

**GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA MEJORA DEL ÁREA DE COSTOS,  
COMERCIAL Y FINANCIERA EN LA EMPRESA JBR ACEROS DE LA CIUDAD  
DE BUCARAMANGA, MEDIANTE LA APLICACIÓN DE INNOVACIÓN.**

**INTEGRANTES:**

**VÍCTOR HUGO CHACÓN ZAFRA.**

**ESTEBAN FERNANDO GUEVARA GÓMEZ.**

**DOCENTE:**

**JORGE BRAVO GENEY.**

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER.**

**CONTADURÍA PÚBLICA.**

**BUCARAMANGA.**

**2018.**

## **Contenido**

<b>1. INFORMACIÓN PRELIMINAR.....</b>	<b>3</b>
<b>2. APLICACIÓN DE LA MATRIZ. ....</b>	<b>4</b>
<b>3. PROBLEMA.....</b>	<b>5</b>
<b>4. PROPUESTA.....</b>	<b>5</b>
<b>5. RESULTADOS.....</b>	<b>6</b>
<b>6. DIAGNOSTICO FINAL.....</b>	<b>13</b>
<b>7. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>15</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>16</b>

## INFORME APLICACIÓN MATRIZ DE DIAGNOSTICO EMPRESARIAL.

<b>EMPRESA:</b>
<b>JBR ACEROS Y DISEÑOS HERMANOS RUEDA.</b>
<b>OBJETO SOCIAL:</b>
<b>PRODUCCIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPOS PARA LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS, FORJADOS EN ACERO.</b>

### 1. INFORMACIÓN PRELIMINAR.

La empresa JBR Aceros y Diseños Hermanos Rueda, se constituye mediante matricula mercantil ante la cámara de comercio de Bucaramanga el 04 de Abril del 2017. Es una pequeña empresa familiar con más de cinco años de experiencia y trayectoria en el mercado de la producción de equipos industriales para el sector alimenticio. La empresa surge cuando la señora Yaneth Ruth Rueda Serrano y el señor Luis Alberto Rueda y su grupo de Hermanos toman la iniciativa de crear su propio negocio apoyados de su amplia experiencia como empleados de la empresa "Llama Azul", su objetivo principal esta concebido en ofrecer productos que satisfagan la necesidad de las empresas del sector de alimentos, brindando productos de calidad que satisfagan sus necesidades y mejoren sus procesos de producción estando siempre a la vanguardia y buscando la innovación en el mercado.

Actualmente la empresa se encuentra ubicada en la Avenida quebrada seca # 12-32 de la ciudad de Bucaramanga, cuenta con equipos propios para ejercer su labor y un grupo de cinco personas calificadas para cumplir con sus objetivos y satisfacer a sus clientes. En la actualidad su capital de trabajo asciende a los veinticinco millones de pesos.

#### **MISIÓN.**

satisfacer las necesidades del mercado en el cual hacemos presencia, a través de políticas de fidelización con el fin de fortalecer las relaciones frente a nuestros clientes y demás terceros involucrados en el proceso empresarial, asegurando la rentabilidad y permanecía en el mercado.

#### **VISIÓN.**

JBR ACEROS Y DISEÑOS HERMANOS RUEDA, se convertirá en el año 2025 en una empresa líder y reconocida a nivel nacional en la producción y comercialización de maquinaria y equipo para la industria alimenticia, direccionada

a brindar calidad, innovación y soluciones integrales que sean competitivas en el mercado.

## PRODUCTOS QUE OFRECEN AL MERCADO

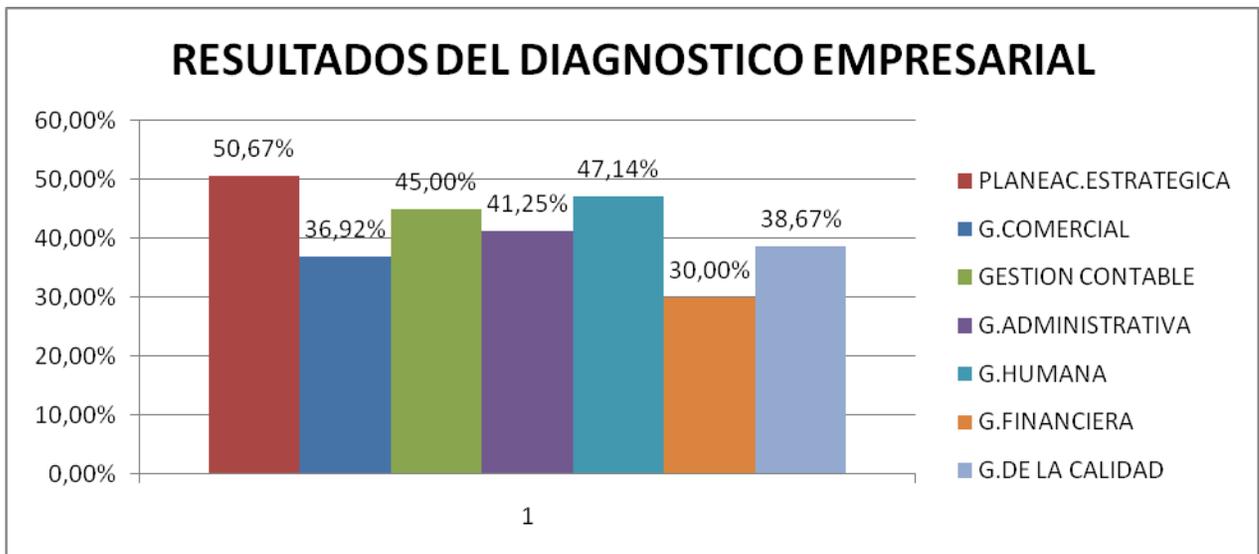
- Asadores industriales.
- Refrigeradores industriales.
- Hornos y cocinas industriales.

## 2. APLICACIÓN DE LA MATRIZ.

Para la aplicación de la matriz se realizó una visita a la planta física de la empresa donde se verificó su estructura y funcionamiento con el fin hacernos a una idea general del negocio, además contamos con el apoyo de los propietarios quienes aportaron información requerida y plantearon sus inquietudes y necesidades.

