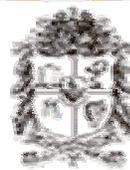




CID

**Centro de
Investigaciones
para el Desarrollo**



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

Sede Bogotá
Facultad de
Ciencias Económicas

**INFORME FINAL
PROYECTO EXPOENGATIVÁ
UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
CENTRO DE INVESTIGACIONES PARA EL DESARROLLO**

María Concepción Alfonso Pérez, Manuel Guillermo Gutiérrez Roa

Bogotá, 2003

PROYECTO EXPOENGATIVÁ INFORME FINAL

EQUIPO ASESOR

María Concepción Alfonso Pérez
Manuel Guillermo Gutiérrez Roa
Ruby González Pastrana
Carlos Eduardo Martínez Fajardo
Gloria Esperanza Rodríguez Lozano
Rafael Suárez Eugenio
Gustavo Adolfo Acuña Corredor
Pedro Pablo Neira Infante

Bogotá, Distrito Capital, 2003

INTRODUCCIÓN

La Universidad Nacional de Colombia, promueve la transferencia del conocimiento a través de la capacitación, de manera que conecte lo técnico con lo conceptual, el bienestar social y el contexto socioeconómico¹. En este marco, la relación interinstitucional fue el medio a través del cual, se instrumentaron algunos aspectos del plan de desarrollo local de Engativá 2002 – 2003.

La Universidad, se aproximó a la comunidad conciente de la complejidad de las relaciones entre los diferentes actores sociales y procuró una reflexión holística para brindar una solución creativa a los problemas; pendiente continuamente de lo inconmensurable de los modelos y del impacto que el uso de metodologías tiene sobre los grupo de personas.

Expoengativá, estimuló el ingenio empresarial al orientar un diseño técnico del espacio para promocionar los muebles que se producen en la Localidad de Engativá y promovió en la población la organización social.

El proceso para fortalecer el tejido social, debe cumplir una serie de etapas, iniciadas también con Expoengativá, por los gestores de la alcaldía local.

Desde esta perspectiva, un posicionamiento de la Localidad 10 como proveedora de muebles y complementarios, requerirá que la dinámica empresarial espontánea comprenda que esta herramienta administrativa, es uno de los elementos de los cuales depende la productividad, en respuesta a la decisión política de interrumpir el proceso racional y técnico que inició el grupo asesor de la Universidad Nacional de Colombia.

El inicio de estos procesos son difíciles y costosos; la perdida de esta oportunidad, al interrumpirlo, no solo retrasa sino que tiene un efecto de involución histórica, expresado en los altos costos económico-sociales del presente y el futuro.

Este documento desarrolla conceptualmente Expoengativá y los aspectos básicos de la logística indispensable para el desarrollo de las actividades propias de una feria.

Cada uno de los componentes del presente informe corresponde a los productos y actividades propuestas para desarrollar Expoengativá – Convenio Interadministrativo de Cooperación y Cofinanciación N°002 de 2002.

El documento explica el método que cualquier empresario, empresa, grupo de empresas o empresarios puede utilizar para poner en marcha un evento ferial, incluyendo el proceso financiero del mismo.

Por último, Expoengativá se llevó a cabo entre el 10 de mayo y el 3 de junio de 2003, con la participación de 19 empresarios (ver anexo N°1), previamente capacitados en productividad, recursos humanos, mercadeo, calidad y finanzas, se entregaron dos videos VHS (piloto comercial y desarrollo del evento), como registro fílmico del mismo y premiaron a los colegios ganadores del concurso de pintura desarrollado en el marco del evento con dos lienzos expuestos en la Alcaldía Local de Engativá y una caja de colores para cada uno de los 24 niños ganadores.

¹ Grupo de trabajo del Módulo de Productividad. **Documento preliminar del Programa Salud y Calidad de Vida en Engativá – Modulo de Productividad**. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, D.C. Agosto de 2002. Pág. 2.

MARCO TEÓRICO

En el siglo XXI, además del trabajo del hombre, la capacidad administrativa, la capacidad de investigación, adaptación, apropiación y desarrollo de tecnología, el factor cultural y la motivación son los principales factores de los cuales depende la productividad².

La eficacia depende de la posibilidad de aumentar la productividad, capacidad de distribuir los incrementos de productividad entre el Estado, los beneficiarios directos y el cuidado del medio ambiente. Es central, la participación de los empresarios y trabajadores en el problema que significa aumentarla y garantizar la participar de los beneficios por mejorarla.

Los estudios en el área administrativa, han diseñado mecanismos para aumentar las capacidades individuales a través de la motivación de las personas para crear o integrar organizaciones sociales y productivas, formar líderes integrales y cualificar los procesos de toma de decisiones.

La sistematización del conocimiento administrativo institucionalizó una forma moderna de guiar la empresa para elevar la productividad en interacción con el entorno, de tal forma que los resultados sean los de dirigir hacia resultados de mayor productividad y calidad y distribuir esos aumentos en el desarrollo de la institución, los trabajadores, los usuarios, el estado y de la sociedad civil.

La eficacia comprende la evaluación del impacto social de la acción de la institución³ y depende de la capacidad para aumentar el número de productos (bienes o servicios) en la unidad de tiempo. A su vez, esta última, resulta de la capacidad administrativa, los valores que cohesionan e identifican, la investigación o capacidad para apropiarse de tecnología, la cultura organizacional, especialmente lo atinente al sistema de incentivos y reconocimiento y el cuidado del medio ambiente.

La distribución acerca la oferta con la demanda a través del abastecimiento del mercado y la facilitación del intercambio. El margen de intermediación es la retribución por el beneficio de información, forma, lugar y tiempo que aporta esta función.

La distribución y comunicación, son funciones que la empresa utiliza para retribuir los factores productivos a través del margen de intermediación.

Para la aproximación de la oferta con la demanda, se requiere también una función de comunicación que identifica una serie de flujos de información provenientes de fuentes tales como investigaciones de mercado e integraciones entre fabricante y distribuidor para establecer espacios, anuncios, promociones y precios.

La función del mercadeo opera herramientas y métodos de gestión, del principio de mano invisible o de equilibrio implícito en la economía de mercado.

En general, el sistema económico de las naciones, transforma bienes, o presta servicios y posteriormente activa mecanismos de distribución y consumo.

La mercadotecnia se caracteriza en tres dimensiones:

✦ Como sistema de pensamiento o ideología.

² Martínez Fajardo, Carlos Eduardo. **Del Concepto de Productividad en el Management Clásico al Concepto de Eficacia en el Management Contemporáneo**. INNOVAR revista de ciencias administrativas y sociales N°6. U.N. Intergráficas Ltda.. Pág. 67.

³ Martínez Fajardo, Carlos Eduardo. **el Management Contemporáneo**. U.N. Intergráficas Ltda...Bogotá, D.C, 1985. Ibid.
Facultad de Ciencias Económicas - Centro de Investigaciones Para el Desarrollo - CID

- Como fundamento de acciones de transformación y
- Como elemento de diagnóstico e interpretación.

Adam Smith observó que la sociedad se transformaba por efecto de los actores económicos y dedujo que: “el bienestar de la sociedad no depende de las acciones altruistas, sino como resultado de la conjunción para el intercambio competitivo de los móviles interesados de productores y consumidores”, en su base se dibujan tres supuestos fundamentales:

- Que los sujetos desarrollan intercambio voluntario.
- Que el motivo de la gente al acceder al mercado es su placer y
- Que hay libertad para escoger ofertas alternativas.

El principio de libre desarrollo de la personalidad juega papel primordial en la concurrencia al mercado y ejercicio de libertad que está teñido con matices de deseo frente a la necesidad. El nivel de vida de la sociedad cambia con la naturaleza de los consumos en conjunción con los valores culturales que definen que producir y consumir.

Cualquier acción o situación que afecte alguno de los tres supuestos impide una gestión eficaz del mercadeo, como por ejemplo, los monopolios coartan la libertad y socavan la sociedad de consumo, o un sistema económico centralmente planificado impide el despliegue de las fuerzas productivas.

La evolución del concepto ha hecho posible diferenciar tres niveles de manejo del mercadeo, para establecer el sistema de gestión del mercadeo, que en una empresa eficazmente manejada deben estar integrados. Ellos son :

- Mercadotecnia estratégica
- Mercadotecnia operacional y
- Sistema de monitoreo del ambiente.

La mercadotecnia estratégica opera en un plano analítico y diagnóstico; haciendo prospección de las necesidades de la población y de lo que ellas pueden significar para descubrir los móviles de interés de los compradores para que las empresas diseñen productos o servicios que mejoren sus objetivos de crecimiento y rentabilidad.

La estrategia empresarial busca obtener utilidades a largo plazo que le garanticen a la empresa sobrevivir y crecer, es así como desde el ámbito del mercadeo la consulta constante a las matrices de rentabilidad ofrecen un marco de referencia para construir adecuadas relaciones de producto mercado y monitoreo continuo de la evolución tanto de la tecnología, como del portafolio de productos y ciclos de vida en la larga lucha por mantener la competitividad que garantice la preferencia de los consumidores en los mercados en referencia.

La mercadotecnia operacional se refiere a la cotidianidad y depende de los planes estratégicos. Su actividad se juzga por el volumen de ventas, transparente la dimensión acción o

ejecutiva e identifica las condiciones en las cuales la oferta de la empresa se adapta a la demanda del mercado.

La capacidad de la dirección, la apoya para delinear el mercado (identificar las motivaciones de compra, ajustar el producto al nicho de mercado especificado, comunicarse con el cliente y seguir la logística de distribución), asignar apropiadamente los presupuestos que permitan elaborar un plan de mercadeo (estimaciones de costo, ingreso y utilidades), asignar precios y mecánica de transacciones y prestar servicio de postventa.

La actividad de la mercadotecnia operativa se desplegó a lo largo del siglo XX, en ella predominó durante mucho tiempo un enfoque de ventas, impulsado por la crisis económica del año 1929 y supuestos que posteriormente sufrirían transformación:

La empresa debe incluir en el organigrama una unidad administrativa especializada en ventas y emplear como punta de lanza todos los medios promocionales a su alcance.

La venta bajo presión era esencial y se idearon toda clase de instrumentos que la facilitarían.

El tercer nivel con el que trabaja el sistema de gestión de la mercadotecnia consiste en el **monitoreo del mercado**, para ello se desarrollan actividades como:

Hace seguimiento de las medidas e indicadores de ejecución a través de un sistema de información de mercado alimentado constantemente por los datos arrojados por las distintas instancias de la empresa (inventarios, compras, ventas y producción).

Emplea técnicas que le permiten estudiar profundamente la competencia (fortalezas, debilidades, planes y acciones esperados), de forma tal que se pueda enfrentarla inteligentemente.

- Identifica y aplica bancos de modelos matemáticos para la predicción del comportamiento de variables tales como precios, ventas, gustos y preferencias de los consumidores.
- Diseña y aplica investigaciones de mercado que alimentan con información que conduce a tomar decisiones que permiten resolver problemas o aprovechar oportunidades de negocio.

LA PROMOCIÓN COMO DESARROLLO DEL MERCADEO OPERACIONAL

El mercadeo es el proceso de planear y ejecutar el diseño, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos o las organizaciones⁴.

La historia muestra que el éxito de los productos estaba asegurado por condiciones relativamente monopólicas y una fuerza de ventas activa, hoy las condiciones del mercado han variado y la competencia y racionalidad del consumidor exigen que la empresa planee, investigue, coordine y ejecute estrategias en consonancia con la producción de bienes y servicios que llenen las necesidades de los consumidores.

⁴ Definición tomada de American Management Association - AMA.

La promoción es uno de los elementos de la política de comunicaciones de la empresa, cuya finalidad es lograr un posicionamiento del producto en la mente de los consumidores. Dicha política también conocida como mezcla promocional incluye no solo a la publicidad, sino también el mercadeo y las relaciones públicas y aún la venta personal.

La promoción y la publicidad, hacen parte de las actividades del mercadeo. El mensaje publicitario parte de las investigaciones de mercado, que determinan lo que se debe comunicar y la forma más eficaz de lograrlo. La publicidad fortalece el volumen de transacciones sobre las cuales descansa el interés del mercadeo.

La mezcla promocional, no solo contiene mensajes vendedores para los medios tradicionales, sino que también se desarrolla publicidad en el punto de compra, correo directo, empaques, diseño de productos que comunican las bondades de su funcionamiento.

El objetivo estratégico respecto de los productos es informar de su existencia. Persuadir al prospecto sobre las ventajas con relación a la competencia. Recordar su existencia disuadiendo la adopción o atención hacia otro.

En un campo tan dinámico como es el de las comunicaciones, en el que se opera la comunicación, a menudo nacen nuevas formas y medios en tanto que otros desaparecen o pierden peso. Por ejemplo, hoy asistimos a la decadencia de la televisión como medio publicitario y al surgimiento del internet, el cual en el fondo es una transformación del mercadeo directo y la televisión interactiva.

El modo clásico de referirse a las variables controlables de la mercadotecnia, fue sistematizado por McCarthy en su libro Comercialización, recogió un conjunto de conocimientos y principios ordenados según cinco categorías: producto, precio, plaza, promoción y personalidad o imagen.

El plan de mercadeo

Para la ejecución de las políticas de mercado establecidas por la empresa es necesaria la proyección de un plan de mercadeo.

La eficacia de una empresa se mide por la apropiada elaboración de productos o servicios de conformidad con las necesidades de los clientes con base en una organización dispuesta para el efecto y un plan de mercadeo.

El plan orienta las acciones hacia los objetivos de mercado. Para su elaboración requiere una estructura clara, sencilla, practica, completa y alcanzable.

El plan se justifica porque:

- Analiza la situación de competencia, clientes, mercado
- Señala hacia donde se han ido formalizando los objetivos.
- Permite esclarecer estrategias, o sea, el cómo llevar a cabo los objetivos.
- Define el presupuesto, organiza el trabajo en función de los objetivos, y ellos se cumplen llevando a cabo tres fases:
- Diagnóstico.
- Estrategia , ¿dónde? y ¿cómo?.

- Seguimiento y control.

Fase Diagnostico

La fase de diagnóstico, implica reconocer la misión conforme a los productos o servicios, el tipo de mercado y los objetivos corporativos de la organización; los antecedentes o reconocimiento de las variables externas en el ámbito macro y microeconómico y realizar un análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y debilidades (DOFA).

Definir la misión

Definir la misión, es precisar la actividad económica, (producción de muebles, servicio hotelero, seguros, alimentos), en los términos en los que se presenta el portafolio de productos o servicios, de acuerdo con el tipo de mercado y los clientes a los que va dirigido; según los objetivos corporativos, en términos de ventas, participación y rentabilidad.

Antecedentes

El reconocimiento de las variables independientes y exógenas en el macroentorno, como por ejemplo, el estudio de las condiciones culturales regionales - formas de venta en la costa o el interior-, variables económicas - interés vigente, devaluación, inflación-, tecnología, política, normatividad legal vigente y su incidencia en la actividad y el aspecto ecológico, relativo al impacto medio ambiental.

El reconocimiento de las variables independientes y exógenas en el microentorno, como la competencia - identificación de quiénes son, qué estrategias tienen, cuáles son sus principales diferencias- y perfil de los clientes.

Análisis DOFA

La elaboración de una matriz DOFA, esta orientada a la evaluación de la fortalezas y debilidades de la compañía y el producto, contempla los recursos, financieros, administrativos y físicos; y de cómo estos actúan frente a la competencia en el ámbito interno y externo.

Estudia las fortalezas financieras de mercado y las amenazas en decisiones que haya tomado la compañía y las reacciones de los clientes y competencia, frente a éstas.

Evalúa los factores diferenciales de la mezcla, debilidades en aspectos administrativos, financieros, tecnológicos, de mercado, en precios y cobertura.

Lo anterior con el objetivo de tomar acciones, como divulgar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

Fase de Estrategia

En esta fase, las respuestas a las preguntas de ¿hacia dónde vamos? y ¿cómo llegaremos? implica, en el primer caso, el diseño de objetivos de mercado en términos de ventas, rentabilidad y participación. Y requieren determinaciones de cantidad y tiempo, especificaciones de mercadeo, referencias a producto o servicio alcanzables.

En el segundo caso, el diseño y la forma de ejecutar la estrategia está determinada por la decisión de hacia donde se dirigen los esfuerzos. Es decir, conocer el grupo objetivo y mercado meta, que permita elaborar una estrategia de mercado o mezcla, a través de la diferenciación del producto, el precio, la distribución, la comunicación o divulgación logística y la promoción.

Fase de Seguimiento y Control

La fase de seguimiento y control comprende el análisis de la forma de ejecución de los presupuesto de las ventas, compras, inversiones, costo de la mezcla y de la forma como se realizan las actividades de los ruterios comerciales (rutero comercial implica la logística de la distribución, producción de la compañía en el lugar de venta al cliente) y operativo (gestión de colocar el producto al cliente a través de la distribución).

FERIA

En términos generales la formalización de una feria considera los siguientes aspectos. Las ferias son el instrumento de promoción más tradicional y eficaz para acercar la oferta y la demanda. Por su carácter temporal deben ofrecer a los visitantes atractivos que no ofrecería el comercio en general.

El expositor además de vender, puede realizar contactos permanentes con proveedores, tener un acercamiento al cliente y sus necesidades y logra conocer y ser conocido por el gremio.

Por su naturaleza la feria puede ser selectiva en la orientación al cliente, de manera que se atrae público dispuesto a comprar; la logística permitirá ubicarla en el lugar más apropiado para conseguir un alto volumen de visitantes y compradores potenciales; así que, el costo promocional se reduce frente a otras alternativas de atracción.

Objetivos de la feria

Quien participa en una feria sabe que hay un riesgo involucrado, pero a cambio del mismo, obtiene un sinnúmero de oportunidades de negocio susceptibles de medición (diferentes al indicador mostrado por el volumen de ventas), como clientes nuevos conseguidos o ventas posteriores al evento, logradas por su intermedio. La feria será el canal para atraer nuevos clientes, permitirá, comprobar la bondad de sus métodos de venta.

Los principales objetivos para los participantes en la feria se resumen en una cifra de negocios lograda sobre todo a partir de:

Nuevos clientes

Reconocimiento de la competencia

Posicionamiento de marca y potencial de entrada de productos nuevos

Comparar con los métodos de venta de los otros vendedores

Analizar la competencia de los diseños, costos, precios y formas de negociación.

La imagen de la compañía se ubica mejor en la medida que es capaz de ofrecer mercancía de la misma calidad, que las empresas que participan en la feria estén calificadas como las mejores, y sepan promocionar su lugar en la exposición.

Logística

Para la ejecución de un proyecto de feria se requiere una planificación de la logística, que está marcada por la secuencia de las acciones y la coordinación de una serie de servicios ofrecidos por varios proveedores, Barry Siskind señala que entre los aspectos centrales a tener en cuenta están:

Lugar de realización de Expoengativá

Aspecto de primer orden que prácticamente condicionará los demás, implica considerar:

- Espacio físico disponible
- Facilidades de acceso
- Circulación de personas
- Seguridad
- Disponibilidad de espacios para vehículos
- Servicios públicos
- Manejo de aguas lluvias.
- Concordancia con la época en la que la ciudadanía desarrolla sus actividades.

Para la selección del lugar, se visitaron cuatro sitios alternativos dentro de la Localidad, sugeridos por la Alcaldía Local y el equipo asesor:

- Parque La Florida
- Calle 80 con carrera 96
- Unidad Deportiva El Salitre
- Calle 80 con carrera 86 (bodega)
- Avenida 68 (Carrera 59) con calle 80

La alternativa escogida fue la Avenida 68 (Carrera 59) con calle 80, porque ofrece la mejor disposición, no solo por facilidades de acceso y servicios, sino por ser centro de comercio, consolidado por los almacenes de la zona, en particular El Éxito, Cafam la Floresta y Carrefour (Ver Gráfico N°1).



Los siguientes son aspectos de los cuales adolecían los otros lugares:

- Circulación peatonal
- Posicionamiento del lugar como polo de atracción comercial.
- Espacio físico amplio y atractivo.
- Facilidades de transporte público y privado
- Espacio disponible para aparcamiento de vehículos
- Facilidad para realizar conexiones a las redes de servicios públicos
- Mobiliario urbano que permite una adecuada decoración del lugar.

Los Estantes

Los lugares de exhibición corresponden a los espacios disponibles para que los participantes muestren su mercancía; varían en tamaño, según volumen de mercancía y disponibilidad de pago del expositor.

Los paneles permitirán realizar las divisiones y disponer la utilería (vitriñas y exhibidores). Usualmente, deberán rentarse con proveedores.

El tiempo

La oportunidad para realizar la feria depende de factores circunstanciales tal como, elementos culturales que permitan congregarse gran cantidad de personas alrededor de un evento especial. Las ferias se caracterizan por su corta duración.

En el País, los meses de junio y diciembre, son épocas en donde las familias tienen mayores ingresos y propensión a consumir, principalmente bienes muebles para dotar

preferentemente sus residencias - en el primer caso - y vestuario y artículos para regalos, en el segundo caso.

Expoengativá, se realizó en el lapso comprendido entre el 15 de mayo y el 3 de junio de 2003.

Plan de trabajo

Se asume un tiempo suficiente para el despliegue de las diferentes actividades que hacen posible el evento. Se conforma un equipo de trabajo y seguimiento de una agenda que debe incluir la secuencia de actividades previas a la feria, en la feria y posterior a ella.

Actividades previas a la feria

- **La identificación de la cadena productiva objeto central de EXPOENGATIVÁ**

La identificación de la cadena productiva de los madereros y muebleros de la Localidad de Engativá, como la más dinámica y que posiciona a la Localidad de Engativá como un proveedor importante de bienes intermedios y finales para la economía de la Ciudad, permitió seleccionarla como el objeto central de EXPOENGATIVÁ y determinar su complemento en las actividades económicas que desarrollan los empresarios especializados en confecciones y decoración de interiores, por el valor agregado en la cadena o la importancia en el consumo de la época.

En permanente coordinación con los proyectos Fortalecer la Inversión Pública y Privada y Observatorio Social Temático de la Localidad de Engativá, se determinó realizar una búsqueda de información económica publicada, como insumo fundamental en la selección del sector líder, en las bases de datos especializadas y las bibliotecas, por Internet o directamente en las fuentes (instituciones afines a la búsqueda).

Esta información se fundamentó en las variables de las actividades económicas de las empresas, con mayor incidencia en la Localidad y fue útil para el desarrollo del proyecto.

- **Comunicación con los expositores para aclarar expectativas y crear mecanismos de coordinación**

Participantes en Expoengativá

Los principales actores fueron los muebleros y como complementarios las confecciones y decoración de interiores.

Así mismo, participaron la Alcaldía Local y las unidades administrativas que desarrollan funciones, que de forma directa permitan alcanzar objetivos trazados en el plan de desarrollo como recreación, deporte y cultura.

También se le brindó la oportunidad a la población marginal, madres cabeza de familia capacitadas en tecnología de alimentos en las instalaciones del ICTA, - lo que garantiza la calidad - para integrarlas a la economía como la unidad que preste los servicios de venta de productos para el consumo final.

Una de las condiciones de participación en el evento, fue la de sufragar el costo de la participación del módulo; sin que esta restricción limite los esfuerzos para buscar patrocinios en organizaciones como la Cámara de Comercio, con el fin de pagar los gastos.

También, se formalizaron grupos de trabajo para distribuir actividades y nombrar responsables por turnos, según restricciones de tiempo y lugar.

Por último, el participante deberá garantizar la participación durante la programación de la feria.

Previsión de aspectos logísticos de transporte, montaje y desmontaje.
Acciones de promoción de la feria.

