

IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE ASESORÍA EMPRESARIAL INTEGRAL  
EN LAS MICROEMPRESAS CYBER CAFÉ PAPER NET, ASOCIACIÓN  
EXPERIENCIA CREATIVA E INDUSTRIAS EL VALLUNO S.A.S.DE LAS  
COMUNAS 9, 10 Y 14 DE SANTIAGO DE CALI

LINA MARCELA RENGIFO HERRERA  
Código 0844859



UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA  
SANTIAGO DE CALI  
2013

IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE ASESORÍA EMPRESARIAL INTEGRAL  
EN LAS MICROEMPRESAS CYBER CAFÉ PAPER NET, ASOCIACIÓN  
EXPERIENCIA CREATIVA E INDUSTRIAS EL VALLUNO S.A.S. DE LAS  
COMUNAS 9, 10 Y 14 DE SANTIAGO DE CALI

LINA MARCELA RENGIFO HERRERA  
Código 0844859

Trabajo de Grado para optar el título de Contador Público

Tutor  
RUTH DEL SOCORRO GIRALDO DIEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA  
SANTIAGO DE CALI  
2013

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

## DEDICATORIA

*A Dios por ser mi guía y mi luz en este caminar, y por regalarme lo más hermoso de mi vida, mi familia.*

*A mis padres quienes me han brindado su amor, su comprensión, sus consejos y su apoyo incondicional en los momentos difíciles al infundirme ánimo para continuar con perseverancia y no desfallecer en la realización de mis sueños.*

*A mis hermanos, quienes han sido un modelo a seguir y me han brindado su amor, su paciencia y apoyo durante toda mi vida.*

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, quiero darle las gracias a Dios por darme la fortaleza para superar cada uno de los obstáculos necesarios para culminar esta etapa tan importante en mi vida.

A mis padres y hermanos, por ser la familia más maravillosa del mundo, por su apoyo incondicional, por su amor inmenso, por su ejemplo y por ser la motivación más grande que tengo para alcanzar mis metas. ¡Los amo!

A mi amiga Paola, quien estos últimos cinco años me ha brindado su amistad sincera, sus sabios consejos, su apoyo y valiosa compañía.

A las profesoras Ruth Giraldo y Sandra España por su dedicación, acompañamiento permanente y por contribuir con sus conocimientos a la feliz culminación de este proyecto.

A la Universidad del Valle y a sus docentes quienes con sus enseñanzas enriquecieron mi formación personal y profesional.

A la Fundación Carvajal quien me dio la oportunidad de participar en este proyecto y poner mi granito de arena para mejorar con nuestras enseñanzas y consejos, la calidad de vida y bienestar de estos empresarios.

Al profesor Octavio Hincapié, por compartir su amplia experiencia y conocimiento con nosotros, por su tiempo, valiosa asesoría y por ser un guía clave para la realización de este trabajo.

Finalmente, a todos los microempresarios quienes a pesar de las dificultades, me dejaron entrar en sus vidas, confiaron en mí y me compartieron su experiencia de vida, ganándose mi admiración. Sin su cooperación y disposición para aprender, esto no hubiese sido posible. ¡Muchas Gracias!

## **GLOSARIO**

**BALANCE GENERAL:** documento contable que representa la discriminación de la ecuación contable. Dentro del Balance General se encuentran tres elementos (activos, pasivos y patrimonio), que deben relacionarse de manera tal que le permitan determinar la situación financiera del ente económico a la fecha dada.

**CANALES DE DISTRIBUCIÓN:** Está constituido por todo aquel conjunto de personas u organizaciones que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar a manos del consumidor o usuario.

**CONTABILIDAD:** es un medio de revelación financiera que facilita la comprensión de la situación económica de un ente a una fecha determinada, la que debe, en la medida de lo posible, permitir un registro en forma sistemática y estructurada de las operaciones realizadas con el fin de producir informes que, analizados e interpretados, permitan planear, controlar, y tomar decisiones sobre la actividad de la empresa.

**COSTOS:** Los costos representan erogaciones y cargos asociados clara y directamente con la adquisición o la producción de los bienes o la prestación de los servicios, de los cuales un ente económico obtuvo sus ingresos.

**ESTADOS FINANCIEROS:** Son un conjunto de informes que resumen, recogen y permiten analizar la información contable de la empresa para presentar su situación financiera a una fecha de corte; además, dar a conocer los resultados de su actividad e identificar el origen y destino de los recursos.

Son el medio principal para suministrar información contable a quienes no tienen acceso a los registros de un ente económico.

**ESTRATEGIA:** es la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas. En este sentido, es el conjunto de líneas maestras para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización.

**INDICADORES FINANCIEROS:** Los indicadores financieros son una técnica empleada en el análisis y diagnóstico financiero con el propósito de contribuir a evaluar el desempeño y a ayudar a una adecuada toma de decisiones por parte de la administración. Estos indicadores se determinan de la relación entre dos partidas de los estados financieros y para una mejor comprensión deben ser confrontados con los esperados o presupuestados por la empresa, para después compararse con los del sector o industria en los cuales opera la organización.

**MARGEN DE CONTRIBUCIÓN:** Identifica el nivel de rentabilidad que obtiene una unidad productiva por la venta de un producto, para su cálculo se resta el precio de venta unitario menos el costo variable unitario.

**MERCADEO:** El objetivo del mercadeo es crear y gestionar relaciones rentables con los clientes. El mercadeo persigue atraer clientes nuevos prometiéndoles un valor superior, y mantener y hacer crecer el número de clientes actuales proporcionándoles satisfacción. El mercadeo se mueve en un entorno global dinámico que puede hacer que las estrategias ganadoras de ayer se queden rápidamente obsoletos. Para tener éxito, las empresas deben prestar una fuerte atención al mercado

## **RESUMEN**

El proyecto que se presenta documenta la aplicación del modelo de asesoría empresarial de la Fundación Carvajal en las microempresas CYBER CAFÉ PAPER NET, ASOCIACIÓN EXPERIENCIA CREATIVA e INDUSTRIAS EL VALLUNO S.A.S., de las Comunas 9, 10 y 14 del municipio Santiago de Cali, vinculadas al Centro de Desarrollo Productivo de la Fundación Carvajal, y tiene como objetivo principal la implementación de planes de acción para el fortalecimiento de sus áreas funcionales, y el mejoramiento de la calidad de vida de los propietarios y sus familias.