Fue necesario realizar una depuración a la matriz para ajustarla a la naturaleza y estructura de la organización, aplicada la matriz se evidenciaron los siguientes resultados.

GESTION COMERCIAL			GESTION FINANCIERA		
No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE	No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La gestión de mercadeo y ventas corresponde a un plan de marketing	1	1	La empresa realiza presupuestos anuales de ingresos, egresos y flujo de caja.	2
2	La empresa tiene claramente definido el mercado hacia el cual está dirigida (cliente objetivo).	3	2	La información financiera de la empresa es confiable, oportuna, útil y se usa para la toma de decisiones.	2
3	La empresa conoce en detalle el mercado en que compete.	3	3	La empresa compara mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, analiza las variaciones y toma las acciones correctivas.	2
4	La Empresa tiene definida y en funcionamiento una estructura comercial para cumplir con sus objetivos y metas comerciales	1	4	El Empresario recibe los informes de resultados contables y financieros en los diez (10) primeros días del mes siguiente a la operación.	2
5	La empresa dispone de información de sus competidores (precios, calidad, imagen).	3	5	El Empresario controla los márgenes de operación, la rentabilidad y la ejecución presupuestal de la empresa mensualmente.	2
6	Los precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, de la demanda y de la competencia.	3	6	La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar, controlar y rotar eficientemente sus inventarios.	1
7	Los productos y/o servicios nuevos han generado un porcentaje importante de las ventas y utilidades de la empresa durante los últimos dos años.	1	7	La empresa cuenta con un sistema claro para establecer sus costos, dependiendo de los productos, servicios y procesos.	1
8	La empresa asigna recursos para el mercadeo de sus servicios (promociones, material publicitario, otros).	1	8	La empresa conoce la productividad que le genera la inversión en activos y el impacto de estos en la generación de utilidades en el mes siguiente.	1
9	La empresa tiene un sistema de investigación y análisis para obtener información sobre sus clientes y sus necesidades con el objetivo de que éstos sean clientes frecuentes.	1	9	La empresa tiene una política definida para el pago a sus proveedores.	1
10	La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción y publicidad para medir su efectividad y/o continuidad.	1	10	La empresa maneja con regularidad el flujo de caja para tomar decisiones sobre el uso de los excedentes o faltantes de liquidez.	2
11	La empresa dispone de catálogos o material con las especificaciones técnicas de sus productos o servicios.	2	11	La empresa posee un nivel de endeudamiento controlado y ha estudiado sus razones y las posibles fuentes de financiación.	1
12	La empresa cumple con los requisitos de tiempo de entrega a sus clientes.	3	12	La empresa cumple con los compromisos adquiridos con sus proveedores de bienes y servicios de manera oportuna.	3
13	La empresa mide con frecuencia la satisfacción de sus clientes para diseñar estrategias de mantenimiento y fidelización.	1	13	Cuando la empresa tiene excedentes de liquidez conoce como manejarlos para mejorar su rendimiento financiero y no incurrir en gastos de oportunidad.	1
			14	La empresa tiene una política establecida para realizar reservas de patrimonio y reinversiones.	1
			15	La empresa evalúa el crecimiento del negocio frente a las inversiones realizadas y conoce el retorno sobre su inversión.	1
			16	La empresa tiene amparados los equipos e instalaciones contra siniestros.	1
	<b>PUNTAJE TOTAL</b>	<b>1,85</b>		<b>PUNTAJE TOTAL</b>	<b>1,50</b>



### 3. PROBLEMA.

La empresa muestra serias dificultades en todas las áreas evaluadas, siendo la gestión comercial y financiera las que presentan mayores necesidades, esto se genera por un desorden organizacional debido a que todo se maneja de manera empírica y no se tiene un estándar en los procesos administrativos, sin embargo, los productos que allí se elaboran garantizan altos estándares de calidad y son competitivos en el mercado, lo que asegura el sostenimiento del negocio.

Se llegó a la conclusión de que debido al tipo de negocio y sus necesidades el área que sugiere mayor necesidad de intervención es la de costos de producción. Debido a que es de suma importancia que la organización tenga claridad del total de sus costos y el beneficio real que está obteniendo, pues de no ser así se puede tener dificultades a la hora de fijar precios de venta y se podría incurrir en pérdidas económicas al final del ejercicio o disminución de la competitividad de la empresa en el mercado.

### 4. PROPUESTA.

Se propone por medio de la aplicación de una herramienta, determinar el correcto manejo de los costos de producción de la organización con el fin de mejorar el proceso y brindarle a la gerencia una visión más cercana a la realidad de sus costos y su margen de utilidad, de acuerdo a los precios de venta que vienen manejando.

Para llevar a cabo este proceso se determinará el costo total de su principal producto clasificando las materias primas directas e indirectas, los costos directos e indirectos de producción, y los gastos inherentes al negocio. Para la recolección y clasificación de la información se realizarán las vistas pertinentes y se solicitará

el apoyo necesario del personal encargado de la producción y administración del negocio.

Se espera con la aplicación de esta propuesta determinar los costos y gastos con mayor exactitud y poder determinar el costo del producto y determinar el margen de utilidad actual.

## 5. RESULTADOS.

En consenso con la organización se decidió trabajar sobre el principal producto de la organización que son los Asadores industriales y los cuales en la actualidad abarcan un porcentaje significativo en la producción, la empresa cuenta la capacidad de producir cuatro asadores al mes. A continuación, se presentarán los resultados encontrados en el proceso de análisis, acompañamiento y desarrollo de la propuesta realizada.

Para la determinación de los costos y gastos de producción se realizaron las entrevistas y visitas pertinentes con el fin de tener una visión más acertada del giro normal del negocio. Gracias a esto, se pudo establecer los materiales directos e indirectos de la producción de un asador industrial y los gastos que se presentan en el giro normal del negocio.