- **Diseño de un plan de acción, con cronograma y responsabilidades para cada miembro del equipo.**

Para construir el plan de acción, fue necesario la permanente coordinación en reunión de trabajo para el análisis de las diferentes alternativas metodológicas de las actividades propias de EXPOENGATIVÁ.

- **Definición de objetivos para la feria y por ende del mercado meta.**

La previsión del número de estantes, con el fin de establecer método de convocatoria, instituir estándares de calidad de los productos ofrecidos y servicios al cliente, establecer normas de merchandising y mecanismos para garantizar la participación durante la programación de la feria.

También, se fijaron reglas para cumplir con estándares de calidad de los productos y servicios al cliente ofrecidos, como definir los productos a ofrecer, las normas de merchandising (señalización, uniformes, colores, arreglo y diseño de los estantes etc..).

- **El mercado objetivo de la feria**

La segmentación del mercado y la identificación del mercado meta es importante en una evento que cuenta con poco tiempo y muchos compradores potenciales. La feria fue dirigida a compradores de muebles, vestuario y comestibles, principalmente.

Es necesario, ser selectivo en la ubicación de los aspectos logísticos de la feria, con el fin de alcanzar el máximo número de compradores. Entonces se justifico clasificar a los visitantes buscando el grado de coincidencia con lo que se había definido como cliente objetivo. ¿Por qué es tan importante identificar un mercado objetivo? La cuestión se puede resumir en el hecho de que los recursos, tiempo y personal de atención son escaso y se requiere atender al cliente real. Las ferias son oportunidades y no se pueden desperdiciar, con tan solo curiosos, aunque por supuesto estos curiosos pueden constituir una siembra a largo plazo.

La situación de la feria y la oportunidad en que desarrollo facilito que un alto porcentaje del público visitante correspondiera con las características esperadas. El mercado requirió

identificar el mercado en segmentos, valorarlos y seleccionar aquel o aquellos de interés para la organización.

- **Metodología para la Identificación del Sector Líder**

El objeto de la búsqueda de información partió de la necesidad de detectar los sectores económicos en la Localidad de Engativá con mayor efecto en el desarrollo de la misma. En este sentido se elaboró un mapa de fuentes de información.

El mapa se diseñó con base en los requerimientos de información enfocados en parámetros económicos sobre productividad de las empresas, incidencia en el desarrollo de la Localidad y su efecto a nivel de cadenas productivas (componentes del proceso productivo de la empresa hacia atrás y hacia delante). De estos conceptos se derivaron variables gruesas como nivel de empleo producido por la empresa, patrimonio de la empresa, frecuencia de las actividades económicas de la Localidad, concordancia y complementariedad entre actividades de Engativá, tiempo de la actividad (legado histórico en la Localidad) e interrelación entre las diferentes actividades económicas. Estas variables desde el punto de vista metodológico se deberían ver como tendencia durante los períodos más recientes, y a partir de este comportamiento se detectaría la dinámica de las actividades en el entorno del desarrollo económico de la Localidad 10.

Se realizó una lista de fuentes de información con el fin de hacer una selección que facilitará la obtención de las variables buscadas y permitiera una consulta rápida; el resultado obtenido fue el siguiente: Alcaldía Local de Engativá (Oficinas de Planeación y Consultores), Cámara de Comercio, Planeación Distrital (Oficina de Estudios Económicos), Secretaria de Hacienda del Distrito, Secretaria de Salud, DIAN (Estudios Económicos), DANE (Banco de Datos).

En general, no existen estudios específicos de desarrollo económico para la Localidad de Engativá, en consecuencia las investigaciones analizadas y las bases de datos abordadas son de interés para el estudio por incluir alguna(s) de las variables seleccionadas, aunque su propósito no fuese mostrar la dinámica de la actividad económica de Engativá.

Lo encontrado se fragmenta aún más, porque estos estudios se hicieron en períodos diferentes, lo que implica la imposibilidad de establecer una correlación sobre las estadísticas encontradas y con ello una continuidad.

En consecuencia, se optó por analizar la información obtenida tomando la variable disponible en cada estudio o base de datos hasta encontrar las posibles actividades de mayor incidencia en el desarrollo económico de la Localidad de Engativá.

- **Resultados de la Búsqueda**

Alcaldía Local de Engativá (Oficinas de Planeación y Consultores)

En la alcaldía de la Localidad de Engativá, específicamente en la oficina de Planeación se obtuvo información general de la Localidad (“Observatorio de la Localidad”); ésta es genérica y no contiene los datos específicos de las empresas de la zona. El estudio es una monografía de la Localidad, de ahí que no maneje las variables requeridas para el estudio.

Igualmente, se recibió una base de datos de la Oficina de Metrología (información ofrecida por la Oficina de Consultores). La base, no tiene registrada todas las empresas de la Localidad, ni contempla las variables de las instituciones necesarias para inferir cuales empresas y actividades tienen mayor incidencia en la economía de Engativá.

Cámara de Comercio

Por las restricciones de información antes mencionadas, se solicitó a la Alcaldía Local obtener de la Cámara de Comercio la base de datos con el Nit, nombre de las empresas y las variables de su actividad económica.

Al consultar las variables registradas por la Cámara, se apreció que las importantes para el estudio son inconsistentes, debido a que los empresarios no están obligados a presentarlas. Por ejemplo las variables de patrimonio, número de trabajadores por empresa y ventas, entre otras.

Planeación Distrital

La Oficina de Estudios Económicos de Planeación Distrital en “Monografías de las Localidades de Bogotá”⁵ caracteriza los sectores económicos de Bogotá, D.C. en cada una de las veinte localidades, a través de la presentación de las principales actividades - de manera agregada - y empresas. Así, en Engativá se concentra la economía local en tres grandes actividades: El sector Industrial (38.1%), servicios financieros, inmobiliarios y empresariales (29.9%), comercio, restaurante y hoteles (24.5%).

Este grupo de actividades (Rama de Actividad CIUU 1 dígito) representa el 95% de la plataforma productiva de la Localidad. Estas participaciones se obtuvieron tomando los activos de las empresas.

Aunque se indican las veinte empresas más grandes de la Localidad, no se especifica la incidencia de cada una de estas en la economía local.

Secretaria de Hacienda del Distrito

En la Secretaria de Hacienda del Distrito Capital, se revisó el estudio “Desarrollo Social de Bogotá”; éste enfoca la problemática social de Bogotá, D.C. y no maneja las variables requeridas para la investigación.

Secretaria de Salud

En la Secretaria de Salud de Bogotá, D.C.; se analizó el estudio denominado CDID, elaborado por localidades con énfasis en variables de salud - capítulo socio económico; indica que la zona residencial general es la de mayor desarrollo en la Localidad. Le sigue la zona de uso múltiple, donde existe combinación del sector residencial, institucional, pequeña industria y zonas verdes. En menor porcentaje aparecen las zonas residencial especial, institucional,

⁵ Zamudio Falla, Gabriel Alberto. **Estrategia Internacional en los Aspectos de Gestión Tecnológica y Marketing de Ciudad, como Base para Definir una Estrategia de Competitividad para el Desarrollo Económico y el Bienestar.** Planeación Distrital (Estudios Económicos). Bogotá, D.C. Mayo del 2001

verde metropolitana y ronda de río. En la Localidad hay pequeños sectores que no han definido el uso de suelo, especialmente los cercanos al humedal El Jaboque y por la autopista a Medellín antes de llegar al puente sobre el río Bogotá. El suelo destinado a la vivienda, sobre la red vial principal, se ha transformado y combinado cada vez más para uso comercial y de servicios. (Acuerdo 6 de 1990).

Según datos del censo de 1993, 19,8% de la población de 12 años en adelante y ocupada, tiene su actividad laboral en el comercio, seguida de la industria manufacturera, con 15,2%. En menor proporción están las actividades inmobiliarias, el transporte, la enseñanza y la construcción.

La población económicamente activa se establecía en 270.281 personas, es decir 44,3% del total de 12 y más años de edad.

El comercio, venta de productos manufacturados con una diversificada oferta, se ubica en establecimientos de diferentes características, predominando los pequeños y medianos almacenes y tiendas; aunque distribuidos por toda la Localidad, se concentran en los siguientes sectores: avenida (calle) 68, en toda su extensión; avenida Boyacá, desde la avenida Eldorado hasta la calle 80; calle 80, desde la avenida (carrera) 68 hasta la proyectada avenida Ciudad de Cali (sector Santa María del Lago y La Granja); avenida Rojas Pinilla, desde la calle 63 hasta la 80 (sector Bosque Popular, La Estrada y Las Ferias); transversal 85, desde la calle 67 hasta la 80; carrera 77A, desde la calle 53 hasta la avenida (calle) 68 (sector Villaluz, San Marcos y Santa Helenita); transversal 91, desde la calle 80 hasta la 90 (sector Quirigua); calle 53, desde la avenida Boyacá hasta la transversal 85 (sector Normandía occidental y Villa Luz); sector Álamos; y antigua vía a Engativá.

El comercio representado en servicios, incluye una variada oferta, como estaciones de combustible, restaurantes, hoteles, moteles, discotecas, clubes y talleres. (Ver Cuadro N°1)

Cuadro N° 1

Ramas de Actividad	Censo	%
Comercio	51.134	19.76
Industrias Manufactureras	39.373	15.22
Actividades inmobiliarias	13.672	5.28
Transporte y almacenamiento	13.664	5.28
Enseñanza	11.286	4.36
Construcción	10.386	4.01
Sector Financiero	7.816	3.02
Administración Pública	7.739	2.99
Otras actividades comunitarias	7.738	2.99
Servicios sociales y salud	7.677	2.97
Servicio Doméstico	6.840	2.64
Hoteles y restaurantes	5.721	2.21
Agricultura y ganadería	2.646	1.02
Electricidad, gas y agua	812	0.31
Explotación de minas	716	0.28
Pesca	35	0.01
Sin clasificación	71.494	27.63
Totales	258.749	100

Fuente: DANE, Censo 1993

El renglón industrial lo constituye la pequeña y mediana empresa, en actividades relacionadas con elaboración de productos alimenticios y bebidas; confecciones en tela, metalmecánica, imprenta, fabricación de muebles en madera, de pintura y materiales de

construcción, y de productos en cuero, caucho, plástico y papel, entre otros. En el sector de Álamos se localiza el mayor número de establecimientos dedicados a esta rama de la economía.

Aunque este estudio data de principios de los años 90, permite mostrar las principales actividades económicas con énfasis en la mano de obra, siendo el comercio la principal, seguida de la industria manufacturera.

◆ **Base de Datos (estudio realizado por una entidad privada)**

Esta base de datos es un estudio que contempla las diferentes empresas de la Localidad, contiene variables como el nombre de las empresas, nit, dirección y clasificación de la actividad que desarrolla la empresa. Las estadísticas contenidas, fueron seleccionadas como la base para estudiar cuáles serían las actividades con mayor incidencia en el desarrollo de la Localidad de Engativá, por considerar que esta información, tiene las características de combinar las bases de la Cámara de Comercio y varios censos en la zona y es la más reciente.

• **Actividades Seleccionadas**

El objetivo inicial, era estudiar la información que permitiera mostrar la incidencia de las actividades económicas en el desarrollo de la Localidad, pero dados los problemas de disponibilidad de información y los requerimientos específicos para llevar a cabo la selección de la base de datos del estudio realizado por una entidad privada, de los 6.417 establecimientos que figuran en ella, clasificaron aquellos que con mayor frecuencia se presentaron, en un número superior a 10 establecimientos en la Localidad (Ver cuadro N°2).

Cuadro N°2

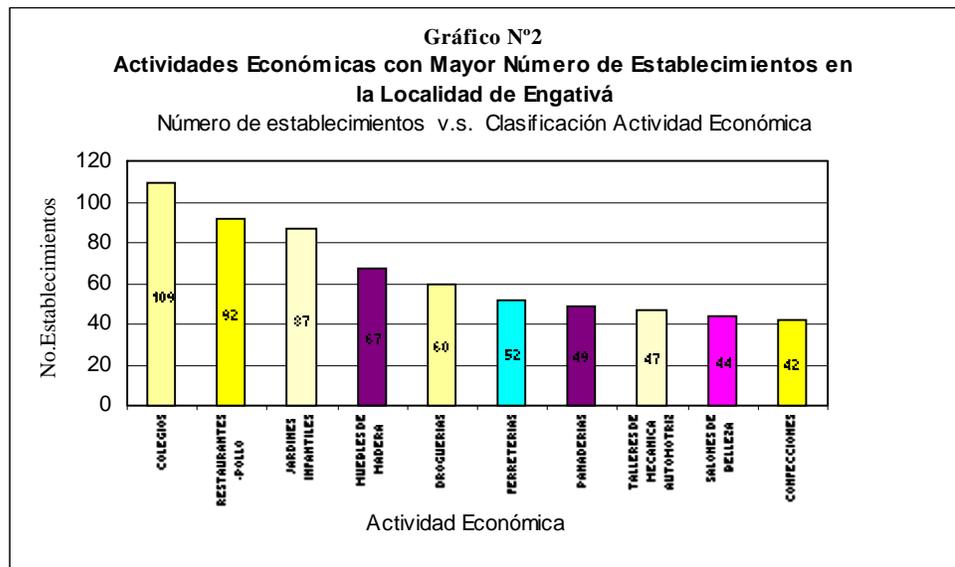
Actividades Económicas con Mayor Numero de Establecimientos de la Localidad de Engativá	
Clasificación (Actividad Económica)	Cantidad
Colegios	109
Restaurantes –Pollo	92
Jardines Infantiles	87
Muebles de Madera	67
Droguerías	60
Ferreterías	52
Panaderías	49
Talleres de Mecánica Automotriz	47
Salones de Belleza	44
Confecciones	42
Supermercados	42
Mensajería	40
Músicos	40
Papelerías	38
Restaurantes-Cocina China	37
Vidrios	37
Pinturas	35
Productos Químicos	35

Cuadro N°2

Actividades Económicas con Mayor Numero de Establecimientos de la Localidad de Engativá	
Clasificación (Actividad Económica)	Cantidad
Artículos para Deporte	33
Materiales para Construcción	33
Lavanderías de Alfombras, Cortinas, Tapetes y Tapicería Automotriz	32
Maderas	32
Banqueteros	31
Lavanderías para Ropas	31
Repuestos Para Automotores	31
Carpinterías	30
Cocinas Integrales	30
Cortinas	30
Guía de Parroquia e Iglesias Bogotá	30
Litografías	30
Ornamentación	30
OTROS (Actividades Con Menos de 30 Establecimientos)	5.061
Total	6417

Fuente: Estudio realizado por una entidad privada, 2002

En el Gráfico N°2, se resumen las actividades económicas de la Localidad de Engativá por número de establecimientos.



El mayor número de establecimientos corresponde en su orden a los colegios (109), restaurantes de pollo (92), jardines infantiles (87) y muebles de madera. De este grupo, se descartaron los dedicados a prestar servicios educativos; y de los clasificados como manufactureros o especializados en el procesamiento de bienes, se seleccionaron a los muebleros, por las siguientes aspectos:

Tener una frecuencia de presencia alta.

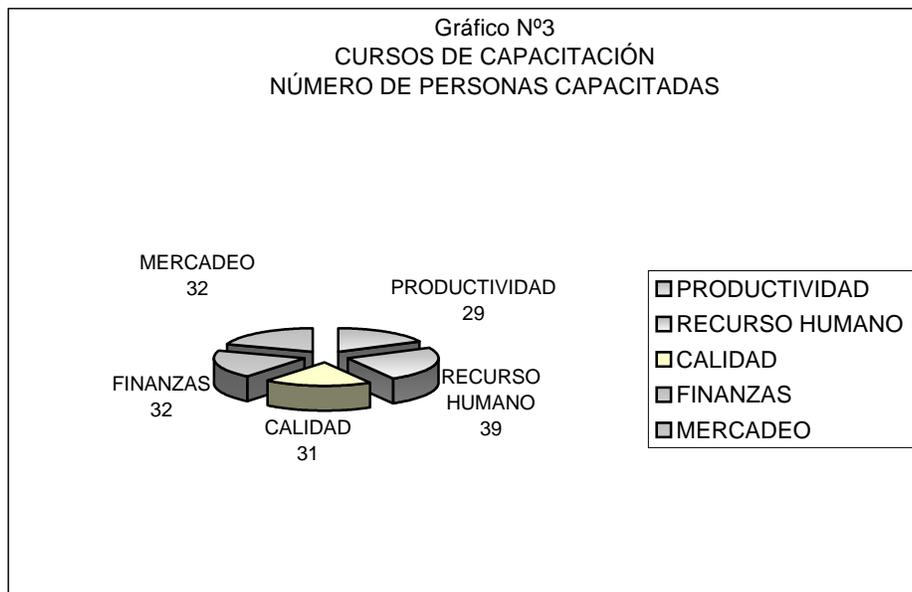
En las clasificaciones económicas reportadas, los muebles tienen la mayor relación directa con esta actividad (diseño y manufactura), 71 establecimientos. Los Restaurante de Pollos cuenta con 15 establecimientos relacionados directamente.

De igual manera sucede con las actividades relacionadas de forma complementaria a la industria del mueble como alquiler de muebles para oficina y reuniones sociales, depósitos para muebles, herrajes para muebles, mantenimiento de muebles y equipos de oficina y muebles de fibra de vidrio, principalmente.

El análisis de la información registrada en la encuesta diseñada para los grupos focales (Ver anexo N°1), permitió definir que las tres principales actividades económicas que desarrollan los participantes en la Expoengativá, son: Elaboración de muebles, confecciones y alimentos (Ver anexo N°2).

- **Capacitación**

El mecanismo utilizado para la preparación de los participantes en la feria, fue el desarrollo talleres en las áreas de productividad, gestión del factor humano, finanzas, calidad y mercadeo, dirigidos por profesores de la Escuela de Administración y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia.



La evaluación que los participantes realizaron, realimento el proceso y permitió ajustar algunas tareas preparatorias para el evento.

- **Grupo Focal**

Fecha de realización:

Abril 4 de 2003

Número y tipo de participantes:

Treinta y dos (32) convocados.

Lugar de realización:

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia.

Introducción y justificación de la metodología:

Los grupos focales son un método de estudio de campo en profundidad. Consisten en entrevistas grupales, en las cuales un pequeño conjunto homogéneo de personas analiza los temas de interés para los investigadores con el fin de obtener información relevante de tipo cualitativo.

El método utiliza la dinámica e interacción del grupo, con la ayuda de un facilitador / moderador para que los participantes conversen entre ellos, intercambien anécdotas, puntos de vista y experiencias con el objeto de poner al descubierto opiniones, actitudes, percepciones y razones subyacentes para un comportamiento determinado. En resumen puede ser útil para encontrar los cómo y los por qué de ciertas conductas; y, especialmente para explorar aspectos negativos o críticos de un determinado asunto que son normalmente difíciles de obtener por otros métodos.

Esta metodología tiene su origen en las ciencias sociales, especialmente en la parte de mercadeo, estudios de comunicación para explorar los efectos de las películas y los programas de televisión, así como las opiniones políticas.

Se trata de un método rápido, fácil y relativamente económico que tiene las siguientes características:

Los participantes generalmente comparten una característica común que los define como miembros de un grupo objetivo, pero idealmente no deben conocerse entre sí. Esto facilita que sus miembros puedan hablar libremente acerca de un tema sin temor a ser juzgados. El número debe ser lo suficientemente pequeño para que cada uno de los participantes tenga la oportunidad de intercambiar sus opiniones, y lo suficientemente grande como para tener diversidad de percepciones.

La discusión es liderada por un facilitador / moderador entrenado y preferiblemente experimentado en el manejo de grupos y entrevista, y asistido por un observador (s) que toma(n) notas y realiza las grabaciones. El moderador debe usar una guía preparada con anterioridad con las preguntas generales que se le realizaran al grupo, sin embargo debe evitar la participación excesiva o la presión y en cambio debe alentar a los participantes a hacer sus planteamientos de manera espontánea sin forzarlos a tomar posiciones radicales, votar por alternativas excluyentes o definir un consenso sobre el tema.

Las sesiones duran entre 1 y 2 horas y debe construirse un ambiente relajado para permitirle a los participantes expresarse sin inhibiciones.

Los temas se desarrollan a partir de la formulación de preguntas abiertas, entendibles y lógicas para los participantes, organizadas en una secuencia determinada, a modo de ruta de la sesión. Las preguntas claves no son más de diez.

El análisis de la información se hace desde una perspectiva cualitativa y está basado en las notas y grabaciones de las sesiones y guiado por una serie de preguntas de investigación o tópicos de interés.

El producto es un informe final narrativo que recoge tanto las opiniones e impresiones sobre los cuales hubo acuerdo, así como las diferencias relacionadas con variables de interés específicas para cada estudio.

Descripción de los Procedimientos Usados:

En el caso del presente estudio se llevo a cabo un grupo focal de los empresarios de la Localidad de Engativá. Estos fueron convocados por el grupo de investigadores del proyecto. Los asistentes recibieron un refrigerio durante la sesión.

Hubo dificultad inicial para lograr una participación homogénea y una expresión espontánea de los tópicos presentados que fue mejorando con el transcurso de la sesión. De todas maneras, los dos participantes con mayor escolaridad mantuvieron la iniciativa en tomar la palabra y eran seguidas en muchas ocasiones por los otros participantes. La sesión se mantuvo centrada en el tema pero hubo aspectos en los que no se produjo mucho material y el ambiente se puede describir en general como ligeramente inhibido.

El grupo fue conducido por administradores de empresas y psicólogo, con entrenamiento y experiencia en manejo de grupos, entrevistas e investigación cualitativa, quienes se alternaron en la moderación y toma de notas. Estos conocían el proyecto y los objetivos e interés del mismo. Las preguntas guía fueron estudiadas con los investigadores principales del proyecto y abarcaron los siguientes contenidos:

1. SERVICIO

- ✦ Atención al cliente
- ✦ Formas de financiación de las compras (tarjeta de crédito, cheques posfechados, descuentos por pagos al contado)
- ✦ Capacidad de financiación de las compras
- ✦ ¿Qué fuentes de financiación utiliza para apalancar su negocio? (forma de crédito, cómo han imaginado que se le puede facilitar el acceso a fuentes de financiación?)
- ✦ Servicio de posventa:
 - ✦ Entrega
 - ✦ Garantía
 - ✦ Inventario disponible
 - ✦ Variedad de productos.
 - ✦ Disponibilidad de:
 - ✦ tarjetas de presentación
 - ✦ portafolios de servicios
 - ✦ Experiencia en otras ferias

2. INTERACCIONES DEL PRODUCTOR

- ✦ Relación con proveedores y distribuidores.
- ✦ ¿De quién es proveedor?
- ✦ ¿De quién se provee?

3. DISEÑO

- ✦ Concepto del negocio (cómo llegó a él)
- ✦ Fuentes de diseño.

4. DISPOSICIÓN

- ✦ Disposición en participar en la conformación de una empresa que en la Localidad se dedique a la promoción, por ejemplo a través de eventos feriales.

5. INTERESES

- ✦ Expectativas del productor al participar en el evento.
- ✦ Formas de promoción que utilice o haya pensado utilizar

6. CAPACITACIÓN

Percepción de la capacitación recibida en los talleres.

Dinámica del grupo:

La sesión tuvo un retraso de media hora, esperando a la totalidad de los convocados. Se inició y desarrollo con treinta y dos personas(32). Estas habían recibido comunicación citándolos a la reunión, pero no conocían la metodología de la misma, la cuál se les explicó.

La sesión se mantuvo centrada, pero hubo dificultad para lograr la interacción espontánea entre los miembros y se requirió un papel mas directivo de lo esperado por parte de los moderadores. La actitud de los asistentes fue colaboradora, manteniendo el interés durante toda la sesión. El nivel de participación fue aumentando con el transcurrir de la misma, disminuyendo a la vez una cierta formalidad que la caracterizó inicialmente.