## TABLA DE CONTENIDO

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| INTRODUCCIÓN .....                                                                     | 16 |
| 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....                                                     | 18 |
| 1.1. DEFINICIÓN DE PROBLEMA .....                                                      | 18 |
| 1.1.1. Antecedentes de Investigación.....                                              | 18 |
| 1.1.2. Descripción del Problema. ....                                                  | 20 |
| 1.1.3. Formulación del Problema .....                                                  | 22 |
| 1.2. OBJETIVOS.....                                                                    | 23 |
| 1.2.1. Objetivo General .....                                                          | 23 |
| 1.2.2. Objetivos Específicos .....                                                     | 23 |
| 1.3. JUSTIFICACIÓN.....                                                                | 24 |
| 1.4. DISEÑO METODOLÓGICO .....                                                         | 26 |
| 1.4.1. Tipo de Estudio .....                                                           | 26 |
| 1.4.2. Método de Investigación .....                                                   | 26 |
| 1.4.3. Fuentes y Técnicas de Investigación .....                                       | 27 |
| 1.4.4. Tratamiento de la Información.....                                              | 28 |
| 2. MARCO REFERENCIAL .....                                                             | 29 |
| 2.1. MARCO TEÓRICO .....                                                               | 29 |
| 2.1.1. Teoría de la Administración Científica.....                                     | 29 |
| 2.1.2. Teoría del Proceso Administrativo o Teoría Clásica de la<br>Administración..... | 30 |
| 2.1.3. Teoría de la Organización como Sistema Abierto .....                            | 32 |
| 2.1.4. Modelo de Planeación Estratégica .....                                          | 33 |

|        |                                                                                |    |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1.5. | Modelo Fundación Carvajal.....                                                 | 35 |
| 2.1.6. | Teoría de la Contabilidad Administrativa.....                                  | 38 |
| 2.2.   | MARCO CONCEPTUAL .....                                                         | 39 |
| 2.2.1. | Administración.....                                                            | 39 |
| 2.2.2. | Áreas Funcionales.....                                                         | 40 |
| 2.2.3. | Planes Funcionales .....                                                       | 40 |
| 2.2.4. | Estrategia Empresarial .....                                                   | 40 |
| 2.2.5. | Control Administrativo .....                                                   | 41 |
| 2.2.6. | Toma de Decisiones.....                                                        | 41 |
| 2.3.   | MARCO CONTEXTUAL .....                                                         | 42 |
| 2.3.1. | Caracterización de la Comuna 9 .....                                           | 42 |
| 2.3.2. | Caracterización de la Comuna 10 .....                                          | 45 |
| 2.3.3. | Caracterización de la Comuna 14 .....                                          | 47 |
| 2.4.   | MARCO LEGAL .....                                                              | 50 |
| 3.     | RESULTADOS, LOGROS Y PROPUESTAS .....                                          | 51 |
| 3.1.   | ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN ACTUAL DE LA MICROEMPRESA CYBER<br>CAFÉ PAPER NET ..... | 51 |
| 3.1.1. | Información General de la Microempresa .....                                   | 51 |
| 3.1.2. | Área Administrativa .....                                                      | 53 |
| 3.1.3. | Área Legal, laboral y Tributaria .....                                         | 58 |
| 3.1.4. | Área de Costos.....                                                            | 60 |
| 3.1.5. | Área Contable y Financiera.....                                                | 69 |
| 3.1.6. | Área de Mercadeo.....                                                          | 79 |
| 3.1.7. | Matriz DOFA de Cyber Café Paper Net .....                                      | 85 |

|                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.1.8. Plan de Acción de Cyber Café Paper Net .....                | 87  |
| 3.2. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN                |     |
| EXPERIENCIA CREATIVA.....                                          | 90  |
| 3.2.1. Información General de la Microempresa .....                | 90  |
| 3.2.2. Diagnóstico de la situación actual. ....                    | 91  |
| 3.2.3. Matriz DOFA de la Asociación Experiencia Creativa.....      | 93  |
| 3.2.4. Propuesta implementación comercialización de papelería..... | 94  |
| 3.2.5. Propuesta de servicios para portafolio de servicios .....   | 105 |
| 3.2.6. Plan de acción de Asociación Experiencia Creativa.....      | 122 |
| 3.3. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN ACTUAL DE LA MICROEMPRESA              |     |
| INDUSTRIAS EL VALLUNO S.A.S.....                                   | 123 |
| 3.3.4. Información General de la Microempresa .....                | 123 |
| 3.3.5. Área Administrativa .....                                   | 125 |
| 3.3.6. Área Legal, laboral y Tributaria .....                      | 132 |
| 3.3.7. Área de Costos.....                                         | 133 |
| 3.3.8. Área Contable y Financiera.....                             | 139 |
| 3.3.9. Área de Mercadeo.....                                       | 143 |
| 3.3.10. Área de Producción .....                                   | 146 |
| 3.3.11. Matriz DOFA de Industrias el Valluno S.A.S. ....           | 149 |
| 3.3.9. Plan de Acción de Industrias el Valluno S.A.S. ....         | 150 |
| 4. CONCLUSIONES.....                                               | 154 |
| 5. RECOMENDACIONES .....                                           | 157 |
| BIBLIOGRAFÍA.....                                                  | 159 |
| ANEXOS.....                                                        | 162 |

## TABLA DE FIGURAS

|                                                                               |     |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Ilustración 1. Modelo Integral de Planeación Estratégica .....                | 33  |
| Ilustración 2. Proceso de Atención al Empresario.....                         | 35  |
| Ilustración 3. Proceso de Acompañamiento Empresarial.....                     | 36  |
| Ilustración 4. Ubicación Comuna 9 .....                                       | 42  |
| Ilustración 5. Ubicación de la comuna 10 .....                                | 45  |
| Ilustración 6. Ubicación de la Comuna 14.....                                 | 48  |
| Ilustración 7. Distribución de Planta de Cyber Café Paper Net.....            | 54  |
| Ilustración 8. Control de Inventarios en Software Control de Ciber .....      | 57  |
| Ilustración 9. Servicios más utilizados por los clientes.....                 | 80  |
| Ilustración 10. Calificación presentación del local .....                     | 81  |
| Ilustración 11. Aspectos de preferencia .....                                 | 82  |
| Ilustración 12. Edad de encuestados .....                                     | 96  |
| Ilustración 14 Frecuencia de Visita .....                                     | 97  |
| Ilustración 15. Motivo de Visita .....                                        | 97  |
| Ilustración 16. Intención de Compra en la Central Didáctica .....             | 98  |
| Ilustración 17. Organigrama de la empresa realizado con los propietarios..... | 128 |

