueden utilizar las oportunidades y fortalezas de la misma.

Con esta finalidad, se abordará una fundamentación teórica alrededor de la administración y el fortalecimiento de microempresas a través del *business plan*, el cual ha sido creado para plasmar las estrategias a desarrollar en torno a la idea de negocio, la función administrativa y los elementos que componen la planeación, organización, dirección y control de cada una de las áreas misionales de la organización; teniendo en cuenta que son factores imprescindibles para encaminar la organización, potenciarla en el mercado y lograr que cumpla con su objetivo.

Es importante resaltar algunos autores que fueron tomados como base fundamental para el desarrollo del proyecto, el autor (Flórez Uribe, 2015) habla de los *planes de acción*, considerando la orientación de las áreas funcionales de la organización, por otro lado están (Lambing & Kuehl, 1998) quienes nos dan un concepto más amplio del *plan de negocio*,

enfocándolo en el análisis, estudios de mercado y planeación de estrategias que permitan el desarrollo y crecimiento de las organizaciones.

1. Preliminares

1.1.Tema:

Plan de negocio para el fortalecimiento, la expansión y la consolidación de la microempresa “Comercializadora de Arte Colombiano Catalina” en el Municipio de Ráquira, Boyacá

1.2.Planteamiento del Problema:

El Municipio de Ráquira-Boyacá, es reconocido a nivel nacional e internacional como un floreciente centro artesanal donde el diseño, manufactura y comercialización de productos de alfarería y cerámica emplean a más del 75% de la población económicamente activa; en la localidad existen una importante cantidad de empresas y trabajadores vinculados directa e indirectamente a las artesanías.

En (Municipio de Raquira, Concejo Municipal., 2016) encontramos que para una gran parte de la población habitante en el municipio, la actividad artesanal, ya sea extracción de materia prima, cocción de barro, pintura, diseño, alfarería, entre otros, constituye la fuente de sus ingresos, en la medida que esté tipo de productos son atractivos y apetecidos por los turistas que visitan el municipio.

El sector como tal, empezó su desarrollo desde tiempos incluso anteriores a la colonia (Sanchez C. , 2014), dada la disponibilidad de arcilla en la provincia, material indispensable para la fabricación de los tiestos, (Artesanias de Colombia, 2015) piezas tradicionales emblemáticas y contemporáneas. Esa dedicación, vocación e inspiración del municipio de Ráquira para la alfarería, la cerámica y otras expresiones artesanales, ha generado una importante actividad

comercial con más de ciento cincuenta establecimientos de comercio donde convergen en la actualidad además de los productos locales artesanías provenientes de diferentes partes del país e incluso de Latinoamérica, convirtiéndose en uno de los principales cimientos de la economía local.

La *Comercializadora de Arte Colombiano Catalina*, se dedica a la fabricación, comercialización y distribución de productos artesanales en el Municipio de Ráquira, desde hace aproximadamente ocho años; destacándose por la calidad e innovación de sus productos, predominando en el mercado ante un entorno altamente competitivo.

Sin embargo, con el paso del tiempo, la organización ha tenido una evolución del mercado alfarero al mercado de tejidos artesanales como respuesta al cambio en las preferencias de consumo. Según se ha observado que los hábitos de consumo de los turistas se han modificado condicionados por los límites de (AIRFRANCE, 2004) peso y equipaje aceptados en los aeropuertos. Del mismo modo los turistas compradores de cerámica condicionan sus opciones de compra a la posibilidad de transporte y comodidad en los equipajes, haciendo que sus preferencias de consumo se trasladen de la cerámica a la de los tejidos artesanales.

La *Comercializadora de Arte Colombiano Catalina*, ha estado sujeta a los cambios en el mercado, entendiendo que el mercado es cada vez más competitivo; el número de proveedores, productores, comerciantes y distribuidores han tenido un incremento desacelerado, lo cual se convierte en una amenaza a la participación de la organización dentro del mercado.

La *Comercializadora de Arte Colombiano Catalina*, en la actualidad funciona de manera empírica por cuanto desconoce su situación económica y financiera real, así como las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades presentes en el entorno macro y microeconómico del ente productivo, hecho que amenaza gravemente la sostenibilidad de la microempresa.

Debido a esto, se implementó un plan de negocio para el fortalecimiento, la expansión y la consolidación de la microempresa *Comercializadora de Arte Colombiano Catalina*, con el fin de obtener un direccionamiento, fortalecimiento y consolidación de la organización, además de responder y aportar a cerca de los diferentes aspectos del plan de negocio, las estrategias, políticas y actividades para la implementación del mismo.

Con base en la descripción y planteamiento del problema, este trabajo busca responder a interrogantes como:

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa y en qué entorno de mercado realiza sus operaciones?
- ¿Cómo deben estructurarse los planes de mercadeo, producción, organización, contabilidad y finanzas de la empresa para consolidarla en el sector?
- ¿Cuáles con las actividades operativas necesarias para la implementación del plan de negocio?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Elaborar un plan de negocio para el fortalecimiento y consolidación de la micro- empresa *Comercializadora de Arte Colombiano Catalina*, del municipio de Ráquira, Boyacá.

1.3.2. Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico estratégico de la micro-empresa *Comercializadora de Arte Colombiano Catalina* para establecer su situación actual.

Proponer los planes estratégicos de: mercadeo y comercialización, organización, contabilidad y finanzas para la micro-empresa *Comercializadora de Arte Colombiano Catalina*.

Realizar el plan operativo para la implementación del plan en la micro-empresa *Comercializadora de Arte Colombiano Catalina*.

1.4. Justificación

En la actualidad, con la globalización y los mercados altamente cambiarios; los negocios se caracterizan por un predominante nivel de competitividad, una exigencia cada vez mayor de diferenciación y un modo de gestión basado en la estrategia y la competitividad, de cara a la globalización y las mega- tendencias de la administración en el siglo XXI, de este modo las organizaciones se ven abocadas a enfrentar los desafíos que les impone el entorno. Esta realidad aplica para todo tipo y modelo de negocios, y para el caso particular, el negocio artesanal.

(Rodriguez J. , 2018) Resalta los riesgos a los que se enfrentan los artesanos en los procesos de producción y comercialización de sus productos; además, el exceso de intermediarios que participan en los procesos disminuye significativamente sus ingresos, además a esto las materias primas utilizadas deben ser novedosas y de calidad. Así, los empresarios buscan permanecer en el mercado, superando las dificultades y buscando ser cada vez más eficientes en la elaboración de los productos, con el fin de satisfacer al cliente, vender el producto, mejorar y ampliar la empresa.

Por esa razón, el dar cumplimiento a los objetos de la organización dependen en gran medida de lograr una prospectiva que les permita identificar las amenazas y oportunidades del mercado por medio de un proceso de planeación; los autores (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006) nos expresan la importancia que tiene para la organización el realizar una planeación bien estructurada, además, nos muestran unas etapas a tener en cuenta para la realización de una planeación estratégica, de este modo se justifica teóricamente.

Por lo anterior, para la *Comercializadora de Arte Colombiano Catalina*, es de gran utilidad el implementar estrategias de planeación, que le permitan mejorar el manejo de los recursos financieros y comerciales, con el fin de fortalecer su patrimonio y consolidarse en el mercado.

Además, esta propuesta además de estar dirigida a la perdurabilidad de la micro-empresa *Comercializadora de Arte Colombiano Catalina*, se enmarca dentro de los lineamientos para la presentación y aprobación de trabajo de grado para Administrador de Empresas. En ese sentido, además de asegurar la sostenibilidad de una unidad de negocios real, se busca entregar una perspectiva visible y aplicada del *business plan* para proyectos de inversión y gestión en etapas iniciales; se refiere entonces, a un aporte desde la academia al sector productivo y a las complejas realidades locales estudiadas, permitiendo una apropiación efectiva del conocimiento teórico acumulado del pensum académico por parte de la estudiante. Aplicando los conocimientos adquiridos durante la carrera profesional como *Administrador de Empresas*, enmarcándolos en un contexto real, donde se destaca la teoría de la estrategia, competitividad y mercadeo, gestión de las operaciones, conocimientos financieros y de organizaciones a un caso de la realidad local, por lo tanto, se justifica desde el punto de vista práctico.

1.5. Metodología

1.5.1. Diseño Metodológico

De manera consensual los autores en su gran mayoría coinciden en dos paradigmas de investigación en las ciencias sociales, los autores (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2008) describen los modelos cuantitativos y cualitativos. Esto en gran parte se explica por la enorme variedad de objetos, temas de estudio y finalidades que se persiguen con las investigaciones. De igual forma, los estudios tienden a tipificarse como básicos y aplicados el escritor (Gutierrez,

2010) no muestra como estudios aplicados, refieren al tipo de investigación que con la implementación de herramientas científicas encaminan la solución de problemas sociales concretos con resultados evaluables.

Para el desarrollo de este proyecto de investigación, por tratarse de un *plan de negocio*, se implementó un modelo de investigación, mixto y aplicado; Por consiguiente, dependiendo de las necesidades de información y del tratamiento requerido se hará uso de técnicas del orden *cuantitativo*, como la encuesta y *cualitativo*, para el cual llevaremos un diario de campo. Se tuvieron en cuenta los parámetros que resalta el autor (Florez Uribe, 2015) y la identificación de unas fases delimitadas y que siguen un orden preciso.

De igual forma esta propuesta se enmarca dentro de los lineamientos de la investigación descriptiva, donde el autor (Hernandez Sampieri, 2014) resalta que es un método de investigación específico que busca las características exactas que sea sometida a el análisis. Debido a esto, se adoptó este tipo de investigación ya que, para lograr la implementación de un *plan de negocios*, se requirió una identificación, recolección, organización y análisis de información, con el fin de obtener características particulares de la micro-empresa *Comercializadora de Arte Colombiano Catalina*, estableciendo con ellas un diagnóstico integral que permita la formulación de un *plan de negocio* que guie la ejecución de actividades gestión para su fortalecimiento y consolidación.

De acuerdo a los objetivos planteados en el presente trabajo se acudió a la técnica de recolección de información en fuentes primarias, haciendo uso de la encuesta; con el fin de hacer frente a las necesidades de información referentes al estudio de mercados y al diagnóstico integral de la micro-empresa *Comercializadora de Arte Colombiano Catalina*. De igual manera, acudiendo en fuentes primarias, se realizó uso del diario de campo, como método de

observación, para recoger, sistematizar y analizar información pertinente al funcionamiento y operaciones diarias del negocio; así mismo, a modo de recapitulación de la experiencia acumulada durante los ocho años de trabajo, se utilizó el diario de campo como soporte documental de la historia de la creación del negocio. Como fuentes secundarias del proyecto se emplearon datos oficiales, estudios debidamente soportados e información de diarios estatales acerca de la evolución y el estado actual del *sector artesano* en el entorno local y global.

Con la recolección de la información se procedió a organizarla, sistematizarla y analizarla, de tal forma se llegó a un diagnóstico integral de las diferentes áreas del negocio: administrativa, de mercadeo y ventas, operativa, financiera y económica de la micro-empresa *Comercializadora de Arte Colombiano Catalina* en el municipio de Ráquira, Boyacá. Una vez realizado el diagnóstico, se procedió a la formulación del *plan de negocios*, y a su posterior evaluación conforme a los criterios técnicos que rigen el tema.

En síntesis, y con el objetivo de mostrar con claridad las etapas, recursos y orden lógico de la metodología empleada, la siguiente tabla describe los rasgos más importantes empleados en el proceso:

Tabla 1. Metodología empleada

Enfoque de investigación:	Diseño mixto.
Tipo de investigación:	Investigación aplicada- descriptiva-.
Fuentes e instrumentos de recolección de información:	Fuentes primarias: Encuesta y diario de campo. Fuentes secundarias: fuentes oficiales, estudios debidamente soportados e información en diarios oficiales.
Etapas a seguir:	Recolección de la información: etapa en la cual se aplica la encuesta (ver anexo 1) y se diligencia el diario de campo. Además, se recopilan las fuentes secundarias.

	Sistematización y soporte: etapa en la cual se procesa los resultados de la encuesta, y la información del diario de campo.
	Análisis y consolidación del diagnóstico: en esta etapa se procede el análisis de la información recolectada y se consignan los resultados.
	Elaboración de la declaración estratégica: redacción del plan global del negocio.
	Elaboración del Plan de mercadeo: conforme a los parámetros existentes.
	Elaboración del Plan operativo: conforme a los parámetros existentes.
	Elaboración del Plan administrativo y organizacional: conforme a los parámetros existentes.
	Evaluación económico-financiera del Plan de Negocios: conforme a los parámetros existentes.
	Elaboración del informe y sustentación final.

Fuente: Elaboración propia

1.5.2. Población y Muestra

1.5.2.1. Población

Por tratarse de un proyecto en el que se empleará la herramienta de la encuesta, es necesario aludir a los conceptos de (Tamayo, 1997) *población y muestra*. Sin embargo y dado que no existen datos de la población objetivo, la cual está compuesta primordialmente por los turistas que llegan al municipio, se acudirá al uso del cálculo muestral para poblaciones infinitas.

1.5.2.2. Muestra

La muestra se refiere al porcentaje de la población a quienes se va a aplicar las herramientas de investigación para determinar los patrones de consumo del mercado objetivo de

la empresa. Existen tamaños de muestra para poblaciones finitas e infinitas; para este estudio se hará uso del tamaño de muestra para poblaciones infinitas en la medida que no es posible determinar la cantidad de visitantes que llegan al municipio en las diferentes épocas del año, en consecuencia, se procede a aplicar la fórmula de la siguiente manera.

Cálculo del tamaño de la muestra para poblaciones infinitas:

$$n = \frac{p * q}{e^2}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

p = probabilidad a favor. (50%)

q = probabilidad en contra. (50%)

e = error muestral. (5%)

Z = margen de confiabilidad. (95%)

Aplicando tenemos: $n = \frac{(0,5*0,5)}{(0,08)^2} = 0,25/0,0025 = 100$ encuestas.

1.5.3. Método de Muestreo

La presente ilustración muestra las características del muestreo empleado

Ilustración 1. Método de muestreo

Diseño muestral Marco:	Diseño rector:	Diseño auxiliar:
<ul style="list-style-type: none"> Mixto. 	Probabilístico en cuanto a la selección de los encuestados y la representación del tamaño de la muestra.	Para hacer efectiva y relativamente fácil la realización de la encuesta en los estratos identificados, se empleará solo al momento de la aplicación directa en medio del estrato, y siempre y cuando no se afecte las condiciones de representatividad de la población.

Fuente: Elaboración propia

1.6.Marco Referencial

1.6.1. Marco Teórico

El autor (Flórez Uribe, 2015) resalta la importancia de un *plan de negocios* como un instrumento básico para las organizaciones, sin importar el tamaño de estas bien sean *pequeñas, medianas o grandes empresas*; de igual manera, lo define como la realización, evaluación y puesta en marcha de un proyecto de inversión, definición coherente con el de proyecto de transformación el cual se puede denominar como un instrumento por el cual el empresario va estableciendo sus ideas para llevarlas a el mundo real. Por otro lado autores como (Varela, 1988), relata que un *plan de negocios* es un proceso que permite darle al negocio una equivalencia.

De estos puntos se proporcionarán las herramientas necesarias que le permitan tanto al gestor como al emprendedor desarrollar un plan de negocio coherente con la guía metodología y los criterios de evaluación exigidos por (FODANE, 1998) como ente evaluador.

Para (Flórez Uribe, 2015) , los pasos a seguir en la elaboración de un *plan de negocios* son: investigación preliminar, estudio de pre factibilidad, estudio de factibilidad, diseño definitivo y cronograma de ejecución.

Las recomendaciones de (Galindo Ruiz, 2011) , para la elaboración correcta de un *plan de negocios*, se debe elaborar la visión empresarial, el análisis del entorno, proyecto, la ejecución del proyecto mediante le montaje de la empresa, cronograma de actividades o diagrama de Gantt. Del mismo modo (Varela, 1988) afirma que la elaboración de un *plan de negocios* implica el análisis de mercado, análisis técnico, plan de producción, plan de consumo, plan de compras, sistema de control, análisis administrativo, análisis legal y social, análisis económico, análisis de valores personales, análisis financiero, análisis riesgos e intangibles, evaluación integral del

proyecto, evaluación con financiación, análisis de sensibilidad, análisis de estructura financiera, resumen.

El autor (Flórez Uribe, 2015), opina que tal y como fueron pensados los planes de negocios, estos fueron creados para no perder el horizonte del proyecto, y que no se conviertan en un elefante blanco en su interpretación para el inversionista: “el plan de negocio debe estar preparado con un tono profesional y que comunique efectivamente el potencial de la empresa

No obstante, *the business plan*, son los planes que abarcan la generalidad del negocio permitiendo identificar con claridad la idea de negocio y la factibilidad del mismo; en todo caso, si un plan de negocios no proporciona las herramientas para su evaluación y posterior consideración, es porque el plan de negocios está mal diseñado.

Son varias las razones para elaborar un *plan de negocios*, (Florez Uribe, 2015) por un lado permite hacer una evaluación real de potencial de la oportunidad de negocio. Así mismo, determina factores críticos permitiendo crear supuestos probables e identificar varios escenarios y varias estrategias de operación del proyecto para poder reducir los riesgos del proyecto, al tomar decisiones con más información. Si la información es detallada y veraz, mayor será la utilidad del plan, ya que se obtendrá un panorama más preciso y las posibilidades de éxito del proyecto serán mayores. Es decir, que un plan de negocios debe ser claro, que no deje lugar a dudas o se preste a confusiones y de igual forma tiene que ser conciso, es decir, que contenga solo la información necesaria.