A la sesión, espontáneamente asistió un grupo de niños habitantes de la Localidad, acompañados por uno de los miembros del comité de productividad de Engativá, quienes fueron presentados al grupo de empresarios y se les permitió resolver algunas inquietudes.

Las siguientes conclusiones, además de resumir los principales aspectos de la sesión, incorpora observaciones realizadas por el equipo asesor, de la comunidad de empresarios que participaron en Expoengativá, primer semestre de 2003.

Hallazgos importantes de la sesión para cada uno de los tópicos generales de la guía:

Características de los participantes:

Antecedentes personales y experiencias laborales

Las edades fluctúan entre los 35 y 75 años.

La religión que en general profesa el grupo es la católica no practicante, en un 80% de los casos y un 10% cristiana.

Se distingue en ellos una actitud hacia valores espirituales, particularmente manifestaron el deseo de protección tutelar de Dios en sus actividades diarias, tendencia que es más acentuada en el sector femenino.

En este caso, las mujeres en su mayoría son cabezas de familia. Indicativo de que la famiempresa constituye un alternativa de ingresos importante para este sector de la población, en Engativá.

El 70% de los participantes nacieron en Bogotá, pero de ellos más del 50% tenían ascendientes principalmente de la zona cundiboyacense, en asentamientos no urbanos. De ahí que sus valores estén altamente matizados por sus antecedentes familiares ligados al campo.

Un 70% de la gente estaba casada o en unión libre y mantenían su hogar con los ingresos provenientes de su empresa.

El estrato 3 de la zona fue el que aportó el 75% de los participantes.

El estatus ocupacional de los padres, de estos empresarios, estaba constituido principalmente por trabajadores, propietarios de sus viviendas, en alta proporción no trabajadores por las edades avanzadas que tenían.

La educación alcanzada por los empresarios engativeneños, en un 75%, fue la primaria y aún bachillerato incompleto; un 25% de los participantes hizo estudios profesionales en áreas tan diversas como: Mercadotecnia, diseño de modas, ingeniería industrial, periodismo y comunicaciones y derecho. Casos que se presentan principalmente entre los expositores más jóvenes.

Puede decirse que para un sector de los profesionales de la Localidad, hacer empresa constituyó una forma de solucionar su problema de empleo, que en cierta forma le permite utilizar herramientas profesionales en la gestión de su organización.

La mayoría no están cubiertos por servicios de salud formales, el caso más sobresaliente de desprotección social lo presentan las madres cabeza de familia, quienes no gozan de seguridad y los ingresos mensuales no alcanzan a un salario mínimo legal vigente.

En general, el desarrollo de las actividades empresariales, fue descrito a través de los tópicos números 3, 4 y 6.

Tópico N°3 DISEÑO

Concepto del negocio (¿cómo llegó a él?, fuentes de diseño)

La habilidad técnica necesaria para la elaboración de sus productos es excelente. Lograda a través de conocimiento formal adquirido, matizada con experiencia en el área y heredada de los ascendientes familiares en un 30% de los casos.

En el medio de los ebanistas, se sabe de empresas que explotan al gremio obligando a la gente a trabajar con costos y diseños vigilados y márgenes de utilidad muy reducidos, en tanto que la empresa contratante vende con una marca que tiene buenas facilidades de distribución y hace muy buenas ganancias con el trabajo del artesano desorganizado.

El cambio se lo juzgó positivo particularmente si significa mejoramiento de productividad o innovación dirigida a un mercado que puede ser renuente a la rutina.

La competencia, se la considera bienvenida , es más se la imagina como parte de un colegaje que participa de recursos ambientales.

Tópico N°4 DISPOSICIÓN

Disposición en participar en la conformación de una empresa

La generosidad de una parte de los empresarios, los ha llevado a capacitar técnicamente a personas de escasos recursos a través de fundaciones de apoyo a la madre y el niño, en las cárceles y mediante apoyo de pasantes del Sena o de Universidades.

En su mayoría se sienten renuentes a participar en política partidista, pero muestran interés en agremiarse y formar una fundación o cooperativa para apoyar sus iniciativas.

La cuarta parte de los informantes señalan que han desempeñado cargos operativos y medios en la empresa privada, pero que a pesar de las dificultades se sienten mejor disfrutando de la libertad de dirigir su propio negocio y saber que están construyendo algo que redundará en el bienestar de su familia.

Tópico N°4 DISPOSICIÓN

Disposición en participar en la conformación de una empresa

No siempre esa es la actitud, ya que una mitad sostiene que desempeñarían un puesto de trabajo si se le ofreciera. Pero la economía atraviesa por un momento difícil que hace que la gente acoja la forma empresarial como “escampadero” de sus dificultades, aparentemente a corto plazo.

Prueba de esta situación es que 2/3 partes de los negocios no tienen más de tres años de fundados.

Pareciera haber consenso en el sentido que la edad óptima para iniciar un negocio es la década de los 35 y los 45 años. Sin diferenciación de sexo, aunque si de actividad, ya que las empresarias prefieren confecciones y comidas y servicios, en tanto que los caballeros prefieren manufactura de muebles, metálicos. Preferencias similares muestran las labores artísticas y bisutería.

La mayoría de las ocasiones el empresario trabaja independiente o tan solo ayudado por miembros cercanos de su familia. Según señalan por solidaridad familiar, pero también por evitar pago formal de salario y prestaciones.

Se examinaron variables culturales que explicaran el comportamiento del empresario en relación con su medio o responsabilidades.

Ser empresario: implica tener conocimiento experto y una orientación orgánica frente a las oportunidades de mercado. El éxito se lo asocia a la capacidad de moverse en su propio tiempo y proyectar bienestar a su familia.

En cuanto a la toma de decisiones, lo hacen prontamente y lo comunican clara y firmemente. Esta opción es preferida a la orientada a la consulta y participación.

El trabajo se le juzga como la oportunidad para superar desafíos interesantes y de paso obtener ingresos interesantes.

Iniciar una empresa significa el riesgo de incertidumbre pero una oportunidad de tener una vida excitante.

Es un consenso, frente a suponer que es tan solo una posibilidad de perder dinero o autoestima y salud emocional y síquica.

Tópico N°6. CAPACITACIÓN

Percepción de la capacitación recibida en los talleres.

Los cursos programados por la Universidad, junto con la experiencia adquirida en el manejo de su negocio, permitió a los asistentes complementar los conocimientos en: Finanzas, relaciones públicas, mercadeo, financiamiento y organización.

Promoción de la Feria

Se requirió elaborar un concepto creativo atractivo, y sugerir la mejor estrategia de contratación de medios para la transmisión del mensaje publicitario en televisión, radio y

prensa. Definir el diseño y elaboración de material promocional como afiches, vallas, pendones e invitaciones.

Según José Pinto, el papel de la publicidad previa y durante la exposición esta relacionado principalmente al aspecto de la imagen de la feria como un todo, al igual que la imagen de cada uno de los participantes: la empresa y el producto o servicio que se exhibe.

Integra las tareas de producción y procesamiento de elementos gráficos y audiovisuales que formaran parte del mensaje creativo definido para cumplir con los objetivos de comunicación hacia el público objetivo: afiches, carteles, correo directo. Incluye también los elementos utilizados en el diseño y montaje de los estantes y que acompañan el posicionamiento del producto.

Además de estar bien presentado el estante, de acuerdo con las normas generales establecidas por la organización de la feria, cada exhibidor debe contribuir con el cubrimiento de las actividades promocionales tales como:

- **Uso de medios masivos de comunicación**

La política de comunicación del evento, trazó dos estrategia para publicitar EXPOENGATIVÁ, una, fue solicitar a la empresa pública y privada que se promocionará el evento en aquellos espacios destinados a interactuar con la comunidad, y la otra, fue contratar los servicios de promoción.

En el primer caso, el Instituto Nacional de Radio y Televisión, empresa industrial y comercial del Estado, promoción el evento dentro de la programación de Señal Colombia, emitiendo periódicamente un comercial de quince (15) minutos, de manera gratuita.

Con el Canal Local, el requisito de sufragar la realización de la producción de un programa de media hora con los microempresarios participantes en la feria para difundirlo en horarios que le permitan a los expositores resolver inquietudes técnicas y publicitar a su empresa y productos, según un estudio de mercadeo realizado por el CANAL, impidió a los organizadores del evento utilizar este medio de comunicación.

También, la prensa escrita, patrocino el evento, la Casa Editorial El Tiempo, Dirección de Relaciones con la Comunidad, Edición General para Bogotá, D.C. realizó y publico un reportaje sobre Expoengativá. De igual manera, la Universidad Nacional de Colombia, dispuso que recurso humano de la Unidad de Medios de Comunicación - UNIMEDIOS, a través de U.N. Radio, U.N. Programa y U.N. Periódico, difundieran el evento mediante reportajes radiales y escritos

- **Patrocinio**

El grupo asesor de la Universidad Nacional, gestiono con el centro ferial *Fiesta Comercial*, el patrocinio de la logística (local de 1.73 m x 2.15m, vigilancia, servicio de aseo), para realizar Expoengativá, en un horario de 9 a.m. a 8 p.m., durante los diez (10) días de feria exposición de manera gratuita.

- **Otros mecanismo de promoción (Bonos, exhibición del producto o servicio, regalos, descuentos, ofertas)**

Con el objetivo de estimular la participación del público en el evento, otros mecanismo de promoción utilizado fueron los de entregar bonos para reclamar muestras gratuitas de productos en el lugar del evento ferial, exhibición del producto o servicio, con promotores de ventas y muestras de los materiales y estilos ofrecidos por el fabricante, regalos previa presentación de las tarjetas distribuidas con ocasión de la feria, descuentos, ofertas sujetos a compras como compensación por la asistencia a Expoengativá.

- **Vallas publicitarias**

Los organizadores colocaron dos vallas publicitarias en impresión digital a 150 dpi en Banner, diseñada por el grupo asesor de la Universidad Nacional de Colombia, de 4 m X 6m cada una, las cuales fueron entregados a la Localidad. El concepto, muestra el significado del vocablo Engativá, la puerta del sol, desde el amanecer hasta el atardecer, evocando la continuidad y permanencia de las labores propias del proceso productivo y el lema resalta que el evento es la primera ferial empresarial de la Localidad, y que el propósito es alcanzar la máxima nota en la calidad de los productos y servicios que el empresariado engativense ofrece a los capitalinos.

- **Interacción con la comunidad**

El grupo asesor de la Universidad trazo tres líneas de trabajo con los habitantes de Engativá, la primera con los niños, la segunda con los dirigentes políticos de la Localidad y la Ciudad y la tercera con los empresarios de la Localidad 10.

Para aproximarse a los niños, se diseño una actividad pedagógica – recreativa, se busco el patrocinio del Jardín Botánico y se dispusieron los recursos humanos y físicos para el desarrollo de la misma.

Previa invitación a los colegios oficiales de la Localidad, a los niños que nos hicieron el honor de visitar la feria, se les hizo un recorrido por el lugar, explico el objeto del evento, describió los procesos productivos que soportaban cada uno de los bienes exhibidos, instruyó en el uso de pinceles y pinturas (naturales y artificiales) entregándoles cartulina, agua, bandejas plásticas, toalla de manos y agua para realizar el taller de instrucción para todos los participantes denominado concurso de pintura ecológica y brindó un refrigerio.

A los dos mejores trabajos, se les premio inmortalizándolos en lienzos, elaborados con los niños de los colegios ganadores, bajo la dirección del Maestro en Bellas Artes, son exhibidos en la Alcaldía Local de Engativá y se les entregó a cada uno una caja de 12 colores.

La segunda línea, tuvo el propósito de acercar a la comunidad de empresarios con la Alcaldía local de Engativá, Junta Administradora Local de Engativá y Concejo de Bogotá, D.C. con el empresariado de la comunidad, ellos expusieron sus conceptos de la productividad y proyectos para aumentarla y escucharon las ideas e inquietudes de los empresarios y la comunidad presentes en el evento.

Un mecanismo de comunicación empleado para coordinar actividades fue el de las reuniones de trabajo, allí se conocieron las principales observaciones al proyecto (fecha de realización del evento, criterios que permitan incluir el trabajo informal y unifamiliar y convocatoria) y se realimentó el proceso.

Otro, fue las presentaciones del proyecto, en el preencuentro y encuentro ciudadano, ante las autoridades distritales y la comunidad.

El mecanismo para convocar al empresariado de la Localidad 10, inicialmente fue responsabilidad de la Alcaldía Local, sin embargo, dada la falta de una política de comunicaciones en la Alcaldía de Engativá, que le permitiera ser efectiva en el proceso, el equipo asesor de la Universidad, asumió esta responsabilidad y realizó telemercadeo y visitas a las unidades productivas, con el fin de informar e invitar a los empresarios a participar en el evento ferial (Ver anexo N°3, 4 y 5).

Con ellos, se llevó a cabo el proceso de selección para incluirlos en el evento ferial; éste implicó un diseño de los indicadores en cada uno de las áreas de capacitación (productividad, calidad, talento humano, finanzas y mercadeo) y una evaluación de la implementación que hacen los participantes en sus respectivas unidades productivas.

Por último, se les ofreció el seminario - taller *el árbol como formador de hombres*.

- **Cálculo global de presupuesto y punto de equilibrio.**

Para garantizar la prestación de los servicios a los expositores y clientes, los participantes deberán sufragar el costo de la participación del módulo de exhibición que incluye:

- ✦ Redimir costo de adecuación del espacio
- ✦ Arrendamiento de las carpas
- ✦ Vigilancia
- ✦ Instalación de servicios (teléfono, luz, aseo, servicios higiénicos, etc..)
- ✦ Costos de transporte e instalación de la infraestructura del negocio.
- ✦ Publicidad contratada para el evento.

Rubros del Presupuesto

Los recursos a presupuestar están en función del carácter y tamaño de la feria y resultados esperados. Un cálculo rápido de los gastos necesarios para poner a marchar el evento permiten reconocer los ingresos necesarios para redimirlos y por ende cuanto cobrar por metro cuadrado a cada expositor. Este computo también orienta al organizador respecto de la factibilidad de conseguir clientes- expositores al comparar los costos de participar con otras ferias o exposiciones del mismo género ubicadas en la competencia.

Alejandro Lerma aconseja considerar en el presupuesto entre otras, las distintas partidas: alquiler del espacio, estantes, transporte y almacenaje, servicios de la feria, personal de aseo, de seguridad, publicidad y promoción, transportes, atenciones sociales. Los mismos se deben analizar y contabilizar donde corresponda.

La expectativa de los expositores fue lograr hacer ventas sobre la base de un porcentaje de visitantes a su estante, de ahí que constituyó en un objetivo lograr un número de contactos y un espacio mínimo para exhibir la mercancía.

El diseño y construcción del estante fue pieza clave para la consecución de los objetivos. Para efectos del presupuestar este aspecto debió considerarse:

- ✦Diseño y construcción del estante
- ✦Montaje y desmontaje. elementos gráficos
- ✦Mantenimiento adecuado
- ✦Elementos de decoración que acompañan a los productos
- ✦Transporte

Es también importante el aspecto del transporte y almacenaje. Para transportar la mercancía se puede utilizar transporte propio o contratar el transporte a una compañía. Es necesario asegurarse de tener resuelto el problema de almacenaje de la mercancía si la propia gerencia de la feria no lo ofrece.

Otro aspecto primordial es el costo de personal valorando el tiempo del personal propio y estudiando la contratación de la ayuda externa que se necesite.

Objetivo Básico Financiero

Las actividades empresariales giran en torno a una serie de funciones que tradicionalmente se organizan, sin orden de prioridad, así: Mercados, producción, recursos humanos y finanzas. Sin embargo, esto no implica que en las organizaciones no existan otras divisiones además de las cuatro antes mencionadas aunque no se determine como tal en el organigrama. Entre más pequeña sea la empresa la estructura organizacional es más simple y por ende es posible que no figuren todos.

El éxito de las empresas depende, en buena medida, del logro de los objetivos propios de cada una de sus áreas. Los directivos de cada actividad deben buscar el cumplimiento de los mismos.

La función de los mercados tiene como objetivo específico la satisfacción de las necesidades de los clientes y consumidores por encima de sus expectativas. Para esto es necesario conocer los elementos que permiten cubrir las necesidades; entre los más importantes están: precio, calidad, cualidad del producto o servicio. Además, es necesario cumplir objetivos internos tales como participación en el mercado, volumen de ventas, canales de distribución, cantidad de línea de productos, inversión en publicidad, entre otros.

La función de producción tiene como objetivo básico producir cantidades óptimas en condiciones de eficiencia y eficacia, máxima calidad, mínimo costo y oportunamente. En resumen, la combinación de dichos elementos es lo que se conoce con el término general de productividad.

Los directivos del área de recursos humanos, a su vez, tienen como objetivos básicos crear e implementar las condiciones organizacionales para que los trabajadores, sin importar su nivel, puedan satisfacer sus necesidades, lo que a su vez podemos resumir en un solo término: bienestar.

Las personas ajenas a la actividad financiera tienden a fijar como objetivo financiero de la empresa la maximización de utilidades. Esto es equivocado. Pensemos qué acciones deberíamos adoptar para lograr ese objetivo. Posiblemente se pensaría en minimizar costos y gastos, y para ello se piensa en despidos de personal, utilización de materiales de dudosa calidad, disminuir costos de mantenimiento, incremento en los precios, eliminar publicidad, limitar el servicio de posventa, etc.

Es posible que en el corto plazo estas decisiones produzcan incremento en las utilidades; sin embargo, en el largo plazo, esta situación se revertirá, pues la mano de obra no calificada implicará disminuir productividad y generar deterioro de calidad que, a su vez, produce pérdida de satisfacción en los clientes y, por consiguiente, disminución de ventas. Es decir, es imposible cumplir, bajo esas condiciones, con los objetivos generales empresariales fundamentales: permanecer y crecer. Esto significa que la generación de utilidades debe ser resultado de una estrategia de largo plazo y no producto del aprovechamiento incontrolado de oportunidades coyunturales. La concepción de empresa debe primar sobre la de negocio. Por eso es más importante para la gestión el priorizar estrategias que busquen incrementar los ingresos y mejorar la eficiencia en el uso de recursos (García, 1999: 3-4).

En resumen, de lo expuesto hasta ahora se concluye:

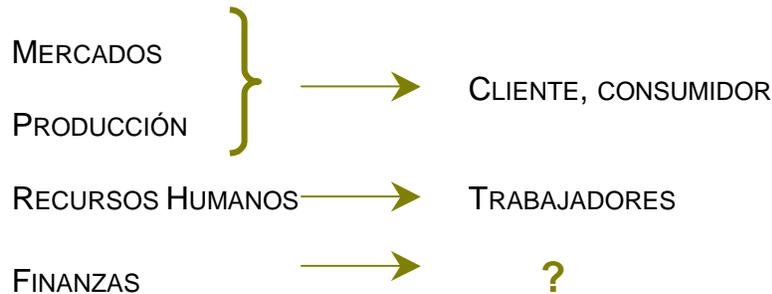
El objetivo financiero fundamental (OFF) entendido como la maximización de utilidades no garantiza la permanencia y el crecimiento empresariales.

La maximización de utilidades es un concepto cortoplacista.

La generación de utilidades debe ser producto de una planeación estratégica de largo plazo, en vez del resultado de decisiones coyunturales.

El OFF debe visualizarse a largo plazo.

De otra parte hemos visto que los objetivos de cada una de las áreas o actividades de la empresa tienen que ver con un determinado grupo de personal así:



¿Qué grupo de personas es satisfecho por el desarrollo del objetivo básico financiero?. Los propietarios de la firma, pues al no contentarse con la generación de utilidades como único elemento de gestión, la gerencia encaminará sus actividades a maximizar el valor de la empresa para sus propietarios, es decir, maximizar la riqueza de los accionistas. Esta riqueza se mide por el valor de mercado de las acciones cuando hablamos de sociedades anónimas o por el valor de las cuotas o partes de interés social cuando se trata de una sociedad limitada o asimilada a limitada.

Desde el punto de vista de la gerencia de valor, si una decisión financiera tiene el efecto de incrementar el valor de mercado de las acciones de la firma, es una buena decisión; pero si sucede que no logra este resultado, no es recomendable ejecutar la acción.

De acuerdo a lo anterior, se puede afirmar que el objetivo básico financiero es la maximización de la riqueza del propietario o, en otras palabras, equivale al incremento óptimo del valor de la empresa.

La Misión de la Gestión Financiera

El gerente financiero debe contribuir a maximizar el valor de la empresa mediante la implementación de adecuadas políticas y estrategias de inversión, de financiación y de manejo de dividendos, cuya interrelación produzca el óptimo valor de las acciones o del capital social. El responsable máximo de la gestión financiera tiene como elemental función el dar uso eficiente y eficaz a los recursos, con el fin de obtener los mejores resultados para los clientes y consumidores, los empleados de todo nivel y los propietarios de la firma. Debe evaluar las propuestas de inversión de capital, a fin de obtener el mejor flujo de beneficios futuros y reasignar recursos cuando un activo ya no justifique el capital comprometido en él. Debe administrar con eficiencia los activos ya existentes, en especial los circulantes. Debe determinar la mejor combinación de financiamiento o estructura de capital, minimizando su costo. Finalmente debe establecer la cantidad de utilidades a ser distribuidas entre los propietarios, a título de dividendos o pago de ganancias en efectivo, de tal forma que haya un adecuado rendimiento sobre la inversión y se facilite un competitivo crecimiento de la empresa.

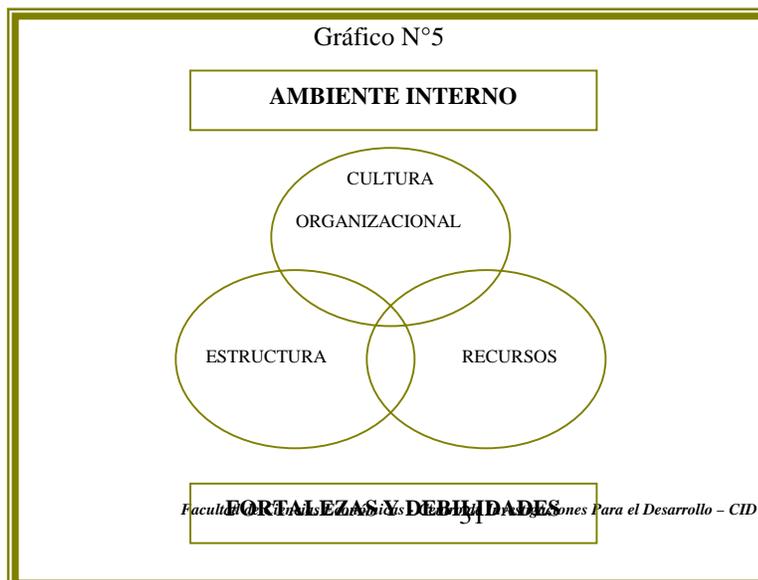
Entorno Empresarial

Las decisiones financieras deben tener en cuenta el comportamiento del entorno empresarial o medio en que se desenvuelve la empresa. Si los cambios en el entorno no se captan adecuada y oportunamente se corre el peligro de asumir riesgos que pueden afectar negativamente a la organización. El entorno en que actúa una empresa está conformado por tres componentes principales: el ambiente interno, los factores externos y los grupos de interés. La interacción de estos tres componentes propician el surgimiento de un marco competitivo, de un marco legal y de unas reglas de juego empresariales, como se muestra en la grafica N°4.



Las características del ambiente interno le dan a la empresa un carácter distintivo, permiten el desarrollo y sostenimiento de ventajas competitivas y determinan las relaciones entre las áreas funcionales de la empresa, que en ocasiones se ven enrarecidas por el aparente conflicto entre el objetivo básico financiero y los objetivos de mercadeo, producción y recursos humanos. Este conflicto puede surgir debido a las diferencias de enfoque de cada una de dichas áreas. Mercadeo y producción se enfocan hacia los clientes y consumidores. El énfasis de recursos humanos son los trabajadores y el de finanzas son los propietarios.