## INDICE DE TABLAS

|                                                                                               |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 1. Promedio de Ventas Reales .....                                                      | 60  |
| Tabla 2. Costo de hora de internet.....                                                       | 63  |
| Tabla 3. Costo de fotocopias e impresiones .....                                              | 64  |
| Tabla 4. Costos minuto plan movistar # 1.....                                                 | 65  |
| Tabla 5. Costo minuto plan movistar #2.....                                                   | 65  |
| Tabla 6. Costo promedio de llamadas a través de Rynga y Yourlog .....                         | 66  |
| Tabla 7. Costo de recargas a través de DDedo .....                                            | 66  |
| Tabla 8. Margen de contribución ponderado .....                                               | 66  |
| Tabla 9. Estado de ganancias y pérdidas por costos.....                                       | 68  |
| Tabla 10. Balance Inicial de Cyber Café Paper Net.....                                        | 70  |
| Tabla 11. Balance Final de Cyber Café Paper Net .....                                         | 73  |
| Tabla 12. Balance Comparativo (Análisis Horizontal) .....                                     | 74  |
| Tabla 13. Margen de contribución de productos de papelería .....                              | 100 |
| Tabla 14. Estado de Ganancias y Pérdidas por costos .....                                     | 102 |
| Tabla 15. Plan de compras .....                                                               | 103 |
| Tabla 16. Volante para salida ecológica .....                                                 | 111 |
| Tabla 17. Costos de la salida ecológica.....                                                  | 112 |
| Tabla 18. Elementos necesarios para la prestación del servicio .....                          | 117 |
| Tabla 19. Elementos necesarios para la prestación del servicio .....                          | 121 |
| Tabla 20. Promedio de Ventas Reales .....                                                     | 134 |
| Tabla 21. Márgenes de Contribución Totales de los productos fabricados por la<br>empresa..... | 136 |
| Tabla 22. Márgenes de contribución de los productos comercializados por la<br>empresa.....    | 137 |
| Tabla 23. Estado de Ganancias y Pérdidas por Costos.....                                      | 138 |

## INDICE DE CUADROS

|                                                                                                      |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Cuadro 1. Distribución de tiempo del Sr Wbeimar Olivar .....                                         | 56  |
| Cuadro 2. Fortalezas y debilidades del área administrativa del Cyber Café Paper Net .....            | 58  |
| Cuadro 3. Fortalezas y debilidades del área legal, laboral y tributaria. ....                        | 59  |
| Cuadro 4. Fortalezas y debilidades del área de costos .....                                          | 68  |
| Cuadro 5. Razones Financieras del Balance Inicial .....                                              | 72  |
| Cuadro 6. Razones Financieras Balance Inical Vs Balance Final.....                                   | 76  |
| Cuadro 7. Fortalezas y debilidades del área de contabilidad.....                                     | 78  |
| Cuadro 8. Análisis de la competencia del Cyber Café Paper Net .....                                  | 84  |
| Cuadro 9. Fortalezas y debilidades del área de mercadeo. ....                                        | 84  |
| Cuadro 10. Manual de Funciones .....                                                                 | 129 |
| Cuadro 11. Fortalezas y debilidades del área administrativa de Industrias el Valluno .....           | 132 |
| Cuadro 12. Fortalezas y debilidades del área legal .....                                             | 133 |
| Cuadro 13. Fortalezas y debilidades del área de costos .....                                         | 139 |
| Cuadro 14. Razones Financieras del Balance Inicial.....                                              | 142 |
| Cuadro 15. Fortalezas y debilidades del área contable .....                                          | 142 |
| Cuadro 16. Relación de la Competencia .....                                                          | 145 |
| Cuadro 17. Fortaleza y debilidades del área de mercadeo.....                                         | 146 |
| Cuadro 18. Diagrama de Flujo de Operaciones para la elaboración de cernido, relleno y glaseado ..... | 148 |

## INDICE DE ANEXOS

|                                                                                |     |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Anexo A. Costos y Gastos Fijos del CYBER CAFÉ PAPER NET .....                  | 163 |
| Anexo B. Margen de Contribución por los servicios del Ciber Café Paper Net.... | 164 |
| Anexo C. Margen de Contribución de Heladería.....                              | 165 |
| Anexo D. Margen de Contribución de Confeitería.....                            | 166 |
| Anexo E. Margen de Contribución de Papelería .....                             | 167 |
| Anexo F. Estado de Resultados del Cyber Café Paper Net.....                    | 168 |
| Anexo G. Personalización de fondo de pantalla a través de Control de Ciber.... | 168 |
| Anexo H. Material Publicitario de Paper Net.....                               | 169 |
| Anexo I. Material Publicitario de Cyber Café Paper Net .....                   | 169 |
| Anexo J. Fotografías del Negocio .....                                         | 170 |
| Anexo K. Modelo Encuesta de Experiencia Creativa.....                          | 171 |
| Anexo L. Resultados de las Encuestas.....                                      | 172 |
| Anexo M. Fotografías de ubicación estratégica fuera de la Central.....         | 174 |
| Anexo N. Miembros de la Asociación .....                                       | 175 |
| Anexo O. Cotizaciones .....                                                    | 176 |
| Anexo P. Costos y Gastos Fijos de Industrias el Valluno S.A.S .....            | 177 |
| Anexo Q. Costos Variables de Glass de Fresa.....                               | 178 |
| Anexo R. Costo Variable Glass Chocolate .....                                  | 179 |
| Anexo S. Costos Variables de Glass en Galon.....                               | 180 |
| Anexo T. Costos Variables de Cernido de Guayaba.....                           | 181 |
| Anexo U. Costo Variable de Piña en Trozo Galón .....                           | 182 |
| Anexo V. Tarjeta de Presentación .....                                         | 183 |
| Anexo W. Productos de Industrias el Valluno .....                              | 183 |
| Anexo X. Productos de Industrias Valluno Vs Competencia.....                   | 184 |
| Anexo Y. Etiqueta .....                                                        | 184 |
| Anexo Z. Procesos de Industrias el Valluno .....                               | 185 |
| Anexo AA. Inventario de Activos Fijos .....                                    | 186 |

## INTRODUCCIÓN

No cabe duda de la importancia de las microempresas en la economía de cualquier país, y mayor aún en países en vía de desarrollo, como es el caso de Colombia, donde el 96.4% de las empresas son de este tipo. Hoy por hoy, a pesar de que el gobierno y otras instituciones del país han propiciado el crecimiento y fortalecimiento de estos negocios que son promotores en la generación de empleo y de innovación, estas empresas afrontan varios problemas que les impiden responder adecuadamente a los cambios del entorno.

Por lo general, algunas microempresas en Colombia se caracterizan por ser negocios de supervivencia en los cuales todo un núcleo familiar depende de los ingresos generados por éste, y otras, por ser negocios de emprendimiento creados por personas que especializadas en su oficio decidieron aprovechar esas habilidades para tener su propia empresa. En este sentido, aunque estas personas cuentan con las ganas y los conocimientos técnicos para desarrollar su actividad empresarial, en su mayoría ellas carecen de conocimientos gerenciales y financieros para administrar sus negocios, que es la principal causa de fracaso de este tipo de empresas.

Conscientes de esta realidad y reconociendo la importancia del sector MIPYMES para la economía y el mejoramiento de la calidad de vida de las personas, varios entes gubernamentales y no gubernamentales han articulado sus esfuerzos para ofrecer apoyo desde el área de capacitación y financiera. Este es el caso de la Fundación Carvajal, que a través de su línea de trabajo de generación de ingresos les brinda a microempresarios de bajos recursos, una serie de capacitaciones en áreas de administración, manejo de personal, contabilidad, costos, análisis financiero, mercadeo y ventas, y proyectos de inversión.

Seguidamente, se ofrece una asesoría empresarial integral que es realizada por estudiantes de último semestre de 4 universidades del municipio Santiago de Cali, que han sido formados a través de un Diplomado de Asesoría a Pequeñas Empresa.