### COSTOS DE FABRICACIÓN.

A continuación, se presentan los costos de producción (Materiales y Mano de Obra) de un Asador Industrial de pollos con capacidad de 36 unidades, los cuales son elaborados a base de acero 304 y cuentan con un sistema de rotación de 360 grados que garanticen la calidad en cesión y asado, y un sistema de rodamiento y transmisión de horno para su funcionamiento, la información presentada fue suministrada por la gerencia. Se clasificaron los materiales en directos e indirectos de acuerdo a su importancia para el desarrollo y producción de la máquina.

#### 5.1 MATERIALES DIRECTOS.

	UNIDAD MEDIDA	ELEMENTOS DEL COSTO	CANTIDAD
1	LAMINAS	ACERO QUIRURGICO CALIBRE 20	2
2	METROS	ACERO SATINADO CALIBRE 22	10
3	UNIDADES	ANGULOS 1" * 1/8	2
4	UNIDADES	ANGULOS 1/2 * 1/8	1
5	UNIDADES	PIÑONES	6
6	UNIDADES	PLATOS PIÑONERIA	2
7	METROS	CHUMACERAS	2

8	UNIDADES	EJE DE PULGADA	1
9	UNIDADES	MOTOR DE BAJA 1/2 CABALLO	1

## 5.2 MATERIALES INDIRECTOS.

	UNIDAD MEDIDA	ELEMENTOS DEL COSTO	CANTIDAD
1	METROS	VIDRIO TEMPLADO	1
2	UNIDADES	CADENA DE POLEA	1
3	UNIDADES	REDUCTOR	1
4	UNIDADES	CADENA	1
5	UNIDADES	LLANTAS	4
6	UNIDADES	RESORTES	6
7	UNIDADES	BALINES	6
8	UNIDADES	FLAUTAS	3
9	UNIDADES	TORNILLOS 5/4	12
10	UNIDADES	TESTIGO	1
11	UNIDADES	TORNILLOS 1/4	20
12	UNIDADES	SWITCH MULETILLA	1
13	METROS	CABLE	3
14	UNIDADES	VALVULAS	3
15	METROS	TUBO DE COBRE	2
16	UNIDADES	PUNTERAS	3
17	UNIDADES	ALARGUES	3
18	UNIDADES	CLAVIJAS	1
19	UNIDADES	CATALINA	1

## 5.3 MANO DE OBRA DIRECTA.

En la producción de los asadores industriales se presentan 5 procesos cada uno de ellos es ejecutado por un operario, el pago para cada uno de los operarios es por destajo y están incluidas las prestaciones sociales el desarrollo de los cinco procesos tiene un tiempo de duración de una semana por tanto en la actualidad la empresa cuenta con la capacidad de producir 4 asadores en un mes.

	PROCESO	PERSONAL REQUERIDO	VALOR
1	TRAZADO	1 OPERARIO	\$ 200.000
2	DOBLADO	1 OPERARIO	\$ 100.000
3	ENSAMBLE Y SOLDADURA	1 OPERARIO	\$ 150.000
4	MONTAJE	1 OPERARIO	\$ 600.000
5	PULIDA Y DETALLES	1 OPERARIO	\$ 120.000

#### 5.4 GASTOS OPERATIVOS.

Los siguientes son los gastos operativos de la empresa en un mes normal de operaciones, los gastos de los servicios públicos están promediados de acuerdo a la facturación de los últimos tres meses de actividades, el cilindro de soldadura argón es suficiente para un mes con el volumen de producción actual.

DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL
SOLDADURA DE ARGÓN CILINDRO * 2000 LB	\$180.000
ARRIENDO DEL LOCAL	\$1.900.000
SERVICIO DE AGUA.	\$50.000
ENERGÍA ELÉCTRICA.	\$300.000
SERVICIO DE TELEFONÍA.	\$120.000
MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA	\$250.000

#### 5.5 GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE COMERCIALIZACIÓN.

Gastos administrativos mensuales de la organización, corresponden a los pagos por nómina de la secretaria administrativo, los gastos por papelería, diseño e impresión que se dan en el giro normal del negocio y que son fijos mensuales.

DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL
SECRETARIA	\$ 1.304.115
DISEÑO E IMPRESIÓN	\$ 40.000
PAPELERÍA	\$ 50.000

Gastos Mensuales de Comercialización, se producen por el transporte de los productos terminados a los clientes y la publicidad que se gasta mensualmente.

DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL
TRANSPORTE	\$ 240.000
GASTO PUBLICIDAD Y EMPAQUE	\$ 30.000

Luego de haber determinado tanto el total de los costos como los gastos que intervienen en el giro normal del negocio se procedió a calcular el costo del producto determinando los costos fijo y variables de fabricación y la distribución de los gastos administrativos, operativos y de distribución.

<b>DETERMINACIÓN DEL COSTO DE PRODUCCIÓN</b>	
<b>PRODUCTO: HORNOS ASADORES INDUSTRIALES</b>	
<b>UNIDADES PRODUCIDAS: 4</b>	