El ambiente interno está compuesto por tres variables: estructura, cultura y recursos (Ver gráfico N°5). La estructura se refiere a la forma como una empresa está organizada en términos de autoridad, comunicación formal y procesos. La cultura organizacional se refiere a las creencias, expectativas y valores compartidos por los miembros de la empresa. Los recursos incluyen el talento del personal y los activos tangibles (capital de trabajo y propiedad planta y equipo) e intangibles de la organización (García, 1999: 47).

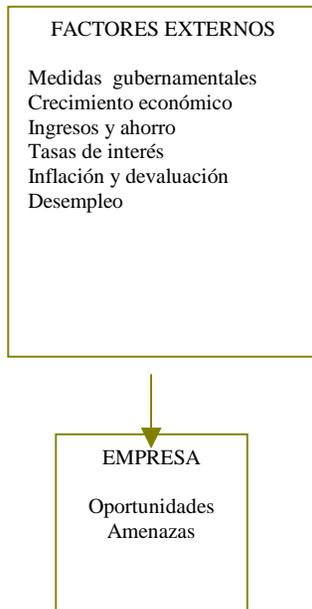




Los factores externos se refieren a las fuerzas o circunstancias sociales, culturales, políticas, económicas, tecnológicas y ambientales de carácter local, nacional o mundial no controlables por la empresa, que pueden afectar su desempeño a largo plazo (García, 1999: 48).

Uno de los aspectos económicos que tendrá mayor incidencia en la vida de las empresas en el siglo XXI es la globalización (liberalización del comercio mundial de bienes y servicios). La globalización de la economía ha propiciado fenómenos como el desarrollo de mercados financieros mundiales, el poder de las empresas multinacionales, la intensificación de las alianzas estratégicas y el outsourcing o subcontratación, que se pueden convertir tanto en oportunidades como en amenazas para las empresas y afectar sus posibilidades futuras de crecimiento (García, 1999: 50).

Ver Grafico N°6

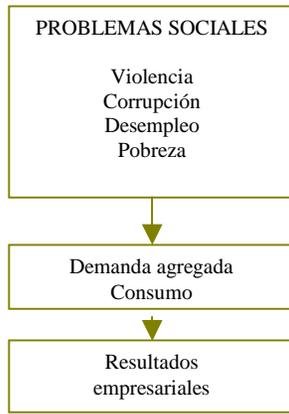


Además del efecto que las tendencias económicas mundiales tienen sobre el entorno de la empresa, el administrador financiero debe considerar los hechos de trascendencia nacional que ocurren en este campo que, en muchos casos, son reflejo de esas tendencias mundiales (Ver grafico N°6). Algunos de esos hechos destacados por García (1999: 52-53) son:

- Tendencia y perspectivas de crecimiento de la economía y de sus sectores.
- Comportamiento y perspectivas de las tasas de interés, de devaluación y de inflación.
- Nivel de desempleo.
- Tendencia del ahorro.
- Ingreso per cápita, disponibilidad y costo de energía, crecimiento del poder de compra de los salarios.
- Medidas económicas del gobierno (reformas financieras, tributarias, restricción de importaciones, controles de precios)

Uno de los factores considerados por los inversionistas para realizar inversiones en un país es la seguridad que éste brinda y la estabilidad de sus instituciones .La violencia, la corrupción, la inestabilidad en la política fiscal y tributaria que enfrenta Colombia le hacen perder competitividad y hacen que el flujo de capitales extranjeros hacia sectores diferentes al energético sean menores de lo necesario, debido al alto riesgo país (posibilidad de que eventos políticos internos interfieran el normal desarrollo de las actividades empresariales) (García, 1999: 54).

Gráfico N°7



Los principales fenómenos sociales en los países latinoamericanos se relacionan con el desempleo, la pobreza, la baja calidad de la educación y la inseguridad (Ver Gráfico N°7). La gerencia al diseñar la estrategia empresarial, debe tener en cuenta estos aspectos pues altos índices de pobreza y desempleo, por ejemplo, pueden afectar los resultados de las empresas como consecuencia de su efecto sobre la demanda agregada y el consumo (García, 1999: 54).

Las tendencias culturales como la globalización de los estilos de vida, la participación de la mujer en todo tipo de actividades y decisiones y la intercomunicación mundial tienen efectos, a corto o a largo plazo, sobre el entorno empresarial. Los avances en las comunicaciones, resultado de la combinación de tecnologías como la fibra óptica, los satélites y la electrónica han creado un ambiente en que la información es más portátil (se puede acceder a ella en cualquier momento y desde cualquier sitio). Internet se ha convertido en el sistema nervioso del conocimiento humano y a través de él científicos, investigadores, académicos y ejecutivos de todo el mundo pueden compartir los últimos desarrollos en sus respectivos campos. También las empresas pueden hacer llegar sus mensajes publicitarios a cualquier poseedor de un computador, un fax o un televisor. Estas facilidades comunicativas pueden ocasionar cambios en las actitudes de los consumidores, quienes amplían sus expectativas de servicio y valor agregado por parte de las empresas que les proveen bienes y servicios (García, 1999: 55).

El futuro de muchas empresas dependerá de la forma como enfrenten el problema ecológico (destrucción de la capa de ozono, tala de bosques y contaminación de cuencas hidrográficas, entre otros), pues las normas de protección del medio ambiente serán cada vez más estrictas y cada vez más consumidores rechazarán productos que no sean biodegradables o de empresas que con sus procesos productivos alteren el ambiente por contaminar aguas o arrojar vapores contaminantes. Por ello, la protección del medio ambiente no puede ser ajena a las consideraciones empresariales (García, 1999: 56-57).

Los principales grupos de interés que pueden afectar el desempeño de la empresa son los clientes, los trabajadores y los propietarios (socios o accionistas). De acuerdo con el sector industrial al que pertenece y con el tipo de actividad que desarrolla la empresa, otros grupos de interés que pueden ejercer presiones sobre ella son los proveedores, los acreedores financieros, los sindicatos, el estado, la comunidad o los grupos ecologistas. El gerente debe interactuar con todos los grupos de interés, puesto que las presiones que ellos ejercen sobre la empresa tienen implicaciones de tipo financiero. Por ejemplo, cuando negocia con los

acreedores las condiciones de plazo y tasa de interés, o con los sindicatos un pacto colectivo, o con los socios el monto de utilidades a distribuir (García, 1999: 48).

Política Macroeconómica y Sector Productivo

El principal objetivo económico de una nación consiste en crear para sus ciudadanos un nivel de vida elevado y en ascenso. La capacidad para lograrlo depende de la productividad con la que se aprovechen los recursos de una nación: el capital y el trabajo. La productividad es, a la larga, el determinante primordial del nivel de vida de un país y del ingreso nacional por habitante. La productividad es el valor del rendimiento de una unidad de mano de obra o de capital. Depende, a la vez, de la calidad y de las características de los productos (las cuales determinan los precios que se pueden asignar) y de la eficiencia con que se manufacturan. La productividad de los recursos humanos determina los salarios y la productividad proveniente del capital determina los beneficios que obtiene para los propietarios del mismo. Un país competitivo no es donde cada empresa o industria disfrutan de la competitividad, ni un gran saldo comercial positivo. La competitividad nacional no es un fenómeno exclusivamente macroeconómico, movido por factores variables como los tipos de cambio, las tasas de interés y los déficit gubernamentales. Tampoco está en función de la mano de obra barata y abundante, ni depende de la abundancia de recursos naturales, o de la política gubernamental, o de la diferencia de los procedimientos administrativos, incluidas las relaciones entre los trabajadores y la empresa (Porter, ventaja competitiva).

Un aspecto fundamental en el logro de la misión del administrador financiero es la comprensión de las relaciones existentes entre la política macroeconómica y el comportamiento del sector productivo en que actúa la empresa. Según Stiglitz, la política económica debe lograr tres objetivos: estabilidad, crecimiento y empleo. Una economía ideal logra precios estables o una baja inflación, una buena tasa de crecimiento del PIB y una baja tasa de desempleo. Esto produce un clima propicio para la inversión. La estabilidad macroeconómica se fundamenta en el buen comportamiento de la inflación, el adecuado manejo de los precios macro, las tasas de interés y de cambio y los posibles desequilibrios fiscal y de cuenta corriente. El crecimiento productivo exige la aplicación de políticas monetarias, cambiaria y fiscal adecuadas y estables, así como la realización de programas de inversión que garanticen una buena infraestructura (Bonilla, 2001: 126).

El desarrollo de una nación está en función de la fortaleza de su aparato productivo y de la capacidad de explotar eficientemente sus recursos naturales, humanos, técnicos y sociales. La construcción económica es la suma de los esfuerzos públicos y privados por alcanzar objetivos comunes de crecimiento, estabilidad y bienestar social, para lo cual se requiere el diseño e implementación de políticas de competitividad, con incentivos a la producción, creación de capacidades y consolidación de instituciones transparentes y eficaces (Bonilla, 2001: 125).

La política monetaria y crediticia debe brindar recursos de crédito suficientes, con plazos y tasas razonables que eviten que el sector productivo termine en poder de los intermediarios financieros. La política cambiaria (en vista de la imposibilidad de proteger con aranceles y medidas administrativas) debe convertirse en un eficaz instrumento de promoción

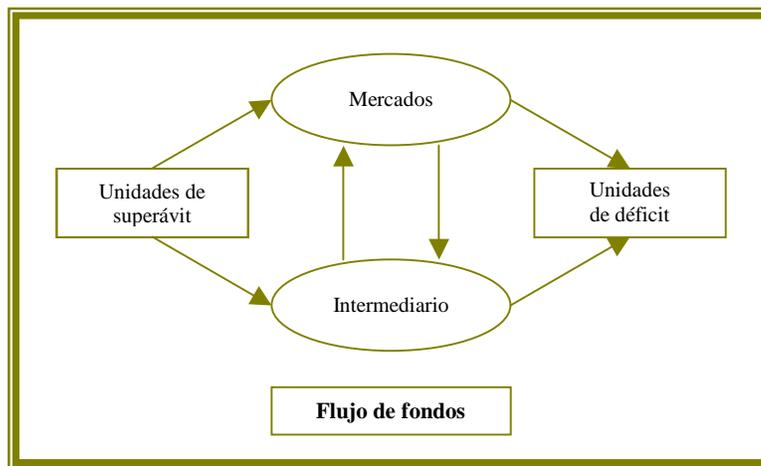
sectorial, con la creación de condiciones de cambio favorables y reglas de juego claras de tal forma que los productores nacionales puedan competir en el mercado internacional. En sus decisiones de inversión y de adquisición de bienes y servicios (política fiscal) el gobierno, en igualdad de condiciones, debe favorecer al sector productivo nacional (Bonilla, 2001: 133).

El desarrollo sectorial puede promoverse con una combinación de políticas donde los objetivos de estabilidad y crecimiento sean complementarios y donde los actores económicos gocen de condiciones básicas como: a) reglas de juego claras (estabilidad macroeconómica); b) armonización entre las autoridades para asignar recursos y promover inversiones que permitan construir capacidades de infraestructura, conocimiento tecnológico y formación de capital humano; c) apropiación de recursos crediticios y decisiones de gasto público para desarrollar sectores y regiones específicas (Bonilla, 2001: 133).

Sistema Financiero

El sistema financiero es el conjunto de mercados, instituciones e intermediarios que las familias, empresas y gobiernos utilizan para poner en práctica sus decisiones financieras y mediante las cuales se realizan los contratos financieros y el intercambio de activos y riesgos. Este sistema incluye los mercados de acciones, los bonos y otros instrumentos financieros, los intermediarios financieros (bancos y compañías de seguros, por ejemplo), las compañías de servicios financieros y los organismos reguladores que rigen a todas esas instituciones (Bodie y Merton, 1999: 2).

Ver Gráfico N°8



En el sistema financiero los fondos fluyen de las unidades económicas (familias, empresas) que tienen excedentes de ellos hacia los que presentan un déficit, directamente (mercados financieros) o a través de intermediarios (agentes económicos que se dedican a la captación y colocación masiva de dinero para permitir el tránsito de los excedentes de liquidez

de los ahorradores hacia la inversión) como se muestra en el gráfico N°8 (Bodie y Merton, 1999: 23).

El sistema financiero cumple seis funciones básicas (Bodie y Merton, 1999: 25-32).

Transferencia de recursos a través del tiempo y del espacio. El sistema financiero proporciona un medio eficiente de transferir recursos a través del tiempo (captación de recursos a corto plazo para invertirlos a largo plazo) y del espacio (traslado de recursos que reportan un beneficio relativamente bajo en una región o país para invertirlos en otra región o país donde produzcan un mayor beneficio).

Administración del riesgo. Así como se transfieren flujos, a través del sistema financiero también se transfieren riesgos. Por ejemplo, las compañías de seguros, intermediarios financieros que se especializan en la actividad de la transferencia del riesgo, recogen primas de los clientes que quieren reducir su riesgo y lo transfieren a inversionistas que están dispuestos a pagar las reclamaciones y que aceptan el riesgo a cambio de algún premio monetario. En un proyecto de inversión, por lo general los inversionistas absorben el riesgo del fracaso si éste se presenta, pero también los intermediarios financieros que prestaron recursos para apoyar dicho proyecto corren el riesgo de no recuperar todo su capital y de no recibir los intereses esperados.

Compensación y establecimiento de los pagos. El sistema financiero ofrece a la gente y a las empresas un medio eficiente de realizar los pagos entre ellos cuando desean comprar bienes y servicios (cheques, tarjetas de crédito y transferencia electrónica de fondos).

Concentración de recursos en un fondo común y subdivisión de las acciones. En las economías modernas la inversión mínima requerida para administrar un negocio es difícil que esté al alcance de un individuo o una familia. El sistema financiero ofrece varios mecanismos (mercado accionario, fondos de inversión, bancos) para reunir los bienes de las unidades con superávit para ser utilizados por los proyectos o empresas con déficit de recursos. Así, el sistema financiero brinda a las familias la oportunidad de participar en inversiones que requieren cantidades de dinero que superan sus capacidades al reunir los fondos y al subdividir después los derechos de propiedad (acciones).

Suministro de información. El sistema financiero proporciona información que sirve para coordinar la toma de decisiones en diversos sectores de la economía. Por ejemplo, las familias se valen de la información sobre las tasas de interés y los precios de las acciones al determinar cómo invertir sus ahorros. Los precios de los activos financieros (títulos, acciones) y las tasa de interés ofrecen indicadores muy importantes a los directivos de una empresa al momento de seleccionar proyectos de inversión y contratos de financiación.

Solución de los problemas de incentivos. El sistema financiero ofrece medios para resolver los problemas de incentivos cuando uno de los participantes en una transacción financiera tiene información de la que carece el otro (asimetría de información) o cuando uno de los participantes es un agente que toma decisiones por el otro (problema del agente y el principal). Los mercados e intermediarios financieros cumplen funciones que facilitan una

asignación eficiente de recursos y riesgos. No obstante, surgen problemas de incentivos que reducen la capacidad de llevar a cabo algunas de ellas, pues las partes de los contratos a menudo no pueden vigilar o controlar fácilmente al otro. Los problemas de incentivos adoptan diversas formas, a saber: riesgo moral, selección adversa y problemas entre agente y principal. Se presenta un problema de riesgo moral cuando una familia o una empresa, por el hecho de tomar una póliza contra determinado riesgo, se expone a un mayor peligro o tiene menor cuidado en evitar el evento que ocasiona la pérdida (incendio, por ejemplo). En la negociación de un crédito comercial, o de financiación de un proyecto, se presenta asimetría de información. El gerente de la empresa que solicita el préstamo o el promotor de un proyecto conoce mejor la información y los riesgos que el funcionario encargado del análisis del crédito o los inversionistas interesados en el proyecto. Otro tipo de problema de incentivos se presenta cuando se delegan tareas o actividades importantes. Por ejemplo, los accionistas de una empresa delegan su administración a los gerentes y los inversionistas de un fondo mutualista delegan a un ejecutivo de portafolio la autoridad de seleccionar una mezcla de valores. Quien delega y asume el riesgo que entrañan las decisiones se denomina principal o delegante. Quien recibe la autoridad para tomar decisiones se conoce como agente. El problema de agente-principal reside en que el agente tal vez no llegue a las mismas decisiones que hubiera adoptado el principal, de haber tomado las decisiones personalmente sabiendo lo que sabe el agente. Podría haber conflicto de intereses entre ambos, como cuando un corredor de bolsa manipula la cuenta de un cliente con el único propósito de obtener comisiones.

Mercados Financieros

Los principales activos que se negocian en los mercados financieros son deuda, acciones e instrumentos derivados. Los instrumentos de deuda son emitidos por quienes obtienen préstamos (empresas, gobierno y familias). Incluyen bonos (de empresas y del gobierno), hipotecas residenciales y comerciales y préstamos al consumidor. A estos instrumentos se les llama de renta fija porque prometen pagar una cantidad fija de efectivo en el futuro. El mercado de deuda a corto plazo (menos de un año) recibe el nombre de mercado de dinero y el de deuda corporativa y acciones se denomina mercado de capitales. Capital es el derecho de los propietarios de una compañía y está representado en acciones que se compran y se venden en el mercado bursátil o accionario. Los derivados son instrumentos financieros cuyo valor proviene del valor de uno o más activos (acciones, valores de renta fija, divisas a futuro o bienes de consumo). Sirven de herramienta para administrar la exposición al riesgo de los activos de donde proceden. Entre los tipos más comunes de instrumentos derivados figuran las opciones (de compra o de venta) y los contratos a futuro. Una opción de compra es un instrumento que da al tenedor el derecho de adquirir, en la fecha de vencimiento o antes de ella, algún activo a un precio establecido previamente. Una opción de venta es un instrumento que da al tenedor el derecho de vender, en la fecha de vencimiento o antes de ella, algún activo a un precio establecido previamente. Los contratos a futuro, o a plazo, son instrumentos que obligan a una de las partes a comprar y a la otra a vender algún activo a un precio y en una fecha previamente establecidos (Bodie y Merton, 1999: 35-36).

La tasa de rendimiento de los instrumentos negociados en los mercados financieros están determinados por cuatro factores básicos (Bodie y Merton , 1999: 47):

Productividad de los bienes de capital (productos que se generan en la economía y que pueden servir para producir otros bienes): tasas esperadas de rendimiento de las minas, presas, carreteras, puentes, fábricas, maquinaria e inventario.

Grado de incertidumbre respecto a la productividad de esos bienes de capital.

Preferencias temporales de la gente sobre el consumo (consumir ahora o en el futuro).

Aversión al riesgo (a cuánto está dispuesta la gente a renunciar con tal de aminorar su exposición al riesgo).

Sistema Financiero Colombiano

El sistema financiero y asegurador colombiano está conformado por establecimientos de crédito, sociedades de servicios financieros, sociedades de capitalización, entidades aseguradoras e intermediarios de seguros y reaseguros.

Los **establecimientos de crédito** son instituciones financieras cuya función principal consiste en captar en moneda legal recursos del público en depósitos, a la vista o a término, para colocarlos nuevamente a través de préstamos, descuentos, anticipos u otras operaciones activas de crédito. Incluye establecimientos bancarios (incluidos los de crédito hipotecario), corporaciones financieras y compañías de financiamiento comercial. Los establecimientos bancarios tienen por función principal la captación de recursos en cuenta corriente bancaria, así como la captación de otros depósitos a la vista o a término, con el objeto primordial de realizar operaciones activas de crédito. Las corporaciones financieras tienen por función principal a captación de recursos a término, a través de depósitos o de instrumentos de deuda a plazo, con el fin de realizar operaciones activas de crédito y efectuar inversiones para fomentar o promover la creación, reorganización, fusión, transformación y expansión de empresas en los sectores que establezcan las normas que regulan su actividad. Son compañías de financiamiento comercial las instituciones que tienen por función principal captar recursos mediante depósitos a término, con el objeto primordial de realizar operaciones activas de crédito para facilitar la comercialización de bienes o servicios. Las compañías de financiamiento comercial especializadas en leasing tienen como objeto primordial realizar operaciones de arrendamiento financiero o leasing.

También son instituciones financieras los organismos cooperativos de grado superior de carácter financiero, cuya función consiste en la captación de recursos del público y la realización primordial de operaciones activas de crédito.

Las **sociedades de servicios financieros** tienen por objeto principal la intermediación financiera, pero con la característica de que los recursos captados no provienen masiva ni habitualmente del público sino de los otros intermediarios financieros. Se incluyen dentro de este grupo almacenes generales de deposito, compañías de arrendamiento financiero (leasing), comisionistas, sociedades fiduciarias, fondos de pensiones o cesantías y consorcios comerciales, entre otras. Los almacenes generales de depósito tienen por objeto el depósito, la conservación y custodia, el manejo y distribución, la compra y venta por cuenta de sus clientes

de mercancías y de productos de procedencia nacional o extranjera. Las compañías de leasing a arrendamiento financiero son instituciones financieras que adquieren bienes de capital o bienes durables para entregarlo a una sociedad o individuo, financiado su uso y goce a cambio del pago de cánones durante un tiempo determinado, pactando para el arrendatario la facultad de ejercer al final del período una opción de compra. Las firmas comisionistas tienen por objeto intermediar en la colocación de títulos, administrar portafolios de valores de terceros, constituir y administrar fondos de valores y prestar asesoría en actividades relacionadas con el mercado de capitales. La fiducia mercantil es un negocio jurídico en virtud del cual una persona llamada fiduciante o fideicomitente, transfiere uno o más bienes a otra, llamada fiduciario, quien se obliga a administrarlos o enajenarlos para cumplir una finalidad determinada por el constituyente, en provecho de este o de un tercero llamado beneficiario o fideicomisario. Las sociedades administradoras de fondos de pensiones o de cesantía, tienen por objeto exclusivo la administración y manejo de los aportes para pensiones o cesantía hechos por las empresas e invertir los recursos de los fondos en valores de adecuada rentabilidad, seguridad y liquidez. Las sociedades administradoras de consorcios comerciales tienen un objetivo exclusivo y limitado: la formación de grupos y la administración de los dineros que los integrantes de cada uno de ellos aporte para la adquisición de bienes (vehículos, por ejemplo) o prestación de servicios (paquetes turísticos, por ejemplo) mediante el pago de cuotas periódicas o extraordinarias.

Las **sociedades de capitalización** son instituciones financieras cuyo objeto consiste en estimular el ahorro mediante la constitución de capitales determinados, a cambio de desembolsos únicos o periódicos, con posibilidad de reembolsos anticipados por medio de sorteos.

Las **aseguradoras** son intermediarios cuya función primaria consiste en permitir a familias y empresas evitar riesgos concretos mediante la compra de contratos llamados pólizas que reconocen una compensación monetaria si ocurren eventos específicamente estipulados. Por este servicio, la aseguradora recibe un pago llamado prima. Son entidades aseguradoras las compañías y cooperativas de seguros y de reaseguros. Son intermediarios los corredores y los agentes de seguros y reaseguros.

La inversión de capitales y su sostenido crecimiento son los mayores retos de las economías en proceso de desarrollo. La reconversión industrial y el crecimiento económico requeridos por el país exige el apoyo de instituciones especializadas en operaciones como valoración de empresas para compra y venta, estructuración de capital (que incluye emisión y colocación de acciones, bonos y papeles comerciales de entidades públicas y privadas), fusiones y adquisiciones, reestructuración de deuda, acuerdo entre socios, estrategia de crédito, titularizaciones, asesoría financiera y promoción de inversiones dentro y fuera del país. El banquero de inversión es un experto en la innovación de opciones financieras utilizadas para financiar planes de expansión y proyectos de inversión de las empresas. Los **bancos de inversión** en Colombia se especializan en finanzas corporativas, fusiones y adquisiciones, asesoría financiera y manejo de portafolios (Guía del sector financiero, 2000: 134).