Este proyecto, como parte de esa línea de trabajo y como una opción de grado para optar por el título de Contador Público, pretende diseñar e implementar un plan de mejoramiento para las áreas funcionales de las empresas CYBER CAFÉ PAPER NET, ASOCIACIÓN EXPERIENCIA CREATIVA e INDUSTRIAS EL VALLUNO S.A.S., de las Comunas 9, 10 y 14 del municipio Santiago de Cali, y que se encuentran vinculadas al Centro de Desarrollo Productivo de la Fundación Carvajal.

Para ello, el trabajo se encontrará sustentado en las teorías administrativas de Taylor y de Fayol, en la Teoría de la Organización como sistema abierto de Katz, y en el modelo de Administración Estratégica, ya que sus planteamientos ofrecen aportes importantes al desarrollo del proyecto, y porque todas destacan la importancia del proceso de la planeación que generalmente es de lo que carecen estas microempresas.

Finalmente, en cuanto a la metodología, el tipo de estudio que se empleará es de tipo descriptivo y evaluativo-explicativo, porque se realizará un diagnóstico inicial que señalará el estado actual de la empresa y de este modo se evaluará el funcionamiento de las áreas funcionales de la empresa para analizar las causas de los problemas que afrontan y a partir de esto, diseñar el plan de mejoramiento para cada una de estas.

## 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. DEFINICIÓN DE PROBLEMA

#### 1.1.1. Antecedentes de Investigación.

Javier Martín<sup>1</sup> relata en su artículo sobre la Fundación Carvajal “*Historia de un compromiso familiar*”, como la línea de trabajo de generación de ingresos liderada por esta organización surge a raíz de la experiencia con el programa de intervención a la comunidad a través de los Centros Parroquiales de Santiago de Cali, de los barrios Guabal, Independencia, Fortaleza y Cauquita que en ese momento eran consideradas zonas deprimidas de la ciudad. En este programa que lideró la Fundación desde su creación, se buscaba ofrecer un apoyo financiero temporal a estos centros de atención integrado, para el desarrollo programas de salud, educación, recreación, deporte, cultura, entre otros, mientras otras instituciones podían encargarse de darle continuidad. Sin embargo, esto no fue posible en el tiempo estimado por la organización, pues la situación económica de las personas que habitaban estos sectores era preocupante, había problemas de desempleo y falta de recursos, e incluso las asociaciones que se lograron crear durante este proyecto para el desarrollo de empresa, fracasaron cuando sus miembros empezaron a administrarlas.

A partir de dicha situación, el problema de mejoramiento de ingresos se convirtió en un tema prioritario para la Fundación, por lo que se trabajó inicialmente en establecer un diagnóstico de cómo estas comunidades estaban generando sus ingresos, y se observó que las personas con empresas tenían grandes

---

<sup>1</sup>MARTIN CAVANNA, Javier. Historia de un compromiso familiar. En: Compromiso Empresarial. Viaje a la otra orilla [en línea]. Mayo-Junio 2008. Disponible en: <URL: <http://www.compromisoempresarial.com/ong/viajes-a-la-otra-orilla/2008/05/fundacion-carvajal-historia-de-un-compromiso-familiar>>.

oportunidades para hacer crecer sus negocios pero fracasaban rápidamente porque carecían de conocimientos gerenciales y de oportunidades para acceder a créditos.

Es así, como en 1977<sup>2</sup> se crea el Programa de Desarrollo para pequeñas empresas en donde se ofrecieron capacitaciones para personas con pocos años de educación formal, módulos de diez horas cada uno en áreas de administración, manejo de personal, contabilidad, análisis financiero, mercadeo y ventas, y proyectos de inversión. Estos cursos fueron complementados con una asesoría personalizada, en donde el asesor visitaba al microempresario para orientarlo en la iniciación de su contabilidad y ayudarlo a aplicar los conocimientos adquiridos, de modo que, en el momento en que éste superaba el punto de equilibrio se preparaba su proyecto de inversión y solicitud de crédito para ejecutarlo.

Esta combinación de conocimientos teóricos y prácticos, junto con la posibilidad de acceder al crédito, permitió impulsar el desarrollo de microempresas y otorgar mayores oportunidades para personas con baja escolaridad, pues era claro para los directivos, que no se podía financiar a personas que no sabían cómo manejar su contabilidad y sus costos, por lo cual antes de recibir dinero, ellos debían formarse administrativamente para optimizar estos recursos.

Para el desarrollo de este plan de trabajo la Fundación promovió alianzas estratégicas con otras entidades, entre ellas cuatro universidades del municipio: la Universidad del Valle, la Universidad Pontificia Javeriana, la Universidad Autónoma de Occidente y la Universidad San Buenaventura.

---

<sup>2</sup> VALENCIA LLANOS, Alonso. Fundación Carvajal [en línea]. Disponible en: <URL: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/revistas/credencial/octubre1999/118fundacion.htm>>.

En el caso de la Universidad del Valle, el convenio se inició a partir del año 2008<sup>3</sup>, donde se establece como modalidad de grado esta práctica empresarial, en la cual, los estudiantes de últimos semestre de las carreras de Contaduría Pública y Administración de Empresas, son los encargados de realizar la asesoría a los microempresarios, aplicando el Modelo de Asesoría Empresarial Integral de la Fundación Carvajal y los conocimientos transmitidos en el Diplomado de Formación de asesores ofrecido por esta organización.

### **1.1.2. Descripción del Problema.**

Según datos estadísticos del DANE a partir del Censo General realizado en 2005, el 96,4% de las empresas colombianas son microempresas, el 3% son pequeñas, el 0,5% son medianas y tan solo el 0,1% son grandes empresas. Estos datos, demuestran que la economía colombiana se encuentra soportada en las MIPYMES, y estas son promotoras del crecimiento económico al ser generadoras de más del 50% de los empleos en el país.

Con esta proporción, es evidente la importancia de estas empresas en la economía del país, por su capacidad para contribuir al crecimiento económico a través de la generación de empleo que permite la reducción de pobreza y la delincuencia, y por su potencial de innovación. No obstante, a pesar de ser significativas y representativas, este tipo de organización empresarial afronta varias dificultades que le impiden responder de forma adecuada a las exigencias del mercado actual cada vez más globalizado, pues, según Monk<sup>4</sup>, se ha demostrado que este tipo de empresa tiene una alta tasa de fracaso

---

<sup>3</sup> COMITÉ ACADÉMICO DEL PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA – UNIVERSIDAD DEL VALLE. Acta 14 de Marzo 15 2010 [en línea]. Disponible en: <URL: <http://administracion.univalle.edu.co/Comunidad/Actas/Contaduria/2010/193.pdf>>.