Cantidad	Unidad de medida	Elementos del Costo	Precio	Costo Fijo	Costo Variable
8	Laminas	ACERO QUIRURGICO CALIBRE 20	\$ 300.000,00		\$ 2.400.000,00
40	Metros	ACERO SATINADO CALIBRE 22	\$ 50.000,00		\$ 2.000.000,00
8	Unidades	ANGULOS 1" * 1/8	\$ 17.000,00		\$ 136.000,00
4	Unidades	ANGULOS 1/2 * 1/8	\$ 35.000,00		\$ 140.000,00
24	Unidades	PIÑONES	\$ 30.000,00		\$ 720.000,00
8	Unidades	PLATOS PIÑONERIA	\$ 70.000,00		\$ 560.000,00
8	Metros	CHUMACERAS	\$ 35.000,00		\$ 280.000,00
4	Unidades	EJE DE PULGADA	\$ 30.000,00		\$ 120.000,00
4	Unidades	MOTOR DE BAJA 1/2 CABALLO	\$ 250.000,00		\$ 1.000.000,00
4	Metros	VIDRIO TEMPLADO	\$ 70.000,00		\$ 280.000,00
4	Unidades	CADENA DE POLEA	\$ 12.000,00		\$ 48.000,00
4	Unidades	REDUCTOR	\$ 300.000,00		\$ 1.200.000,00
4	Unidades	CADENA	\$ 40.000,00		\$ 160.000,00
16	Unidades	LLANTAS	\$ 12.500,00		\$ 200.000,00
24	Unidades	RESORTES	\$ 2.000,00		\$ 48.000,00
24	Unidades	BALINES	\$ 2.000,00		\$ 48.000,00
12	Unidades	FLAUTAS	\$ 8.000,00		\$ 96.000,00
48	Unidades	TORNILLOS 5/4	\$ 300,00		\$ 14.400,00
4	Unidades	TESTIGO	\$ 7.000,00		\$ 28.000,00
80	Unidades	TORNILLOS 1/4	\$ 300,00		\$ 24.000,00
4	Unidades	SWITCH MULETILLA	\$ 5.000,00		\$ 20.000,00
12	Metros	CABLE	\$ 2.000,00		\$ 24.000,00
12	Unidades	VALVULAS	\$ 10.000,00		\$ 120.000,00
8	Metros	TUBO DE COBRE	\$ 6.000,00		\$ 48.000,00
12	Unidades	PUNTERAS	\$ 1.800,00		\$ 21.600,00
12	Unidades	ALARGUES	\$ 1.800,00		\$ 21.600,00
4	Unidades	CLAVIJAS	\$ 2.000,00		\$ 8.000,00
4	Unidades	CATALINA	\$ 80.000,00		\$ 320.000,00
4	Unidades	MANO DE OBRA TRAZADO	\$ 200.000,00		\$ 800.000,00
4	Unidades	MANO DE OBRA DOBLADO	\$ 100.000,00		\$ 400.000,00
4	Unidades	MANO DE OBRA ENSANBLE Y SOLDADURA	\$ 150.000,00		\$ 600.000,00
4	Unidades	MANO DE OBRA MONTAJE	\$ 600.000,00		\$ 2.400.000,00
4	Unidades	MANO DE OBRA PULIDA Y DETALLES	\$ 120.000,00		\$ 480.000,00
1	Cilindro	SOLDADURA DE ARGON CILINDRO *2000	\$ 180.000,00		\$ 180.000,00
1	MES	ARRIENDO LOCAL	\$ 1.900.000,00	\$ 1.900.000,00	
1	MES	SERVICIO AGUA	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	
1	MES	TELEFONO	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00	
1	MES	ENERGIA ELECTRICA	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	
		<b>Totales</b>	<b>\$ 17.315.600,00</b>	<b>\$ 2.370.000,00</b>	<b>\$ 14.945.600,00</b>

Costo por unidad	Costo
Costo Fijo Unitario =	\$ 592.500,00
Costo Variable Unitario =	\$ 3.736.400,00
Costo Total Unitario =	\$ 4.328.900,00

### Determinacion del Costo Total Operativo

#### Determinacion del Costo de Comercialización y Mantenimiento CC

TRANSPORTE	\$	240.000,00
GASTOS PUBLICIDAD - EMPAQUE	\$	30.000,00
MANTENIMIENTO MAQUINARIA	\$	250.000,00
	\$	-
	\$	-
	\$	-
	\$	-
<b>Costo Total de Comercialización</b>	<b>\$</b>	<b>520.000,00</b>

#### Determinacion del Costo de Administración C A

PAPELERIA	\$	50.000,00
DISEÑO E IMPRESIÓN DE LOGOTIPO	\$	40.000,00
SECRETARIA	\$	1.304.115,00
	\$	-
	\$	-
	\$	-
	\$	-
<b>Costo Total de Administración</b>	<b>\$</b>	<b>1.394.115,00</b>

#### Determinacion del Costo Total Operativo (CC +CA)

Costo Total Operativo (CTO)=	\$	520.000,00	+	\$	1.394.115,00	=	\$	1.914.115,00
Costo Unitario Operativo (CTO/Unid. Prod.)=	\$	1.914.115,00	/	4	=	\$	478.528,75	

## DETERMINACIÓN DEL COSTO DE VENTA

Producto	Costo Unitario de Producción (CUP)	Cto. Unit. Operativo (CUO)	Cto. Total de Venta(CTV)	Utilidad	Precio de Venta Sin IVA
HORNOS ASADORES INDUSTRIALES	\$ 4.328.900,00	\$ 478.528,75	\$ 4.807.428,75	\$ 2.192.572,10	\$ 7.000.000,85

La empresa en la actualidad vende su producto al mercado por un valor de Siete millones de pesos mtce (\$ 7.000.000) lo que indica que su margen de utilidad es del 38%, siendo este un indicador aceptable en términos de sostenibilidad y rentabilidad que permiten satisfacer las necesidades de la organización fortaleciendo su competitiva dentro de su nicho de mercado ajustándose al margen de su sector económico.



## PUNTO DE EQUILIBRIO

La empresa con su situación actual alcanza su punto de equilibrio que le permite cubrir todos sus gastos operativos al vender una unidad de su producto. Lo cual refleja la buena situación en la que se encuentra para competir en el mercado.