Para el cumplimiento de estas características el plan cuenta con una serie de fases en donde cada una tiene diversos elementos y variables importantes para la toma de decisiones. Las siguientes etapas no contradicen lo anteriormente señalado y son el análisis del mercado, análisis

técnico y operativo, análisis administrativo, análisis legal y social, análisis económico y análisis financiero.

Análisis del Mercado, (Klinear & Taylor, 1993), en su libro afirma que “La investigación de mercados es la función que relaciona al consumidor, al cliente y al público con el especialista de mercadeo a través de la información que se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas del mercadeo” (p. 813).

Análisis Técnico y Operativo, los autores (Heizer & Render, 2015) lo definen como un “análisis mediante el cual se busca establecer con precisión el estado actual de la cadena de suministros, cadena logística, distribución, procedimientos operativos, mecanismos de gestión de inventarios, etc., para determinar los niveles óptimos en el sistema productivo” (p. 528).

Análisis Administrativo, (Varela, 1988) expresa que “consiste en definir las características necesarias para el grupo empresarial y para el personal del negocio, las estructuras y estilos de dirección, los mecanismos de control, las políticas de administración de personal, y la participación del grupo empresarial en la gestión y los resultados” (p. 186).

Análisis Legal y Social, en (Sainz Fuertes, 1993) a pesar de que existen definiciones y teorías más innovadoras, el autor tiene como finalidad “definir la posibilidad legal y social, para que el negocio se establezca y opere, la definición del tipo de sociedad y las obligaciones tributarias, comerciales y laborales que de ella se derivan” (p.189)

Análisis Económico, (Varela, 1988) lo define como el “Componente básico del análisis de entorno, y de la definición de las estrategias a seguir en relación a la coyuntura económica del momento” (p. 32).

Estos análisis presentan diferentes características, sin embargo son usados como instrumentos de análisis y procesamiento de la información; Por otro lado, en las diferentes

situaciones a las que se ven expuestas las organizaciones, se hace necesario mostrar en un documento único todos los aspectos de un proyecto, para su aprobación por superiores dentro de la organización, persuadir a un inversionista, respaldar un pedido de crédito, presentar una oferta de compraventa, conseguir una licencia o una franquicia de una compañía local o extranjera, o para interesar a un potencial socio.

(Varela, 1988) Plantea que la “complejidad del *plan de negocios* es proporcionada a la complejidad de la organización e inversamente proporcionada al conocimiento y experiencia que tenga el empresario sobre el negocio” (p. 190)

Por otro lado, la economía desempeña un papel muy importante en el *plan de negocios*, por lo tanto es conveniente saber que el análisis económico se compone de dos elementos distintos pero complementarios: un análisis externo, de la coyuntura económica del momento; y un análisis interno, de la mayor cantidad de variables posibles de cálculos y proyecciones financieras.

Análisis Financiero, (Viscione, 2004) lo define como “un conjunto de principios y procedimientos que permiten que la información de la contabilidad de la economía y otras operaciones comerciales sean más útil para propósitos de toma de decisiones” (p. 320).

El análisis financiero y el análisis económico presentan características similares, *el análisis económico*, tiene particularidades más globales y tiene en cuenta la situación externa del sector económico de la organización. Por consiguiente, (Varela, 1988) afirma que el análisis financiero permite “determinar las necesidades de recursos financieros, las fuentes y las condiciones de ellas, y las posibilidades de acceso a las fuentes de financiamiento” (p. 200).

Por otro lado, el *plan de negocios* puede ser considerado un proyecto que globaliza toda la organización y permite su efectiva evaluación. Los autores (Gido & Clements, 1999)

describen un proyecto como “es un esfuerzo para lograr un objetivo específico mediante una serie particular de tareas interrelacionadas y el uso eficiente de los recursos. Tiene un objetivo claro, que establece lo que debe lograr en términos del producto final o entregable, el programa y el presupuesto” (p. 11) sin dejar de un lado que un proyecto tiene una serie de recursos independientes, un tiempo determinado para darle solución, y un cliente por satisfacer.

El éxito de un proyecto depende de varios factores, que incluyen el alcance, la calidad, el programa, presupuesto, recursos, riesgos y la satisfacción del cliente. Sin dejar de un lado el ciclo de vida que lo compone, *planeación, ejecución y cierre*.

La *planeación*, incluye la definición del alcance del proyecto, la identificación de recursos, el desarrollo de un programa y un presupuesto, y la identificación de riesgos, todo lo cual conforma el plan inicial para hacer el trabajo del proyecto.

La *ejecución*, se lleva a cabo lo planeado y las tareas se ejecutan para producir todos los entregables y lograr el objetivo del proyecto

El *cierre*, se hacen evaluaciones del proyecto, se identifican las lecciones aprendidas y se documentan para ayudar a mejorar el desempeño en proyectos futuros; por último, los documentos del proyecto se organizan y archivan.

1.6.2. Marco Conceptual

Planeación estratégica, En (Sanchez & Morales Campos, 2013), dice que la planeación estratégica compone una disposición gerencial cuyo sentido se ubica en el cumplimiento de objetivos a través de estrategias; es decir, la construcción de una estrategia para resolver los cuestionamientos ¿qué lograr? y ¿cómo hacerlo?, es decir que es una herramienta que permite instaurar el cómo las organizaciones logran sus metas establecidas.

Análisis externo, En (Espinosa, 2013), relata que el análisis externo de la empresa consiste en identificar todos los componentes relacionados con nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera, es decir todos los factores externos que involucren la empresa, estos son incontrolables e influyen en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Análisis interno, En (Espinosa, 2013), enuncia que el análisis interno de una empresa, permite identificar aspectos como: financiación, marketing, recursos humanos, producción, organización y demás áreas relacionadas con los factores internos de la organización.

Diario de campo, En (Valverde Obando, 1991), nos cuenta que el diario de campo es un instrumento que permite recolectar datos, especialmente en actividades de investigación, luego esta información recolectada se somete a análisis e interpretaciones, este se ejecuta en el espacio físico donde ocurren las actividades a consultar.

Flujo de caja, (Cash Flow): En (Rodriguez R. J., 2010), dice que el flujo de caja, está representada en las salidas y entradas netas de dinero que tiene una empresa u organización.

Investigación de operaciones (I.O.), En (Sanchez C. A., 2004), dice que la investigación de operaciones es el estudio por grupos interdisciplinarios del método científico a dificultades relacionadas con el control de los sistemas u organizaciones con el fin de producir actividades orientadas al cumplimiento de los objetivos.

Investigación de mercados, En (Thompson, 2012), dice que la investigación de mercados es una de las funciones de la mercadotecnia que se encarga de obtener y recolectar datos e información para la toma de decisiones relacionadas con el mercado por ejemplo, dando a conocer qué necesidades o deseos existen en un determinado mercado, quiénes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales, cuáles son sus características, entre otras.

Matriz de Diagnóstico, En (Universidad Santo Tomas , 2012), resalta que las herramientas de tipo matricial acceden a identificar variables tanto internas, como externas de la empresa, así identificar los factores que afecten la organización.

Matriz D.O.F.A, En (Kotler & Keller, Direccion de Marketing, 2012), enuncia que la matriz DOFA, es una herramienta que permite diagnosticar el estado de una empresa y como se puede ver afectada en el futuro, analizando sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Organigrama, En (Chuquinguanga, 2015), establece que un organigrama es un gráfico que representa la forma estructural de una organización, mostrando los cargos de una forma jerárquica, permitiendo obtener una idea de cómo está organizada la empresa.

Tasa Interna de Oportunidad (T.I.O.), en (Floro, 2008), dice que la TIO es la tasa que se utiliza para determinar el valor actual neto de los flujos futuros de caja del proyecto y es la rentabilidad mínima que se le debe exigir al proyecto para renunciar a un uso alternativo de los recursos en otro proyecto, es decir; es la tasa mínima que se utiliza para establecer el valor actual neto de los flujos futuros de caja es la rentabilidad mínima que se le debe requerir el proyecto para tomar la decisión de no invertir en un uso alternativo de los recursos o en otro proyecto.

Tasa Interna de Retorno (T.I.R.), En (Diaz Caballero, 2009) enuncia que es la tasa de interés o la rentabilidad que genera un proyecto u organización, es decir que se encarga de medir la rentabilidad de la inversión efectuada en dicho proyecto.

Valor Presente Neto (V.P.N.), (Diaz Caballero, 2009), establece que el valor presente neto es un herramienta que sirve para medir la viabilidad de una inversión, en cuanto a utilidades, por tanto es un marco de referencia para la toma de decisiones.

Ventaja comparativa, las (Teorías del Comercio Internacional, 2011), establecen a David Ricardo plantea que la ventaja comparativa es un medio de la cual reconoce que las fuerzas del mercado asignarán los recursos de una nación a aquellos sectores donde sea relativamente más productivo. Es decir que una nación puede importar un bien que podría ser el producto de más bajo costo, si todavía es más productiva en la producción de otros bienes.

Ventaja competitiva, en (Contreras , 2011), dice que por ventaja competitiva se entiende como las gestiones ofensivas o defensivas de una empresa u organización para crear una posición defendible dentro de una industria, es decir cuando tiene una ventaja única y sostenible respecto a sus competidores, y dicha ventaja le permite obtener mejores resultados y, por tanto, tener una posición competitiva superior en el mercado.

1.6.3. Marco Geográfico

Ilustración 2. Ubicación Geográfica. Ráquira, Boyacá



Fuente: Tomada de (Bernal, 2019)

El marco de referencia geográfico para el proyecto es el Municipio de Ráquira, Boyacá. Ráquira es un Municipio Colombiano de la provincia de Ricaurte en el Departamento de Boyacá.

En (Bernal, 2019) encontramos que el Municipio de Ráquira está situado a unos 60 kilómetros de Tunja. Pertenece a la categoría 6, tiene 233 Km² de extensión, y una densidad poblacional de 58,32 personas por Km².

Ráquira, es considerada como la capital artesanal de Colombia y fue galardonada por la Corporación Nacional de Turismo en 1994 como uno de los pueblos más lindos de Boyacá, gracias a la pintoresca decoración de sus casas. También existe una cerámica de Ráquira.

El nombre de Ráquira proviene del Muisca Chibcha, y significa "ciudad de las ollas". Antes de la conquista española, este lugar era conocido con el nombre de Taquira entre los pueblos amerindios.

2. Plan de Negocio para la Micro-Empresa “Comercializadora de Arte Colombiano Catalina” en el Municipio de Ráquira, Boyacá

El plan de negocio para la micro-empresa *Comercializadora de Arte Colombiano Catalina* estará dividido en cinco planes sectoriales o de área a saber, los cuales son el plan estratégico, el plan de mercadeo, el plan de producción, el plan organizacional y el plan contable-financiero.

2.1. Marco Institucional.

COMERCIALIZADORA DE ARTE COLOMBIANO CATALINA es una microempresa creada en el año 2011 por Adriana Torres en el Municipio de Ráquira - Boyacá, quien la bautizo en honor a su hija Catalina, en sus inicios la microempresa se dedicó de manera exclusiva a la elaboración y comercialización de productos alfareros, situación que se vio favorecida por la ubicación geográfica que poseía en ese momento, para el año 2006, la microempresa se vio abocada a enfrentar un grave revés en la medida que por situaciones ajenas a la misma debe

entregar el local donde funcionaba viéndose obligada a trasladarse a un sector comercialmente menos favorable dada la escasez de locales comerciales en la denominada calle del comercio del municipio, este contratiempo afectó gravemente la economía de su propietaria debido a que la línea de productos que originalmente comercializaba dejó de tener movimiento, pues la nueva localización geográfica de la microempresa no favorecía su comercialización, a lo cual se sumó una separación sentimental de la propietaria con su pareja por cuanto se vislumbraba el fin del naciente negocio.

A pesar de los altibajos el empeño y tenacidad de la fundadora fueron el factor definitivo en la recuperación de la empresa, en la medida que la misma tuvo la capacidad de identificar un nuevo nicho de mercado en los tejidos artesanales, por cuanto se dedicó a identificar productos provenientes de diferentes partes del país, lo cual si bien significó un inicio de cero pronto se mostraría los beneficios de la nueva estrategia que permitiría a la empresa no solo ofertar productos de lugares recónditos de Colombia, sino además comenzar a importar y comercializar tejidos ecuatorianos de muy buena aceptación en el mercado local, posicionando la empresa como la principal comercializadora de la región en este tipo de productos, convirtiéndose además en proveedora mayorista para los demás almacenes de la región.

En la actualidad la empresa enfrenta un nuevo reto con la proyección de la ampliación de su mercado y la consolidación de su marca, bajo la dirección de su propietaria quien ahora se encuentra fortalecida para este fin, toda vez que curso y culminó con éxito su carrera como Administradora de Empresas.

2.1.1. Plan Estratégico

El plan estratégico es un documento guía que contiene las directrices generales de la empresa, se puede definir como un instrumento en el que los responsables de una organización,

reflejan cual será la estrategia a seguir por su organización a medio plazo. Por ello, un Plan Estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre uno y cinco años, como lo propone (Pino Dussan, 1999) . Por tanto, al ser el plan estratégico la guía misional de la empresa se requiere de este para poder formular los demás planes de área.

2.1.2. Diagnostico Estratégico

El diagnostico estratégico es una herramienta de análisis que permite conocer de primera mano la situación real de la empresa en un momento determinado, para ello es necesario identificar los elementos claves en el éxito o fracaso de la microempresa y por tanto analizar su impacto en la organización, el autor (Munch Galindo, 2005) nos dice que es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades internas de la organización; “el diagnostico estratégico incluye, por tanto, la auditoria del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas” (p. 22). A continuación, se presenta el análisis de factores internos y externos de la micro-empresa *Comercializadora de Arte Colombiano Catalina*.

2.1.2.1. Análisis Externo de la Microempresa

El análisis de los factores externos de la microempresa se llevó a cabo por medio de la elaboración de una tabla de análisis de factores externos en la cual se lista una serie de elementos que componen el medio ambiente exterior de la empresa y que puede influir en el éxito y supervivencia de la misma, tales elementos pueden ser constitutivos de una oportunidad o una amenaza para la organización de acuerdo al grado de interacción y respuesta que tiene la empresa con el mismo, los elementos que se analizaron son: tecnológicos, económicos, políticos, geográficos, ambientales y sociales.

Tabla 2. Factores Externos

Factores	Situación	Elemento Que Constituye	Capacidad de Respuesta
Económicos			
Globalización y TLC	La globalización y los tratados de libre comercio permiten el ingreso al mercado de productos provenientes de mercados externos a menor costo.	Oportunidad.	Baja
Tasas de Interés	Las tasas de interés de libre inversión y para Mi Pymes son altas y pagan tasas adicionales según la entidad bancaria.	Amenaza.	Baja
Inflación	La empresa se encuentra en una economía inflacionaria que permite una alta fluctuación de los costos.	Amenaza.	Baja
Acceso a Recursos Financieros	Representa la oportunidad que tiene la empresa de apalancar su funcionamiento con capital proveniente de los bancos.	Oportunidad.	Baja
Competencia	Representa a las organizaciones dedicadas al mismo objeto social de la empresa, y que están ubicadas en el mismo espacio geográfico o compiten por el mismo nicho de mercado.	Amenaza.	Alta.
Políticos			
Políticas Tributarias	En los últimos años las políticas tributarias del país han sufrido reformas bajando continuamente los umbrales de tributación y aumentando los impuestos.	Amenaza.	Baja
Políticas Laborales	Las políticas laborales del país cargan la	Amenaza.	Baja

	mayor parte de los aportes sociales a las empresas.		
Sistema de Gobierno	El sistema de gobierno del país favorece la creación de empresas y la propiedad privada.	Oportunidad.	Media.
Legislación comercial.	La legislación del país favorece la sana competencia y protege a los empresarios y comerciantes.	Oportunidad.	Media.
Tecnológicos			
Tecnología Utilizada	Representa los medios tecnológicos disponibles y utilizados por la empresa para realizar sus operaciones.	Oportunidad.	Baja
Sistemas de información	Elementos orientados al manejo de datos.	Oportunidad.	Baja
Sociales			
Factores Demográficos	Concentración de la población, migración, incremento del poder adquisitivo.	Oportunidad.	Baja
Factores Geográficos	Ubicación de la empresa con relación a los proveedores y el mercado.	Oportunidad.	Alta.
Factores Culturales	Uso o consumo de los bienes y servicios de forma habitual o nivel de aceptación de los mismos en el mercado.	Oportunidad.	Media.
Factores Ambientales	Huella de carbono de los productos producidos y/o comercializados.	Oportunidad.	Media.