<sup>4</sup>MONK, R. Why Small BussinesFail? Citado por: Abayomi Randle, O. The Impact of Information Systems on Small Medium Enterprise Strategy. *The 2011 Maui International Academic Conference*.Maui, Hawaii. [en línea]. Disponible en: <URL: <http://conferences.cluteonline.com/index.php/IAC/2011HI/paper/viewFile/66/65>>.

especialmente en los países de desarrollo, y diversos estudios señalan que estas empresas no logran sobrevivir a los primeros cinco años de su existencia debido a la falta de estrategias a corto y largo plazo para el éxito o la supervivencia.

Colombia no ha sido indiferente a esta situación de tendencia mundial, pues según Vargas<sup>5</sup>, en el país cada año se crean miles de MIPYMES, de las cuales fracasan cerca del 50% en menos de un año, el 30% antes de los cinco años y sólo el 20% sobreviven en el tiempo. La mayoría de estas empresas, de acuerdo con Rodríguez<sup>6</sup>, son creadas por personas que después de haberse especializado en su labor por varios años deciden independizarse y aprovechar esa experiencia técnica para iniciar un negocio propio, y otro gran grupo de éstas, son creadas por necesidad, donde la actividad económica se realiza en función de supervivencia de los propietarios y el valor otorgado a herramientas gerenciales (administrativas, contables y financieras) es poco. En este sentido, las causales de fracaso más recurrentes en estos empresarios, han sido, la carencia de conocimientos administrativos que permitan realizar una adecuada planeación de sus labores, la falta de información contable y financiera que permita una toma de decisiones más acertada, falta de proyección, ausencia de presupuesto que permita controlar los gastos, falta de proyección hacia el futuro, altos niveles de informalidad, limitaciones para acceder a opciones de financiación por ser consideradas empresas de alto riesgo, bajo nivel tecnológico y falta de estrategias que permitan adquirir ventajas competitivas para sobrevivir en el mercado actual.

Es por ello, que dada la importancia de este grupo empresarial para el desarrollo económico del país, los entes gubernamentales y no gubernamentales, las

---

<sup>5</sup> VARGAS GALLO, Pedro. ¿Por qué fracasan tanto los emprendedores? (2010). En: Perspectivas. Edición 23, p. 63-64.

<sup>6</sup> RODRÍGUEZ, Astrid. Genoveva. La Realidad de la Pyme Colombiana: Desafío para el desarrollo. Bogotá: Fundes Internacional, 2003. P. 17-20. ISBN 958-33-5278-0

instituciones académicas y otros entes, han articulado esfuerzos para la creación de programas de apoyo a través del asesoramiento y financiación a estas empresas, con el objeto de fortalecer su estructura económica y estratégica para hacerlas más competitivas.

En el municipio Santiago de Cali, la Fundación Carvajal una entidad sin ánimo de lucro, que ha trabajado por más de 50 años en programas y proyectos que contribuyen a mejorar la calidad de vida de las familias de la ciudad, desde la Unidad de Desarrollo Empresarial de la Fundación y en alianza con otras universidades de la ciudad, entre ellas, la Universidad del Valle, actualmente se trabaja en el proyecto de generación de ingresos que pretende apoyar la creación y fortalecimiento de microempresas a través del acompañamiento empresarial, para hacerlas más competitivas y autónomas, en aras de mejorar el nivel de ingresos de sus propietarios que viven en sectores de vulnerabilidad económica.

Es a partir de esta línea de trabajo, que en este proyecto se pretende implementar el modelo de asesoría empresarial integral de la Fundación Carvajal en las microempresas CYBER CAFÉ PAPER NET, ASOCIACIÓN EXPERIENCIA CREATIVA e INDUSTRIAS EL VALLUNO S.A.S., vinculadas al Centro de Desarrollo Productivo de la Fundación y que necesitan de asesoría para fortalecer sus negocios, ya que sus miembros desconocen herramientas gerenciales, especialmente las vinculadas al área de costos, contabilidad y mercadeo, lo que les ha dificultado establecer un buen modelo de planeación, que les permita plantear y desarrollar estrategias efectivas para mejorar su nivel de ingresos y calidad de vida.

### **1.1.3. Formulación del Problema**

¿Es posible aplicar el modelo de Asesoría empresarial Integral de la Fundación Carvajal a las microempresas Asociación Experiencia Creativa, Cyber Café Paper

Net e Industrias el Valluno S.A.S., entre los meses de marzo y mayo del 2013, para contribuir al mejoramiento de los procesos y fortalecimiento de sus áreas funcionales?

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. Objetivo General**

Aplicar el modelo de Asesoría Empresarial Integral de la Fundación Carvajal en el diseño e implementación de un plan de mejoramiento para las áreas funcionales de las empresas Cyber Café Paper Net, Asociación Experiencia Creativa e Industrias el Valluno S.A.S

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Identificar fortalezas y amenazas de las microempresas a través de un análisis de las áreas funcionales.
- Examinar el entorno de las microempresas a fin de conocer sus oportunidades y amenazas.
- Diseñar un plan de acción a partir de la matriz DOFA que incluya estrategias por cada área funcional de la empresa.
- Implementar el plan de acción para orientar a los empresarios en su proceso de formación empresarial y el mejoramiento de los aspectos identificados en la asesoría.
- Elaborar un informe que incluya los resultados y recomendaciones a cada uno de los empresarios.

### 1.3. JUSTIFICACIÓN

Para un país con economía en vía de desarrollo como Colombia, es fundamental que cada día se implementen y propongan mecanismos que contribuyan a mejorar y fortalecer la estructura de las pequeñas empresas, pero para ello, es necesario primero que las MIPYMES logren tener perspectivas de crecimiento, expansión y competitividad. Sin embargo, de acuerdo con Farfan<sup>7</sup>, para que esto sea posible, se requiere ante todo un cambio cultural que les permita a los microempresarios tener conciencia sobre las ventajas que otorga la formalización empresarial y éstos puedan dejar de considerar la contabilidad y las herramientas administrativas como un gasto obligatorio, y las empiecen a ver como un instrumento de apoyo en la búsqueda de la expansión y la excelencia en la gestión de sus empresas.

Para la Fundación Carvajal quien ha sido consciente de esta realidad y de la importancia de las microempresas para la economía y el mejoramiento de la calidad de vida de las personas, este proyecto es importante porque en armonía con su filosofía(\*), constituye una oportunidad para transmitir a los microempresarios de sectores vulnerables un conjunto de conocimientos liberadores (herramientas administrativas, financieras y contables) para que ellos mismos se conviertan en los propios generadores de su bienestar socioeconómico

---

<sup>7</sup> FARFAN LIEVANO, María Angélica. La Contabilidad de Direccionamiento Estratégico como Oportunidad de Desarrollo Empresarial en las Pymes. *Cuadernos de Contabilidad* [en línea]. 2010, vol.11, n.29, Disponible en: <[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-14722010000300002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-14722010000300002&lng=en&nrm=iso)>. p. 347-365. ISSN 0123-1472.