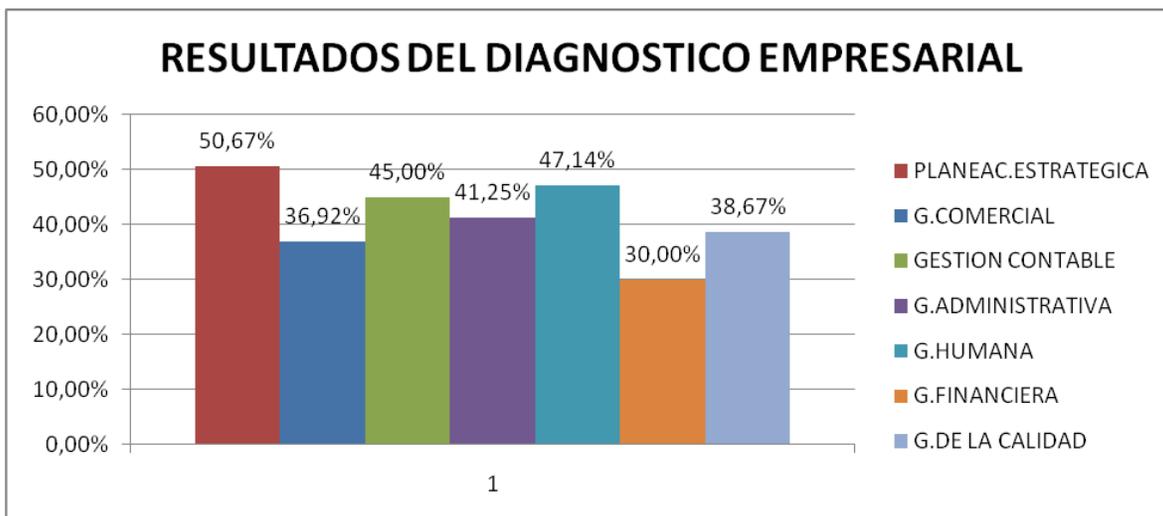
Detalle	Mes acumulado último corte	Promedio Mensual	Punto de Equilibrio
Ingreso Operacional	\$ 28.075.384	\$ 28.075.383,9	\$ 4.994.478,9
(-) Costos y Gastos Variables	\$ 17.315.600	\$ 17.315.600,0	\$ 3.080.363,9
<b>Margen de Contribución</b>	<b>\$ 10.759.783,9</b>	<b>\$ 10.759.783,9</b>	<b>\$ 1.914.115,0</b>
% Margen de Contribución	38%	38%	38%
(-) Costos y Gastos Fijos	\$ 1.914.115	\$ 1.914.115,0	\$ 1.914.115,0
Utilidad Operacional	\$ 8.845.668,9	\$ 8.845.668,9	

Detalle	Punto de Equilibrio unidad
(-) Costos y Gastos Fijos	\$ 1.914.115
Utilidad Bruta por Unidad	\$ 2.689.946
<b>Punto Equilibrio</b>	<b>1</b>

## 6. DIAGNOSTICO FINAL.

### 6.1 ANTES

GESTION COMERCIAL			GESTION FINANCIERA		
No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE	No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La gestión de mercadeo y ventas corresponde a un plan de marketing	1	1	La empresa realiza presupuestos anuales de ingresos, egresos y flujo de caja.	2
2	La empresa tiene claramente definido el mercado hacia el cual está dirigida (cliente objetivo).	3	2	La información financiera de la empresa es confiable, oportuna, útil y se usa para la toma de decisiones.	2
3	La empresa conoce en detalle el mercado en que compete.	3	3	La empresa compara mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, analiza las variaciones y toma las acciones correctivas.	2
4	La Empresa tiene definida y en funcionamiento una estructura comercial para cumplir con sus objetivos y metas comerciales	1	4	El Empresario recibe los informes de resultados contables y financieros en los diez (10) primeros días del mes siguiente a la operación.	2
5	La empresa dispone de información de sus competidores (precios, calidad, imagen).	3	5	El Empresario controla los márgenes de operación, la rentabilidad y la ejecución presupuestal de la empresa mensualmente.	2
6	Los precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, de la demanda y de la competencia.	3	6	La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar, controlar y rotar eficientemente sus inventarios.	1
7	Los productos y/o servicios nuevos han generado un porcentaje importante de las ventas y utilidades de la empresa durante los últimos dos años.	1	7	La empresa cuenta con un sistema claro para establecer sus costos, dependiendo de los productos, servicios y procesos.	1
8	La empresa asigna recursos para el mercadeo de sus servicios (promociones, material publicitario, otros).	1	8	La empresa conoce la productividad que genera la inversión en activos y el impacto de estos en la generación de utilidades en el negocio.	1
9	La empresa tiene un sistema de investigación y análisis para obtener información sobre sus clientes y sus necesidades con el objetivo de que éstos sean clientes frecuentes.	1	9	La empresa tiene una política definida para el pago a sus proveedores.	1
10	La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción y publicidad para medir su efectividad y/o continuidad.	1	10	La empresa maneja con regularidad el flujo de caja para tomar decisiones sobre el uso de los excedentes o faltantes de liquidez.	2
11	La empresa dispone de catálogos o material con las especificaciones técnicas de sus productos o servicios.	2	11	La empresa posee un nivel de endeudamiento controlado y ha estudiado sus razones y las posibles fuentes de financiación.	1
12	La empresa cumple con los requisitos de tiempo de entrega a sus clientes.	3	12	La empresa cumple con los compromisos adquiridos con sus proveedores de bienes y servicios de manera oportuna.	3
13	La empresa mide con frecuencia la satisfacción de sus clientes para diseñar estrategias de mantenimiento y fidelización.	1	13	Cuando la empresa tiene excedentes de liquidez conoce como manejarlos para mejorar su rendimiento financiero y no incurrir en gastos de oportunidad.	1
	<b>PUNTAJE TOTAL</b>	<b>1,85</b>	14	La empresa tiene una política establecida para realizar reservas de patrimonio y reinversiones.	1
			15	La empresa evalúa el crecimiento del negocio frente a las inversiones realizadas y conoce el retorno sobre su inversión.	1
			16	La empresa tiene amparados los equipos e instalaciones contra siniestros.	1
				<b>PUNTAJE TOTAL</b>	<b>1,50</b>