Fuente: Elaboración propia

El análisis del medio ambiente externo de la organización revela que la empresa no se encuentra preparada para responder efectivamente contra los factores macroeconómicos que componen el entorno competitivo de la misma en la medida que si bien se está haciendo un

intercambio comercial con el Ecuador, el mismo no aprovecha todos los beneficios que ofrecen los tratados de libre comercio con ese país, de igual forma no se ha considerado el impacto que puede tener la entrada al mercado de tejidos provenientes de otras partes del mundo, de mayor calidad y probablemente a menor costo, de igual forma las tasas de interés hacen que la empresa vea limitado el apalancamiento financiero que puede utilizar en la medida que representaría una carga financiera importante que afectaría de forma importante a la microempresa, la inflación en el país si bien es compensada por la corrección monetaria dificulta la obtención de materia prima y productos provenientes del exterior en la medida que la empresa no está preparada para compensar las diferencias continuas de precios.

En la actualidad la empresa no cuenta con la posibilidad de apalancarse eficientemente con el sector financiero en la medida que tienen un acceso limitado a entidades financieras por la ausencia de registros contables y activos que soporten los empréstitos financieros. Por otra parte, la competencia representa una amenaza alta en la medida que existe un gran número de empresas que componen el sector en la misma área geográfica, con mayor capital y experiencia en el sector.

Por otra parte, las políticas tributarias se han vuelto cada vez más agresivas hacia la clase media y el sector micro-empresarial, aumentando los gravámenes y bajando los umbrales de tributación por cuanto la empresa puede ver comprometida su rentabilidad en el corto plazo de cara a la implementación de un sistema contable formal, de igual forma los costos laborales para la organización tendrán una tendencia a aumentar con la formalización de los empleados de la microempresa, en contraposición, las políticas del gobierno favorecen la propiedad privada, la sana competencia y la protección de los activos de comerciantes y empresarios.

La tecnología representa una oportunidad para la empresa, al igual que los sistemas de información, sin embargo, la no utilización de estos por parte de la microempresa hace que se desaproveche una oportunidad para aumentar la eficiencia de la *Comercializadora de Arte Colombiano Catalina*, así como de acceder a nuevos canales de comercialización.

Los factores geográficos y demográficos son elementos que representan una gran oportunidad para la microempresa en la medida que la misma se encuentra ubicada en uno de los municipios con mayor afluencia de turistas nacionales y extranjeros en el centro del país, lo cual, si bien se da de manera estacional, ha permitido a la empresa subsistir hasta el momento, dada la aceptación de los productos por el mercado meta, la huella de carbono de algunos productos es alta lo cual puede desestimular su consumo, sin embargo abre la posibilidad de compensarlos con otras líneas de productos más verdes ofertados por la empresa.

2.1.2.2. Análisis Interno de la Micro-empresa

Al igual que con los factores externo que bordean la organización, existen otros elementos claves de éxito al interior de la empresa, los cuales constituyen primordialmente sus fortalezas y debilidades a la hora de enfrentar el mercado, estos elementos podemos ubicarlos en cinco categorías relacionadas con las áreas funcionales de la empresa que para este caso relacionaremos así: la capacidad directiva, la capacidad competitiva o de mercado, la capacidad financiera, la capacidad tecnológica/operativa y la capacidad del talento humano. Estos factores se analizarán de igual manera que con los elementos externos de la organización en una tabla de análisis de factores como se presenta a continuación.

Tabla 3. Análisis de los Factores Internos

Factor de Éxito	Existe		Situación	Elemento Que Constituye	Impacto
	SI	NO			
Capacidad Directiva					
1. Imagen corporativa.		X	Establece una relación de la empresa con el público.	Debilidad	Alto.
2. Uso de planes estratégicos y tácticos.		X	Proyectan las actividades en el tiempo, desarrollan la prospectiva.	Debilidad	Alto.
3. Evaluación y pronóstico del medio.		X	Permite identificar oportunidades y amenazas.	Debilidad	Alto.
4. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes.		X	Permite minimizar el impacto de las variaciones en el medio en la empresa.	Debilidad	Alto.
5. Flexibilidad de la estructura organizacional.		X	Permite adaptarse fácilmente a condiciones cambiantes.	Debilidad	Alto.
6. Comunicación y control gerencial.		X	Permite una comunicación efectiva en la organización.	Debilidad	Alto.
7. Orientación empresarial.		X	Se enfoca en los aspectos relacionados con los valores y políticas de la organización.	Debilidad	Alto.
8. Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa.		X	Se refiere a la capacidad de identificar y atraer personal estratégico para la empresa.	Debilidad	Alto.
9. Agresividad para enfrentar la		X	Se refiere a las estrategias de penetración y respuesta	Debilidad	Alto.

competencia.			frente a los competidores.		
10. Sistemas de control.		X	Permite evaluar continuamente la efectividad de la empresa.	Debilidad	Alto.
11. Sistema de toma de decisiones.		X	Permite un grado de flexibilidad y participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones.	Debilidad	Alto.
12. Sistema de coordinación		X	Facilita la operatividad de la empresa y el cumplimiento de las órdenes.	Debilidad	Alto.
13. Evaluación de gestión		X	Mide la efectividad en la gestión de la organización.	Debilidad	Alto.
14. Diseño óptimo de la estructura organizacional		X	Permite realizar una división eficiente del trabajo.	Debilidad	Alto.
15. Combinación de tareas	X		Permite una multifuncionalidad del personal.	Debilidad	Alto.
16. Establecimiento de la jerarquía	7	X	Permite realizar una dirección eficaz.	Debilidad	Alto.
17. Manual de procedimientos.		X	Permite tener claridad en el paso a paso de las actividades claves realizadas por la empresa.	Debilidad	Alto.
18. Manual de cargos y funciones.		X	Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus	Debilidad	Alto.

			propios papeles y relaciones pertinentes en el mismo.		
19. Motivación		X	Establece las gratificaciones que se establecen para mantener alta la motivación del personal.	Debilidad	Alto.
20. Liderazgo		X	Establece la capacidad de hacer que los miembros de la organización hagan lo que se desea.	Debilidad	Alto.
21. Integración		X	Es la capacidad de lograr cohesión en el equipo de trabajo.	Debilidad	Alto.
22. Supervisión		X	Capacidad de ejercer control en la organización.	Debilidad	Alto.
23. Detección de desviaciones		X	Análisis de variaciones entre las metas proyectadas y la realidad.	Debilidad	Alto.
24. Control de los niveles de cumplimiento		X	Seguimiento efectivo al cumplimiento de metas y tareas.	Debilidad	Alto.
25. Corrección de deficiencias		X	Ajuste de las metas o estándares.	Debilidad	Alto.
Capacidad Tecnológica					
26. Habilidad y conocimiento técnico de procesos y procedimientos.	X		Se reconocen claramente los procesos realizados por la microempresa.	Fortaleza.	Baja.
27. Capacidad de innovación.		X	Se crean nuevas líneas y se innova los productos	Debilidad	Alto.

			actuales.		
28. Nivel de tecnología utilizado en los procesos.		X	Grado de automatización de los procesos.	Debilidad	Alto.
29. Efectividad en el desarrollo de los procesos.	X		Los procesos cumplen con su función de manera oportuna.	Fortaleza	Baja.
30. Cumplimiento en los programas de entrega.	X		Se cumple con los plazos establecidos para la entrega de pedidos.	Fortaleza	Baja.
31. Valor agregado de los productos y servicios.		X	Se genera un valor adicional percibido por el cliente.	Debilidad	Alto.
32. Intensidad de la mano de obra en los procesos.	X		Cantidad de mano de obra requerida para llevar a cabo los Procesos.	Debilidad	Alto.
33. Nivel tecnológico.		X	Grado de automatización de los procesos.	Debilidad	Alto.
34. Uso de tecnologías informáticas.		X	Grado de utilización de software en la empresa.	Debilidad	Alto.
35. Coordinación e integración con otras áreas.	X		Nivel de comunicación e interacción de las áreas de la compañía.	Fortaleza	Baja.
Competitividad en el Mercado					
36. Fuerza de producto, calidad, exclusividad.		X	Diferenciación del producto.	Debilidad	Alto.
37. Lealtad y satisfacción del cliente.		X	Fidelidad del cliente.	Debilidad	Alto.

38. Participación del mercado.	X		% de mercado que opera la empresa.		
39. Costos de distribución y ventas.		X	Costo de ventas.	Debilidad	Alto.
40. Análisis del ciclo de vida del producto.		X	Etapa en la que encuentran los productos de la empresa.	Debilidad	Alto.
41. Inversión para el desarrollo de nuevos productos.		X	Inversión para el desarrollo de nuevos productos.	Debilidad	Alto.
42. Portafolio de productos.		X	Brochure de la compañía.	Debilidad	Alto.
43. Programas postventa.		X	Servicio al cliente posventa.	Debilidad	Alto.
Capacidad Contable Financiera.					
44. Acceso a capital cuando se requiere.		X	Capital de trabajo y fuentes de financiación.	Debilidad	Alto.
45. Grado de utilización de la capacidad de endeudamiento.	X		Grado de apalancamiento de las operaciones.	Fortaleza	Baja.
46. Rentabilidad, retorno de la inversión.		X	Análisis financiero.	Debilidad	Alto.
47. Liquidez, disponibilidad de fondos internos.		X	Análisis financiero.	Debilidad	Alto.
48. Capacidad para competir con precios.	X		Posibilidad de reducir los márgenes de rentabilidad.	Fortaleza	Baja.
49. Inversión de capital.	X		Capital de trabajo.	Fortaleza	Medio.

50.	Estabilidad de costos.		X	Control de los costos.	Debilidad	Alto.
51.	Majeño de inventarios.		X	Uso de herramientas para el control de los inventarios.	Debilidad	Alto.
52.	Uso de contabilidad formal.		X	Implementación del proceso contable en la organización.	Debilidad	Alto.

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado del análisis interno de la empresa se evidencia que la misma no cuenta con la implementación de ninguna herramienta contable financiera que permita el registro y control de sus actividades, tampoco cuenta con herramientas de gestión y control o ventajas competitivas en el mercado, el uso de la tecnología en la misma es incipiente y no posee imagen corporativa, no posee diferenciación de productos ni se innova en los mismos, la rotación de inventarios es incierta y se evidencia la presencia de productos con más de dos años en stand, por cuanto la microempresa *Comercializadora de Arte Colombiano Catalina*, funciona de manera totalmente empírica y posee pocas fortalezas por cuanto se puede inferir, que se encuentra en riesgo de desaparecer ante la llegada de competidores mejor preparados y con mayor capital de trabajo, por cuanto es imperativo implementar el proceso administrativo en la misma.

2.1.3. Diseño de Elementos de Planeación Estratégica para la Micro-Empresa

Comercializadora de Arte Colombiano Catalina

2.2.3.1. Misión

Nuestra misión es satisfacer las necesidades de vestido y decoración de nuestros clientes y compradores, cumpliendo con sus expectativas de calidad, precio, exclusividad e innovación, de nuestros productos.

2.2.3.2. *Visión*

La Comercializadora *de Arte Colombiano Catalina*, para el 2022 se ve como una marca reconocida por la calidad e innovación de sus productos en el mercado local de Ráquira, con proyección a mercados nacionales e internacionales por medio de canales de comercialización de E-Comerse, con proyección a tener una cadena de tiendas a nivel regional en el mediano plazo y una consolidación a nivel nacional a un plazo no mayor a 5 años.

2.2.3.3. *Valores Corporativos*

La Comercializadora de Arte Colombiano Catalina, está comprometida como organización con la apropiación de tres principios fundamentales que serán los pilares de la organización:

Respeto, entendido como el trato con digno, tolerante (aceptar las diferencias) y equitativo de las personas que integran el equipo humano de la empresa e interactúan como clientes externos de la misma.

Compromiso, al entender que la satisfacción de nuestros clientes es lo más importante, por cuanto trabajamos con calidad, constancia y entrega, haciendo de la calidad en nuestros productos una constante, a través de la cual se llega al logro de las metas y objetivos de la organización.

Honestidad, en todas las actividades que desarrollamos, actuamos con moderación, decencia, urbanidad, decoro, responsabilidad y ética con la sociedad.

2.2.3.4. *Objetivos de la Comercializadora de Arte Colombiano Catalina*

Implementar la función administrativa en la empresa.

Posicionar la marca y los productos de la empresa de manera eficiente en el mercado.

Definir y optimizar los procesos operativos de la empresa usando herramientas tecnológicas.

Implementar el sistema e información contable en la empresa.

2.2.3.5. Estrategias

Las estrategias son acciones que la empresa contempla realizar para lograr los objetivos de la compañía, para el caso de *Comercializadora de Arte Colombiano Catalina* las estrategias se plantean en la búsqueda de cumplir sus objetivos, primordialmente el de consolidar la marca y productos de la empresa en el mercado, las estrategias se diseñaron con la finalidad de fortalecer la microempresa, por ende se planearon acciones que permitieran disminuir al máximo el impacto de las debilidades y amenazas, y aprovechar las fortalezas y oportunidades.

2.2.3.6. Políticas

Las políticas son directrices que pretenden guiar el desarrollo de las actividades globales de la empresa, para el caso de *Comercializadora de Arte Colombiano Catalina*, se plantean las siguientes:

Política de calidad, Comercializadora de Arte Colombiano Catalina entiende la calidad como una característica inherente de sus productos la cual incluye cada uno de los eslabones de sus productos desde la materia prima hasta el producto terminado, acompañado de un personal preparado para cumplir con las expectativas de servicio de nuestros clientes.

Política Social, Comercializadora de Arte Colombiano Catalina tendrá como principio respetar y contribuir con las normas sociales, éticas y morales de las comunidades donde opere, de igual forma dirigir sus esfuerzos a potenciar y dar bienestar a su talento humano.

Política de gestión administrativa, Las actividades desarrolladas en la microempresa Comercializadora de Arte Colombiano Catalina, se realizarán bajo los principios de autoridad, trabajo en equipo, eficiencia, control y calidad, para lo cual se deberá cumplir con los lineamientos establecidos por la gerencia.

Política de clientes, la satisfacción del cliente será el principio rector para la oferta de los bienes producidos y comercializados por la empresa, en pro de lo cual se orientarán todos y cada uno de los procesos de la microempresa *Comercializadora de Arte Colombiano Catalina*, por cuanto el proceso de venta estará acompañado de una excelencia en el servicio, acompañada de la mayor consideración y respeto posible, atendiendo siempre y de forma oportuna sus solicitudes y reclamos.

Política ética, Todos los integrantes de la *Comercializadora de Arte Colombiano Catalina*, deberán mantener un comportamiento ético, respetando y observando siempre las normas sociales y la ley.

Política de control, se realizará control de los procesos y actividades de la empresa *Comercializadora de Arte Colombiano Catalina*, por lo menos una vez al mes para verificar el correcto cumplimiento de los planes y programas de la organización.

Tabla 4. Análisis DOFA

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
“COMERCIALIZADORA DE ARTE COLOMBIANO CATALINA”	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del mercado basado en la experiencia. • Efectividad en los procesos de compra y entrega. • Buen nivel de rentabilidad. • Competitividad en precios. • Bajos costos de operación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja capacidad directiva. • Ausencia de planeación estratégica en la organización. • Baja utilización de tecnología y sistemas de información. • Ausencia de control gerencial y operativo eficiente en la empresa. • Baja capacidad de

		<p>respuesta frente al mercado y el medio ambiente de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia del proceso de información contable en la microempresa. • Toma de decisiones empíricas. • Baja rotación de inventarios en líneas específicas.
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Globalización y TLC. • Apalancamiento financiero. • Sistema de gobierno. • Legislación comercial. • Existencia de Tecnología y Sistemas de Información disponibles. • Factores geográficos y demográficos. • Ubicación geográfica de la empresa. • Factores culturales y ambientales. 	<p>ESTRATEGIAS (FO)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Redefinir la marca en concordancia con las actividades actuales de la empresa. ▪ Registrar la marca de la empresa y los sellos de la misma. ▪ Aprovechar los TLC. Para introducir productos e insumos nuevos en el mercado. ▪ Aprovechar el posicionamiento del producto para incursionar en el mercado nacional e internacional. ▪ Aprovechar la denominación de origen y el sello hecho a mano que posee 	<p>ESTRATEGIAS (DO)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer una página web o una plataforma comercial que permita ampliar la marca a nuevos segmentos de mercado por medio del e-commerce. ▪ Implementar el proceso administrativo en la empresa. ▪ Utilizar sistemas de inteligencia de negocio que permitan aumentar la eficiencia de la microempresa reduciendo la intensidad de mano de obra utilizada. ▪ Implementar un sistema de información contable para la mi Pyme.

	el municipio.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar un estudio de mercado. ▪ Realizar una depuración de inventarios. ▪
<p>AMENAZAS (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tasas de interés elevadas para MI Pymes. • Inflación. • Políticas laborales y tributarias. • Competidores con mayor capital y presencia en el mercado. • Desconcentración del mercado. 	<p>ESTRATEGIAS (FA)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar estrategias de promoción en épocas de estacionalidad. ▪ Realizar una mejor visibilización de las mercancías en el establecimiento de comercio. ▪ Implementar un proceso de 5s. ▪ Generar estrategias de fidelización de clientes. ▪ Generar una imagen corporativa fuerte para diferenciarse de la competencia. 	<p>ESTRATEGIAS (DA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Minimizar el uso de apalancamiento financiero de alto costo. • Realizar una planeación financiera y tributaria de la organización. • Realizar una política de inventarios que maximice la rotación y permita un control eficiente de las mercancías en la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

2.2. Diseño Organizacional

En (Munch Galindo, 2005) “La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades; el establecimiento de métodos, y aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo, que permitan una óptima coordinación de los recursos y las actividades” (p. 11). Para el caso del presente trabajo se definió la naturaleza

jurídica de la empresa, se diseñó el organigrama funcional, y se desarrollaron los manuales de cargos y funciones, y de procesos y procedimientos de la organización.