Flujo de Caja y Decisiones Financieras

Como ya se dijo, el objetivo básico financiero es maximizar la riqueza del propietario o el valor de la empresa. Si el valor de la acción (o de la participación social) en el mercado aumenta, también lo hace la riqueza de los propietarios. Pero sólo se genera valor adicional para los propietarios cuando el aumento del valor de la acción en el mercado es mayor al que ellos podrían obtener en otras alternativas de inversión con riesgo similar al que asumen en su empresa.

Como no todas las empresas cotizan en bolsa, no es fácil determinar su valor de mercado. Este podría estimarse a partir del valor contable de los activos de la empresa, pero como éstos están registrados a su costo de adquisición, no reflejan su valor de mercado, ni son una opción adecuada para calcular el valor de la empresa. Aún si se tuviera el valor de mercado del activo, éste tampoco sería el valor de la empresa, ya que ésta vale por ser un negocio en marcha y no uno en liquidación. Además, las cosas valen por lo que los demás estén dispuestos a pagar por ellas (García, 1999: 5-6).

El valor descontado e los flujos de caja esperados en el futuro es una medida más adecuada del valor de una empresa. Cuando se vende una empresa, no se venden sus activos, sino la renuncia a seguir disfrutando el flujo de caja que ésta produce. Mientras mayor sea la posibilidad de que el flujo de caja de un negocio aumente, más dinero exigirá el dueño por su renuncia a recibirlo (García, 1999: 8).

El flujo de caja es un primer indicador sobre el valor de cualquier activo o bien de la empresa. La rentabilidad es otro parámetro de medición de dicho valor. Por lo tanto podemos decir que una compañía puede tener un buen valor en la medida que genera óptimos niveles de flujo de caja y rentabilidad.

El flujo de caja óptimo se caracteriza por cubrir tres necesidades fundamentales:

Reposición de capital de trabajo (KT) y activos fijos (AF)

Cubrimiento del servicio de la deuda (intereses y amortización del capital)

Reparto de utilidades que retribuyan adecuadamente la inversión de los propietarios.

Para esto, supongamos que Pedro Rodríguez, propietario de una tienda de abarrotes ubicada en la esquina del barrio en que vivimos, al concluir su labor diaria realiza el control de caja, producto de la venta efectuada en cada jornada. Todos los días él separa en tres grupos el monto recibido:

Un primer grupo para entender las compras de contado del día siguiente (pan, leche, gaseosas, etc) y la cancelación de facturas de algunos proveedores de mercancías con los cuales ha pactado un plazo para su pago o crédito. Esta actividad de compras de contado, pago a los proveedores, al personal y pago de bienes y servicios para poder operar normalmente (arriendo, servicios públicos, papelería, etc.), junto con la mercancía disponible para la venta, constituyen el capital de trabajo con que cuenta Pedro. Además él requiere cancelar las cuotas del refrigerador y del nuevo mostrador adquiridos a crédito y que reemplazaron los equipos deteriorados que ya se tenían. Este tipo de bienes se denominan activos fijos, por lo tanto Pedro está apropiando dinero para abonar a sus obligaciones producidas por la reposición de activo fijo.

Pedro separa una segunda cantidad de dinero para abonar a la cuota de la obligación financiera adeudada al banco por concepto de financiación contraída para adquirir la camioneta que utiliza en el servicio de transporte de la mercancía entregada a domicilio. Es decir, en ello atiende el servicio a la deuda (amortización a capital más intereses) de uno de sus proveedores de recursos de capital.

Finalmente del dinero restante, Pedro toma una pequeña cantidad para el sostenimiento de su familia y esparcimiento personal; esto significa que su negocio le está repartiendo utilidades.

Con este sencillo ejemplo se nota cómo cualquier actividad económica requiere producir el efectivo o flujo de caja suficiente para atender las tres necesidades fundamentales anunciadas antes.

Flujo de Caja Libre

Los beneficiarios de una empresa son los acreedores financieros y los dueños quienes, aunque corriendo riesgos diferentes, comprometen dinero en ella. Por lo tanto, el flujo de caja libre (FCL) se puede definir como el flujo de caja que queda disponible para atender los compromisos con los beneficiarios de la empresa.

También se dice que el FCL es el valor que queda disponible para atender los compromisos con los proveedores de capital (los dueños de las obligaciones financieras y los propietarios de la firma), después de haber cubierto los requerimientos de capital de trabajo y reposición de activo fijo. A los primeros se les satisface con el oportuno pago del servicio de la deuda (amortización de los préstamos y pago de intereses) y a los segundos con el monto restante, sobre el cual ellos toman decisiones sobre capitalización y desembolsos de utilidades.

Aunque los flujos correspondientes a reposición de capital de trabajo y propiedad planta y equipo pertenecen a los propietarios, éstos no podrán disfrutarlos hasta tanto no se liquide la empresa. Así, el flujo de caja que queda disponible para los beneficiarios de las empresas A y B es la diferencia entre su flujo de caja de \$500 (denominado flujo de caja bruto FCB) y lo que cada una apropió para reposición de capital de trabajo y propiedad planta y equipo (\$270 y \$220 respectivamente). El flujo de caja obtenido al calcular esta diferencia se denomina flujo de caja libre (FCL), tal como se detalla en la tabla N°1.

Tabla N°1		
Flujo de Caja Libre	Cia A	Cia B
Flujo de Caja Bruto	500	500
Reposición de KT y PPE	270	220
Flujo de Caja Libre	230	280
Servicio a la deuda	100	100
Disponibile para reparto de utilidades	130	180

Para que una empresa opere no es requisito que esté endeudada, pues los propietarios podrían financiarla totalmente con capital propio y así todo el FCL sería para ellos. Mientras mayor sea el FCL que una empresa puede producir, mayor será su valor percibido. Por tanto, el valor de una empresa es igual al valor presente de sus futuros flujos de caja libre. Si se asume que las cifras de la anterior tabla corresponden a la perspectiva de generación de flujos de caja libre en el largo plazo, se puede afirmar que la empresa B es más valiosa que A por su mayor potencial de generación de FCL. En la siguiente tabla se muestra la manera de calcular los flujos de caja bruto (FCB) y libre (FCL), para la empresa B.

Cálculo del flujo de caja		Cia B
Utilidad neta después de impuestos (UN)		390
+ Depreciación y amortizaciones de diferidos (D)		60
+ Intereses (I)		50
= Flujo de Caja Bruto (FCB=UN+D+I)		500
- Aumento del capital de trabajo neto operativo (KTNO)		140
- Aumento de propiedad planta y equipo por reposición (PPE)		80
= Flujo de Caja Libre (FCL= FCB-ΔKTNO-ΔPPE)		280

La información correspondiente a la utilidad neta, a la depreciación, a la amortización de diferidos y a los intereses se toma del estado de resultados del período analizado. El aumento del capital de trabajo neto operativo se calcula por diferencia entre la proyección de los montos de cartera, y inventarios y cuentas por pagar a proveedores para el siguiente período y los saldos que muestra el balance del período analizado. Para la propiedad planta y equipo se procede de manera similar, pero no se tiene en cuenta el aumento originado en ampliación de la capacidad instalada.

Las depreciaciones y las amortizaciones de diferidos se suman a la utilidad neta porque, aún cuando son costos o gastos, no implican desembolsos de efectivo ni en el presente, ni en el futuro. También se deben sumar las provisiones para protección de activos (deudas malas, protección de inventarios) y las pérdidas en venta de activos si las hubiere. Los intereses se suman debido a que con el cálculo del FCL se busca determinar cuánto tiene disponible la empresa antes de cubrir el servicio a la deuda, que incluye los intereses, pero después de atender el compromiso impositivo, para cuyo cálculo debieron restarse previamente dichos intereses en el estado de resultados con el fin de calcular tanto los impuestos como la utilidad neta (García, 1999: 14).

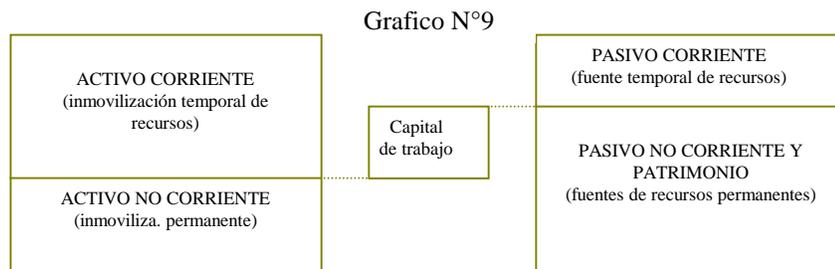
Capital de Trabajo Neto o Fondo de Maniobra

Desde el punto de vista de los acreedores, los activos respaldan los compromisos que la empresa tiene con ellos. Para el Tesorero los activos son inmovilizaciones temporales o permanentes de recursos, en tanto los pasivos y el patrimonio representan las fuentes de financiación de las inversiones que requiere la empresa para cumplir su objeto social. Bajo

esta óptica, el lado izquierdo del balance o activo indica las aplicaciones o usos dados a los recursos disponibles en un momento determinado, en tanto la parte derecha (pasivos y patrimonio), determina las fuentes de donde se obtuvieron dichos recursos.

Los recursos que la empresa obtiene de la sociedad para desarrollar su objeto social se deben invertir en forma eficiente, a fin de lograr su conservación e incremento. El responsable de la administración financiera debe velar por la buena calidad de los activos de la organización. La calidad la determinan atributos como la existencia real, propiedad válida, buen mantenimiento, apropiada custodia y posibilidad de convertir en efectivo todos los bienes y derechos por su valor en libros, por su valor comercial, o por un monto cercano a dichos valores.

La empresa puede inmovilizar recursos a corto o a largo plazo. El responsable del manejo financiero debe ser prudente en la forma como financia las inversiones que requiere el negocio. Por tanto, debe buscar capitales permanentes para cubrir las inversiones de largo plazo. Para mantener una posición de holgura financiera, el total de fuentes de financiación permanentes debe superar al total de inmovilizaciones de largo plazo, de tal forma que parte de los activos corrientes se financie con recursos permanentes (Ver grafico N°9).



Son recursos permanentes los fondos puestos a disposición de la empresa, durante períodos superiores al año, por parte de terceros o de los dueños (pasivo no corriente y patrimonio). Las inmovilizaciones permanentes corresponden a los activos no realizables antes de un año (activos no corrientes). El capital de trabajo neto (contable), o fondo de maniobra, es el excedente financiero que le queda a la empresa para sus operaciones corrientes, después de cubrir sus pasivos de corto plazo con sus activos corrientes. El capital de trabajo neto (contable) es la diferencia entre activo corriente (AC) y pasivo corriente (PC) (Ver grafico N°10).



Grafico N°10

ACTIVO CORRIENTE Inversión o inmovilización temporal de recursos	PASIVO CORRIENTE Recursos de corto plazo utilizados para financiar inmovilizaciones temporales
	CAPITAL DE TRABAJO NETO Activo cte – Pasivo cte Excedente financiero para operar a corto plazo

También se determina restando el activo no corriente o inmovilizado (ANC), del capital permanente (pasivo no corriente y patrimonio) (Ver Grafico N°11).

Grafico N°11

CAPITAL DE TRABAJO NETO Porción de activos corrientes financiada con recursos permanentes =Capital permanente – Activo no corriente ACTIVO NOCORRIENTE Inversión o inmovilización permanente de recursos	CAPITAL PERMANENTE = Pasivo no corriente + Patrimonio
--	--

Ejemplo Inversiones Boyacá muestra, en su balance de fin de año, los siguientes montos: activo corriente (AC) \$300, activo no corriente (ANC) \$200, pasivo corriente (PC) \$100, pasivo no corriente (PNC) \$120 y patrimonio (K) \$280. Con estos datos, su capital de trabajo neto contable (CTNC) se puede calcular así:

$$CTNC = AC - PC = 300 - 100 = 200$$

Según el balance inversiones Boyacá tiene un monto de activos corrientes de \$300, suficiente para cubrir sus pasivos corrientes de \$100 y contar con un remanente de \$200 para continuar operando a corto plazo. El CTNC también se puede determinar de la siguiente manera:

$$CTNC = (PNC + K) - ANC = (120 + 280) - 200 = 200$$

Esto significa que Inversiones Boyacá cuenta a fin de año con recursos permanentes de \$400 de los cuales \$120 proceden de pasivos no corrientes y \$280 de patrimonio. De ese total de recursos permanentes utiliza \$200 pesos para financiar activos no corrientes (propiedad, planta, equipo y otros activos de largo plazo) y dedica \$200 para capital de trabajo. Este está financiado en \$120 por pasivos no corrientes y en \$80 por partidas de patrimonio.

Capital de Trabajo Operativo

En el contexto de flujo de caja libre (FCL) se entiende por capital de trabajo operativo (KTO) los recursos que una empresa requiere para llevar a cabo sus operaciones sin contratiempos: inventario y cuentas por cobrar. Estas dos partidas tienen una relación directa de causalidad con los ingresos operativos de la empresa y si el monto de éstos varía, también lo hacen las cuentas por cobrar y los inventarios, aunque no necesariamente en la misma proporción. Este concepto es diferente al conocido como capital de trabajo contable el cual, además de las partidas de inventarios y de cuentas por cobrar (deudores clientes), incluye el disponible (efectivo), las inversiones temporales y otros activos corrientes. La suma de dichas partidas constituyen los activos corrientes (AC) del balance general de la empresa.

El capital de trabajo (KT) es un concepto financiero que me indica los recursos monetarios con que cuenta la empresa para atender los requerimientos de crecimiento de la misma.

Para calcularlo se tienen en cuenta los bienes y derechos con los que se trabaja permanentemente, es decir, las cuentas por cobrar (CxC), producidas por las ventas a crédito y los inventarios (materia prima, material de empaque, productos en proceso de fabricación y la mercancía disponible para la venta o producto terminado).

El dinero disponible en efectivo, en caja y en cuentas corrientes y depósitos a la vista, no se tiene en cuenta por ser un recurso de uso inmediato, como se vió en el ejemplo del tendero Pedro. El disponible que se mantiene en bancos es un recurso ocioso que está asumiendo un costo de oportunidad, cuya existencia es sinónimo de ineficiente gestión financiera. Por lo tanto no forma parte del capital de trabajo propio para pensar en función del crecimiento.

La sumatoria de los valores invertidos en cuentas por cobrar a clientes y en inventarios se llama capital de trabajo operacional (KTO), por ser estos dos recursos propios de la operación o actividad económica objeto de la empresa.

De otra parte, la rutina diaria implica el pago de facturas de los proveedores de mercancías que se utilizan posteriormente en la venta, de los proveedores de servicios (vigilancia, aseo, profesionales, etc), de las obligaciones fiscales y de todo lo relativo a la nómina. El conjunto de estas acreencias se denomina cuentas por pagar (CxP) y afectan la disponibilidad de recursos acumulado en forma de KTO.

Si al KTO se deducen las cuentas por pagar (CxP) se obtiene el capital de trabajo neto operacional (KTNO).

El KTNO es diferente al capital de trabajo neto contable, el cual se determina por diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente ($AC - PC$), uno de cuyos propósitos es la evaluación del riesgo de iliquidez que corre la empresa y otro la elaboración del estado de

fuentes y aplicación de recursos. Por parte del pasivo corriente, en el cálculo del KTNO únicamente interviene la partida de cuentas por pagar a proveedores, mientras en el cálculo del capital de trabajo neto contable se tienen en cuenta todas las partidas que conforman el pasivo corriente (obligaciones financieras, proveedores, cuentas por pagar, impuestos, gravámenes y tasas, obligaciones laborales, pasivos estimados y provisiones y otros pasivos de corto plazo).

La determinación de las cuentas por pagar a proveedores de bienes y servicios puede simplificarse restando al valor de los pasivos corrientes el monto de los créditos a corto plazo (obligaciones financieras y porción corriente de obligaciones hipotecarias o documentos por pagar) que implican un pago explícito de intereses (García, 1999: 15-16).

El aumento del KTNO requerido en el cálculo del FCL se obtiene a partir de los saldos de cuentas por cobrar (deudores clientes), de los inventarios y de las cuentas por pagar a proveedores (pasivo corriente menos obligaciones financieras menos otros créditos a corto plazo con cargo de intereses) mostradas en los balances generales de principio y final de período para el que se calcula el FCL. A título de ejemplo, en la siguiente tabla, se presenta la manera como se calculó el aumento de \$40 en el KTNO de la empresa Z.

Cia Z: variación KTNO año 2	Año1	Año 2	Variac
Cuentas por cobrar	140	150	10
+ Inventarios	260	300	40
- Cuentas por pagar	-190	-180	-(-10)
Capital de Trabajo Neto Operativo	210	170	40
KTNO			

Desde una perspectiva de largo plazo, los recursos para cubrir el aumento del KTNO deben ser proporcionados por el flujo de caja bruto (FCB) que genera la empresa, siempre que el crecimiento del volumen de operaciones de ésta se considere normal con respecto al crecimiento de la economía o del sector al que ella pertenece. De no producirse el suficiente efectivo (FCB) para financiar la reposición del capital de trabajo operativo, dicha financiación tendría que hacerse período tras período con capital propio o deuda, lo cual no es atractivo para los dueños, quienes verían postergada la posibilidad de recibir una adecuada retribución (dividendos o distribución de utilidades) sobre su capital invertido (García, 1999: 17).

Actividades en la feria

En la feria, el expositor despliega todos sus dones de convencimiento con el cliente para que este le comprara:

- ✦ Manejar los estantes
- ✦ Localizar y presentar al cliente la oferta.
- ✦ Hacer el cierre de la venta

Actividades posteriores a la feria

- ✦ Seguimiento de cliente

Evaluación de resultados mediatos e inmediatos.

SISTEMA DE GESTIÓN DE EXPOENGATIVÁ

Un sistema es una estructura con unas funciones o propiedades adquiridas por las relaciones entre los elementos o subsistemas. El sistema de gestión de Expoengativá está compuesto por cinco subsistemas: Estructura, procesos, instrumentos, productos (internos y externos) e información.

Las relaciones que se establecen entre los elementos y las funciones del sistema son el hilo conductor que los une y permiten adquirir atributos, capacidades y funciones, que de manera aislada no podría desempeñar.

1 SUBSISTEMA DE ESTRUCTURA

La estructura orgánica de Expoengativá, se dimensiona en dos perspectivas, el marco general y el marco interno. El primero, brinda los instrumentos a la sociedad para reconocer una organización que contemple las experiencias nacionales e internacionales y la normatividad legal vigente.

En lo interno, busca diseñar una empresa que además de llevar a la práctica el marco general, también sea el referente para la Ciudad de cómo y con cuáles recursos mínimos debe contar la operación de una organización especializada en mercadeo.

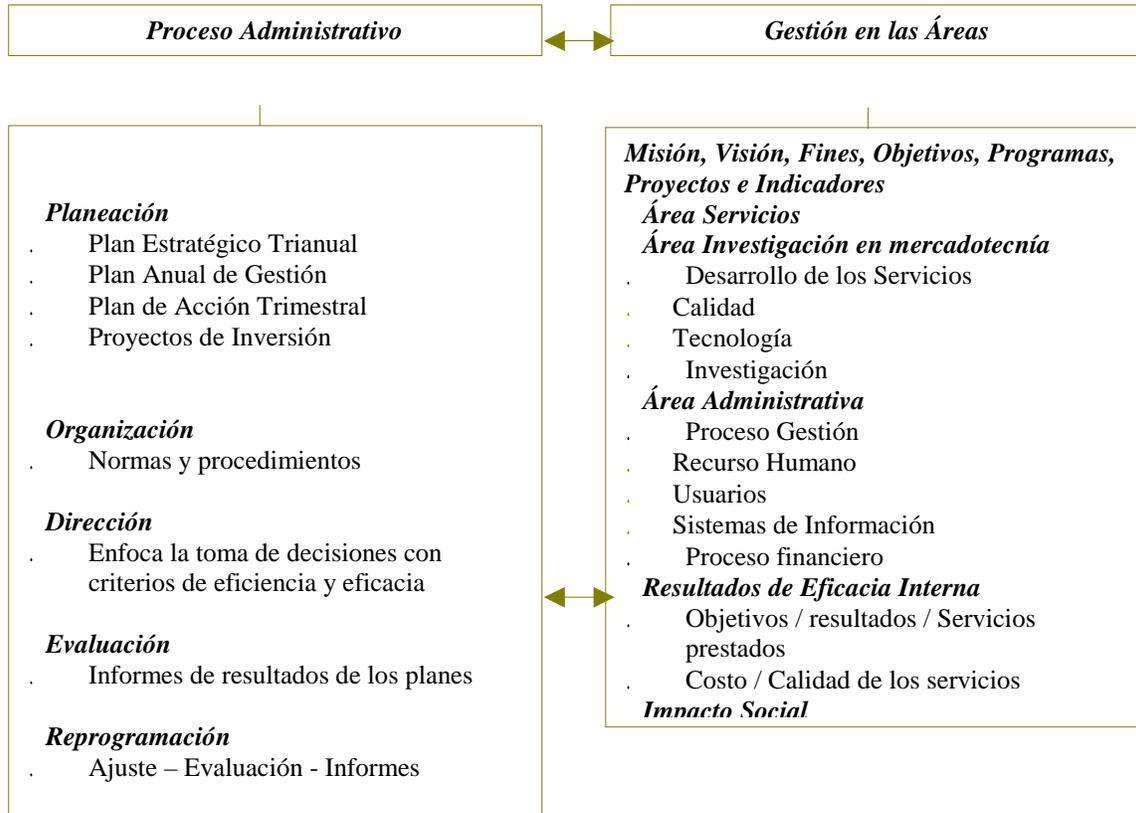
En el ámbito externo, establece las principales relaciones estratégicas entre Expoengativá, los Ministerios de Comercio Exterior y Desarrollo Económico, las Superintendencias de Industria y Comercio, las instituciones prestadoras de servicios de mercadeo y las organizaciones prestadoras de Servicios de publicidad, los intermediarios, etc.

En el medio interno, determina los vínculos primordiales entre los diferentes actores y niveles de dirección de Expoengativá.



2 SUBSISTEMA DE PROCESOS

Relaciona los procesos de gestión con la investigación en mercadotecnia y las unidades administrativas que prestan el apoyo (Unidad Administrativa Financiera y Recurso Humano):



- **El proceso de planeación**

El proceso de planeación implica un plan formal de largo plazo del sector, las normas y políticas establecidas en la Ley 10, los programas de gobierno y los planes de desarrollo de la Ciudad, la Localidad y Expoengativá.

El enfoque del proceso de planeación formaliza las responsabilidades de cada unidad administrativa de Expoengativá frente a los problemas prioritarios del sector. También identifica, evalúa y hace seguimiento a la ejecución financiera y física de los proyectos de inversión Expoengativá.

- P.E.T. (Plan Estratégico Trianual)
- P.A.G. (Plan Anual de Gestión)
- P.A.T. (Plan de Acción Trimestral)
- P.I. (Proyectos de Inversión)



- **El proceso de organización**
Implementa las normas, procedimientos y funciones establecidas formalmente en la estructura de Expoengativá con el fin de mejorar el nivel.
- **El proceso de dirección**
Enfoca la toma de decisiones con criterio de eficiencia y eficacia en las dependencias del Expoengativá.
- **El proceso de evaluación**
Mide el nivel de eficacia organizacional a través de la eficiencia (costos) y eficacia (calidad de los servicios e impacto social) de los resultados de gestión.
- **El proceso de realimentación o reprogramación**
Tiene por finalidad el mejoramiento continuo de los resultados en relación con los cambios en el sector, la participación ciudadana y la eficacia.