\*\* "(...) ayudar a quienes quieren ayudarse a sí mismos; por eso, en todos nuestros programas existen mecanismos que apoyan y complementan los esfuerzos de las personas y sus comunidades pero nunca los substituyen. Esto, porque sabemos que las aspiraciones y el deseo de progreso de los hombres son una fuente inagotable de energía y creatividad, cuyo potencial es infinitamente superior que el de cualquier institución" María Eugenia Carvajal De Roux.

al participar activamente en la solución de los problemas de sus negocios, de modo que puedan mejorar sus ingresos y su calidad de vida.

Asimismo, para la Universidad del Valle este trabajo no sólo permite contribuir al cumplimiento de su misión que es la formación de estudiantes íntegros y con vocación al servicio social, sino también a cumplir su papel de responsabilidad social con la comunidad de Santiago de Cali.

En este sentido, como parte de ese compromiso social que tenemos y que la Universidad también ha logrado transmitirnos, este proyecto permite tener mayor contacto con sectores vulnerables de nuestro municipio e intervenir en ellos desde el proyecto de Generación de Ingresos liderado por la Fundación Carvajal, que tiene la misión de fortalecer microempresas a través de un modelo de Asesoría Empresarial Integral en donde se pretende compartir nuestro conocimiento y formar al empresario para que junto con él se puedan establecer estrategias que permitan optimizar el funcionamiento de sus negocios, perfeccionar su producto o servicio, aumentar su competitividad, para que todo ello, contribuya al mejoramiento en el bienestar socioeconómico del propietario de la empresa y de su familia.

Finalmente, la realización de este proyecto como opción de grado para optar por el título de Contador Público, es una oportunidad para que nosotros como estudiantes podamos poner en práctica y afianzar los conocimientos adquiridos en la academia y combinar ese acervo de conocimiento con la creatividad, para elaborar alternativas de solución que contribuyan al mejoramiento y fortalecimiento de las pequeñas empresas de los sectores en los cuales interviene la Fundación.

Además, como futuros contadores públicos, podemos contribuir al cambio de concepción que los empresarios poseen de la contabilidad y lograr concientizarlos de que ésta, no es importante solamente para las grandes empresas, o que sólo es un instrumento a través del cual dan cumplimiento a una responsabilidad fiscal impuesta por el Gobierno, sino, que comprendan que ésta, es fundamental e

imprescindible para la adecuada gestión de sus empresas y que les permitirá obtener conocimiento constante sobre la situación económica, su estructura de costos, su flujo de caja, además, les ayudará a reconocer sus debilidades, encontrar estrategias que permitan optimizar sus recursos y reducir sus costos de operación, les dará la oportunidad de poder acceder a programas de apoyo financiero, y lo más importante, les entregará información útil y oportuna para que el proceso de toma de decisiones en cuanto a planeación y control de sus operaciones, sea más acertado.

## **1.4. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **1.4.1. Tipo de Estudio**

El tipo de estudio que se empleará en el proyecto para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados, será de tipo descriptivo y evaluativo-explicativo, porque se realizará un diagnóstico inicial que señalará el estado actual de la empresa y de este modo se evaluará el funcionamiento de las áreas funcionales de la empresa para analizar las causas de los problemas que afrontan y a partir de esto, diseñar el plan de mejoramiento para cada una de estas.

### **1.4.2. Método de Investigación**

De conformidad con los objetivos planteados, serán utilizados los métodos básicos: inductivo, analítico y sintético.

De acuerdo a la información obtenida, se utilizará el método que resulte más conveniente. En este sentido, el método inductivo en este proyecto permitirá, desde la observación, las entrevistas y encuestas personales, lograr generalizar comportamientos o aptitudes entre los empresarios y desde la situación de cada

área conocer el funcionamiento total de la empresa; en cuanto al método analítico y sintético, serán utilizados en la construcción del marco teórico del proyecto.

### **1.4.3. Fuentes y Técnicas de Investigación**

Las fuentes primarias, la constituyen aquellos datos que se adquieren de primera mano, es decir, sin ningún tipo de intermediación. En otras palabras, estas son producto de la investigación propia.

La información de fuente primaria, se recolectará con el fin de satisfacer las necesidades inmediatas de investigación, mediante las técnicas de:

- Técnica de la observación. Que permite verificar la situación actual de cada una de las áreas funcionales de la empresa y realizar la evaluación de los procesos y actividades desarrolladas en cada una de estas.
- Encuestas y entrevistas personales dirigidas a los administradores o propietarios de estas empresas que son quienes tienen conocimiento del negocio, para identificar los puntos en los que se va a trabajar durante la asesoría, y a los clientes de las empresas para identificar el nivel de satisfacción, los gustos y expectativas de estos.

Entre tanto, las fuentes secundarias, serán los documentos del empresario, los textos académicos, artículos especializados relacionados con la administración estratégica, proceso administrativo empresarial, contabilidad administrativa o de direccionamiento estratégico, mercadeo, producción, entre otros, encontrados a través de la revisión bibliográfica.

#### **1.4.4. Tratamiento de la Información**

La información obtenida a través de la revisión bibliográfica se administrará en una ficha bibliográfica que sintetice la información relevante de cada documento encontrado y que sea útil para el desarrollo del proyecto.

En cuanto a la información adquirida por medio de encuestas y entrevistas, para su análisis se tabulará la información obtenida y se elaboran gráficas que muestren los resultados cuantitativos de la investigación, para proceder a interpretar y analizar dicha información y establecer las estrategias del plan de acción.

La información obtenida en encuestas y entrevistas para el diagnóstico inicial, estudio de costos, análisis contable y financiero se administrará en una plantilla en de Excel "*Herramienta de acompañamiento empresarial*", facilitada por la Fundación Carvajal.

## **2. MARCO REFERENCIAL**

### **2.1. MARCO TEÓRICO**

De modo general, lo que se pretende en la práctica empresarial es realizar un plan de mejoramiento para cada una de las áreas funcionales de las microempresa, es por ello que es necesario referirnos a elementos de diversas teorías (administrativas, contable) que serán útiles para el desarrollo del proyecto.

#### **2.1.1. Teoría de la Administración Científica**

El precursor de esta teoría es Frederick Taylor, quien planteaba que todo trabajo era susceptible de ser estudiado científicamente y que de esta forma se podría racionalizar, con el objeto de mejorar los procesos de la empresa<sup>8</sup>.

De acuerdo con Dávila<sup>9</sup>, los principios de esta teoría son:

- Desarrollo de una ciencia de trabajo: planteaba que se debía analizar la forma en como era realizado el trabajo descomponiendo por operaciones la ejecución de éste (desplazamientos, demoras, inspecciones, almacenamientos, etc.), y posteriormente identificar etapas y movimientos innecesarios, herramientas con diseños inadecuados, puestos de trabajo mal distribuidos, entre otros.