2.2.1. Definición de la Naturaleza Jurídica

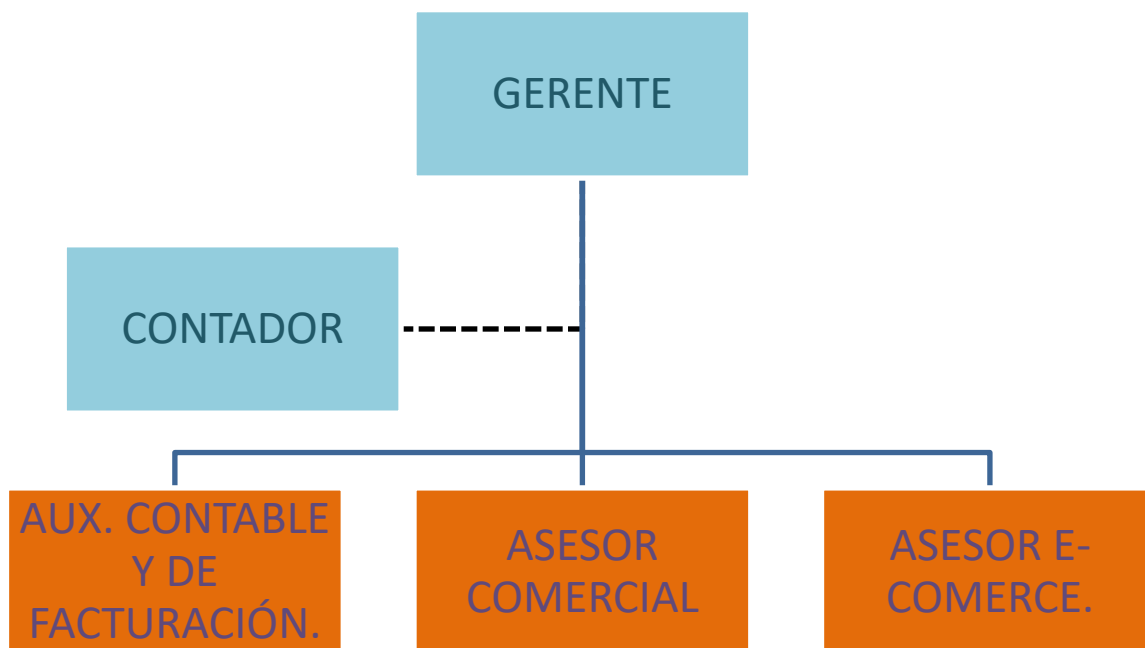
La micro-empresa *Comercializadora de Arte Colombiano Catalina* Se encuentra registrada bajo la figura de establecimiento de comercio perteneciente a persona natural formalizada ante la *cámara de comercio* y la *DIAN*, bajo esta figura la persona natural sigue siendo la misma, simplemente adquiere la calidad de comerciante por desarrollar en forma profesional una actividad mercantil. En este caso a pesar de que la propietaria actúa siempre con su nombre personal, comercialmente utiliza el nombre del establecimiento de comercio registrado como *Comercializadora de Arte Colombiano Catalina*. Esta característica hace que la propietaria responda con la totalidad de su patrimonio, que puede estar conformado con la totalidad de los bienes de la microempresa, personales y de su familia.

La constitución y registro de la microempresa fue hecho por la propietaria el día 12 de enero de 2017 por medio de registro mercantil ante la Cámara de Comercio.

2.2.2. Organigrama

Con el fin de lograr la expansión y consolidación de la microempresa *Comercializadora de Arte Colombiano Catalina*. Se eligió un tipo de organización lineal vertical, en la medida que se considera que desconcentra eficientemente las actividades de la empresa permitiendo una división eficaz del trabajo, favorece la comunicación organizacional y establece claramente los niveles de autoridad y responsabilidad en la organización como se diagrama a continuación.

Ilustración 3. Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

2.2.3. Manual de Cargos y Funciones

Esta herramienta administrativa permite definir claramente las relaciones entre cargos y niveles de jerarquía de la empresa tomando como base para ello el organigrama de la organización, el manual de cargos y funciones permite detallar las características generales del cargo, las relaciones de autoridad y las competencias requeridas para el mismo entre otras características.

Tabla 5. Manual de cargos y funciones del Gerente

MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES							
“COMERCIALIZADORA DE ARTE COLOMBIANO CATALINA”							
CÓDIGO	FECHA EMISIÓN		FECHA APROBACIÓN		FECHA REVISIÓN		VERSIÓN
NOMBRE CARGO	GERENTE.		ÁREA		ADMINISTRATIVA		
JEFE INMEDIATO	N/A.		PERSONAS A CARGO		3		
HORARIO	LUNES – DOMINGO 8-12 am Y 1-8 pm		SEXO		N/A	EDAD	25-50
MISIÓN DEL CARGO							
Encargado definir y dirigir las acciones de la empresa, representar la organización frente a terceros y realizar las gestiones necesarias para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la organización en observancia de la Ley.							
FUNCIONES							
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar la función administrativa al interior de la organización (planear, organizar, dirigir y controlar). - Garantizar los recursos financieros para la operación de la empresa, gestionar y entregar los recursos necesarios para el buen funcionamiento de la Institución en general. - Coordinar la gestión comercial de los productos de la empresa permanentemente. - Controlar el cumplimiento de las funciones y los procesos. - Realizar las compras. - Vincular y desvincular al personal, y asignar funciones y responsabilidades a los empleados. - Implementar el proceso PHVA en la organización. 							
EDUCACIÓN			EXPERIENCIA		NECESIDAD DE ADIESTRAMIENTO		
Profesional carreras administrativas.			N/A		SI		NO X
NIVEL DE RESPONSABILIDAD	CONTACTOS		INFORMACIÓN		RECURSOS		
	SI	X	N	O	SI	X	NO
COMPLEJIDAD Y HABILIDADES							

COMPLEJIDAD DEL TRABAJO	HABILIDAD MENTAL	HABILIDAD FÍSICA
ALTA	ALTA	NORMAL

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Manual de cargos y funciones del Asesor Comercial

MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES “COMERCIALIZADORA DE ARTE COLOMBIANO CATALINA”							
CÓDIGO	FECHA EMISIÓN		FECHA APROBACIÓN		FECHA REVISIÓN		VERSIÓN
NOMBRE CARGO	ASESOR COMERCIAL		SECCIÓN		OPERATIVA		
JEFE INMEDIATO	GERENTE.		PERSONAS A CARGO		NINGUNA		
HORARIO	LUNES A SÁBADO 8-12m y 2-6 pm.		SEXO		N/A	EDAD	18 – 27
MISIÓN DEL CARGO							
Comprende las labores de promoción, comercialización y oferta de los bienes de la empresa.							
FUNCIONES							
Realizar atención al público.							
Ofertar y promover los productos de la empresa.							
Cumplir con las metas de ventas asignadas por el superior inmediato.							
Organizar y exhibir la mercancía de manera adecuada.							
Mantener ordenado el sitio de trabajo.							
Realizar manejo de inventario.							
Realizar manejo de bodega.							
Las demás funciones que le asigne el superior inmediato y corresponda a la naturaleza del cargo.							
EDUCACIÓN			EXPERIENCIA		NECESIDAD DE ADIESTRAMIENTO		
Bachiller.			1 año en cargos similares.		SI	X	NO
NIVEL DE RESPONSABILIDAD		CONTACTOS		INFORMACIÓN		RECURSOS	
SI		X	NO	SI	X	NO	SI NO X

COMPLEJIDAD Y HABILIDADES		
COMPLEJIDAD DEL TRABAJO	HABILIDAD MENTAL	HABILIDAD FÍSICA
ALTO	MEDIA	NORMAL

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. Manual de cargos y funciones del E- Commerce.

MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES “COMERCIALIZADORA DE ARTE COLOMBIANO CATALINA”					
CÓDIGO	FECHA EMISIÓN	FECHA APROBACIÓN	FECHA REVISIÓN	VERSIÓN	
NOMBRE CARGO	E- COMMERCE		SECCIÓN	OPERATIVA	
JEFE INMEDIATO	GERENTE.		PERSONAS A CARGO	NINGUNA	
HORARIO	LUNES A SÁBADO 8-12m y 2-6 pm.		SEXO	N/A	EDAD 18 – 27
MISIÓN DEL CARGO					
Este profesional se ocupa de todo el proceso de venta electrónica, desde el diseño de las estrategias de venta hasta los aspectos vinculados a la atención al cliente en la búsqueda de la satisfacción de los mismos.					
FUNCIONES					
<ul style="list-style-type: none"> • Encargarse de todo el proceso de venta electrónica • Organizar la publicidad virtual (manejo de redes sociales). • Buscar la expansión de la empresa hacia nuevos mercados. • Gestionar el posicionamiento de la marca. • Desarrollar la identidad digital de la empresa. • Planificar campañas para atraer clientes o mejorar el posicionamiento. • Gestionar aspectos vinculados a la atención al cliente. • Dar seguimiento a las tendencias del mercado y evaluar su aplicación. 					

<ul style="list-style-type: none"> Negociar con proveedores. Las demás funciones que le asigne el superior inmediato y corresponda a la naturaleza del cargo. 						
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA		NECESIDAD DE ADIESTRAMIENTO		
Profesional en Comercio, Marketing y Administración de Empresas		1 año en cargos similares.		SI	X	NO
NIVEL DE RESPONSABILIDAD	CONTACTOS		INFORMACIÓN		RECURSOS	
	SI	X	NO	SI	X	NO
COMPLEJIDAD Y HABILIDADES						
COMPLEJIDAD DEL TRABAJO		HABILIDAD MENTAL		HABILIDAD FÍSICA		
ALTO		MEDIA		NORMAL		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8. Manual de cargos y Funciones: Asistente Contable Y De Facturación.

MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES “COMERCIALIZADORA DE ARTE COLOMBIANO CATALINA”						
CÓDIGO	FECHA EMISIÓN	FECHA APROBACIÓN	FECHA REVISIÓN	VERSIÓN		
NOMBRE CARGO	ASISTENTE CONTABLE Y DE FACTURACIÓN.		SECCIÓN	ADMINISTRATIVA		
JEFE INMEDIATO	GERENTE		PERSONAS A CARGO	NINGUNA		
HORARIO	LUNES A SÁBADO 8-12m y 2-6 pm.		SEXO	F	EDAD	20 – 30
MISIÓN DEL CARGO						
Encargada de llevar a cabo las labores de apoyo y operación del área contable.						
FUNCIONES						
<ul style="list-style-type: none"> Realizar el proceso de facturación y caja. Llevar a cabo el control de inventarios y Kardex de la empresa. Apoyar al contador en los procesos contables de la empresa. Llevar a cabo el proceso de nómina y control de los empleados. Realizar el registro y actualización de libros contables y administrativos de la 						

empresa.						
<ul style="list-style-type: none"> Las demás que le asigne el jefe inmediato y que correspondan a la naturaleza del cargo y sus dependencias. 						
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA		NECESIDAD DE ADIESTRAMIENTO		
Técnica o tecnológica contable.		1 años en cargos similares.		SI	X	NO
NIVEL DE RESPONSABILIDAD	CONTACTOS		INFORMACIÓN		RECURSOS	
	SI	X	NO	SI	X	NO X
COMPLEJIDAD Y HABILIDADES						
COMPLEJIDAD DEL TRABAJO		HABILIDAD MENTAL		HABILIDAD FÍSICA		
ALTO		ALTA		NORMAL		

Fuente: Elaboración propia.

2.3. Definición de la Función de Dirección

La función de Dirección parte de la comunicación formal y la relación entre niveles jerárquicos de la empresa, esta función esencialmente se encarga de comunicar las órdenes y motivar al personal para que cumpla con las metas propuestas por la organización. Para el caso de la *Comercializadora de Arte Colombiano Catalina*, se plantea continuar con un liderazgo primordialmente autocrático para la toma de decisiones estructuradas y con un bajo nivel de participación o democracia en la toma de decisiones no estructuradas primordialmente las relacionadas con las operaciones financieras de la empresa y las de e-commerce.

El proceso de toma de decisiones se hará desde el enfoque de decisiones basadas en evidencias o hechos, el cual plantea el análisis de los datos y la información disponible para de manera objetiva decidir sobre criterios cuantificables con base en la experiencia y la intuición de la gerencia, este modelo si bien se puede percibir como frío por parte de los empleados, permite responder rápidamente a las situaciones presentadas de una manera fiable permitiendo además

identificar a tiempo las desviaciones en los objetivos, los cambios en el mercado y realizar las correcciones en las metas y estándares para cumplir los objetivos planteados por la empresa.

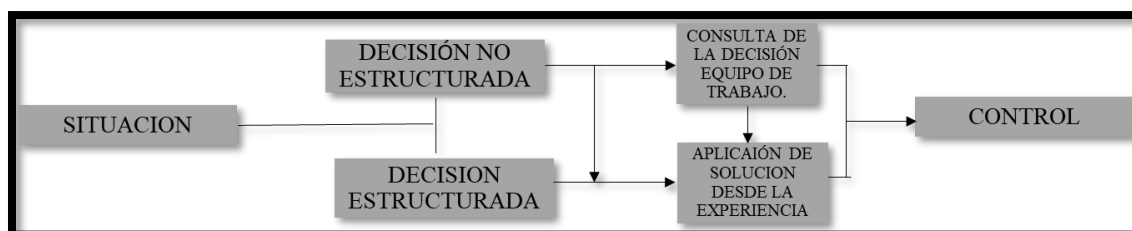


Ilustración 4. Proceso de toma de decisiones

Fuete: Elaboración propia

2.4. Función de Control

Como su nombre lo indica el control es una función que permite verificar continuamente si se están realizando adecuadamente las actividades en la empresa y la eficacia de las mismas en el cumplimiento de los objetivos, permitiendo corregir cualquier desviación significativa. El proceso de control involucra cuatro pasos independientes que son:

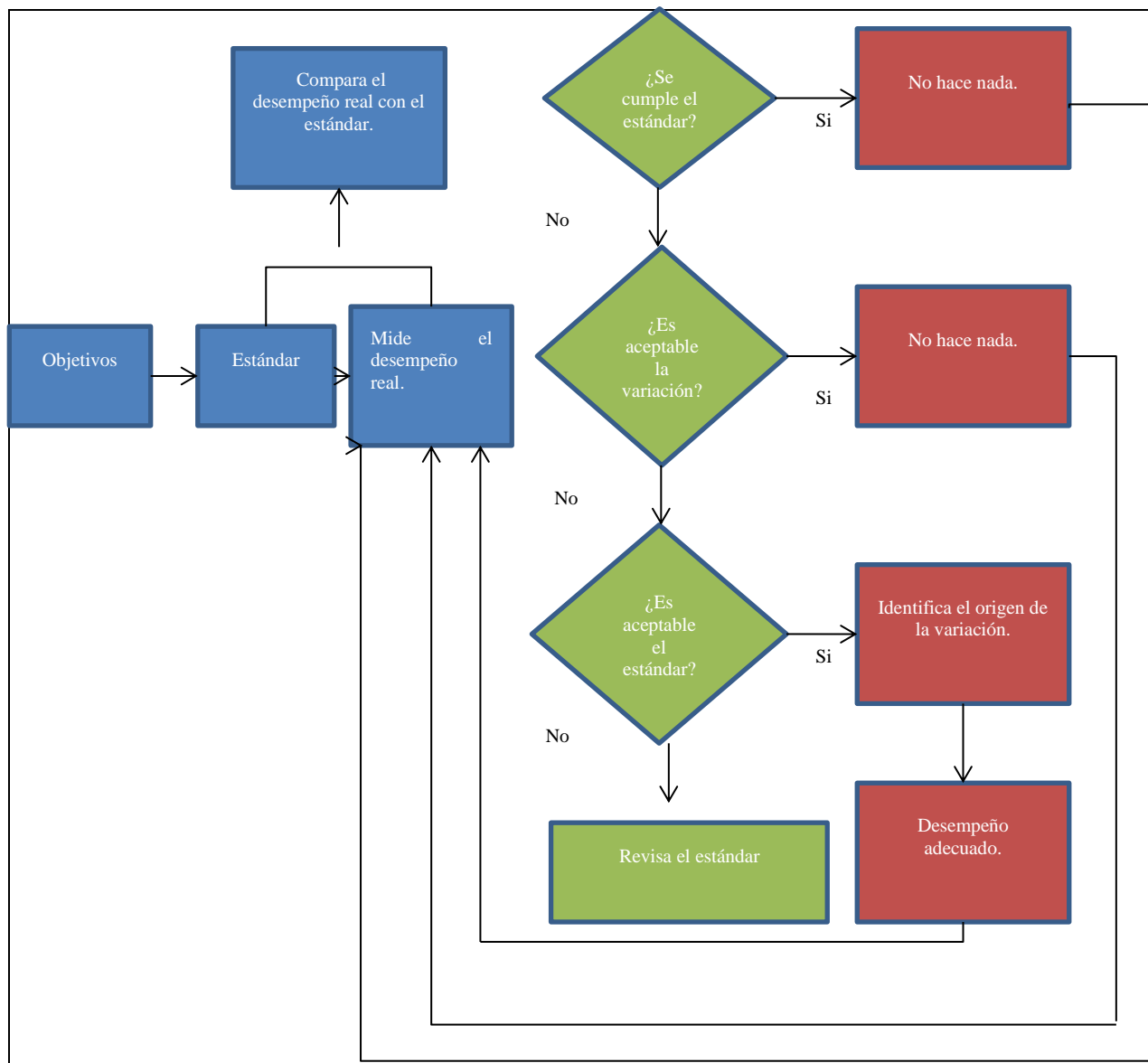
Implantación de las normas y estándares para control.