3. SISTEMA DE INSTRUMENTOS

- . Manual de Funciones
- . Manual de procedimientos
- . Manual de auditoria interna
- . Sistema de indicadores de control de gestión
- . Manual de calidad
- . Manual de compras

En las instituciones prestadoras de servicios de mercadotecnia se pueden caracterizar los siguientes procesos:

- El mercadeo estratégico
- El mercadeo operacional y El sistema de monitoreo del ambiente.
- Manejo de quejas y reclamos
- Gestión integral del **Expoengativá**
- Comprende los siguientes mecanismos:
- Manual de auditoria interna – Instructivo
- Manual de auditoria interna - Procedimientos
- Manual de Funciones
- Manual de Auditoria
- Sistema de Indicadores de Control de Gestión

*Misión, Visión, Fines, Objetivos,
Programas, Proyectos*

Área Servicios

- . Servicios Básicos de Promoción
- . Red de servicios
- . Atención al usuario

Área e Investigación en mercadotecnia

Área Administrativa

- . Proceso financiero
- . Informática
- . Gestión de Usuarios

Resultados de Eficacia Interna

- . Objetivos / resultados / Servicios prestados
- . Costo / Calidad de los servicios

Impacto Social



4. SUBSISTEMA DE PRODUCTOS INTERNOS Y EXTERNOS

Constituyen fundamentalmente los servicios que produce, verifica los resultados de eficacia de la gestión del **Expoengativá**, incorpora mediciones de costos y calidad de los servicios y de impacto en el sector, permitiendo una mayor racionalidad en la toma de decisiones, a través de la divulgación de los eventos periódicos que contribuyen al mejoramiento de los programas.

5. SUBSISTEMA DE INFORMACION

Recoge los insumos de información originada en cada uno de los componentes de la estructura de los programas, procesa los datos críticos y los selecciona generando varios tipos de informes: Para los Comités, las dependencias y los boletines dirigido a los funcionarios y usuarios de los servicios de Expoengativá.

- . Boletín para los funcionarios y usuarios de los servicios
- . Informe para la alta dirección
- . Publicaciones semestrales
- . de los resultados de las investigaciones

Aplicando el concepto, EXPOENGATIVÁ entonces es, la organización que brinda asesoría mercadotécnica eficiente a los empresarios de la Localidad de Engativá, la Ciudad y el País. Es la alternativa que la Alcaldía Local y los engativeños seleccionaron para estimular formas de liderazgo que aglutinen esfuerzos comunitarios y que permitan superar las condiciones socioeconómicas actuales en la comunidad.

Uno de los elementos que componen las organizaciones es el proceso de gestión como núcleo de estudio de la teoría moderna de la administración. Este proceso permite sistematizar las funciones de la dirección, asignando racionalmente los recursos en las entidades y cumpliendo eficazmente con sus objetivos. Martínez Fajardo, [2001] ha concebido el concepto **PODER** como las principales funciones básicas de la gestión estratégica, de procesos y resultados a través de la sigla:

Planificación: estratégica y operativa.

Organización formal interna, rediseño de estructura y procedimientos.

Direccionamiento eficiente de los recursos y los servicios principales, liderazgo participativo.

Evaluación y control, enfoque por áreas del Sistema de Evaluación de Eficacia Organizacional (SEEO):

Este sistema, relaciona la producción eficaz de los servicios principales de la institución a partir de su capacidad de gestión y el apoyo de cinco áreas estratégicas:

Mejoramiento de la capacidad de gestión

Desarrollo Humano

Eficiencia de los recursos financieros

Eficiencia en la asignación de los recursos físicos

Innovación y proceso de investigación

Reprogramación: capacidad para interactuar con los diferentes sectores económicos, que incluye los siguientes elementos:

Interacción social de EXPOENGATIVÁ con variables externas

Políticas de mercadeo y competitividad

Impacto social en la calidad de vida

Realimentación a partir de los usuarios de los servicios que ofrece

EXPOENGATIVÁ

MISIÓN

EXPOENGATIVÁ garantiza la prestación de los servicios de promoción, de alta calidad y tecnología, a los empresarios para contribuir a posicionar a la Localidad de Engativá como proveedora de bienes y servicios a través de la investigación, asesoría y consultoría en la mercadotecnia con los líderes de la localidad.

VISION

Ser la organización líder, en cinco años, en el avance de los procesos de comercialización, en Engativá para sus principales sectores económicos, mediante el desarrollo del recurso humano y la búsqueda de la excelencia en la prestación de servicios.

VALORES INSTITUCIONALES



Trabajo interdisciplinario en equipo que permite una visión holística y un análisis profundo de la mercadotecnia en la Localidad de Engativá, la Ciudad y el País.

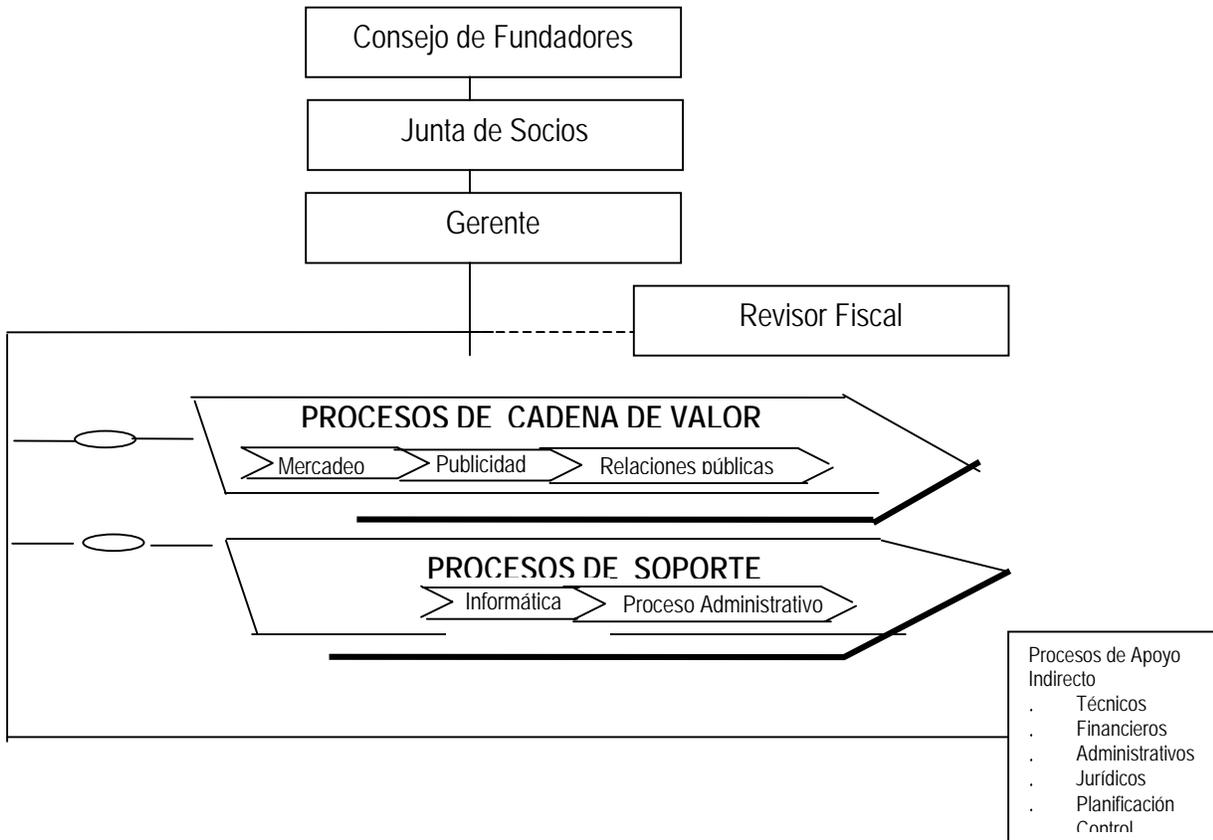
Promover una cultura organizacional en donde el talento humano sea capaz de crear circunstancias que propicien su bienestar individual y comunitario.

Cultura del bien común y del interés colectivo.

Reflexión y tratamiento técnico de los problemas de comercialización de la sociedad colombiana.



ESTRUCTURA ORGÁNICA



ANEXO Nº 1
Expoengativá
Alcaldía Local de Engativá
Universidad Nacional de Colombia

Grupos Focales

Bogotá, D.C.; 14 de marzo de 2003

Encuesta Nº

Recordemos que los talleres se llevarán a cabo a partir del viernes 21 y mañana del sábado 22 de marzo de 2003, en la Universidad Nacional de Colombia. (por teléfono les comunicamos el sitio exacto)

La siguiente información es importante para el diseño de los grupos de interés y los Talleres:

1. ACTIVIDAD ECONÓMICA (Seleccione y marque con una X)

Alimentos	<input type="checkbox"/>	Molduras	<input type="checkbox"/>
Confecciones	<input type="checkbox"/>	Muebles	<input type="checkbox"/>
Industria Metálica	<input type="checkbox"/>	Persianas	<input type="checkbox"/>
Maderas	<input type="checkbox"/>	Otro ¿Cuál?	<input type="checkbox"/>

2. ¿CUÁLES SON SUS PRODUCTOS?

3. EDUCACIÓN (Seleccione y marque con una X)

Primaria	<input type="checkbox"/>
Bachillerato	<input type="checkbox"/>
Profesional	<input type="checkbox"/> ¿Cuál?
Otro	<input type="checkbox"/> ¿Cuál?

Ha recibido cursos del

área empresarial	<input type="checkbox"/> ¿Cuáles?
------------------	-----------------------------------

**ANEXO N° 1
Expoengativá
Alcaldía Local de Engativá
Universidad Nacional de Colombia**

Grupos Focales

**ANEXO N° 1
Expoengativá
Alcaldía Local de Engativá
Universidad Nacional de Colombia
Grupos Focales**

4. ¿EN QUÉ SEMANA DE MAYO, CONSIDERA USTED DEBE SER REALIZADA EXPOENGATIVÁ?

(Seleccione y marque con una X)

2, 3 y 4

9, 10 y 11

16, 17 y 18

23, 24 y 25

5. ¿QUÉ ARTÍCULOS VA A EXPONER?

REFERIDOS (Personas que usted considera que están interesadas en participar en Expoengativá)



Anexo N° 2		
Actividad Económica		
Alimentos	4	Pulpa de frutas Néctares Mermeladas Empanadas Rellenas Chorizos Longaniza Gallina Rellena Queso de cabeza
Confecciones	5	Blusas Bordadas a mano Ropa para bebe Camisetas Pijamas Maternas Conjuntos para niño deportivos Dotación de Uniformes Sastres Pantalón de hombre Disfraces (Típicos, fantasía, recreación, animalitos) Lencería (individuales, agarra ollas, manteles, carpetas)
Industria Metálica		
Maderas		
Molduras		
Muebles	4	Muebles para oficina Escritorios Mesas de Juntas Sillas Bibliotecas Muebles Especiales Archivadores Juegos de Sala Comedor Alcoba Puertas Cocinas Integrales Closets
Muebles		
Persianas		
Artesanías	1	
Promoción Turística	2	Paquetes turístico para recreación, en grupos para empresas en el ámbito nacional.
Jabones Naturales	1	Jabón de avena Jabón de miel Jabón de leche Jabón de manzanilla Jabón de caléndula Jabón de café
Microfundiciones y resinas	2	Esculturas Ajedrez Lámparas Moldes
Servicios	1	
Moldes y Moldes en icopor para fundición	1	Maquinaria Videos Muestras de moldes y modelos

**ANEXO N°3
EMPRESAS INVITADAS A PARTICIPAR**

NOMBRE	DIRECCIÓN	EST.	TELEFONO	CLASIFICACION	OBSERVACION
MUEBLES BEDOYA	CL 60 66ª 39	3	2764482	MUEBLES DE MADERA	MANIFESTARON INTERES
MUEBLES BOHORQUEZ	CR 76 65-04	3	4383596	MUEBLES DE MADERA	MANIFESTARON INTERES
MUEBLES BONARTE	CL 70 A 86-71	3	2520890	MUEBLES DE MADERA	MANIFESTARON INTERES
MUEBLES CAMPESINOS	CR 72 A 71-77	3	2516004	MUEBLES DE MADERA	MANIFESTARON INTERES
MUEBLES CLASICOS	TR 67 A 57-40	3	4300406	MUEBLES DE MADERA	MANIFESTARON INTERES
MUEBLES DE MADERA MCG	CL 57 63ª 26	3	2509626	MUEBLES DE MADERA	NO
MUEBLES DUREZA	CL 70C 106A 31	2	4358979	MUEBLES DE MADERA	NO
MUEBLES EDUARDO COTACIO	CR 64 75-64 P-2	3	2402495	MUEBLES DE MADERA	NO
MUEBLES EL CID S.A. ESTRADA	AC 68 68-75	3	2234498	MUEBLES DE MADERA	MANIFESTARON INTERES
MUEBLES EL PAISA	CL 52A 88 90	0	2996542	MUEBLES DE MADERA	NO
MUEBLES FONROD	CL 71 A 75-42	3	2769801	MUEBLES DE MADERA	MANIFESTARON INTERES
MUEBLES GAMBOA	CR 72 A 71 A-39	3	2242530	MUEBLES DE MADERA	MANIFESTARON INTERES
MUEBLES KANDISKI	CL 68 87 38	3	4342927	MUEBLES DE MADERA	MANIFESTARON INTERES
MUEBLES RUSTICOS CHARLOT	CL 68 90ª 70	3	4308511	MUEBLES DE MADERA	MANIFESTARON INTERES
MUEBLES VELASQUEZ MUEBLES Y DECORACIÓN INTEGRAL	CL 65 A 75 A-50	3	2236493	MUEBLES DE MADERA	MANIFESTARON INTERES
MUEBLES Y DECORACIONES	AV BOYACA 48-21	4	2634467	MUEBLES DE MADERA	MANIFESTARON INTERES
MUEBLES Y DECORACIONES	CL 77 82-61	3	2232098	MUEBLES DE MADERA	MANIFESTARON INTERES
PINEDA MUEBLES OSCAR	CL 64A 107C 03	2	5431587	MUEBLES DE MADERA	MANIFESTARON INTERES
RC MUEBLES	CL 70A 113B 18	0	5434446	MUEBLES DE MADERA	MANIFESTARON INTERES
TALLADOS Y ACABADOS ALEX	CR 63 76 48	3	2250003	MUEBLES DE MADERA	MANIFESTARON INTERES
TALLER NARIÑO	CR 65 75-16	3	2255053	MUEBLES DE MADERA	MANIFESTARON INTERES
TAPIMUEBLES PEDRO ACOSTA	TR 83 68ª 04	3	7805524	MUEBLES DE MADERA	MANIFESTARON INTERES
ALMACEN ABACO DISFRACES	CL 51 71 18	4	2630090	CONFECIONES	MANIFESTARON INTERES
AMADEUS MODA LTDA.	CR 88 A 62-74		4373000	CONFECIONES	MANIFESTARON INTERES
AMERICANA DE CONFECIONES	CR 110 74-33	3	4316147	CONFECIONES	MANIFESTARON INTERES
AMERICANA DE DISFRACES	CL 64 81 A 67	3	2519913	CONFECIONES	NO
ANGELITO DISFRACES	DG 76 B 104 45 P 2	3	4424111	CONFECIONES	MANIFESTARON INTERES
BORDADOS PEQUITAS	CL 68 60 05	3	2250388	CONFECIONES	NO
BORDADOS JAMPIG	CR 65 70-40	3	2504897	CONFECIONES	MANIFESTARON INTERES
BORDADOS PEQUITAS CACHUCAS Y UNIFORMES TALLER 84	CL 68 60-05	3	2250338	CONFECIONES	MANIFESTARON INTERES
CHAQUETAS PROM Y PUBLICIDAD M. RICO SANIN	CR 73A 70 64	3	2520655	CONFECIONES	MANIFESTARON INTERES
CJR CONFECIONES I CIA LTDA COMERCIALIZADORA SANTA MONICA DE MARES- CARRUAL	CR 67 54-60	4	2635588	CONFECIONES	NO
CONFECIONES	CL 68A 77 68	3	2520145	CONFECIONES	MANIFESTARON INTERES
CONFECIONES ALAMOS S. A.	CR 77 A 68 B 33	3	6093304	CONFECIONES	NO
CONFECIONES	TR 93 65-43	0	2235300	CONFECIONES	MANIFESTARON INTERES
CONFECIONES ALAMOS S. A.	TR 93 66 27	3	2236322	CONFECIONES	MANIFESTARON INTERES
CONFECIONES BARILOCHE LTDA	TR 93 62 46 INT 10	0	2244996	CONFECIONES	MANIFESTARON INTERES
CONFECIONES C.B.S.	CR 118 82-36 B-4 OF 1113		2280926	CONFECIONES	MANIFESTARON INTERES
CONFECIONES CROD SPORT	CR 65 67 21	3	2509228	CONFECIONES	MANIFESTARON INTERES
CONFECIONES DIMAR	CR 65 71 38	3	2257650	CONFECIONES	MANIFESTARON INTERES
CONFECIONES GAYCEL'S	CL 80 85 60	3	4360151	CONFECIONES	NO
CONFECIONES NIRDBLAYER LTDA	DG 74 B 87 05	0	4383968	CONFECIONES	MANIFESTARON INTERES
CONFECIONES PALAZZI	CR 65 A 71-36	3	2254243	CONFECIONES	MANIFESTARON INTERES
CONFECIONES RASTEL LTDA	CL 71 A 83 42	3	2764756	CONFECIONES	MANIFESTARON INTERES
CONFECIONES SEVILLA	CL 83 84 30	3	2512068	CONFECIONES	MANIFESTARON INTERES
CONFECIONESD DINAMARA SPORT	CL 86 BIS 89 A-30	3	4380804	CONFECIONES	NO

**ANEXO N°3
EMPRESAS INVITADAS A PARTICIPAR**

NOMBRE	DIRECCIÓN	EST.	TELEFONO	CLASIFICACION	OBSERVACION
PERSIANAS CORTINAS Y DECORACIONES	CL 85 97A-26 OF210	3	2282720	CORTINAS	NO
REMODELE DECORACIONES	AV BOYACA 74A-70	3	2511797	CORTINAS	MANIFESTARON INTERES
ABASTECE MULTI-ESPACIOS	CR 87 84ª-25	3	2519710	DIVISIONES PARA OFICINA	NO
ABASTECE MULTI-ESPACIOS	CR 87 84ª-25	3	5358663	DIVISIONES PARA OFICINA	NO
ABC ARQUITECTOS	CL 64 90A-29 OF201	0	4301406	DIVISIONES PARA OFICINA	NO
ABC ARQUITECTOS	CL 64 90ª 29	0	4813480	DIVISIONES PARA OFICINA	NO
ABC ARTE Y DECORACION	CR 76 69-26	3	5312484	DIVISIONES PARA OFICINA	NO
ABC ARTE Y DECORACION	CR 76 69-26	3	7162783	DIVISIONES PARA OFICINA	NO
ABC MULTI-ESPACIOS	CR 87 84ª-25	3	4382410	DIVISIONES PARA OFICINA	NO
ACITECHOS	CL 66 B 68 34	3	2769705	DIVISIONES PARA OFICINA	MANIFESTARON INTERES
ADDEQUAR GCM.	CR 65 A 63-23	3	2404538	DIVISIONES PARA OFICINA	MANIFESTARON INTERES
AMERICANA DE DIVISIONES	CL 74 BIS 100-06 AP 101	3	4316147	DIVISIONES PARA OFICINA	NO
ARCHIVO Y DOTACIONES EMES LTDA.	CR 73 74 B-27	3	2524449	DIVISIONES PARA OFICINA	MANIFESTARON INTERES
CADENA DECORATIVA LTDA.	CL 64 A 77 71	3	4362883	DIVISIONES PARA OFICINA	MANIFESTARON INTERES
CADENA DECORATIVA LTDA.	CL 64 77-71	3	4372889	DIVISIONES PARA OFICINA	MANIFESTARON INTERES
CONCEPTO MODULAR	DG 87 78ª 64	3	2241095	DIVISIONES PARA OFICINA	MANIFESTARON INTERES
CONCEPTO MODULAR	DG 87 78ª-64	3	2525505	DIVISIONES PARA OFICINA	MANIFESTARON INTERES
CREAR FORMAS LTDA.	CR 86A 87-96	3	5377330	DIVISIONES PARA OFICINA	NO
DIMABRI LTDA.	CR 69 62-35	3	4301239	DIVISIONES PARA OFICINA	NO
MAKRO LINE	CR 112F 79-05 INT 45 AP 302	3	4358165	DIVISIONES PARA OFICINA	MANIFESTARON INTERES
MEPAL	AV EL DORADO 90 -10	0	4297470	DIVISIONES PARA OFICINA	MANIFESTARON INTERES
MEPAL	AV EL DORADO 90-10	0	4299851	DIVISIONES PARA OFICINA	MANIFESTARON INTERES
MORFOSIS	CL 68 88-44	3	4342474	DIVISIONES PARA OFICINA	MANIFESTARON INTERES
MULTI-ESPACIOS	CR 87 84ª-25	3	4363540	DIVISIONES PARA OFICINA	MANIFESTARON INTERES
REMODELACIONES MUEBLES JALIB	CI 83 84-37	3	2244088	DIVISIONES PARA OFICINA	MANIFESTARON INTERES
SOLUCIONES CONSTRUCTIVAS MODULARES	CR 82 A 82 23	3	4371135	DIVISIONES PARA OFICINA	MANIFESTARON INTERES
UNION LINK LTDA.	CR 72 BIS 73-45	3	4307156	DIVISIONES PARA OFICINA	MANIFESTARON INTERES
ALMACEN DE CALZADO LEON XIII	CLL 62 118B-29	2	4401438	CALZADO	MANIFESTARON INTERES
ALMACEN DE CALZADO YOMARY	CR 77 A 65-40	3	2512168	CALZADO	MANIFESTARON INTERES
BOST	CLL 60 66-12	3	3118914	CALZADO	NO
BOTAS & MORRALES LTDA	CLL 70 A 90B-29	3	4901765	CALZADO	NO
CALZADO ANITA	TRA 92A 82-39	3	2173050	CALZADO	MANIFESTARON INTERES
CALZADO ANITA	TRV 92A 82-39	3	2289042	CALZADO	MANIFESTARON INTERES
CALZADO GIRALDO	TR 63 74-35	3	2314803	CALZADO	MANIFESTARON INTERES
CALZADO INFANTIL BALET	CRA 65 78-60	3	2501217	CALZADO	MANIFESTARON INTERES
CALZADO KONDOR	TR 93 62-36 IN 2	0	4384082	CALZADO	MANIFESTARON INTERES
CALZADO LUCHO	AV CLL 68 107A-03	0	4412188	CALZADO	MANIFESTARON INTERES
CALZADO PIPO	TRV 92A 77A-60	3	2276609	CALZADO	NO
CALZADO SANDRA	CR 92 A 84-33	3	4305919	CALZADO	MANIFESTARON INTERES
CALZADO TIHANY	CRA 67 60A-29	3	2234288	CALZADO	MANIFESTARON INTERES
FABRICA DE CALZADO GRULLA Y MEGA LTDA	CL 75 61-14	3	2505791	CALZADO	MANIFESTARON INTERES
FABRICA DE CALZADO JANNE	CR 92 79-59	3	2238547	CALZADO	MANIFESTARON INTERES
FABRICA DE CALZADO JANNE	CRA 92 79-59	3	7609209	CALZADO	MANIFESTARON INTERES
FABRICA Y ALMACEN DE CALZADO BEYO'S	CRA 69 74D-15	3	4382261	CALZADO	MANIFESTARON INTERES
INDUSTRIAS OSPINA IDARRAGA INDUROI	CRA 68 72-19	3	4341782	CALZADO	MANIFESTARON INTERES
LA FLOR DEL CALZADO FINO	AV CLL 68 63-30	3	2504159	CALZADO	MANIFESTARON INTERES
GOCITEX LTDA	TR 71 79ª-33	3	2512049	ROPA DEPORTIVA	MANIFESTARON INTERES
HANA DEPORTIVAS	CL 48 73ª-59	4	5473583	ROPA DEPORTIVA	MANIFESTARON INTERES