---

<sup>8</sup>TAYLOR, Frederick W. y FAYOL, Henry. Principios de la Administración Científica. México: Herrero Hermanos, SUCS., S.A, 1966. p 19-34. ISBN 958-8115-96-5

<sup>9</sup> DÁVILA L. de GUEVARA, Carlos. Teorías Organizacionales y Administración. Bogotá: Ed. Interamericana, S.A., 1985. p. 81-85. ISBN 958-9032-00-1

- Selección científica del trabajador y su posterior formación: se debían definir estándares de competencias físicas y mentales especiales de los trabajadores necesarios para la ejecución de una labor.
- Colaboración cordial de los patronos para con los trabajadores, de manera que se asegure la realización del trabajo de acuerdo con la ciencia del trabajo: Hacer que el trabajador comprenda los métodos más eficientes para la realización del trabajo y tenga mayor rendimiento.
- División del Trabajo en la labor intelectual, que le correspondía a la dirección y la labor manual, que era ejecutada por el obrero que sabía hacer su trabajo.

Dado que la visión Taylor frente a la empresa, se centra solo en la planta. Sus planteamientos son útiles en la asesoría de producción, ya que en ella se evaluará la forma en cómo se realiza el proceso productivo de la empresa, a fin de identificar si dentro éste existen, actividades innecesarias, tiempos innecesarios, herramientas inadecuadas, mala distribución de espacios, mala delegación de tareas, y todos aquellos elementos susceptibles de ser mejorados para aumentar la eficiencia y productividad de la empresa.

### **2.1.2. Teoría del Proceso Administrativo o Teoría Clásica de la Administración**

El fundador de la Teoría Clásica de la Administración, fue el ingeniero francés Henry Fayol quien publicó sus ideas por primera vez en el libro *Administración General e Industrial*.

De acuerdo con su obra, Henry Fayol<sup>10</sup> establecía que en toda empresa, sin importar cuales fueran sus características, existían 6 funciones esenciales u

---

<sup>10</sup> TAYLOR, Frederick W. y FAYOL, Henry. Principios de la Administración Científica. Argentina: Ed. Ateneo, 1972. p. 118 – 200.

operaciones: la operación comercial (compra y venta de mercancía), la operación financiera (búsqueda de capital), la operación técnica (producción y fabricación), la operación de seguridad (protección de bienes y personas), la operación de contabilidad (registro ordenado, inventario, costos, estadísticas) y la operación de administración.

Para Fayol<sup>11</sup>, esta última operación es la más importante de todas y está constituida por 5 elementos básicos: Previsión, Organización, Dirección, Coordinación y Control.

- Previsión: Consiste básicamente en prepararse para el porvenir con la construcción de un plan de acción. Para este ingeniero, el plan de acción era un cuadro del futuro que incluía los acontecimientos previstos con claridad, y donde se definía la forma de actuar ante cualquier situación. De este modo, el gerente se preparaba para hacer frente a una situación prevista o no, y a pesar de la incertidumbre existente podía preparar las herramientas con las cuales podría hacerle frente a cierta situación.
- Organización: Es proveer a la empresa de todo lo que es necesario para su funcionamiento. Es construir una estructura organizacional, compuesta por el organismo social (personas) y organismo material (materias primas, herramientas) que juntos, contribuyan a la consecución de los objetivos de la empresa.
- Dirección: Consiste en hacer funcionar el cuerpo social de la empresa, es decir, en guiar y orientar al personal de la empresa.
- Coordinación: Es adaptar o armonizar los medios para el logro del objetivo de la empresa, para facilitar su funcionamiento y su éxito.
- Control: Es la verificación que se realiza para comprobar si todo se hace de acuerdo a los planes establecidos, a fin de identificar fallas o errores para corregirlos y evitar que se vuelvan a repetir.

---

<sup>11</sup> Ibíd. p. 137.

Las teorías contemporáneas de la administración han establecido que los elementos básicos del Proceso Administrativo, son: Planeación, Organización, Dirección y Control.

En este sentido, esta teoría es fundamental para el estudio porque señala que el éxito de una empresa para alcanzar sus metas y objetivos, no solo depende de las actividades operativas desarrolladas en la empresa, sino también, del trabajo del dirigente, quien es el responsable de tomar las decisiones, definir las metas y objetivos y estrategias para alcanzarlos, delegar funciones a sus empleados, de tal modo que, el buen desempeño de los gerentes se logra medir de acuerdo al grado en que estos siguen lógicamente las actividades del proceso administrativo en sus empresas (Previsión o Planeación, Organización, Dirección, Coordinación y Control).

### **2.1.3. Teoría de la Organización como Sistema Abierto**

Inicialmente, la Teoría General de Sistemas que fue adaptada por Katz y Kahn<sup>12</sup> en 1940, plantea que la organización es un sistema abierto en constante interacción con el medio, por lo cual, los cambios en el ambiente tienen un impacto continuo en ella, y los cambios internos en la organización tienen un impacto sobre el ambiente.

El aporte de esta teoría para el desarrollo de la asesoría es la comprensión de que hay factores externos a la empresa que impactan en su estructura y que es necesario tomarlos en cuenta a fin de identificar oportunidades y amenazas que pudiesen beneficiar o afectar la empresa en el futuro.

---

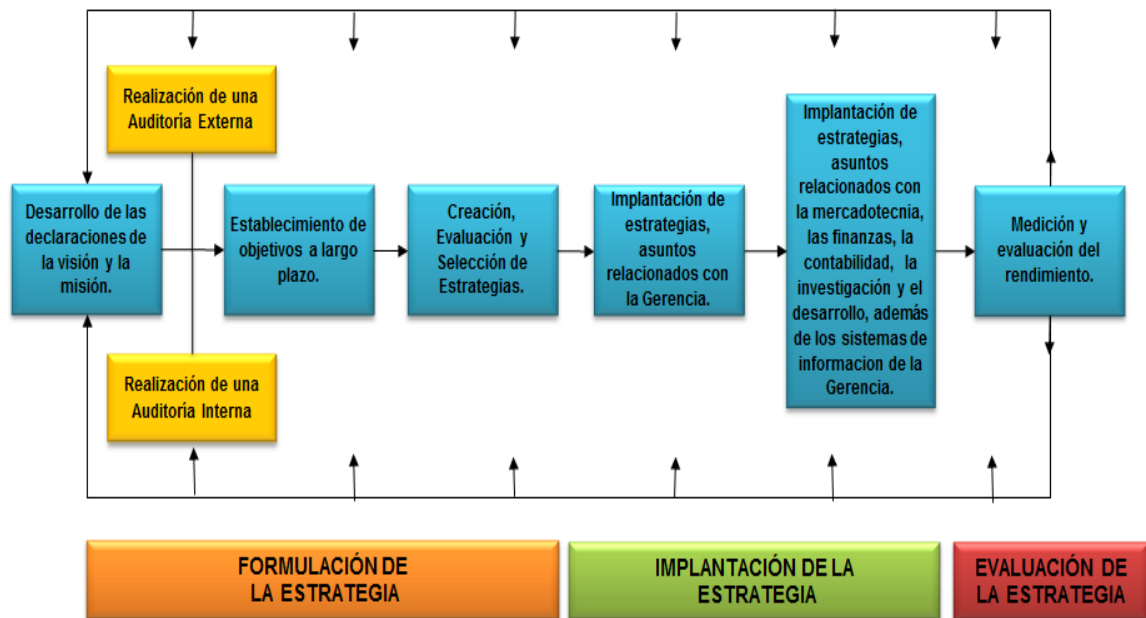
<sup>12</sup> KATZ, Fremont y ROSENZ, James. Administración en las organizaciones: un enfoque de sistemas. Citado por: ZÁPATA DOMÍNGUEZ, Álvaro, Et al. Teorías Clásicas de la Organización y el Management. Colombia: Ecoe Ediciones, 2007. p. 97.