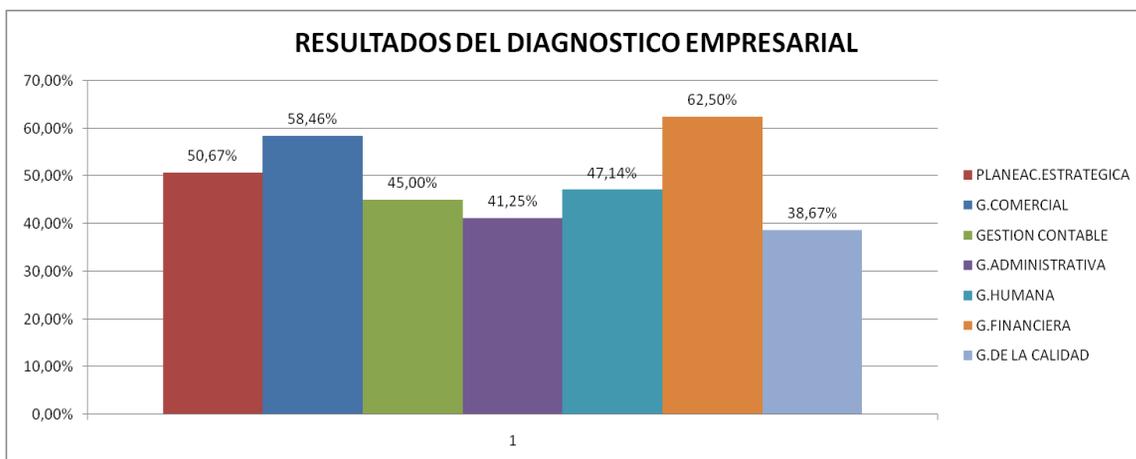


## 6.2 DESPUES

Luego de terminar el desarrollo del trabajo se puede reflejar una importante mejoría en las áreas trabajadas de gestión comercial y gestión financiera pasando de un porcentaje del 36,92% en gestión comercial a un 58,46%, y en la gestión financiera del 30% al 62,5%. Esta mejora permite a la empresa tener claridad de sus costos totales de operación lo que permitirá competir de una mejor manera en el mercado y buscar nuevas alternativas del mercado.

GESTION FINANCIERA			GESTION COMERCIAL		
No	ENUNCIADOS	PUNTAJE	No	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La empresa realiza presupuestos anuales de ingresos, egresos y flujo de caja.	3	1	La gestión de mercadeo y ventas corresponde a un plan de marketing	2
2	La información financiera de la empresa es confiable, oportuna, útil y se usa para la toma de decisiones.	4	2	La empresa tiene claramente definido el mercado hacia el cual está dirigida (cliente objetivo).	4
3	La empresa compara mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, analiza las variaciones y toma las acciones correctivas.	3	3	La empresa conoce en detalle el mercado en que compete.	4
4	El Empresario recibe los informes de resultados contables y financieros en los diez (10) primeros días del mes siguiente a la operación.	3	4	La Empresa tiene definida y en funcionamiento una estructura comercial para cumplir con sus objetivos y metas comerciales	2
5	El Empresario controla los márgenes de operación, la rentabilidad y la ejecución presupuestal de la empresa mensualmente.	4	5	La empresa dispone de información de sus competidores (precios, calidad, imagen).	3
6	La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar, controlar y rotar eficientemente sus inventarios.	3	6	Los precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, de la demanda y de la competencia.	5
7	La empresa cuenta con un sistema claro para establecer sus costos, dependiendo de los productos, servicios y procesos.	5	7	Los productos y/o servicios nuevos han generado un porcentaje importante de las ventas y utilidades de la empresa durante los últimos dos años.	4
8	La empresa conoce la productividad que le genera la inversión en activos y el impacto de estos en la generación de utilidades en el negocio.	4	8	La empresa asigna recursos para el mercadeo de sus servicios (promociones, material publicitario, otros).	2
9	La empresa tiene una política definida para el pago a sus proveedores.	3	9	La empresa tiene un sistema de investigación y análisis para obtener información sobre sus clientes y sus necesidades con el objetivo de que éstos sean clientes frecuentes.	2
10	La empresa maneja con regularidad el flujo de caja para tomar decisiones sobre el uso de los excedentes o faltantes de liquidez.	3	10	La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción y publicidad para medir su efectividad y/o continuidad.	2
11	La empresa posee un nivel de endeudamiento controlado y ha estudiado sus razones y las posibles fuentes de financiación.	1	11	La empresa dispone de catálogos o material con las especificaciones técnicas de sus productos o servicios.	2
12	La empresa cumple con los compromisos adquiridos con sus proveedores de bienes y servicios de manera oportuna.	3	12	La empresa cumple con los requisitos de tiempo de entrega a sus clientes.	4
13	Cuando la empresa tiene excedentes de liquidez conoce como manejarlos para mejorar su rendimiento financiero y no incurrir en costos.	3	13	La empresa mide con frecuencia la satisfacción de sus clientes para diseñar estrategias de mantenimiento y fidelización.	2
14	La empresa tiene una política establecida para realizar reservas de patrimonio y reinversiones.	2			
15	La empresa evalúa el crecimiento del negocio frente a las inversiones realizadas y conoce el retorno sobre su inversión.	2			
16	La empresa tiene amparados los equipos e instalaciones contra siniestros.	4			
	<b>PUNTAJE TOTAL</b>	<b>3,13</b>		<b>PUNTAJE TOTAL</b>	<b>2,92</b>

Fuente: Elaboración Propia basada en Cámara de Comercio de Bogotá



## **7. RECOMENDACIONES.**

Terminado el proceso de acompañamiento, diagnóstico, desarrollo y aplicación de la propuesta de mejora en el área de costos de producción de la empresa que llevo a una mejoría en las áreas comercial y financiera se hacen las siguientes recomendaciones a la organización en aras de seguir mejorando todos los procesos que competen al giro normal del negocio.

- Continuar llevando el control de los costos con la herramienta creada durante el desarrollo de la propuesta de mejora, con el fin de tener siempre esta información a la mano para una mejor toma de decisiones.
- Mejorar los procesos contables de la empresa y llevar un control más estricto de los movimientos de la organización con sus respectivos soportes.
- Buscar alternativas para formalizar la condición laboral de los trabajadores de la compañía, con el fin de evitar futuras sanciones y cumplir con las normas laborales vigentes.
- Aprovechar la calidad del producto ofrecido al mercado, el posicionamiento local y la posibilidad que se tiene de competir en precio con las demás empresas del mercado para impulsar los productos de la empresa por medio de estrategias de mercadeo buscando expandir el mercado a nivel nacional.
- Mejorar algunas condiciones de seguridad del sitio de trabajo y dotar al personal de los elementos de protección personal necesarios para cumplir con sus labores de una manera segura.