**ANEXO N°3
EMPRESAS INVITADAS A PARTICIPAR**

NOMBRE	DIRECCIÓN	EST.	TELEFONO	CLASIFICACION	OBSERVACION
SAINTROPEZ	CR 88 A 63-66	0	2246155	ROPA DEPORTIVA	MANIFESTARON INTERES
SMARC	CR 106 70A-23	3	4352880	ROPA DEPORTIVA	MANIFESTARON INTERES
UNISPORT	CR 75 80ª-32	3	2512090	ROPA DEPORTIVA	MANIFESTARON INTERES
BOTS.	CLL60 66-12	3	3118914	ARTICULOS DE CUERO	MANIFESTARON INTERES
CUERO Y MODA 2002 LTDA.	KR64 66-00/065	3	2317950	ARTICULOS DE CUERO	MANIFESTARON INTERES
CUERO Y MODA 2002 LTDA.	KR64 66-00/065	3	5457700	ARTICULOS DE CUERO	MANIFESTARON INTERES
ESMERALDA LEATHER LTDA.	CLL53 68-48	4	2630530	ARTICULOS DE CUERO	MANIFESTARON INTERES
FABRICA ARTESANIAS DE CUERO HECTOR BELTRAN	CL 89 BIS 89 A-31	3	2760462	ARTICULOS DE CUERO	MANIFESTARON INTERES
GUANTE DE CALLE	CR 109 A 71 D-08	2	4334530	ARTICULOS DE CUERO	MANIFESTARON INTERES
INDUSTRIA MARROQUINERA I.M. BISONTE LTDA.	TR93 62-70 INT 9	0	4307073	ARTICULOS DE CUERO	NO
INDUSTRIA MARROQUINERA I.M. BISONTE LTDA.	TR 93 62-70 INT 9	0	4343184	ARTICULOS DE CUERO	NO
INV. DEP. TROPICAL.	AV BOYACA 67A-22	3	4904470	ARTICULOS DE CUERO	MANIFESTARON INTERES
ORUM CREATIVIDAD EN CUERO.	KR93A 83B-84	3	4384864	ARTICULOS DE CUERO	MANIFESTARON INTERES
SIMAC & CIA. S.C.S.	CR 58 A 71-67	3	2312451	ARTICULOS DE CUERO	NO
ABC CUADROS	TR 66A 76 93	3	2767321	MARQUETERIAS	MANIFESTARON INTERES
ALMACEN EL MUNDO DEL ALUMINIO	AV (CL) 80 84/35	3	4306439	MARQUETERIAS	MANIFESTARON INTERES
GALERIA Y MARQUETERIA FERDY	CR 103 A 75 B-44	3	4345411	MARQUETERIAS	MANIFESTARON INTERES
INDUSTRIAS VIANCO LTDA	CL 60 68 59	3	5436472	MARQUETERIAS	MANIFESTARON INTERES
LIENZOZ ALCE LTDA	CR 60 76 55	3	2400083	MARQUETERIAS	MANIFESTARON INTERES
MARQUETERIA EL CASTILLO	CR 61 59A 21	3	2310250	MARQUETERIAS	MANIFESTARON INTERES
MARQUETERIA LA 64	CR 72 64-28	3	4309336	MARQUETERIAS	MANIFESTARON INTERES
MARQUETERIA MARCO POLO	DG 74 69A 53 P-2	3	4304381	MARQUETERIAS	MANIFESTARON INTERES
MULDURAS EDIMOL	AV (CL) 68 74A 06	3	2760938	MARQUETERIAS	MANIFESTARON INTERES
VIDRERIA Y MARQUETERIA LUJAN CAROL	CL 63 A 74 A-20 INT 2	3	2765708	MARQUETERIAS	MANIFESTARON INTERES
VIDRIOS EL DIAMANTE	CR 107 75 F-04	3	4339652	MARQUETERIAS	MANIFESTARON INTERES
ALMACEN MAXI MICKEY	TR 92A 84-65	3	4364020	ROPA PARA NIÑO	NO
CONFECCIONES CREACIONES NATHY	CL 69 A 69 B-18	3	2519383	ROPA PARA NIÑO	NO
CREACCIONES LEALYN	CL 76A 94ª 84	3	2529467	ROPA PARA NIÑO	MANIFESTARON INTERES
CREACINES FITA LTDA	CR 72 A 66 - 30	3	4365806	ROPA PARA NIÑO	MANIFESTARON INTERES
CREACIONES BEBITA LTDA	CL59A 76A 42 BOD 15	3	4167940	ROPA PARA NIÑO	NO
CREATOR	CR 60 65 08	3	6307221	ROPA PARA NIÑO	MANIFESTARON INTERES
FADICAMI PIJAMAS	DG 88A 82- 47	3	2521854	ROPA PARA NIÑO	MANIFESTARON INTERES
LA FOQUITA LTDA	CR 74 A 72 A-21	3	2524410	ROPA PARA NIÑO	MANIFESTARON INTERES
LUVET LTDA.	TRV 93 62 -70 IINT 39	0	4343123	ROPA PARA NIÑO	MANIFESTARON INTERES
MADOKA J-3	CR 66A 71ª-35 L-J-3	3	4380463	ROPA PARA NIÑO	MANIFESTARON INTERES
ROPITAS	CR 71 57-32 34 38	3	4307293	ROPA PARA NIÑO	MANIFESTARON INTERES
ALAN-BRITO JUEGOS DE INGENIO	CR 69 A 63 43	3	2244764	JUGUETERIA	MANIFESTARON INTERES
CELMAX LTDA	CR 74 65 A-48	3	4362524	JUGUETERIA	NO
COLOMBIAN TOYS LTDA	CL 79 65-37	3	2507571	JUGUETERIA	MANIFESTARON INTERES
COMERCIALIZADORA VINARTA	CL 53 69-21	4	4106869	JUGUETERIA	MANIFESTARON INTERES
DISTRIBUCIONES PANCHA	CL 71 81-29	3	2235892	JUGUETERIA	MANIFESTARON INTERES
FABRICA PINQUI TOYS LTDA	CL 65A 72ª 28	3	2234190	JUGUETERIA	NO
ISAIAS 43	CL 65 B 111 B 20	2	4406463	JUGUETERIA	MANIFESTARON INTERES
MUÑECOS DE FELPA MAMARRACHOS LTDA	CR 71 60 A-50	3	2764578	JUGUETERIA	NO
MUÑECOS SKIPPY LTDA	CL 79 65 37	3	3113956	JUGUETERIA	NO
MUÑECOS Y BABUCHAS WIGET	CL 74 64 06	0	2508389	JUGUETERIA	MANIFESTARON INTERES
ADDEQUAR GCM	CR 65A 63 23	3	2404538	MUEBLES PARA OFICINAS	MANIFESTARON INTERES

**ANEXO N°3
EMPRESAS INVITADAS A PARTICIPAR**

NOMBRE	DIRECCIÓN	EST.	TELEFONO	CLASIFICACION	OBSERVACION
ARCHIVO Y DOTACIONES EMES LTDA.	CR 73 74 B-27	3	2524449	MUEBLES PARA OFICINAS	MANIFESTARON INTERES
FURURO INGENIERIA LTDA	CL 68 92-56	3	2246613	MUEBLES PARA OFICINAS	MANIFESTARON INTERES
LA OFICINA DE HOY LTDA	CL 78 61-71	3	2319817	MUEBLES PARA OFICINAS	MANIFESTARON INTERES
MEPAL	AV EL DORADO 90 -10	0	4297470	MUEBLES PARA OFICINAS	NO
MODULE Y DISEÑO LTDA	CL 73 63 23	3	2404431	MUEBLES PARA OFICINAS	MANIFESTARON INTERES
NEXUS LTDA MUEBLES PARA OFICINA	CL 72 A 88-42	3	2246720	MUEBLES PARA OFICINAS	MANIFESTARON INTERES
OFICINA ABIERTA LTDA	CL 68 68A 03 INT-101	3	2247447	MUEBLES PARA OFICINAS	MANIFESTARON INTERES
REINSTALACION Y MANTENIMIENTO PEDRO H. CRUZ	CR 90A 86° 21	3	4302705	MUEBLES PARA OFICINAS	MANIFESTARON INTERES
UNION LINK LTDA	CR 72 BIS 73-45	3	4307156	MUEBLES PARA OFICINAS	MANIFESTARON INTERES
AMADEYS YELLOW	CR 88 A62 74		4373000	ROPA PARA MUJER	MANIFESTARON INTERES
AMERICANA DE CONFECCIONES	CR 110 74	3	4316147	ROPA PARA MUJER	MANIFESTARON INTERES
CONFECCIONES ALAMOS S. A.	TR 93 66 27	3	2236322	ROPA PARA MUJER	NO
CONFECCIONES RAMGOZ LTDA.	CR 89 79 84	3	4300042	ROPA PARA MUJER	MANIFESTARON INTERES
DISEÑO FRANCES	CL 64 88 A 06BDG 28	0	4343307	ROPA PARA MUJER	MANIFESTARON INTERES
EFECTO FEMENINO DISEÑOS	CR 80 A 52 - 22	3	4104136	ROPA PARA MUJER	MANIFESTARON INTERES
LA CASA DE LA ELEGANCIA FEMENINA	CR 66 A 71 A-35 L-P-9	3	4380441	ROPA PARA MUJER	MANIFESTARON INTERES
MODAS MORAN	CR 77A 71ª-04	3	4371015	ROPA PARA MUJER	MANIFESTARON INTERES
VARIEDADES EMELY	CR 77A 71B-10	3	2233142	ROPA PARA MUJER	MANIFESTARON INTERES
ALMA CENES BERCHET SWEATERS	CR67 78 31	3	2501663	SUETERES	NO
DISTRILANAS	DG82 78 31	3	2567167	SUETERES	MANIFESTARON INTERES
FABRICA DE SUETERES PANDA	CL 62 67-59	3	2519512	SUETERES	MANIFESTARON INTERES
LA FERIA DE LOS SACOS	CL 68 76-03	3	2230360	SUETERES	MANIFESTARON INTERES
AFFECTOS LTDA	CR 76B 49ª 75	3	4166811	MUÑECOS Y MUÑECAS	MANIFESTARON INTERES
D'IMAGEN TUID	AV BOYACA 73 50	3	4381227	MUÑECOS Y MUÑECAS	MANIFESTARON INTERES
FABRICA DE MUÑECOS INFANTILES DE COLOMBIA	CL 75 61 52	3	2254136	MUÑECOS Y MUÑECAS	MANIFESTARON INTERES
ISAIAS 43	CL 65 B 111 B 20	2	4406463	MUÑECOS Y MUÑECAS	MANIFESTARON INTERES
MUÑECOS DE FELPA MAMARRACHOS LTDA	CR 71 60 A-42/50	3	2764578	MUÑECOS Y MUÑECAS	NO
MUÑECOS PELANAS LTDA	CR 76 B 51-39	3	5479595	MUÑECOS Y MUÑECAS	MANIFESTARON INTERES
MUÑECOS SKIPPY LTDA	CL 79 65-37	3	2257575	MUÑECOS Y MUÑECAS	NO
ACABADOS RENOVAR	AV BOYACA 63 32	3	4362719	MUEBLES DE MADERA	SIN CONFIRMAR
AMBIENTES Y DISEÑOS S.A.	CI 77A 85-25	3	4901356	MUEBLES DE MADERA	MANIFESTARON INTERES
AMOBLADORA ATLAS	CL 72 A 67-34	3	4344647	MUEBLES DE MADERA	MANIFESTARON INTERES
AMOBLADORA LEOMAR	AV (CL) 72 69 79	3	2519814	MUEBLES DE MADERA	MANIFESTARON INTERES
ANTONIO BELTRAN MUEBLES Y ACCESORIOS	CL 65 A 74-64 AP-201	3	2239524	MUEBLES DE MADERA	NO
ARALVE DISEÑO DE MADERA	TR 85 65 B-18	3	2529318	MUEBLES DE MADERA	NO
ARAMA LTDA.	CR 62 76-28	3	6306221	MUEBLES DE MADERA	SIN CONFIRMAR
ATERMAD	CL 75 63 48	3	2318861	MUEBLES DE MADERA	NO
BARRIOS JAIRO	CR 64 69-26	3	2258899	MUEBLES DE MADERA	NO
BASSETTI MUEBLES	AV BOYACA 49A-17	4	2631241	MUEBLES DE MADERA	SIN CONFIRMAR
CALPROCOL LTDA	CL 76 A 82-74	3	4307031	MUEBLES DE MADERA	NO
CARPI CENTER LTDA	CL 68 89 45	3	2529599	MUEBLES DE MADERA	NO
CARPINTERIA PENAGOS	CL 68 A 66 A 81	3	2768335	MUEBLES DE MADERA	MANIFESTARON INTERES
CASA AMOBLADORA	CR 66 A 65-76	3	2318467	MUEBLES DE MADERA	NO
CASAMUEBLE LOAN DECOR	CR 66 A 70-60	3	6301192	MUEBLES DE MADERA	NO
CLOSET SOBRE MEDIDAS JORGE PARRADO	CR 104 76C 09	3	2271116	MUEBLES DE MADERA	NO
CONSTRUMUEBLE LTDA.	CL 86 C 103 D 22 INT 41	0	4333357	MUEBLES DE MADERA	NO
COSIN CLOSET	CL 73B 94 09	3	4384220	MUEBLES DE MADERA	MANIFESTARON INTERES
CREDITOS NURY	CR 109 A 68-82 P-2	2	4338609	MUEBLES DE MADERA	MANIFESTARON INTERES

ANEXO N°3
EMPRESAS INVITADAS A PARTICIPAR

NOMBRE	DIRECCIÓN	EST.	TELEFONO	CLASIFICACION	OBSERVACION
DECMA LTDA.	CR 89 68-15	3	4364960	MUEBLES DE MADERA	MANIFESTARON INTERES
DECORALPISOS	CR 107 69 60	2	4338948	MUEBLES DE MADERA	NO
DINALMUEBLES	CL 62 A 68-32	3	2242082	MUEBLES DE MADERA	SIN CONFIRMAR
EBANISTERIA Y CARPINTERIA ORMAR	CR 108A 71A 30	2	4407749	MUEBLES DE MADERA	SIN CONFIRMAR
EBENEZER	CL 70 68 45	3	2514215	MUEBLES DE MADERA	SIN CONFIRMAR
EDSOMUEBLES LTDA.	CL 75 BIS 84-15	3	2522428	MUEBLES DE MADERA	NO
ELECTRO-CELY	AV (CL) 68 69 45	3	4300114	MUEBLES DE MADERA	SIN CONFIRMAR
ELEGANT HOUSE	TR 96 70ª 85	3	4373777	MUEBLES DE MADERA	SIN CONFIRMAR
FABRICA DE MUEBLES EL BAMBU KATHERINE	AV BOYACA 77 A 10	3	2526634	MUEBLES DE MADERA	SIN CONFIRMAR
FABRICLOSET	CL 70 A 87 11	3	4364264	MUEBLES DE MADERA	MANIFESTARON INTERES
HOGAR Y ESTILO	CR 72 48 91	4	2631790	MUEBLES DE MADERA	MANIFESTARON INTERES
IMARDEC	CR 67 78-39	3	2317853	MUEBLES DE MADERA	NO
IMPRODEMA LTDA	CL 68 93 46	3	4304840	MUEBLES DE MADERA	NO
INDUMAR MUEBLES	CR 105 B 73 F 09	3	4333756	MUEBLES DE MADERA	NO
INDUMEND	TR 88 C 81-55	3	2241596	MUEBLES DE MADERA	NO
INDUSTRAIL Y COMERCIAL DE MUEBLES GAITAN	CR 87 68ª 58 P-1	3	4901947	MUEBLES DE MADERA	NO
INDUSTRIAL DE MADERAS LUFERQUIN	CL 68 A 87-21 P-2	3	2236376	MUEBLES DE MADERA	SIN CONFIRMAR
INFANTILES EL MUEBLE DE LUJO	CR 74A 69ª 67	3	2243181	MUEBLES DE MADERA	SIN CONFIRMAR
INGEMUEBLES Y CIA. LTDA.	TR 77 C 51-50	3	4102657	MUEBLES DE MADERA	SIN CONFIRMAR
INVERSIONES FONSECA	CL 69 92 21	3	2232337	MUEBLES DE MADERA	SIN CONFIRMAR
INVERSIONES PINEDA & CIA. LTDA.	CR 82 78-43	3	2233076	MUEBLES DE MADERA	SIN CONFIRMAR



ANEXO N°4
EMPRESARIOS VISITADOS

EMPRESA	PERSONA RESPONSABLE	CARGO	DIRECCIÓN Y TELEFONO
EUFORIA CALZADO SANDINELL	FERNANDO VARGAS NUVIA AYALA	VENDEDOR DUENA	TRA 92ª 79 30 TRA 92ª 79 16
ANGELS CUERO EL COLORIDO DE LOS FIESTAS TODO ADORNOS CALZADO PIFERE PAÑALERA BEBE PITUFO	CLAUDIA GARZON GLADIS FONSECA OLGA GONZALEZ NOHORA HUERTAS JANNER MADRIGAL	VENDEDORA ADMINISTRADORA VENDEDORA VENDEDORA VENDExxDORA	TRA 92ª 79 18 TRA 92ª 79 64 TRA 92ª 79 48 TRA 92ª 79 66 TRA 92ª 79 90
LUYMAR ICAROS ALMACEN Y TALLER RADAR EL MUNDO DE LAS PIJAMAS	ABELARDO GUTIERREZ NELLY VELANDIA DIEGO PAEZ RUTH DUCARIC VALENCIA	VENDEDOR VENDEDORA VENDEDOR ADMINISTRADORA	TRA 92ª 79 96 TRA 92ª 80 71 CL 81 92 75 TRA 92 84ª 28
SEXIES CONFECCIONES CALZADO EL DESCUENTO ALMACEN QUIRIGUA LA 92 CALZADO SANDRA SOLO PROMOCIONES ALMACEN VARIEDADES TENNIS ELION JEANS ZARA FASHIONS LUCHO SPORT FANTASMA CONFECCIONES MOÑAS Y MOÑAS LASTER LA PAÑALERA DE SEBASTIÁN WENIS CONFECCIONES CONFECCIONES VESTILES REMATE LOS PAISAS VIDRIOS LA ESQUINA ELECTRON DANN DISTRIBUICIONES D Y J MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA MUEBLES FANELECTRICOS DON ACOSTA PAÑALERA MIS PRIMEROS PASOS PINTURAS DISTRIBUDORA J C K CALZADO QUIFOS CABAÑAS DE LAS MEDIAS SURTICOPY REMONTADORA MARY REMATES Y VARIEDADES SANTY SURTITODO DOS MIL TALLERES SALASAR ECOPINTURAS SURTIMUEBLES Y FRENOS AUTOLUJOS BACHUE LUBRICANTES JHON CAR HERRAMIENTAS Y TORNILLOS ENGATIVA FERRETERÍA DEPOSITO PAOLA DEPOSITO CERÁMICAS SURTIESPRES MASCAUCHOS DISEMENTOS RUSSIS FERRETERÍA LA SOBERANA CLOS EMBRAGUES BOGOTA MERQUEREPUESTOS L V TORNIPLAST COMPRA VENTA JOHANA RODRICOLOR MUEBLES SEMPACAL DOBLADORA METROPOLITANA ALAMO	CLAUDIA ESCOBAR AURA GOMEZ CARLOS GARCIA OFELIA GALVIS FABIO ENAO CLAUDIA CASTAÑEDA GLORIA DIAZ MONICA TEJEDOR ANGELA OLAYA LUIS AVENDAÑO MARCOS MARIN CONCEPCIÓN SÁNCHEZ LUIS MONTENEGRO JUDY OSPINA JONATHAN VARGAS CIRO GONZALEZ ELKIN RAMÍREZ NELSON AGUIRRE NANCY URREGO JAIRO DIAZ JUAN ALVAREZ RODOLFO MENDOZA GLORIA RAMÍREZ SANDRA HERNÁNDEZ MARTHA RODRIGUEZ FERNANDO ACOSTA FERNANDO PEREZ RUBY MORA MARLEN RODRIGUEZ JORGE RODRÍGUEZ SANDRA ESCOBAR HUGO DIAZ ALVARO SALASAR FREDY REYES LUIS VALDERRAMA LUIS FAJARDO EDWIN MARTINEZ CESAR NAVARRETE	VENDEDORA DUENA TRABAJADOR TRABAJADORA ADMINISTRADOR VENDEDORA ADMINISTRADORA ADMINISTRADORA EMPLEADA ADMINISTRADOR DUENO ADMINISTRADORA DUENO DUENO ADMINISTRADOR ADMINISTRADOR DUENA DUENO ADMINISTRADORA EMPLEADO EMPLEADO DUENA DUENA DUENO EMPLEADA ADMINISTRADOR ADMINISTRADOR DUENO DUENO TRABAJADOR DUENO EMPLEADO ADMINISTRADOR ADMINISTRADOR EMPLEADA ADMINISTRADOR ADMINISTRADOR EMPLEADO PROPIETARIO DUENO DUENA EMPLEADO DUENO EMPLEADO EMPLEADO EMPLEADO ADMINISTRADOR	TRA 92ª 82ª 28 TRA 92ª 82ª 68 TRA 92ª 82ª 12 TRA 92 84 39 TRA 92ª 84 43 TRA 92ª 83 15 TRA 92 83D 13 TRA 92 83D 07 TRA 92ª 83D 03 TRA 92ª 83 19 KR 112ª 73D 03 KR 112ª 73D 02 CL 73ª 112ª 02 CL 72D 112ª 15 KR 112ª 72C 03 KR 112ª 71L 23 KR 112ª 71L 59 CL 71H 111C 45 CL 71H 111C 39 CL 71H 111B 15 KR 111 71F 17 KR 110G 71F 23 KR 110G 71F 79 KR 110G 71D 79 KR 110G 71D 15 KR 110G 71F 22 KR 110C 71H 17 CL 71H 111 08 KR 112ª 71L 18 KR 112ª 71L 26 KR 112ª 71L 78 KR 112ª 72C 16 CL 60 111 74 CL 60 111 68 CL 60 111 22 CL 60 111 20 CL 60 111 06 CL 111 60 16 CL 60 110 26 CL 60 110D 14 CL 60 110C 16 CL 60 110C 42 CL 60 110C 18 CL 60 109 04 CL 60 107 71 CL 60 107C 10 CL 61 BIS 105I 40 CL 61 105 51 CL 60 105 51 CL 61 105 34 CL 60 105I 02 CL 61 105F 02 CL 68 73ª 31 2 517225 CL 68 73ª 31 4 30573 KR 73ª 71ª 77 2 232453 KR 73ª 71ª 77 2 513511 KR 73A 71A 56
COLCHONES SUMMIT	MIREYA LOPEZ	ADMINISTRADORA	CL 68 73ª 31 4 30573
PISOS Y MADERAS	ORLANDO CORTEZ	ADMINISTRADOR	KR 73ª 71ª 77 2 232453
DISPANO S A	DIEGO MEDINA	ADMINISTRADOR	KR 73ª 71ª 77 2 513511
FANALPITECH	EDGAR HOME	ADMINISTRADOR	KR 73A 71A 56