Medición del desempeño real.

Comparación del desempeño real con un estándar.

Acción para corregir las desviaciones o los estándares inadecuados.

Ilustración 5. Diagrama de flujo proceso de control



Fuente: Tomada de (Huerta Mata & Rodríguez Castellanos, 2006)

3. Diseño de los Planes de Área

3.1. Plan de Mercadeo

El plan de mercadeo para la empresa *Comercializadora de Arte Colombiano Catalina*, se enfocó en definir cuatro aspectos fundamentales para el área como son el mercado, la imagen corporativa de la empresa, el producto y los competidores.

3.1.1. Descripción del Mercado Meta

El mercado meta para empresa está conformado primordialmente por personas mayores de 16 años, sin distinción de género, raza, religión o estrato socioeconómico, residentes primordialmente fuera del Municipio de Ráquira y que viajan eventualmente al mismo como turistas o visitantes esporádicos.

3.1.2. Descripción de los Productos de la Micro-Empresa

La *Comercializadora de Arte Colombiano Catalina*, maneja tres líneas de productos en su establecimiento de comercio con cerca de 200 productos distribuidos en las mismas, las líneas que comercializa la empresa son productos de alfarería, tejidos artesanales y bisutería:

Línea de productos de alfarería, A pesar de ser la primera línea con que inicio la empresa su presencia en la actualidad es incipiente, limitándose a pocas piezas con baja rotación, preponderantemente se comercializa jarrones y alcancías con formas diversas, representa cerca del 15% de productos comercializados por la empresa.

Línea de tejidos artesanales, esta línea está compuesta por sacos, bufandas, mantas, ruanas, gorros y guantes provenientes de diferentes partes de Colombia y el Ecuador, en la actualidad representa el 70% de las mercancías comercializadas por la empresa.

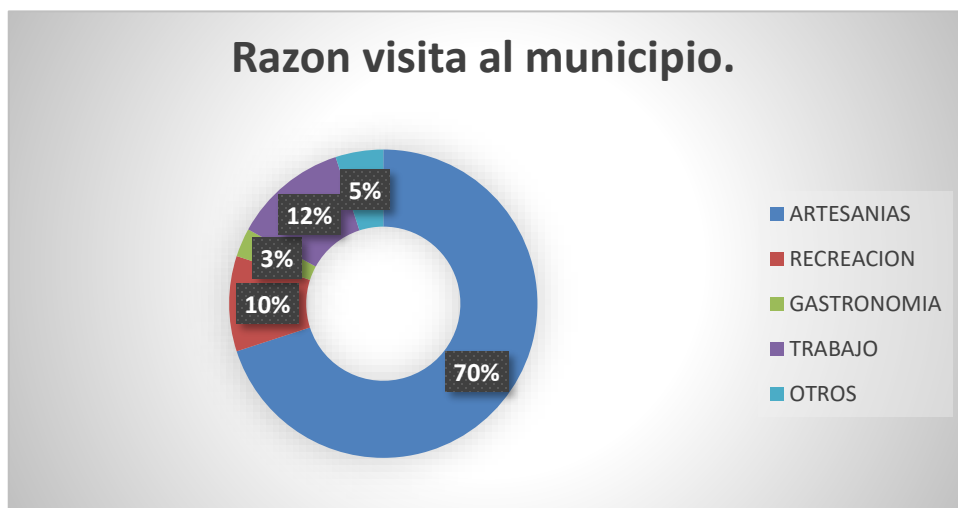
Línea de bisutería, esta línea representa el 15% restante de la mercancía disponible en el establecimiento de comercio si bien ocupa un área importante representa un porcentaje bastante bajo de las ventas.

3.1.3. Análisis de la Demanda

Con la finalidad de establecer las características del mercado meta se realizaron 100 encuestas dirigidas a turistas y visitantes del municipio con la finalidad de establecer su razón de visita, lugar de origen, compra de productos en el municipio, A la razón por la cual visitan el

municipio de Ráquira, el 70% de los encuestados manifestó hacerlo por sus artesanías, 12% por trabajo o negocios, 10% por recreación, 3% por su gastronomía y el 5% restante por otros motivos.

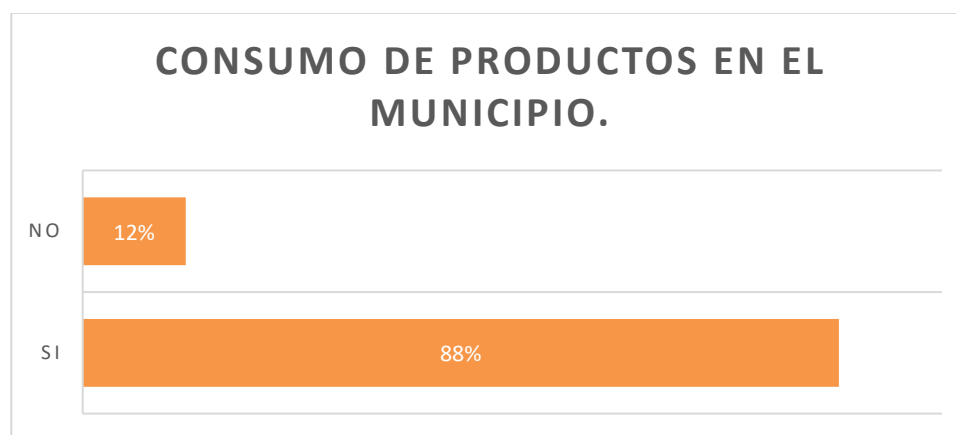
Ilustración 6. Razón de visita al Municipio



Fuente: Elaboración propia.

A la pregunta si compro algún producto en el municipio el 88% respondió afirmativamente mientras el 12% restante manifestó no hacer ningún tipo de compra

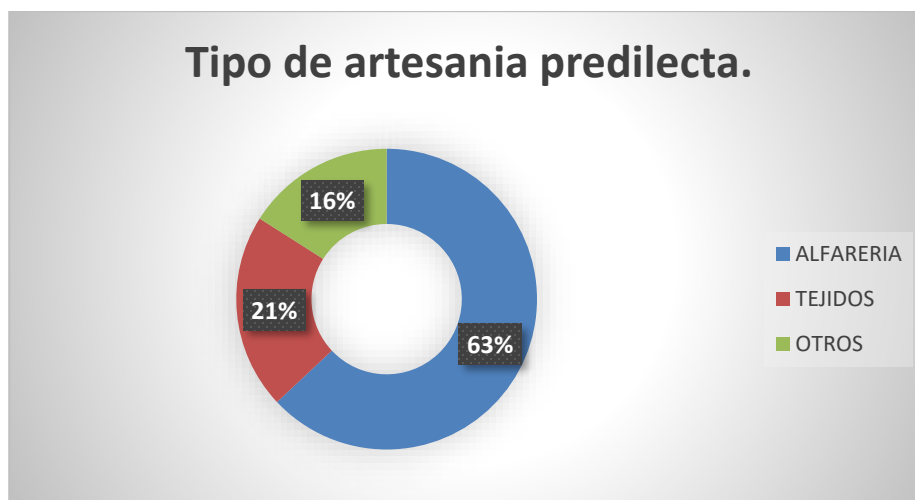
Ilustración 7. Consumo de productos



Fuente: Elaboración propia.

A la pregunta que producto artesanal prefiere o busca en Ráquira el 63% manifestó buscar productos de alfarería, el 21% tejido y el 16% restante otro tipo de productos.

Ilustración 8. Preferencia artesanal



Fuente: Elaboración propia.

El 22% de los encuestados manifestó haber hecho uso del servicio gastronómico de restaurante, 23% haber consumido algún producto, bebida o snack en establecimientos de comercio, el 45% manifestó haber comprado un producto artesanal. El 10% manifestó haber consumido otro tipo de producto.

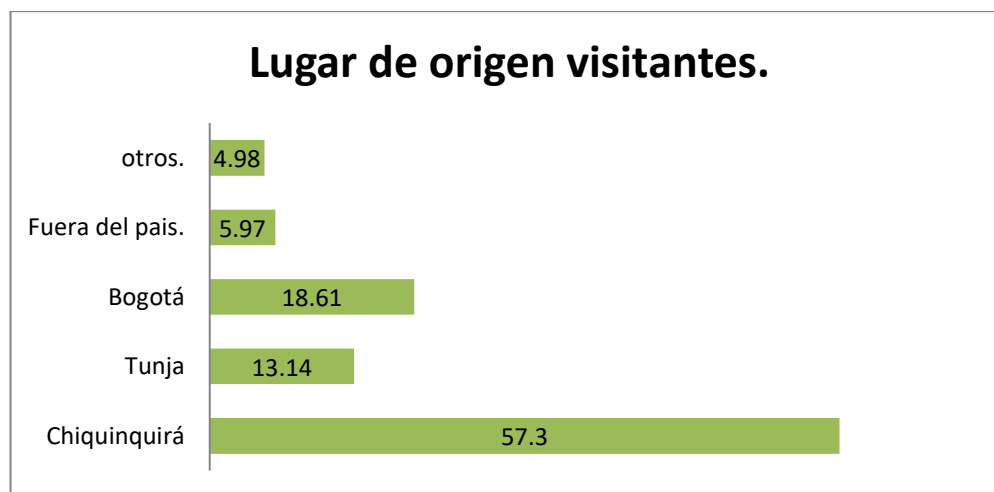
Ilustración 9. Productos adquiridos



Fuente: Elaboración propia.

El 57,3 de los encuestados provenía de Chiquinquirá, 18,7 provenía de Bogotá, 13,14 provenían de la ciudad de Tunja, 5,88 eran extranjeros, 4,98 de los encuestados provenía de otros destinos.

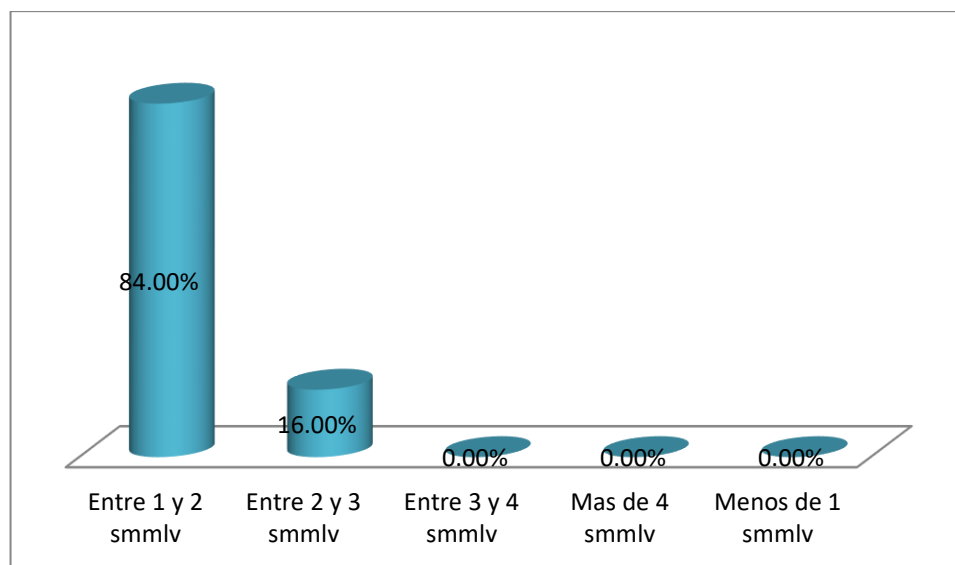
Ilustración 10. Lugar de origen



Fuente: Elaboración propia.

A la pregunta sobre el nivel de ingreso de los visitantes El 84% de los encuestados percibe un ingreso entre 1 y 2 SMLV. El 16% restante manifestó percibir entre 2 y 3 SMLV.

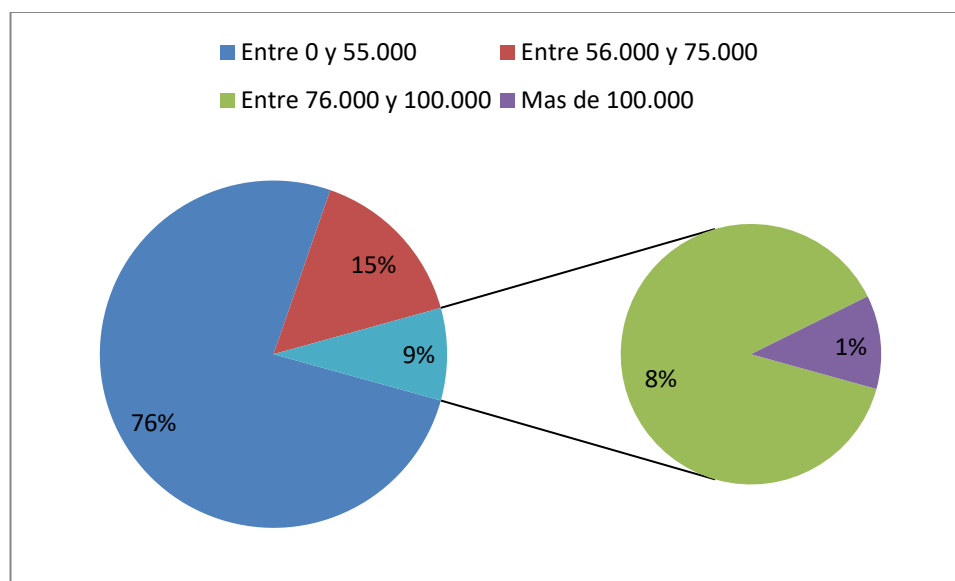
Ilustración 11. Nivel de ingresos



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al presupuesto asignado por persona para su permanencia en el municipio el 76% de los encuestados destina menos de \$55.000 por persona para visitar el municipio, 15,4% entre \$56.000 y 75.000, 7,6% entre \$76.000 y \$100.000, el 1% restante manifestó destinar más de \$100.000 para su permanencia en Ráquira.

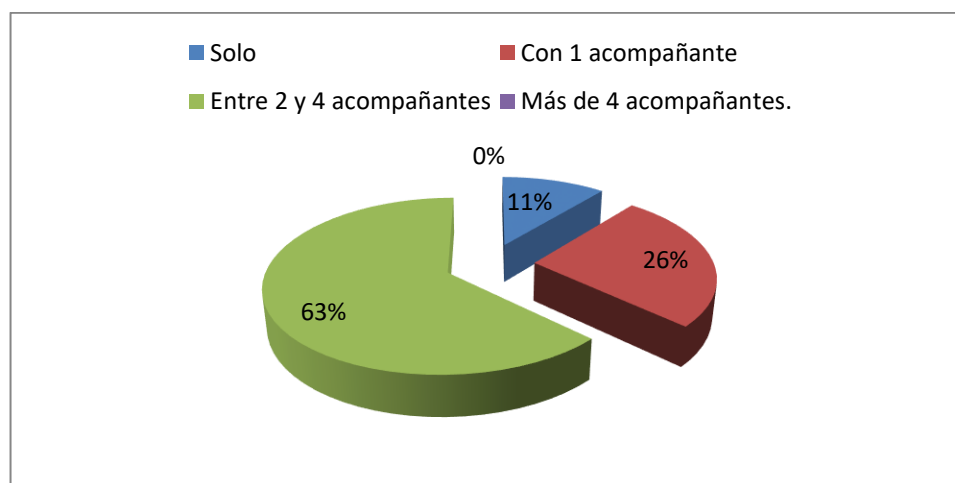
Ilustración 12. Presupuesto asignado



Fuente: Elaboración propia.

En lo referente a si viaja solo o en grupo el 63% de los encuestados manifestó viajar con entre 2 y 4 acompañantes, 26% con un solo acompañante y 11% solo.

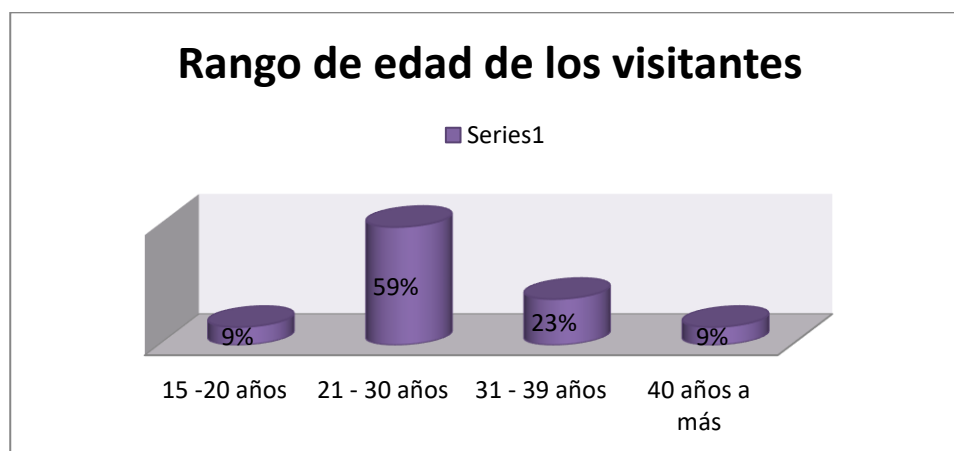
Ilustración 13. Numero de acompañantes



Fuente: Elaboración propia.