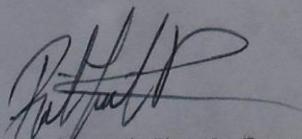
**ANEXOS.**

**JBR ACEROS**  
**NIT. 37.619.826-1**

**CERTIFICA**

Que el docente investigador **Jorge Alberto Bravo Geney** integrante del Grupo de Investigación SERCONT de las Unidades Tecnológicas de Santander, y los estudiantes **Victor Hugo Chacon Zafra** y **Esteban Fernando Guevara Gómez** diseñaron y ejecutaron la innovación empresarial denominada **Gestión organizacional para la mejora del área de Costos, Comercial y Financiera en Mipymes santandereanas mediante la aplicación de innovación**, durante el período 06 de agosto al 30 de noviembre del año 2018.

Esta innovación en la gestión empresarial de tipo organizacional generó un nuevo modelo de operación para la empresa.



**Ruth Yaneth Rueda Serrano**  
Propietaria - Representante Legal  
CC. 37.619.826

CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA

CERTIFICADO GENERADO A TRAVÉS DE LAS VENTANILLAS  
LUGAR Y FECHA DE EXPEDICIÓN: BUCARAMANGA, 2018/11/23 HORA: 15:29:17  
8623019

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN: 56CL12A28C

-----  
LA PERSONA O ENTIDAD A LA QUE USTED LE VA A ENTREGAR EL CERTIFICADO PUEDE VERIFICAR EL CONTENIDO Y CONFIABILIDAD, INGRESANDO A [WWW.CAMARADIRECTA.COM](http://WWW.CAMARADIRECTA.COM) OPCIÓN CERTIFICADOS ELECTRONICOS Y DIGITANDO EL CÓDIGO DE VERIFICACIÓN CITADO EN EL ENCABEZADO. ESTE CERTIFICADO, QUE PODRÁ SER VALIDADO POR UNA ÚNICA VEZ, CORRESPONDE A LA IMAGEN Y CONTENIDO DEL CERTIFICADO CREADO EN EL MOMENTO EN QUE SE GENERÓ EN LAS VENTANILLAS O A TRAVÉS DE LA PLATAFORMA VIRTUAL DE LA CÁMARA.  
-----

CERTIFICADO DE MATRICULA MERCANTIL DE:  
RUEDA SERRANO RUTH YANETH

ESTADO MATRICULA: ACTIVO

EL SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA, CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL

-----  
EL PRIMER JUEVES HÁBIL DE DICIEMBRE DE ESTE AÑO, SERÁ ELEGIDA LA JUNTA DIRECTIVA DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA POR AFILIADOS. LA INSCRIPCIÓN DE LISTAS DE CANDIDATOS DEBE HACERSE DURANTE LA SEGUNDA QUINCENA DEL MES DE OCTUBRE DE 2018. PARA INFORMACIÓN DETALLADA PODRÁ DIRIGIRSE A LA OFICINA PRINCIPAL, AL CORREO ELECTRÓNICO [ELECCIONES2018@CAMARADIRECTA.COM](mailto:ELECCIONES2018@CAMARADIRECTA.COM), O PODRÁ OBTENER INFORMACIÓN A TRAVÉS DE LA PÁGINA WEB [WWW.CAMARADIRECTA.COM](http://WWW.CAMARADIRECTA.COM)  
-----

C E R T I F I C A

FECHA DE RENOVACIÓN: JULIO 19 DE 2018  
GRUPO NIIF: GRUPO III. MICROEMPRESAS

C E R T I F I C A

MATRICULA: 05-372053-01 DEL 2017/04/04  
NOMBRE:RUEDA SERRANO RUTH YANETH  
CEDULA DE CIUDADANIA : 37619826  
NIT: 37619826-1

DIRECCION COMERCIAL: AVENIDA QUEBRADA SECA # 12 - 32 BARRIO CENTRO  
MUNICIPIO: BUCARAMANGA - SANTANDER  
TELEFONO1: 3213573512  
TELEFONO2: 3132051720  
EMAIL : YANETH\_\_0105@HOTMAIL.COM

NOTIFICACION JUDICIAL

DIRECCION: AVENIDA QUEBRADA SECA # 12 - 32 BARRIO CENTRO  
MUNICIPIO: BUCARAMANGA - SANTANDER  
TELEFONO1: 3213573512  
TELEFONO2: 3132051720

RUEDA SERRANO RUTH YANETH

PAGINA 2

EMAIL : YANETH\_0105@HOTMAIL.COM

ACTIVOS : 2.000.000

C E R T I F I C A  
CIIU-CODIFICACION ACTIVIDAD ECONOMICA

ACTIVIDAD PRINCIPAL : 2410 INDUSTRIAS BÁSICAS DE HIERRO Y DE ACERO.

C E R T I F I C A

MATRICULA ESTABLECIMIENTO: 372054 DEL 2017/04/04

NOMBRE: JBR ACEROS

FECHA DE RENOVACION: JULIO 19 DE 2018

DIRECCION COMERCIAL: AVENIDA QUEBRADA SECA # 12 - 32 BARRIO CENTRO

MUNICIPIO: BUCARAMANGA - SANTANDER

TELEFONO: 3213573512

E-MAIL: YANETH\_0105@HOTMAIL.COM

ACTIVIDAD PRINCIPAL : 2410 INDUSTRIAS BÁSICAS DE HIERRO Y DE ACERO.

C E R T I F I C A

QUE EL MATRICULADO TIENE LA CONDICIÓN DE PEQUEÑA EMPRESA DE ACUERDO CON LO ESTABLECIDO EN EL NUMERAL 1 DEL ARTICULO 2 DE LA LEY 1429 DE 2010.

C E R T I F I C A

PROCEDENCIA DE LOS ANTERIORES DATOS: QUE LA INFORMACION ANTERIOR HA SIDO TOMADA DIRECTAMENTE DE LOS FORMULARIOS DE MATRICULA DILIGENCIADOS POR EL COMERCIANTE.