**ANEXO N°4
EMPRESARIOS VISITADOS**

MADERABLES LTDA	EDUARDO FUENTES RUEDA	DUEÑO	2 524524 CL 72 72ª 55 4 342121
BRAUN Y BRAVO LTDA	SANDRA GARCIA	ADMINISTRADORA	CL 68 72ª 55
ALMACEN CALIPSO	ALEIDA CARDOZO	SECRETARIA	CL 68 72ª 41
MUNDO YESOS	VERÓNICA DUQUE	SOCIA	CL 68 72ª 19 2 521514
COMERCIALIZADORA FIJACIONES	JUAN PABLO GUERRERO	VENDEDOR	CL 72 72ª 71 3 490341
MADELISTO	JAVIER LANCHEROS	ADMINISTRADOR	CL 68 72ª 33
ALMACEN LOS RETALOS DE LA 68	HORACIO BERMÚDEZ	ADMINISTRADOR	CL 68 72ª 11 2 525915
MUEBLES SANTA FE	GLADIS MUÑOZ	ADMINISTRADORA	CL 68 72ª 15 2 511262
TALLAS DE MADERA DECORACIÓN, MUEBLES Y ENCHAPES	HUGO MADERO ALVARO FRANCO	TALLADOR PROPIETARIO	CL 71ª 8-73ª 40 CL 71ª 73ª 15
TECNI AFIL	GRACIELA MORENO	PROPIETARIA	CL 73ª 71ª 15
INVERCESARES	PILAR HERRERA	OPERARIA	KR 73ª 71ª 25
PINTURAS EVILAC	EDWIN REYES	DEPENDIENTE	KR 72ª 71ª 74
PUBLICARTE	GUSTAVO CARRASQUILLA	DUEÑO	KR 72ª 71ª 80
MOLDURAS Y PERSIANAS	ORLANDO MARTINEZ	ADMINISTRADOR	KR 72ª 71ª 48
SUMMIGRAF	ORLANDO ORTIZ	GERENTE	KR 72ª 71ª 39
MUEBLES	ADAN PARRA	ADMINISTRADOR	KR 72ª 82 25
SIERRA FIL	CARLOS FERNÁNDEZ	EMPLEADO	KR 74ª 71 24 2 760017
MUEBLES DE OSCAR	LUISA MIRANDA	SECRETARIA	KR 74ª 71 35 2 763310
DECORACIONES CAR	MARCO BUITRAGO	PROPIETARIO	KR 79 77 42 2 235437
PROYECCIÓN PUBLICIDAD	MIGUEL PALACIOS	PROPIETARIO	KR 74ª 71 51 2 513236
MOLDUPISOS EL GRANADILLO	HERNANDO OROZCO	ADMINISTRADOR	CL 68 74ª 27
COLCHONES ATLANTE	ALEXANDER ANGEL	ADMINISTRADOR	CL 68 74ª 27
DIMITRI YEPES	ARTURO CAMARGO	ADMINISTRADOR	CL 68 74ª 69 2 240146
FANY PUENTES BUITRAGO	FANY PUENTES BUITRAGO	PROPIETARIA	CALLE 85 N°98ª26 BOCHICA 1 B3 APTO 308 2278123
VIVERO EL DESCUENTO	ITALO JULIO SUAREZ	PROPIETARIO	CALLE 96 N°99BIS06 VILLACRISTINA 2283895
VENDEDOR AMBULANTE	ANTONIO BELTRÁN		DG 88 N°82ª22 2763835
PROMOTORA DE TURISMO CADIZ - TURES	RODRIGO LÓPEZ	DIRECTOR OPERATIVO	CALLE 70ABIS N°123-12 5457931
FUNDACIÓN MISIÓN SOLIDARIA EVENEZER COMIDAS RÁPIDAS	HÉCTOR MUÑOZ GÓMEZ SILVIA MORALES	PROPIETARIA	2516797 CALLE 68 N°65ª15 2252750
LAVANDERÍA LA TERRAZA	EDITH FUENTES	PROPIETARIA	CARRERA 68N°62-64 4370451
CENTRAL DE DOBLECES PENAGOS	MIGUEL PENAGOS	PROPIETARIO	CARRERA 74 N°71ª00 2766670
MUEBLES BARROCO	JOSÉ LUCIO OVALLE	PROPIETARIO	CARRERA 74ª N°71ª-41 2237442
CHAMUSERO MONCADA HERMANOS	JAIME RONCANCIO	ADMINISTRADOR	CARRERA 74A N°71ª09 2247722
GRÁFICOS JM	ISABEL VÁSQUEZ	PROPIETARIA	CARRERA 74A N°71ª56 2455093
VIDRIERIA REAL	MARCOS HERNEY MANCHOLA	PROPIETARIO	CARRERA 74A N°71ª56 2513908
MADERAS Y MOLDURAS	ARISTÓBULO GALEANO	PROPIETARIO	CARRERA 74A N°71ª76 2517165
TALLER EL SILENCIADOR	CARLOS JULIO RODRÍGUEZ	COPROPIETARIO	CALLE 72 N°71ª76 2765032
TRIPLES Y AGLOMERADOS NARIÑO	VEDEX NAME (ELEDEQ CAMILO)	ADMINISTRADOR	CALLE 68 N°73Aª61 2513708

**Anexo N°4
LISTADO DE EMPRESARIOS VISITADOS**

EMPRESA	PERSONA RESPONSABLE	CARGO	DIRECCIÓN Y TELEFONO
EUFORIA	FERNANDO VARGAS	VENDEDOR	TRA 92ª 79 30
CALZADO SANDINELL	NUVIA AYALA	DUEÑA	TRA 92ª 79 16
ANGELS CUERO	CLAUDIA GARZON	VENDEDORA	TRA 92ª 79 18



Anexo N°4
LISTADO DE EMPRESARIOS VISITADOS

EMPRESA	PERSONA RESPONSABLE	CARGO	DIRECCIÓN Y TELEFONO
EL COLORIDO DE LOS FIESTAS	GLADIS FONSECA	ADMINISTRADORA	TRA 92ª 79 64
TODO ADORNOS	OLGA GONZALEZ	VENDEDORA	TRA 92ª 79 48
CALZADO PIFERE	NOHORA HUERTAS	VENDEDORA	TRA 92ª 79 66
PAÑALERA BEBE PITUFO	JANNER MADRIGAL	VENDEDORA	TRA 92ª 79 90
LUYMAR	ABELARDO GUTIERREZ	VENDEDOR	TRA 92ª 79 96
ICAROS	NELLY VELANDIA	VENDEDORA	TRA 92ª 80 71
ALMACEN Y TALLER RADAR	DIEGO PAEZ	VENDEDOR	CL 81 92 75
EL MUNDO DE LAS PIJAMAS	RUTH DUCARIC VALENCIA	ADMINISTRADORA	TRA 92 84ª 28
SEXIES CONFECCIONES	CLAUDIA ESCOBAR	VENDEDORA	TRA 92ª 82ª 28
CALZADO EL DESCUENTO	AURA GOMEZ	DUEÑA	TRA 92ª 82ª 68
ALMACEN QUIRIGUA	CARLOS GARCIA	TRABAJADOR	TRA 92ª 82ª 12
LA 92	OFELIA GALVIS	TRABAJADORA	TRA 92 84 39
CALZADO SANDRA	FABIO ENAO	ADMINISTRADOR	TRA 92ª 84 43
SOLO PROMOCIONES	CLAUDIA CASTAÑEDA	VENDEDORA	TRA 92ª 83 15
ALMACEN VARIEDADES TENNIS	GLORIA DIAZ	ADMINISTRADORA	TRA 92 83D 13
ELION JEANS	MONICA TEJEDOR	ADMINISTRADORA	TRA 92 83D 07
ZARA FASHIONS	ANGELA OLAYA	EMPLEADA	TRA 92ª 83D 03
LUCHO SPORT	LUIS AVENDAÑO	ADMINISTRADOR	TRA 92ª 83 19
FANTASMA CONFECCIONES	MARCOS MARIN	DUEÑO	KR 112ª 73D 03
MONAS Y MONAS	CONCEPCIÓN SÁNCHEZ	ADMINISTRADORA	KR 112ª 73D 02
LASTER	LUIS MONTENEGRO	DUEÑO	CL 73ª 112ª 02
LA PAÑALERA DE SEBASTIÁN	JUDY OSPINA	TRABAJADORA	CL 72D 112ª 15
WENIS CONFECCIONES	JONATHAN VARGAS	ADMINISTRADOR	KR 112ª 72C 03
CONFECCIONES VESTILES	CIRO GONZALEZ	DUEÑO	KR 112ª 71L 23
REMATE LOS PAISAS	ELKIN RAMÍREZ	ADMINISTRADOR	KR 112ª 71L 59
VIDRIOS LA ESQUINA	NELSON AGUIRRE	TRABAJADOR	CL 71H 111C 45
ELECTRON DANN	NANCY URREGO	DUEÑA	CL 71H 111C 39
DISTRIBUCIONES D Y J	JAIRO DIAZ	DUEÑO	CL 71H 111B 15
MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA	JUAN ALVAREZ	ADMINISTRADOR	KR 111 71F 17
MUEBLES	RODOLFO MENDOZA	ADMINISTRADOR	KR 110G 71F 23
FANELECTRICOS DON ACOSTA	GLORIA RAMÍREZ	DUEÑA	KR 110G 71F 79
PAÑALERA MIS PRIMEROS PASOS	SANDRA HERNÁNDEZ	DUEÑA	KR 110G 71D 79
PINTURAS	MARTHA RODRIGUEZ	ADMINISTRADORA	KR 110G 71D 15
DISTRIBUDORA J C K	FERNANDO ACOSTA	EMPLEADO	KR 110G 71F 22
CALZADO QUIFOS	FERNANDO PEREZ	EMPLEADO	KR 110C 71H 17
CABAÑAS DE LAS MEDIAS	RUBY MORA	DUEÑA	CL 71H 111 08
SURTCOPY	MARLEN RODRIGUEZ	DUEÑA	KR 112ª 71L 18
REMONTADORA MARY	JORGE RODRÍGUEZ	DUEÑO	KR 112ª 71L 26
REMATES Y VARIEDADES SANTY	SANDRA ESCOBAR	EMPLEADA	KR 112ª 71L 78
SURTITODO DOS MIL	HUGO DIAZ	ADMINISTRADOR	KR 112ª 72C 16
TALLERES SALASAR	ALVARO SALASAR	ADMINISTRADOR	CL 60 111 74
ECOPINTURAS	FREDDY REYES	DUEÑO	CL 60 111 68
SURTIMUELLES Y FRENOS	LUIS VALDERRAMA	DUEÑO	CL 60 111 22
AUTOLUJOS BACHUE	LUIS FAJARDO	DUEÑO	CL 60 111 20
LUBRICANTES JHON CAR	EDWIN MARTINEZ	TRABAJADOR	CL 60 111 06
HERRAMIENTAS Y TORNILLOS	CESAR NAVARRETE	DUEÑO	CL 111 60 16
ENGATIVA			
FERRETERÍA	FABIO FAJARDO	EMPLEADO	CL 60 110 26
DEPOSITO PAOLA	ARTURO NIÑO LOPEZ	ADMINISTRADOR	CL 60 110D 14
DEPOSITO CERÁMICAS	MARCO PARRA	ADMINISTRADOR	CL 60 110C 16
SURTIESPRES			
MASCAUCHOS	HELENA BORBÓN	EMPLEADA	CL 60 110C 42
DISEMENTOS RUSSIS	EVENARDO RUSSIS	ADMINISTRADOR	CL 60 110C 18
FERRETERÍA LA SOBERANA	LUIS LAVERDE	ADMINISTRADOR	CL 60 109 04
CLOS EMBRAGUES BOGOTA	FRANCISCO MARTINEZ	EMPLEADO	CL 60 107 71
MERQUEREPUESTOS L V	VICENTE VARGAS	PROPIETARIO	CL 60 107C 10
TORNIPLAST	FABIO CASTRO	DUEÑO	CL 61 BIS 1051 40
COMPRA VENTA JOHANA	CLAUDIA DURAN	DUEÑA	CL 61 105 51
RODRICOLOR	CARLOS RODRÍGUEZ	EMPLEADO	CL 60 105 51
MUEBLES	RAUL QUINTERO	DUEÑO	CL 61 105 34
SEMPACAL	ALIRIO CÉSPEDES	EMPLEADO	CL 60 1051 02
DOBLADORA METROPOLITANA	ERNESTO RAMÍREZ	EMPLEADO	CL 61 105F 02
ALAMO	ALFREDO MORENO	ADMINISTRADOR	CL 68 73ª 31 2 517225
COLCHONES SUMMIT	MIREYA LOPEZ	ADMINISTRADORA	CL 68 73ª 31 4 30573
PISOS Y MADERAS	ORLANDO CORTEZ	ADMINISTRADOR	KR 73ª 71ª 77 2 232453
DISPANO S A	DIEGO MEDINA	ADMINISTRADOR	KR 73ª 71ª 77 2 513511
FANALPITECH	EDGAR HOME	ADMINISTRADOR	KR 73A 71A 56 2 524524
MADERABLES LTDA	EDUARDO FUENTES RUEDA	DUEÑO	CL 72 72ª 55 4 342121
BRAUN Y BRAVO LTDA	SANDRA GARCIA	ADMINISTRADORA	CL 68 72ª 55
ALMACEN CALIPSO	ALEIDA CARDOZO	SECRETARIA	CL 68 72ª 41
MUNDO YESOS	VERÓNICA DUQUE	SOCIA	CL 68 72ª 19 2 521514



Anexo N°4			
LISTADO DE EMPRESARIOS VISITADOS			
EMPRESA	PERSONA RESPONSABLE	CARGO	DIRECCIÓN Y TELEFONO
COMERCIALIZADORA FIJACIONES	JUAN PABLO GUERRERO	VENDEDOR	CL 72 72ª 71 3 490341
MADLISTO	JAVIER LANCHEROS	ADMINISTRADOR	CL 68 72ª 33
ALMACEN LOS RETALOS DE LA 68	HORACIO BERMÚDEZ	ADMINISTRADOR	CL 68 72ª 11 2 525915
MUEBLES SANTA FE	GLADIS MUÑOS	ADMINISTRADORA	CL 68 72ª 15 2 511262
TALLAS DE MADERA	HUGO MADERO	TALLADOR	CL 71ª 8-73ª 40
DECORACIÓN, MUEBLES Y ENCHAPES	ALVARO FRANCO	PROPIETARIO	CL 71ª 73ª 15
TECNI AFIL	GRACIELA MORENO	PROPIETARIA	CL 73ª 71ª 15
INVERCESARES	PILAR HERRERA	OPERARIA	KR 73ª 71ª 25
PINTURAS EVILAC	EDWIN REYES	DEPENDIENTE	KR 72ª 71ª 74
PUBLICARTE	GUSTAVO CARRASQUILLA	DUEÑO	KR 72ª 71ª 80
MOLDURAS Y PERSIANAS	ORLANDO MARTINEZ	ADMINISTRADOR	KR 72ª 71ª 48
SUMMIGRAF	ORLANDO ORTIZ	GERENTE	KR 72ª 71ª 39
MUEBLES	ADAN PARRA	ADMINISTRADOR	KR 72ª 82 25
SIERRA FIL	CARLOS FERNÁNDEZ	EMPLEADO	KR 74ª 71 24 2 760017
MUEBLES DE OSCAR	LUISA MIRANDA	SECRETARIA	KR 74ª 71 35 2 763310
DECORACIONES CAR	MARCO BUITRAGO	PROPIETARIO	KR 79 77 42 2 235437
PROYECCIÓN PUBLICIDAD	MIGUEL PALACIOS	PROPIETARIO	KR 74ª 71 51 2 513236
MOLDUPISOS EL GRANADILLO	HERNANDO OROZCO	ADMINISTRADOR	CL 68 74ª 27
COLCHONES ATLANTE	ALEXANDER ANGEL	ADMINISTRADOR	CL 68 74ª 27
DIMITRI YEPES	ARTURO CAMARGO	ADMINISTRADOR	CL 68 74ª 69 2 240146
FANY PUENTES BUITRAGO	FANY PUENTES BUITRAGO	PROPIETARIA	Calle 85 N°98ª26 Bochica 1 B3 Apto 308 2278123 Calle 96 N°99BIS06 Villacristina 2283895 Dg 88 N°82ª22 2763835
VIVERO EL DESCUENTO	ITALO JULIO SUAREZ	PROPIETARIO	Calle 70Abis N°123-12 5457931 2516797
VENDEDOR AMBULANTE	ANTONIO BELTRÁN		Calle 68 N°65ª15 2252750
PROMOTORA DE TURISMO CADIZ – TURES	RODRIGO LÓPEZ	DIRECTOR OPERATIVO	Carrera 68N°62-64 4370451
FUNDACIÓN MISIÓN SOLIDARIA	HÉCTOR MUÑOZ GÓMEZ		Carrera 74 N°71ª00 2766670
EVENEZER COMIDAS RÁPIDAS	SILVIA MORALES	PROPIETARIA	Carrera 74ª N°71ª-41 2237442
LAVANDERÍA LA TERRAZA	EDITH FUENTES	PROPIETARIA	Carrera 74A N°71ª09 2247722
CENTRAL DE DOBLECES PENAGOS	MIGUEL PENAGOS	PROPIETARIO	Carrera 74A N°71ª956 2455093
MUEBLES BARROCO	JOSÉ LUCIO OVALLE	PROPIETARIO	Carrera 74A N°71ª956 2513908
CHAMUSERO MONCADA	JAIME RONCANCIO	ADMINISTRADOR	Carrera 74A N°71ª76 2517165
HERMANOS GRÁFICOS JM	ISABEL VÁSQUEZ	PROPIETARIA	Calle 72 N°71ª76 2765032
VIDRIERIA REAL	MARCOS HERNEY MANCHOLA	PROPIETARIO	Calle 68 N°73Aª61 2513708
MADERAS Y MOLDURAS	ARISTÓBULO GALEANO	PROPIETARIO	
TALLER EL SILENCIADOR	CARLOS JULIO RODRÍGUEZ	COPROPIETARIO	
TRIPLES Y AGLOMERADOS NARIÑO	VEDEX NAME (ELEDEQ CAMILO)	ADMINISTRADOR	

Anexo N°5				
LISTADO DE PARTICIPANTES DE CONVOCATORIA				
N°	EMPRESA	PERSONA RESPONSABLE	CARGO	DIRECCIÓN Y TELEFONO
1	PROPOISAN DE COLOMBIA	HECTOR ACOSTA	PROPIETARIO	CL 108 71ª 51 4 359525
2	MUEBLES COLOR 2000	ADOLFO MELO	ADMINISTRADOR	CL 68 69 94 2 919359
3	ALCOMA MUEBLES & MUEBLES	ALFREDO CORREDOR	GERENTE	CL 68 68ª 18 4 364939
4	C. A. COMERCIALIZADORA AMOBLANDO	JOSEFINA JIMÉNEZ	ADMINISTRADORA	CL 68 69ª 10 2 524337 5 479025
5	MADERAS Y MAS	MARTHA LUZ CAMELO	GERENTE	CL 72ª 74ª 53 2 529666
6	PITAIN LTDA	GONZALO PITA	GERENTE	CL 62 69 48



Anexo N°5
LISTADO DE PARTICIPANTES DE CONVOCATORIA

7	CREACIONES MARTHA	MARTHA I. MARTINEZ	DUEÑA	5 436480 KR 109 BIS 71D 39
8	PROMOTORA DE TURISMO CADIZ TURES	RODRIGO POPEZ	DIRECTOR OPERATIVO	2 291057 CL 70ª BIS 123 12
9	MUEBLES URIBE HNS	CARLOS URIBE	PROPIETARIO	5 457931 CL 66 74 81
10	IND. METALICAS EL VENTANAL	MAVEN PEÑA	HIJO DEL DUEÑO	4 303668 CL 71B 75 66
11	MUEBLES GALIOT LTDA	EZEQUIEL GALINDO	PROPIETARIO	2 247606 CL 65B 71 15
12	MUEBLES SANTAFE	LUIS EMILIO ALVAREZ	PROPIETARIO	4 304699 2 521435 CL 68 72ª 03
13	MOLDURAS Y PERSIANAS	ORLANDO MARTINEZ	EMPRESARIO	2 511262 KR 72L 71L 48
14	TALLAS PAZ	ALBERTO PAZ	EMPRESARIO	2 524373 KR 73ª 67ª 00
15	MUEBLES DE OSCAR	LUISA MIRANDA	SECRETARIA	2 518771 KR 74 71ª 35
16	ASADERO Y RESTAURANTE	MAUREEN MENDEZ	EMPRESARIA	2 763310 TRA 96 88ª 09
17	MUSICALES	GUILLERMO CASTILLO	EMPRESARIO	5 359237 CL 86 102 80
18	EMPRESA EN FORMACIÓN BLUSAS	TERESA PATIÑO	EMPRESARIA	4 408615 CL 75 BIS 105B 45
19	EMPRESA EN FORMACIÓN ENBUTIDOS	SILVIA MORALES	EMPRESARIA	4 348705
20	EMPRESA EN FORMACIÓN ENBUTIDOS	JEINETT TABIMBA	EMPRESARIA	2 252750
21		JOSE IGNACIO LOZANO CARRILLO	PROPIETARIO	3 110468 KR 71 73ª 83
22	TECNIMOTIVOS	MARIO CASTEMBLANCO	SOCIO	5 364805 2 519879 KR 71 3ª 83
23	CONFECCION	SANDRA JANNETH MELGAREJO	DISEÑADORA	2 519879 KR 109 BIS 71D 39
24	CARPINTERÍA	JOSE GUSTAVO PENAGOS	DUEÑO	2 291037 CL 68ª 66ª 81
25	EMPAÑADAS	LUZ MARINA CAMACHO	DUEÑA	4 366473 4 816909 TR 76 70 87
26	TEJIDO LORENZA PAEZ S.C.	LUZ STELLA TORRES LORENZA PAEZ	SOCIAS	4 907895 4 365559 CL 63 68 65
27	EMBUTIDOS	DORIS GUZMÁN	DUEÑA	4 907895 4 365559 CL 66 76 30
28	EMBUTIDOS	CECILIA BIGOYA	DUEÑA	2 240942 CL 66 74 54
29	GLANPAD	GLADIS AMPARO JIMÉNEZ GLADIS	PROPIETARIOS	2 239538 4 901773 KR 90 BIS IN 1 AGRU 29
30	REPARACIÓN ELECTRODOMESTICOS	LUIS E. TIRADO	SOCIOS	4 305613 4 300571 KR 70 71 88
31		LUIS F. GONZALEZ MONICA FUQUENE	PROPIETARIA	2 512725 CL 72 BIS 73ª
32	CREACIONES ROCY	MERAY ROCIO SIERRA P.	DUEÑA	2 737151 CL 72D 109 40
33	DISFRACES ALBA LUZ	VANESA DUQUE SALINAS	PROPIETARIA	2 271115 CL 68 69ª 10
34	JABONES NATURALES "LE SANDRÉ"	SANDRA SARMIENTO ANA MARIA GIRALDO	SOCIAS	2 919785 2 511093 DIG 58 24 61
35	MANUFACTURAS PERIKLES	SOL JANET CARDOZO B	SOCIA	2 556714 2 214541 6 786663
36	PROMOTORA DE TURISMO "CADIZ.TURES"	ZULMA YULY LOPEZ B.	DIRECTORA DE TURISMO	CL 72B 82 04 2 760422
37	RELLENAS EMI QUESO CABEZA	GLADIS ESPINEL	DUEÑA	CL 70ª BIS 123 12 5 457931
38	ARTESANIAS	CONSUELO ALVARADO	PROPIETARIA	CL 64 108 72 2 552570 4 339338
39	ARTESANIAS CANDELABROS	GARCILA MUÑOS CAMPO	EMPLEADA	KR 65ª 71 73 2 312126
				2 512775 2 237968