El rango de edad de los encuestados se situó en primer lugar con un 59% las personas entre 21 y 30 años de edad, seguidos por los visitantes entre 31 y 39 años de edad con un 23% y en igual posición los visitantes entre 15 y 20 años y los mayores de 40 años con 9% cada uno respectivamente.

Ilustración 14. Edad de los visitantes



Fuente: Elaboración propia.

3.1.4. Identidad Corporativa de la Organización

Si bien la empresa no poseía signos característicos en el momento del diagnóstico, se propone los siguientes elementos distintivos como parte de la consolidación de la marca para la empresa con miras a su posicionamiento en el mercado.

3.1.4.1. Marca.

Con la finalidad de darle mayor fuerza e identidad a la marca se propone registrar *Comercializadora de Arte Colombiano Catalina*, como la marca que identificara a la empresa en el mercado, en la medida que se considera que tiene mayores posibilidades de generar un impacto positivo y una diferenciación en relación con las demás marcas existentes en el mercado como raquireño Jovito y Todo Ráquira, entre otras.

3.1.4.2.Slogan

El slogan que usará la empresa será el mismo nombre de la marca acompañado de la identificación de la denominación de origen de la mayoría de sus productos que es colombiana por cuanto el eslogan será *Comercializadora de Arte Colombiano Catalina*

3.1.4.3.Logo

El logo está compuesto por las iniciales de la marca en color lila para resaltar la importancia de la fuerza laboral femenina en la elaboración y comercialización de los productos que promoverá la marca, con el nombre de identidad y el slogan de la misma incorporados en la parte inferior, este logo permitirá en el tiempo implicar las señales distintivas con el tiempo a CG como enseña de la marca.

Ilustración 15. Logo



Fuente: Elaboración propia.

Descripción de la oferta.

La oferta de productos artesanales en el municipio de Ráquira está compuesta por 150 almacenes artesanales y alrededor de 350 fábricas y talleres artesanales.

Ciclo de vida de los productos

El ciclo de vida de las líneas de productos comercializados por la empresa tiene ciclos de vida que fluctúan entre 3 meses y 5 años para el caso de la alfarería, los tejidos por ser productos tradicionales tienen un ciclo de vida de 5 años o más y en el caso de la bisutería el ciclo de vida es de un año.

Fase de introducción

Para esta fase se presenta durante el primer año de operación desde la introducción de los productos para el caso de la alfarería y los tejidos hasta el segundo año. Para el caso de la bisutería el ciclo de introducción del producto es de tres meses en promedio.

Fase de crecimiento:

Se da entre el segundo y el tercer año, para el caso de los tejidos, entre seis meses y un año para el caso de los productos de alfarería y entre 3 y seis meses para el caso de la bisutería.

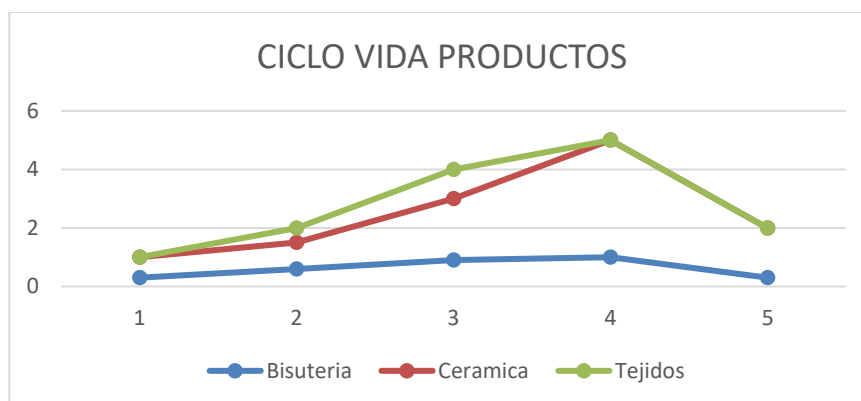
Fase de maduración

Esta fase se da entre el tercer y cuarto año para el caso de los tejidos, entre el segundo y cuarto año para los productos de alfarería y entre el sexto y noveno mes para el caso de la bisutería.

Fase de declinación

Esta fase se proyecta en el quinto año donde termina la vida útil del programa y se decide si se rediseña y renueva la licencia o se saca del mercado.

Ilustración 16. Ciclo de vida del producto

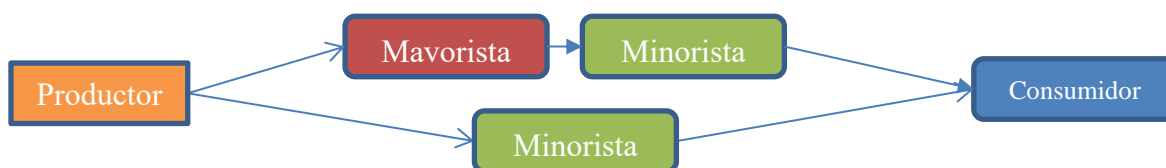


Fuente: Elaboración propia.

3.1.5. Canal de Distribución

Los productos de la empresa se comercializan a través de dos canales de distribución como se aprecia a continuación.

Ilustración 17. Canal de distribución



Fuente: Elaboración propia.

3.1.6. Objetivos del área de mercadeo

Consolidar la marca en el mercado.

Ingresar a nuevos nichos de mercado por medio del e-comerse.

Eliminar las líneas y productos que tengan baja rotación de mercado.

Fidelizar a los clientes por medio de una estrategia de servicio post - venta.

3.1.7. Metas del Área de Mercado

- Incrementar las ventas a 15 millones de pesos mensuales.
- Realizar sondeos de mercados mínimo una vez por trimestre.
- Realizar una reubicación de mercancías para mejorar la visual de la tienda.
- Establecer un canal para PQR.

3.1.8. Estrategias Comerciales

Estrategias de precios, vigilar continuamente los precios de la competencia para dentro de lo posible mantener el precio con una fluctuación menor al 5% preferiblemente a la baja.

Estrategia de precios de buen valor, esta estrategia consiste en mostrar una comparación directa con la competencia resaltando que la persona está recibiendo lo mismo o más por un costo menor al del mercado.

Estrategias de publicidad, la publicidad se hará por marketing digital y un portal de e-commerce.

Estrategias de promoción, se realizará una rebaja sustancial de precios a los productos de baja rotación para incentivar su compra la cual estará entre el 20 y 30% dependiendo el producto y la época del año.

3.2. Plan Contable

El plan contable para la empresa *Comercializadora de Arte Colombiano Catalina*, se realiza con la finalidad de conocer a ciencia cierta las transacciones económicas y financieras de la empresa al realizar los registros de las transacciones realizadas al interior de la organización, a partir de lo cual se puedan construir unos estados financieros y por medio del análisis de los mismos inferir la situación real de la empresa. La identificación clasificación y registro de la

información contable estará a cargo de la asistente contable, mientras que la elaboración, validación y presentación de los informes financieros serán responsabilidad del contador.

3.2.1. Objetivos del Área Contable

- Implementar el proceso contable en la organización.
- Generar los informes contables y financieros de manera oportuna en la organización.
- Realizar un análisis financiero trimestral de la empresa, para determinar su liquidez, rentabilidad y sostenibilidad.

3.2.2. Estrategias del Área Contable

Implementar un programa contable para la organización.

Capacitar continuamente al personal.

Diseñar un sistema de control de la calidad del proceso contable.

3.2.3. Políticas del Área Contable

Realizar el cierre de facturación el último día hábil del mes calendario, las demás ventas ingresaran como del siguiente mes.

Realizar el cobro de cartera periódicamente recordando el vencimiento de la factura con 5 días de anticipación.

El registro de las transacciones de la empresa se hará en tiempo real.

Los ingresos por concepto de ventas se depositarán en las cuentas de la empresa diariamente.

3.2.4. Generación de los Sistemas de Información Contable

Con el fin de analizar la situación financiera de la empresa, se realizó un balance y un estado de resultado inicial de la empresa a cierre 31 de diciembre de 2019 como se aprecia a continuación

3.2.4.1. Inversiones

Tabla 9. Muebles y Enseres

MUEBLES Y ENSERES			
CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	V TOTAL
Muebles.	1	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00
TOTAL		\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00
EQUIPO DE COMPUTO Y TELECOMUNICACIONES			
	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Computadores	1	\$ 1.600.000,00	\$ 1.600.000,00
Teléfono celular.	1	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00
TOTAL		\$ 1.900.000,00	\$ 1.900.000,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. Otras Inversiones

OTRAS INVERSIONES	
Página web	\$ 2.500.000,00
Software contable Sys-cafe	\$ 2.000.000,00
Gastos de montaje	\$ 500.000,00
Implementación plan de negocio	\$ 16.900.000,00
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 21.900.000,00

Fuente: Elaboración propia

3.2.4.2. Capital de Trabajo

Tabla 11. Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	
PROVISIÓN DE GASTOS OPERACIONALES	\$ 975.000,00

PROVISIÓN DE GASTOS GENERALES	\$	2.925.000,00
PROVISIÓN DE GASTOS DE PERSONAL	\$	13.591.256,87
TOTAL PROVISIÓN DE GASTOS	\$	17.491.256,87
COMPRA DE MATERIA PRIMA	\$	50.000.000,00
TOTAL	\$	67.491.256,87

Fuente: Elaboración propia

3.2.4.3. Gastos

Tabla 12. Gastos Operacionales

GASTOS OPERACIONALES			
	Unidad mes	T. mensual	Anual
Gastos en publicidad	1	\$ 200.000,00	\$ 2.400.000,00
Suministros de Oficina	1	\$ 25.000,00	\$ 300.000,00
Otros gastos	1	\$ 100.000,00	\$ 1.200.000,00
TOTAL GASTOS			\$ 3.900.000,00
GASTOS GENERALES			
	MENSUAL	ANUAL	
Agua	\$ 45.000,00	\$ 540.000,00	
Luz	\$ 130.000,00	\$ 1.560.000,00	
Teléfono	\$ 100.000,00	\$ 1.200.000,00	
Arriendo	\$ 700.000,00	\$ 8.400.000,00	
TOTAL GASTOS	\$ 975.000,00	\$ 11.700.000,00	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Gastos de Personal

GASTOS DE PERSONAL			
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	CANTIDAD	MENSUAL	ANUAL
Gerente	1	\$ 1.000.000,00	\$ 12.000.000,00
Secretaria Aux. Contable.	1	\$ 828.116,00	\$ 9.937.392,00
Asesor Comercial.	1	\$ 828.116,00	\$ 9.937.392,00
TOTAL		\$ 3.484.348,00	\$ 31.874.784,00

Fuente: Elaboración propia

GASTOS DE PERSONAL POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS			
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	CANTIDAD	MENSUAL	ANUAL
Asesoría contable	1,00	\$ 200.000,00	\$ 2.400.000,00
Asesor E-Comerse.	1,00	\$ 500.000,00	\$ 6.000.000,00
TOTAL		\$ 700.000,00	\$ 8.400.000,00

*Su contratación será para el primer año del proyecto

Tabla 14. Presupuesto de Personal anual

PRESUPUESTO DE PERSONAL ANUAL					
CONCEPTO	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022
SALARIO BÁSICO	\$41.812.176,00	\$41.812.176,00	\$ 41.812.176,00	\$41.812.176,00	\$ 41.812.176,00
SUBSIDIO DE TRANSPORTE	\$ 3.493.152,00	\$ 3.493.152,00	\$ 3.493.152,00	\$ 3.493.152,00	\$ 3.493.152,00
CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR	\$ 1.672.487,04	\$ 1.672.487,04	\$ 1.672.487,04	\$ 1.672.487,04	\$ 1.672.487,04
I.C.B.F.	\$ 1.254.365,28	\$1.254.365,28	\$1.254.365,28	\$1.254.365,28	\$1.254.365,28
SENA	\$ 836.243,52	\$ 836.243,52	\$ 836.243,52	\$ 836.243,52	\$ 836.243,52
PENSIONES	\$ 5.017.461,12	\$ 5.017.461,12	\$ 5.017.461,12	\$ 5.017.461,12	\$ 5.017.461,12
SALUD	\$ 3.554.034,96	\$ 3.554.034,96	\$ 3.554.034,96	\$ 3.554.034,96	\$ 3.554.034,96
RIESGOS PROFESIONALES	\$ 218.259,56	\$ 218.259,56	\$ 218.259,56	\$ 218.259,56	\$ 218.259,56
PRIMA	\$ 3.484.348,00	\$ 3.484.348,00	\$ 3.484.348,00	\$.484.348,00	\$ 3.484.348,00
VACACIONES	\$ 145.181,17	\$ 145.181,17	\$ 145.181,17	\$ 145.181,17	\$ 145.181,17
CESANTÍAS	\$ 5.123.975,72	\$ 5.123.975,72	\$ 5.123.975,72	\$5.123.975,72	\$ 5.123.975,72
INTERESES SOBRE CESANTÍAS	\$ 614.877,09	\$ 614.877,09	\$ 614.877,09	\$ 614.877,09	\$ 614.877,09
TOTAL	\$ 67.226.561,45	\$ 67.226.561,45	\$ 67.226.561,45	\$ 67.226.561,45	\$ 67.226.561,45

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. Proyección de ventas primer año

PRODUCTO	PRECIO PROMEDIO	UNIDADES VENDIDAS	VENTAS MENSUALES	VENTAS ANUALES	MARGEN DE UTILIDAD
ALFARERÍA					
JARRONES	\$ 150.000	26	\$ 3.900.000	\$ 46.800.000	50%
ALCANCÍA	\$ 10.000	26	\$ 260.000	\$ 3.120.000	50%
TEJIDOS					
SACOS	\$ 40.000	30	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000	50%
BUFANDAS	\$ 12.000	30	\$ 360.000	\$ 4.320.000	50%
MANTAS	\$ 22.000	40	\$ 880.000	\$ 10.560.000	50%
RUANAS	\$ 70.000	60	\$ 4.200.000	\$ 50.400.000	50%
GORROS Y GUANTES	\$ 8.000	30	\$ 240.000	\$ 2.880.000	50%
BISUTERA					
COLLARES	\$ 15.000	22	\$ 330.000	\$ 3.960.000	50%
ANILLOS	\$ 7.500	18	\$ 135.000	\$ 1.620.000	50%
PULSERAS	\$ 9.000	18	\$ 162.000	\$ 1.944.000	50%
TOTALES			\$ 11.667.000	\$ 140.000.000	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Proyección de Ventas

PROYECCIÓN DE VENTAS					
AÑOS	1	2	3	4	5
	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
Productos Artesanales.	\$140.000.000	\$147.000.000	\$154.350.000	\$ 162.067.500	\$ 170.170.875

TOTAL VENTA	\$140.000.000	\$147.000.000	\$154.350.000	\$ 162.067.500	\$ 170.170.875
PROYECCIÓN DE COSTOS					
Incremento	5%				
AÑOS	1	2	3	4	5
	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
Productos Artesanales.	\$ 53.000.000	\$ 55.485.700	\$ 58.087.979	\$ 60.812.305	\$ 63.664.402
COSTO TOTAL	\$ 53.000.000	\$ 55.485.700	\$ 58.087.979	\$ 60.812.305	\$ 63.664.402

Fuente: Elaboración propia

3.2.4.4. Depreciación

MUEBLES Y ENSERES		
VALOR DE COMPRA	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN
2.700.000	5	\$ 540.000,00
EQUIPO DE COMPUTO Y TELECOMUNICACIONES		

VALOR DE COMPRA	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN
1.710.000	3	\$ 570.000,00

Fuente: Elaboración propia

3.2.4.5. Balance General

Tabla 17. Balance General

BALANCE GENERAL PROYECTADO (VALORES CONSTANTES)						
	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023
ACTIVO	\$ 95.164.544,87	\$ 89.827.983,42	\$ 91.033.615,32	\$ 95.271.533,89	\$102.698.492,37	\$ 113.479.322,69
ACTIVO CORRIENTE	\$ 68.364.544,87	\$ 64.137.983,42	\$ 66.453.615,32	\$ 69.901.533,89	\$ 78.438.492,37	\$ 90.329.322,69
Caja	\$ 18.364.544,87					
Bancos		\$ 14.137.983,42	\$ 16.453.615,32	\$ 19.901.533,89	\$ 28.438.492,37	\$ 40.329.322,69
Inventarios	\$ 50.000.000,00	\$ 50.000.000,00	\$ 50.000.000,00	\$ 50.000.000,00	\$ 50.000.000,00	\$ 50.000.000,00
ACTIVO FIJO	\$ 4.900.000,00	\$ 3.790.000,00	\$ 2.680.000,00	\$ 3.470.000,00	\$ 2.360.000,00	\$ 1.250.000,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00
EQUIPO DE COMPUTO Y TELECOMUNICACIONES	\$ 1.900.000,00	\$ 1.900.000,00	\$ 1.900.000,00	\$ 3.800.000,00	\$ 3.800.000,00	\$ 3.800.000,00
DEPRECIACIÓN		\$ 1.110.000,00	\$ 2.220.000,00	\$ 3.330.000,00	\$ 4.440.000,00	\$ 5.550.000,00
ACTIVO DIFERIDO	\$ 21.900.000,00	\$ 21.900.000,00	\$ 21.900.000,00	\$ 21.900.000,00	\$ 21.900.000,00	\$ 21.900.000,00