EXPEDIDO EN BUCARAMANGA, A 2018/11/23 15:29:17 - REFERENCIA OPERACION 8623019

LOS ACTOS DE REGISTRO AQUÍ CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ DÍAS HÁBILES DESPUÉS DE LA FECHA DE INSCRIPCIÓN, SIEMPRE QUE, DENTRO DE DICHO TERMINO, NO SEAN OBJETO DE LOS RECURSOS DE REPOSICIÓN ANTE ESTA ENTIDAD, Y / O DE APELACIÓN ANTE LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO.

PARA EFECTOS DEL CÓMPUTO DE LOS TÉRMINOS LOS SÁBADOS NO SON DÍAS HÁBILES EN LA CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA.

EL PRESENTE CERTIFICADO NO CONSTITUYE CONCEPTOS FAVORABLES DE USO DE SUELO, NORMAS SANITARIAS Y DE SEGURIDAD.

IMPORTANTE: LA FIRMA DIGITAL DEL SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA CONTENIDA EN ESTE CERTIFICADO ELECTRONICO, SE ENCUENTRA EMITIDA POR UNA ENTIDAD DE CERTIFICACIÓN ABIERTA AUTORIZADA Y VIGILADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO, DE CONFORMIDAD CON LAS EXIGENCIAS ESTABLECIDAS EN LA LEY 527 DE 1999.

EN EL CERTIFICADO SE INCORPORAN TANTO LA FIRMA MECÁNICA QUE ES UNA REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA FIRMA DEL SECRETARIO DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA, COMO LA FIRMA DIGITAL Y LA RESPECTIVA ESTAMPA CRONOLÓGICA, LAS CUALES PODRÁ VERIFICAR A TRAVÉS DE SU APLICATIVO VISOR DE DOCUMENTOS PDF.

NO, OBSTANTE SI USTED EXPIDIÓ EL CERTIFICADO A TRAVÉS DE LA PLATAFORMA VIRTUAL PUEDE IMPRIMIRLO DESDE SU COMPUTADOR CON LA CERTEZA DE QUE FUE EXPEDIDO POR LA CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. LA PERSONA O ENTIDAD A LA QUE USTED LE VA A ENTREGAR EL CERTIFICADO PUEDE VERIFICAR, POR UNA SOLA VEZ, SU CONTENIDO INGRESANDO A [WWW.CAMARADIRECTA.COM](http://WWW.CAMARADIRECTA.COM) OPCION CERTIFICADOS ELECTRONICOS Y DIGITANDO EL CÓDIGO DE VERIFICACIÓN QUE SE ENCUENTRA EN EL ENCABEZADO DEL PRESENTE DOCUMENTO. EL CERTIFICADO A VALIDAR CORRESPONDE A LA IMAGEN Y CONTENIDO DEL CERTIFICADO CREADO EN EL MOMENTO EN QUE SE GENERÓ EN LAS VENTANILLAS O A TRAVÉS DE LA PLATAFORMA VIRTUAL DE LA CÁMARA.

A handwritten signature or stamp, possibly a mechanical signature, located in the center of the page. It consists of several overlapping loops and lines, characteristic of a stylized signature or a stamp used for authentication.

2. Concepto:  0  2 Actualización  
Especial reservado para la DIAN

4. Número de formulario: 14488080084

5. Número de Identificación Tributaria (NIT): 3 7 6 1 9 8 2 6 - 1  
6. DV: 1  
12. Dirección seccional: Impuestos y Aduanas de Bucaramanga  
14. Buzón electrónico: 4

**IDENTIFICACION**

24. Tipo de contribuyente: Persona natural o sucesión ilíquida  2  
25. Tipo de documento: Cédula de ciudadanía  1  3  
26. Número de identificación: 3 7 6 1 9 8 2 6  
27. Fecha expedición: 2 0 0 3 0 1 1 4

Lugar de expedición: COLOMBIA  
28. País: COLOMBIA  1  6  9  
29. Departamento: Santander  6  8  
30. Ciudad/Municipio: Piedecuesta  5  4  7

31. Primer apellido: RUEDA  
32. Segundo apellido: SERRANO  
33. Primer nombre: RUTH  
34. Otros nombres: YANETH

35. Razón social:  
36. Nombre comercial: JBR ACEROS  
37. Sigla:

**UBICACION**

38. País: COLOMBIA  1  6  9  
39. Departamento: Santander  6  8  
40. Ciudad/Municipio: Bucaramanga  0  0  1

41. Dirección principal: AV QUEBRADA SECA 12 32 BRR CENTRO

42. Correo electrónico: yaneth\_0105@hotmail.com  
43. Código postal: 3 2 1 3 0 6 4 3 6 9  
44. Teléfono 1: 3 1 3 2 0 5 1 7 2 0  
45. Teléfono 2:

**CLASIFICACION**

Actividad económica				Ocupación	
Actividad principal		Actividad secundaria		Otras actividades	
46. Código: 2 4 1 1 0	47. Fecha inicio actividad: 2 0 1 7 0 7 0 4	48. Código:	49. Fecha inicio actividad:	50. Código: 1 2	51. Código:
				52. Número establecimientos: 1	

**Responsabilidades, Calidades y Atributos**

53. Código: 1 2

## 12- Ventas régimen simplificado

Obligados aduaneros										Exportadores							
54. Código:										55. Forma:	56. Tipo:	Servicio:			57. Modo:		
												1 2 3					
												58. CPC:					

**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  NO  X  
60. No. de Folios: 0  
61. Fecha: 2 0 1 8 1 0 1 6

La información contenida en el formulario, será responsabilidad de quien lo suscribe y en consecuencia corresponde exactamente a la realidad, por lo anterior, cualquier falsedad o inexactitud en que incurra podrá ser sancionada.  
Artículo 18 Decreto 2480 de Noviembre de 2013  
Firma del solicitante:

Sin perjuicio de las verificaciones que la DIAN realice.  
Firma autorizada:  
984. Nombre: RUEDA SERRANO RUTH YANETH  
985. Cargo: CONTRIBUYENTE