PASIVOS	\$ -	\$ 2.027.893,35	\$ -312.459,35	\$ 1.491.674,50	\$ 3.389.080,54	\$ 5.384.566,13
PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 2.027.893,35	\$ 312.459,35	\$ 1.491.674,50	\$ 3.389.080,54	\$ 5.384.566,13
Impuestos por pagar		\$ 2.027.893,35	\$ 312.459,35	\$ 1.491.674,50	\$ 3.389.080,54	\$ 5.384.566,13
PASIVO A LARGO PLAZO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PATRIMONIO	\$ 95.164.544,87	\$ 91.855.876,77	\$ 91.346.074,67	\$ 93.779.859,38	\$ 99.309.411,84	\$ 108.094.756,57
Aportes	\$ 95.164.544,87	\$ 95.164.544,87	\$ 95.164.544,87	\$ 95.164.544,87	\$ 95.164.544,87	\$ 95.164.544,87
Utilidad acumulada	\$ -	\$ -2.977.801,29	\$ -3.436.623,18	\$ -1.246.216,94	\$ 3.730.380,27	\$ 11.637.190,53
RESERVAS ACUMULADAS		\$ -330.866,81	\$ -381.847,02	\$ -138.468,55	\$ 414.486,70	\$ 1.293.021,17
PASIVO + PATRIMONIO	\$ 95.164.544,87	\$ 89.827.983,42	\$ 91.033.615,32	\$ 95.271.533,89	\$ 102.698.492,37	\$ 113.479.322,69

Fuente: Elaboración propia

3.2.4.6. Estado de Resultados.

Tabla 18. Estado de Resultados.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO (VALORES CONSTANTES)					
	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 140.000.000,00	\$ 147.000.000,00	\$ 154.350.000,00	\$ 162.067.500,00	\$ 170.170.875,00
COSTOS OPERACIONALES	\$ 53.000.000,00	\$ 55.485.700,00	\$ 58.087.979,33	\$ 60.812.305,56	\$ 63.664.402,69
UTILIDAD BRUTA	\$ 87.000.000,00	\$ 91.514.300,00	\$ 96.262.020,67	\$ 101.255.194,44	\$ 106.506.472,31
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 91.136.561,45	\$ 91.136.561,45	\$ 91.136.561,45	\$ 91.136.561,45	\$ 91.136.561,45
Gastos generales y administrativos	\$ 91.136.561,45	\$ 91.136.561,45	\$ 91.136.561,45	\$ 91.136.561,45	\$ 91.136.561,45
gastos de personal	\$ 75.626.561,45	\$ 75.626.561,45	\$ 75.626.561,45	\$ 75.626.561,45	\$ 75.626.561,45
GASTOS OPERACIONALES	\$ 2.700.000,00	\$ 2.700.000,00	\$ 2.700.000,00	\$ 2.700.000,00	\$ 2.700.000,00
GASTOS GENERALES	\$ 11.700.000,00	\$ 11.700.000,00	\$ 11.700.000,00	\$ 11.700.000,00	\$ 11.700.000,00
Depreciación	\$ 1.110.000,00	\$ 1.110.000,00	\$ 1.110.000,00	\$ 1.110.000,00	\$ 1.110.000,00
UTILIDAD DE LA OPERACIÓN	\$ -4.136.561,45	\$ 377.738,55	\$ 5.125.459,22	\$ 10.118.632,99	\$ 15.369.910,86
OTROS INGRESOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
OTROS GASTOS	\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ -5.336.561,45	\$ -822.261,45	\$ 3.925.459,22	\$ 8.918.632,99	\$ 14.169.910,86
Impuestos	\$ -2.027.893,35	\$ -312.459,35	\$ 1.491.674,50	\$ 3.389.080,54	\$ 5.384.566,13
UTILIDAD ANTES DE RESERVAS	\$ -3.308.668,10	\$ -509.802,10	\$ 2.433.784,71	\$ 5.529.552,45	\$ 8.785.344,73
RESERVA DEL 10%	\$ -330.866,81	\$ -50.980,21	\$ 243.378,47	\$ 552.955,25	\$ 878.534,47
UTILIDAD NETA	\$ -2.977.801,29	\$ -458.821,89	\$ 2.190.406,24	\$ 4.976.597,21	\$ 7.906.810,26

Fuente: Elaboración propia.

TRABAJO						
VENTA DE ACTIVOS						\$ 1.060.000,00
FLUJO NETO DE EFECTIVO	\$ -95.164.544,87	\$ -1.454.668,10	\$1.344.197,90	\$ 4.287.784,71	\$ 7.383.552,45	\$80.063.889,60

Fuente: Elaboración propia.

3.2.4.7. Análisis Financiero

El análisis financiero se realizó por medio de la aplicación de las razones financieras de liquidez, rentabilidad y endeudamiento como se aprecia a continuación.

TASA DE OPORTUNIDAD	4,5%
VALOR NETO ACTUAL	\$ 74.035.180,23
VALOR PRESENTE NETO	(\$21.129.364,64)
TIR	-0,7792%
RELACIÓN BENEFICIO COSTO	0,78
PRI	6,4

Fuente: Elaboración propia.

La evaluación financiera del proyecto presenta un valor presente neto de \$ 74.035.180,23, a partir de una tasa de oportunidad del 4,5%, similar a la DTF para este periodo como tasa de referencia del mercado financiero colombiano mínima para inversión en depósitos a término fijo.

Sin embargo el valor presente neto del proyecto a partir de esta tasa es del **(\$21.129.364,64)**, valor negativo lo que se interpreta que el proyecto no es viable por el valor de las inversiones a corto plazo y los flujos de caja que se presentan con respecto a la tasa de oportunidad esperada.

De otra parte la Tasa Interna Retorno del proyecto se establece en un **-0,7792%**, lo que hace que el proyecto se debe replantear en el horizonte financiero para establecer unas necesidades de flujo de caja para que partir de una tasa de oportunidad atractiva para los inversionistas; este sea viable.

Tabla 20. Razones Financieras.

RAZONES	INDICADORES	FORMULA	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023
ACTIVIDAD	ROTACIÓN DEL CAPITAL	VENTAS NETAS	0,97	1,01	1,01	0,99	0,94
		ACTIVOS TOTALES					
RENTABILIDAD	MARGEN NETO DE UTILIDAD	UTILIDAD NETA	-2,13%	-0,31%	1,43%	3,07%	4,65%
		VENTAS NETAS					
	RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN	UTILIDAD NETA	-3,31%	-0,5%	2,3%	4,85%	6,98%
		ACTIVOS TOTALES					
	RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL	UTILIDAD NETA	-3,24%	-0,5%	2,16%	5,01%	7,31%
		CAPITAL					

Fuente: Elaboración propia.

3.3. Plan Financiero

El plan financiero para la microempresa Comercializadora de Arte Colombiano Catalina, se proyectó con la finalidad de garantizar los recursos económicos y financieros que requiere la empresa para su funcionamiento bajo los preceptos relacionados en el presente trabajo.

3.3.1. Objetivos del Área Financiera

Procurar el capital de trabajo necesario para el funcionamiento de la empresa, así como para el cumplimiento de los planes y estrategias de la misma.

Distribuir los recursos de acuerdo con los planes y necesidades de la empresa.

Minimizar los gastos financieros de la organización en procura de optimizar la rentabilidad de la misma.

3.3.2. Estrategia del Área Financiera

Realizar apalancamiento financiero por medio de los proveedores

Buscar recursos financieros de bajo costo en el mercado.

Planear las inversiones de la empresa.

3.3.3. Políticas del Área Financiera

Realizar solo inversiones de bajo riesgo para la organización.

Procurar la generación de capital de trabajo propio para reducir los gastos financieros al mínimo.

La rotación de cartera no debe superar en lo posible el mes calendario.

3.4. Plan Operativo Poa, Comercializadora de Arte Colombiano Catalina.

En el plan operativo para la empresa Comercializadora de Arte Colombiano Catalina, se plasmó esencialmente las acciones requeridas para llevar a cabo la implementación de las estrategias y el cumplimiento de los objetivos, dándoles un periodo de ejecución, asignando un

responsable a la mismas e indicador de seguimiento; la lista de estrategias y los planes operativos para realizarlas se relacionan a continuación.

Tabla 21. Plan Operativo

No.	Estrategia	Responsable.	Plazo Máximo de Ejecución.	Actividades.	Indicador	Medida correctiva.
1	Implementar estrategias de promoción en épocas de estacionalidad.	Gerente.	3 meses.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar las temporadas de estacionalidad. - Definir e implementar las promociones a ofertar. 	No estrategias programadas /No. estrategias realizadas.	Ajustar las estrategias desarrolladas.
2	Realizar una mejor visibilización de las mercancías en el establecimiento de comercio.	Asesor comercial.	1 mes.	<ul style="list-style-type: none"> - Redistribuir la planta física del establecimiento de comercio por línea de productos. - reducir la cantidad de productos exhibidos. - Rotar los productos. 	No de actividades programadas/No de actividades Realizadas.	Llamado de atención. Memorando.
3	Implementar un proceso de 5s.	Gerente.	1 años.	<ul style="list-style-type: none"> - Seleccionar los productos de baja rotación. - Ordenar el área de trabajo. - limpieza de las áreas de trabajo. - estandarizar la ubicación de los elementos en la empresa. 	No. De procesos implementados al año.	Seguimiento mensual al proceso, ajuste de actividades.

				- Mantener el proceso operando.		
4	Generar estrategias de fidelización de clientes.	Gerente.	1 año.	- realizar un registro de la información de los clientes. - incluir un programa de cumpleaños y fechas especiales. -Enviar ofertas continuas.	No de programas implementados.	Ajustar tiempos y acciones..
5	Generar una imagen corporativa fuerte para diferenciarse de la competencia	Gerente.	1 año.	-Definir una marca que identifique los productos de la empresa. -Diseñar los elementos de identificación de la marca. - Lanzar la marca.	No de marcas implementadas.	Ajustar los plazos y elementos de marca.
6	Establecer una página web o una plataforma comercial que permita ampliar la marca a nuevos segmentos de mercado por medio del e-comerce.	Gerente / Asesor e-commerce.	6 meses.	- Generar las plataformas comerciales para la organización.	No de plataformas programadas / No de plataformas creadas.	Medir la eficiencia de las herramientas utilizadas-
7	Implementar el proceso administrativo en la empresa.	Gerente.	1 año.	Implementar el plan de negocio en la empresa.	% plan de negocio implementado.	Ajustar plazos y acciones.

8	Utilizar sistemas de inteligencia de negocio que permitan aumentar la eficiencia de la microempresa reduciendo la intensidad de mano de obra utilizada.	Gerente.	2 años.	Identificar que sistemas de inteligencia de mercados pueden ser útiles para la empresa.	No de SI identificados/ No de SI implementados.	Ajustar meta.
9	Implementar un sistema de información contable para la Mi- Pyme.	Gerente – Contador – Aux. Contable.	3 meses.	- Identificar los elementos del proceso contable aplicables a la empresa. - aplicar el modelo contable en la organización.	No procesos implementados en el periodo de tiempo.	Ajustar plazos.
10	Realizar un estudio de mercado.	Gerente – Asesores Comerciales.	Trimestral.	- realizar encuestas para medir los patrones de consumo de los clientes. - realizar análisis de proveedores y competidores.	Numero de estudios realizados al año.	Ajustar plazos.
11	Realizar una depuración de inventarios	Gerente – Asesores comerciales.	1 mes.	Realizar el inventario de productos de la compañía. Establecer los productos sin rotación. Ofertar los productos y	No de depuraciones programadas/ No depuraciones hechas al año.	Revisión de la meta.

				sustituirlos por otras líneas.		
12	Minimizar el uso de apalancamiento financiero de alto costo.	Gerencia.	6 meses.	Realizar un proceso de recuperación de cartera. Volver líquidos los inventarios improductivos. Buscar apalancamiento con proveedores.	Índice de apalancamiento de la empresa.	Revisión de la meta.
13	Realizar una planeación financiera y tributaria de la organización.	Gerente – contador.	Trimestral.	Revisión se los estados financieros de la empresa. Programación de acciones.	No de planeaciones programadas/ No planeaciones realizadas.	Revisión de la meta.
14	Realizar una política de inventarios que maximice la rotación y permita un control eficiente de las mercancías en la empresa.	Gerente – contador	6 meses.	Definir e implementar el modelo de inventarios a utilizar.	No de Acciones programadas/ No acciones realizadas.	Revisión de la meta.
15	Vigilar continuamente los precios de la competencia para dentro de lo posible mantener el precio con una fluctuación menor al 5% preferiblemente a la baja.	Asesores comerciales.	Mensual	Utilizar clientes para medir el índice de precios de la competencia.	No de Acciones programadas/ No acciones realizadas.	Revisión de la meta.
16	Mostrar una comparación	Asesores	Permanente.	Señalar al cliente los	N/A	Revisión

	directa con la competencia resaltando que la persona está recibiendo lo mismo o más por un costo menor al del mercado.	comerciales.		beneficios de comprar en la tienda.		estrategia.
17	Implementar un programa contable para la organización.	Gerente – contador	1 año.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar los programas contables disponibles en el mercado. - seleccionar un programa acorde a las necesidades de la organización. - adquirir e implementar el software contable. 	No de sistemas contables implementados en la empresa en el periodo de tiempo.	Ajuste de plazos.
18	Capacitar continuamente al personal.	Gerente.	Mensual.	Realizar una capacitación al mes en temas relacionados con el área de trabajo.	Numero de capacitaciones realizadas / 12.	Ajustar meta.
19	Realizar apalancamiento financiero por medio de los proveedores.	Gerente.	3 meses.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar los proveedores con capacidad de ofrecer mercancías a crédito. - Negociar la adquisición de mercancías a crédito. 	No de proveedores total / No de proveedores a crédito.	Ajustar meta de acuerdo a las necesidades financieras de la empresa.
20	Buscar recursos	Gerente.	1 mes.	- Realizar un análisis de	% meta alcanzado.	Ajuste meta.

	financieros de bajo costo en el mercado.			entidades financieras en el mercado y sus tasas de interés. - Seleccionar la entidad con mayores beneficios y procurar una compra de cartera.		
21	Planear las inversiones de la empresa.	Gerente.	Anual.	Identificar los excedentes de capital de la empresa. Analizar las opciones de inversión de la empresa.	No de acciones programadas/sobre número de actividades realizadas.	Revisar meta.

Fuete: Elaboración propia

Conclusiones

El diagnóstico estratégico permitió identificar las debilidades y fortalezas de la empresa presentando un panorama poco favorable para la misma y con un bajo nivel de respuesta frente al medio ambiente en que se desarrolla.

El diseño de planes de área para la microempresa Comercializadora de Arte Colombiano Catalina, permitió diseñar estrategias y acciones para contrarrestar las debilidades y amenazas a que se ha visto abocada la empresa por falta de un modelo administrativo claro y aumento su capacidad de respuesta frente al medio.

El plan operativo permitió priorizar y programar en el tiempo las acciones requeridas para lograr el fortalecimiento, consolidación y expansión de la empresa.

Considerando el estudio de mercado realizado se concluye que la demanda del mercado es bastante amplia, dado que cuando se les pregunto a los turistas si estaban interesados en comprar los productos que vende Comercializadora de Arte Colombiano Catalina, 63% manifestó buscar productos de alfarería, el 21% tejido y el 16% restante otro tipo de productos, productos vendidos en el establecimiento comercial en el Municipio de Ráquira Boyacá.

En referencia al plan financiero de la Empresa, se debe considerar el comportamiento de las inversiones y el flujo de caja del proyecto para sea viable a partir de los resultados analizados, en tal sentido se debe ajustar los ingresos del proyecto o proyectar a un mayor plazo el retorno de la inversión para evaluar la toma de decisiones de inversión a partir de los resultados del valor presente neto y tasa interna de retorno.

Bibliografía

- AIRFRANCE. (2004). Obtenido de <https://www.airfrance.com.co/CO/es/common/guidevoyageur/pratique/bagages-cabine-airfrance.htm>
- Artesanías de Colombia. (2015). *Colombia Artesanal, Raquira, Artesanos de tradición*.
- Bernal, E. (2019). *Geografía Cultural*. Obtenido de boyacacultural.com: http://www.boyacacultural.com/index.php?option=com_content&view=article&id=683&Itemid=3
- Chuquinguanga, N. L. (2015). *ESTRUCTURACION DEL ORGANIGRAMA*. ECUADOR: UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA.
- Contreras , E. (2011). *LA VENTAJA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER*. Lima: Universidad Ricardo Palma.
- Díaz Caballero, R. (2009). *Administración Financiera*. Bogotá: Escuela Superior de Administración Pública.
- Espinosa, R. (29 de JULIO de 2013). *Welcome to the new marketing*. Recuperado el 15 de MAYO de 2019, de DOFA: <https://robertoepinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Florez Uribe, J. A. (2015). *Plan de negocio para pequeñas empresas*. Bogotá D.C.: Ediciones de la U.
- Flórez Uribe, J. A. (2015). *Plan de negocio para pequeñas empresas*. Ediciones de la U.
- Floro, C. (2008). *Evaluación Financiera de un Proyecto*. Bogotá.
- FODANE. (1998). *Fondos financieros de proyectos en desarrollo*. Obtenido de Encolombia: <https://encolombia.com/economia/economiacolombiana/emp-turisticos/fondofinanciero/>

- Galindo Ruiz, C. J. (2011). *Formulacion y evaluacion de planes de negocio*. Bogota: Ediciones de la U.
- Gido, J., & Clements, J. (1999). *Administracion exitosa de proyectos*. Mexico: Thomson.
- Gutierrez, G. (2010). Investigación básica y aplicada en psicología: tres modelos de desarrollo. *Revista colombiana de psicología*, 125-132.
- Heizer, J., & Render, B. (2015). *Direccion de la produccion y las operaciones. Decisiones tacticas*. Madrid: Pearson.
- Hernandez Sampieri, R. (2014). *Metodologia de la investigacion*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2008). *Metodologia de la investigacion*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Huerta Mata, J. J., & Rodriguez Castellanos, G. (2006). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Mexico: Pearson.
- Kninear, T., & Taylor, J. (1993). *Investigacion de mercados. Enfoque aplicado*. Bogota: Nomos S.A.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Direccion de Marketing*. Mexico: PEARSON.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Direccion de Marketing*. Mexico: PEARSON.
- Laming, P., & Kuehl, C. (1998). *Empresarios pequeños y medianos*. Mexico: PEARSON.
- Munch Galindo, L. (2005). *Planeacion estrategica: rumbo hacia el exito*. Trillas.
- Municipio de Raquira, Concejo Municipal. (2016). *Plan de Desarrollo Municipal. Acuerdo 001*. Raquira, Boyaca.
- Pino Dussan, E. (1999). *Administracion, Enfoque estrategico, pequeñas y medianas empresas*. Tunja: Universidad Pedagogica y Tecnologica de Colombia.

- Rodriguez, J. (25 de marzo de 2018). *Programa nacional de asesorias puntuales* . Obtenido de Mercadeo de Productos, Asesorias de Colombia:
<http://www.artesantiasdecolombia.com.co/PortalAC/C_asesoria/mercadeodeproductos_854>
- Rodriguez, R. J. (2010). *Flujo de Caja*. Bogota: Dialnet.
- Sainz Fuertes, A. (1993). *El analisis estrategico de una empresa y el entorno*. Alcala, Henares: Universidad de Alcala de Henares.
- Sanchez , F. J., & Morales Campos, M. (2013). PLANEACIOBN ESTRATEGICA: BREVE REVISION TEORICA. *PLANEACION Y EVALUACION EDUCATIVA*, 3-12.
- Sanchez, C. (2014). *Los cuadernos del barro. Raquira la olla de la casa* . Bogota D.C.: Ministerio de cultura .
- Sanchez, C. A. (2004). *INVESTIGACION DE OPERACIONES 1*. UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA.
- Tamayo, M. (1997). *El Proceso de la Investigación científica*. México: Limusa.
- Teorias del Comercio Internacional. (2011). *LA VENTAJA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER*. Lima: Universidad Ricardo Palma.
- Thompson, I. (25 de abril de 2012). *Definicion de Investigacion de Mercados*. Recuperado el 15 de 05 de 2019, de <https://www.promonegocios.net/investigacion-mercados/definicion-investigacion-mercados.html>
- Universidad Santo Tomas . (12 de febrero de 2012). *matrices Diagnostico*. Recuperado el 15 de mayo de 2019, de http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/gabrielrodriguez_practadministrativa/matrices_de_diagnostico.html

Valverde Obando, L. A. (1991). El Diario de Campo. *Trabajo social*, 1-12.

Varela, R. (1988). Plan de negocio para una nueva empresa. *Centro de desarrollo el espíritu empresarial*, 167.

Viscione, J. (2004). *Analisis financiero. Principios y metodos* . Mexico: Limusa S.A.

Anexos

Anexo 1. Encuesta dirigida a visitantes del Municipio de Ráquira sobre compra de productos artesanales.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA UPTC.

ENCUESTA DIRIGIDA A VISITANTES DEL MUNICIPIO DE RÁQUIRA

SOBRE COMPRA DE PRODUCTOS ARTESANALES.

CUESTIONARIO

1. ¿Por qué razón visita el municipio de Ráquira?
 - a. Por sus artesanías.
 - b. Por recreación.
 - c. Por su gastronomía
 - d. Por trabajo.
 - e. Otra. ¿Cual? _____

2. Adquirió Ud. ¿Algún producto en el municipio en esta visita?
 - a. Si _____ b. No _____

3. ¿Qué tipo de producto adquirió en el municipio?
 - a. Gastronómico.
 - b. Artesanal.
 - c. Cafetería y charcutería.
 - d. Otro. ¿Cual? _____

4. ¿Qué tipo de producto artesanal busca Ud., cuando visita el municipio de Ráquira?
 - a. Productos de alfarería.
 - b. Tejidos.
 - c. Otro. ¿Cual? _____

5. ¿Cuál es lugar de procedencia?
 - a. Bogotá.

- b. Tunja.
 - c. Chiquinquirá.
 - d. Otro. ¿Cual? _____
6. Cuál es su nivel de ingresos.
- a. Menos de un SMMLV.
 - b. Entre 1 y 2 SMMLV.
 - c. Entre 2 y 3 SMMLV.
 - d. Entre 3 y 4 SMMLV.
 - e. Más de 4 SMMLV
7. ¿Qué presupuesto asigna Ud., Para su visita al municipio de Ráquira?
- a. De 0 a \$55.000
 - b. De \$56.000 a \$75.000
 - c. De \$76.000 a \$100.000
 - d. Más de \$100.000
8. En esta visita a Ráquira Ud. Viajo:
- a. Solo
 - b. Con un acompañante.
 - c. Con entre 2 y 4 acompañantes
 - d. Con más de 4 acompañantes.
9. ¿Qué edad tiene Ud.?
- a. Menos de 20 años de edad.
 - b. Entre 21 y 30 años de edad.
 - c. Entre 31 y 40 años de edad.
 - d. Más de 40 años de edad.

GRACIAS.

Anexo 2. Fotocopia de Registro Único Empresarial y Social RUES



**FORMULARIO DEL REGISTRO ÚNICO
EMPRESARIAL Y SOCIAL RUES**
MATRÍCULA MERCANTIL O RENOVACIÓN DE ESTABLECIMIENTOS
DE COMERCIO, SUCURSALES O AGENCIAS
ANEXO 1





EVJOWD

Diligencie a máquina o letra impresa los datos. No se admiten tachones ni enmendaduras. En los términos del artículo 166 del Decreto 019 de 2012 y 39 del Código de Comercio, cualquier modificación de la información reportada debe ser actualizada. En los términos del artículo 36 del Código de Comercio, la Cámara de Comercio podrá solicitar información adicional. Autorize el uso y divulgación de toda la información contenida en este formulario y sus anexos, para los fines propios de los registros públicos y su publicidad.		Para uso exclusivo de la Cámara de Comercio Código Cámara y Fecha Radicación 38 - 20190215	
ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO <input checked="" type="checkbox"/>	SUCURSAL <input type="checkbox"/>	AGENCIA <input type="checkbox"/>	MATRÍCULA <input type="checkbox"/>
RENOVACIÓN <input checked="" type="checkbox"/>	MATRÍCULA MERCANTIL N°	1 2 8 7 6 5	
		AÑO QUE RENUEVA 2 0 1 9	
DATOS DEL ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO, SUCURSAL O AGENCIA.			
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO, SUCURSAL O AGENCIA ARTE COLOMBIANO CATA GOMEZ			
DIRECCIÓN COMERCIAL CALLE 5 5-78		CÓDIGO POSTAL	BARRIO, LOCALIDAD, VEREDA, CORREGIMIENTO CENTRO
TELÉFONO 1 3 2 1 4 0 5 4 7 4 4	TELÉFONO 2 3 1 0 3 0 7 9 0 8 6	TELÉFONO 3	
MUNICIPIO 1 RAQUIRA	DEPARTAMENTO 6 0 0 BOYACA	UBICACIÓN	LOCAL <input checked="" type="checkbox"/> LOCAL Y OFICINA <input type="checkbox"/> VIVIENDA <input type="checkbox"/> OFICINA <input type="checkbox"/> FÁBRICA <input type="checkbox"/> FINCA <input type="checkbox"/>
CORREO ELECTRÓNICO (Obligatorio)* adrielizabeth28@gmail.com		DIRECCIÓN DE NOTIFICACIÓN JUDICIAL (SOLO PARA SUCURSALES)	
MUNICIPIO DE NOTIFICACIÓN		DEPARTAMENTO PARA NOTIFICACIÓN	
CORREO ELECTRÓNICO DE NOTIFICACIONES (Obligatorio)* (SOLO PARA SUCURSALES)			
ACTIVOS VINCULADOS AL ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO SUCURSAL O AGENCIA (Expresar las cifras en pesos colombianos. Datos sin decimales.)		N° DE TRABAJADORES VINCULADOS AL ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO SUCURSAL O AGENCIA	
\$ 2,300,000		1	
ACTIVIDAD ECONÓMICA DEL ESTABLECIMIENTO, SUCURSAL O AGENCIA			
INDIQUE UNA CLASIFICACIÓN PRINCIPAL Y MÁXIMO TRES CLASIFICACIONES SECUNDARIAS. TOMADAS DEL SISTEMA DE CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME (CIU)			
ACTIVIDAD PRINCIPAL	ACTIVIDAD SECUNDARIA	OTRAS ACTIVIDADES	
CIU 1 4 7 5 9 SHD <input type="checkbox"/>	CIU 2 SHD <input type="checkbox"/>	CIU 3 SHD <input type="checkbox"/>	CIU 4 SHD <input type="checkbox"/>
Indique el código SHD solamente si la actividad económica se desarrolla en la ciudad de Bogotá D.C.			
DESCRIBA DE MANERA BREVE Y RESUMIDA LA ACTIVIDAD ECONÓMICA QUE SE REALIZA EN EL ESTABLECIMIENTO, SUCURSAL O AGENCIA (Máximo 500 caracteres) COMERCIO AL POR MENOR DE OTROS ARTÍCULOS DOMÉSTICOS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS			
3 PROPIETARIO ÚNICO <input checked="" type="checkbox"/>		SOCIEDAD DE HECHO <input type="checkbox"/> COPROPIETARIO <input type="checkbox"/>	
		EL LOCAL DONDE FUNCIONA EL ESTABLECIMIENTO ES: PROPIO <input type="checkbox"/> AJENO <input checked="" type="checkbox"/>	
SI EL ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO POSEEA MAS PROPIETARIOS, ADJUNTE FOTOCOPIAS DE ESTE DOCUMENTO FIRMADO CON ORIGINAL			
PROPIETARIO (S) NOMBRE DEL PROPIETARIO, (PERSONA NATURAL O PERSONA JURÍDICA) TORRES VALERO ADRIANA ELIZABETH			
IDENTIFICACIÓN N° 2 3 9 7 3 9 3 5	DV <input type="checkbox"/>	Tipo de identificación del propietario CC <input checked="" type="checkbox"/> CE <input type="checkbox"/> NIT <input type="checkbox"/> TI <input type="checkbox"/> PASAPORTE <input type="checkbox"/>	MATRÍCULA MERCANTIL DEL PROPIETARIO 128763
DIRECCIÓN DOMICILIO PRINCIPAL CALLE 4 5-78		CÁMARA DE COMERCIO A LA QUE PERTENECE 38	
MUNICIPIO RAQUIRA	DEPARTAMENTO BOYACA		
TELÉFONO 1 3 2 1 4 0 5 4 7 4 4	TELÉFONO 2 3 1 2 4 9 6 9 9 6 6	TELÉFONO 3	
DIRECCIÓN PARA NOTIFICACIÓN JUDICIAL CALLE 5 5-78		MUNICIPIO RAQUIRA	DEPARTAMENTO BOYACA
NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL O ADMINISTRADOR			
TIPO DE IDENTIFICACIÓN		PAIS	
El suscrito declara bajo la gravedad del juramento que la información reportada en este formulario es confiable, veraz, completa y exacta.			
4 FIRMA			
NOMBRE DEL PROPIETARIO, (PERSONA NATURAL O PERSONA JURÍDICA)			
IDENTIFICACIÓN N°	DV <input type="checkbox"/>	Tipo de identificación del propietario CC <input type="checkbox"/> CE <input type="checkbox"/> NIT <input type="checkbox"/> TI <input type="checkbox"/> PASAPORTE <input type="checkbox"/>	MATRÍCULA MERCANTIL DEL PROPIETARIO
DIRECCIÓN DOMICILIO PRINCIPAL		CÁMARA DE COMERCIO A LA QUE PERTENECE	
MUNICIPIO	DEPARTAMENTO		
TELÉFONO 1	TELÉFONO 2	TELÉFONO 3	
DIRECCIÓN PARA NOTIFICACIÓN JUDICIAL		MUNICIPIO	DEPARTAMENTO
NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL O ADMINISTRADOR			
TIPO DE IDENTIFICACIÓN		PAIS	
El suscrito declara bajo la gravedad del juramento que la información reportada en este formulario es confiable, veraz, completa y exacta.			
FIRMA		ESPACIO EXCLUSIVO PARA LA CÁMARA DE COMERCIO	
CUALQUIER FALSDAD INCURRIDA PODRÁ SER SANCIONADA DE ACUERDO CON LA LEY (ART 38 CÓDIGO DE COMERCIO Y NORMAS CONCORDANTES Y COMPLEMENTARIAS)			

Nro. Liq. 710731
Fecha: 2019/02/15 16:00:11

Anexo 3. Fotocopia de Registro Único Tributario RUT

DIAN® Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales		Formulario del Registro Único Tributario Hoja Principal		MIVISCA Modelo Único de Ingresos, Servicio y Control Automatizado		001	
2. Concepto <input type="checkbox"/> 1 <input checked="" type="checkbox"/> 3 Actualización de oficio Espacio reservado para la DIAN				4. Número de formulario 14624845171			
				 (415)7707212489984(8020) 000001462484517 1			
5. Número de Identificación Tributaria (NIT): 2 3 9 7 3 9 3 5 - 1		6. DV 1		12. Dirección seccional Impuestos y Aduanas de Tunja		14. Buzón electrónico <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 0	
IDENTIFICACION							
24. Tipo de contribuyente: Persona natural o sucesión ilíquida		25. Tipo de documento: Cédula de ciudadanía		26. Número de identificación: 2 3 9 7 3 9 3 5		27. Fecha expedición: 2 0 0 3 1 1 2 4	
Lugar de expedición COLOMBIA		28. País: 1 6 9		29. Departamento: Boyacá		30. Ciudad/Municipio: Ráquira	
31. Primer apellido TORRES		32. Segundo apellido VALERO		33. Primer nombre ADRIANA		34. Otros nombres ELIZABETH	
35. Razón social:							
36. Nombre comercial: ARTE COLOMBIANO CATA GOMEZ							
37. Sigla:							
UBICACION							
38. País: COLOMBIA		39. Departamento: Boyacá		40. Ciudad/Municipio: Ráquira		6 0 0	
41. Dirección principal CL 5 5 78							
42. Correo electrónico: adrielizabeth28@gmail.com		43. Código postal		44. Teléfono 1: 3 2 1 4 0 5 4 7 4 4		45. Teléfono 2: 3 1 2 4 9 6 9 9 6 6	
CLASIFICACION							
Actividad económica				Ocupación			
Actividad principal		Actividad secundaria		Otras actividades		52. Número establecimientos	
46. Código: 4 7 5 9	47. Fecha inicio actividad: 2 0 1 4 0 4 2 2	48. Código:	49. Fecha inicio actividad:	50. Código: 1 2	51. Código:	1	
Responsabilidades, Calidades y Atributos							
53. Código: 4 9							
49 - No responsable de IVA							
Obligados aduaneros				Exportadores			
54. Código:				55. Forma		56. Tipo	
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
11 12 13 14 15 16 17 18 19 20				Servicio		1 2 3	
				57. Modo		<input type="checkbox"/>	
				58. CPC		<input type="checkbox"/>	
IMPORTANTE: Sin perjuicio de las actualizaciones a que haya lugar, la inscripción en el Registro Único Tributario -RUT-, tendrá vigencia indefinida y en consecuencia no se exigirá su renovación							
Para uso exclusivo de la DIAN							
59. Anexos: SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>		60. No. de Folios: <input type="checkbox"/> 0		61. Fecha: 2 0 1 9 0 6 1 8			
La información suministrada a través del formulario oficial de inscripción, actualización, suspensión y cancelación del Registro Único Tributario (RUT), deberá ser exacta y veraz; en caso de constatar inexactitud en alguno de los datos suministrados se adelantarán los procedimientos administrativos sancionatorios o de suspensión, según el caso. Párrafo del artículo 1.6.1.2.20 del Decreto 1625 de 2016 Firma del solicitante:				Sin perjuicio de las verificaciones que la DIAN realice. Firma autorizada: 984. Nombre ACTUACIÓN DE OFICIO AUTOMÁTICA 985. Cargo:			

Anexo D. Registro fotográfico