#### 2.1.4. Modelo de Planeación Estratégica

Finalmente, se tendrá en cuenta el modelo de planeación estratégica de David Fred<sup>13</sup>, que es similar al utilizado por la Fundación Carvajal para el desarrollo de la asesoría con los microempresarios.

El modelo de planeación estratégica, comprende el análisis de las condiciones futuras para poder trazar un plan de acción que la empresa pueda seguir, tomando en cuenta toda la información toda la información proveniente del ambiente, tanto interno como externo.

Ilustración 1. Modelo Integral de Planeación Estratégica



Fuente: Fred, David. "Conceptos de Administración Estratégica", 2003. p. 14

El modelo de planeación estratégica tiene tres etapas:

- Formulación de la estrategia: incluye la creación de una misión y una visión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una

<sup>13</sup> FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica (9ª edición). México: Pearson Educación, 2003. p. 5 -21. ISBN 9789702604273

empresa, la determinación de fortalezas y debilidades, establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias y la elección de estrategias específicas a seguir.

- Implementación de la estrategia: requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una cultura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.
- Evaluación de la Estrategia: proceso que incluye la revisión de factores internos y externos en que se basan las estrategias, la medición del rendimiento y la toma de medidas correctivas. Es necesario porque como sugieren los autores “el éxito de hoy no asegura el de mañana”.

**Matriz DOFA.** Según López y Correa<sup>14</sup>, la matriz DOFA es una herramienta que permite la comparación de oportunidades y amenazas externas, con fortalezas y debilidades internas. Esta herramienta permite el desarrollo de 4 estrategias:

- Estrategias DO: permiten superar debilidades internas a partir de oportunidades externas.
- Estrategias FA: permiten reconocimiento de las fortalezas para evitar o disminuir repercusiones de las amenazas externas.
- Estrategias FO: permiten el aprovechamiento de las fortalezas internas para sacar ventaja de las oportunidades externas.

---

<sup>14</sup> LÓPEZ TRUJILLO, Marcela y CORREA OSPINA, Jorge Iván. Planeación Estratégica de Tecnologías Informáticas y Sistemas de Información (1era Edición). Manizales: Universidad de Caldas, 2007. p. 32-33 ISBN 958-8231-61-2

- Estrategias DA: son tácticas que pretenden disminuir las debilidades internas e impedir las amenazas del entorno.

### 2.1.5. Modelo Fundación Carvajal

Ilustración 2. Proceso de Atención al Empresario



Fuente: Material Fundación Carvajal – Diplomado para Asesor Empresarial (2013).

Este modelo de atención a los microempresarios fue inspirado en los primeros programas de otorgamiento de créditos a pequeños negocios que se estaban desarrollando en Brasil en los años 80 y en la declaración de los Objetivos del Milenio de la Organización de Naciones Unidas, con el objeto de contribuir a la reducción de la pobreza y mejoramiento de la calidad de vida de las personas, a través de la creación de nuevas oportunidades de generación de ingresos.

Este modelo de atención (Ver Ilustración 2) reconoce la importancia de capacitar al empresario en el manejo de herramientas administrativas para la gestión de su negocio, antes de que se le otorgue el crédito para la financiación de proyectos.

El proceso de atención se realiza en 4 fases: *el proceso de capacitación, el proceso de acompañamiento empresarial, el proceso de crédito o asesoría en proyectos de inversión y la evaluación y seguimiento.*

- Proceso de Capacitación: Después de realizar la divulgación del programa de generación de ingresos en la comunidad, los empresarios que desean ser asesorados asisten a la Fundación y reciben un curso compuesto por módulos de diez horas cada uno, en áreas de administración, manejo de personal, contabilidad, análisis financiero, mercadeo y ventas, y proyectos de inversión.

**Ilustración 3. Proceso de Acompañamiento Empresarial**



Fuente: Material Fundación Carvajal – Diplomado para Asesor Empresarial (2013).

- Proceso de Asesoría o Acompañamiento Empresarial: En esta fase, el asesor (estudiante universitario) enviado por la Fundación que ha sido formado a través de un Diplomado, visita al microempresario para orientarlo en la iniciación de su contabilidad y ayudarlo a aplicar los conocimientos adquiridos en los cursos de capacitación. En este proceso que se detalla en la figura 3, se evidencian 4 etapas:
  1. Generación de Confianza: esta etapa es fundamental es la base del proceso de asesoría, pues asegura que el microempresario esté dispuesto a colaborar y tenga una participación activa durante todo el proceso.
  2. Análisis de las áreas funcionales: Se efectúa identificación de fortalezas y debilidades, para el planteamiento de estrategias.
  3. Análisis del entorno: Se efectúa identificación de oportunidades y amenazas, para establecer planes a futuro que permitan aprovechar las ventajas y contrarrestar las amenazas.
  4. Plan de mejoramiento o acción: esta es la última etapa, y aquí se presenta el plan a seguir detallando las estrategias de mejoramiento y tareas por cada área funcional.
- Proceso de crédito o asesoría en proyectos de inversión: Este proceso consiste en asesorar a microempresario que después de la asesoría requiera para el fortalecimiento de su negocio financiación, con el objeto de que consiga el dinero con tasas de interés favorables, y que utilice de forma óptima ese capital.
- Evaluación y seguimiento: la Fundación mide de manera periódica los avances del proceso del empresario a través de indicadores y análisis de

resultados obtenidos. El seguimiento se realiza hasta que el microempresario pueda autónomamente manejar su negocio.

#### **2.1.6. Teoría de la Contabilidad Administrativa**

Para Fayol<sup>15</sup>, la contabilidad constituía el órgano de vista de la empresa y esta debía permitir conocer en cualquier la situación de la empresa. De modo, la contabilidad llevada de forma adecuada, simple y clara sería un poderoso medio de dirección.

En este sentido, se reconoce la contabilidad como el principal instrumento administrativo y de carácter financiero con el que cuentan las organizaciones para la toma de decisiones.

Así, la teoría administrativa de la contabilidad plantea que ésta, tiene por objeto el suministro de información para administradores internos encargados de la planeación y control de las operaciones de la empresa que toman diferentes decisiones administrativas.<sup>16</sup>

A diferencia de la contabilidad financiera, esta contabilidad produce información de uso interno específicamente, por lo cual no hay establecidas reglas legales para su presentación, pues esta depende de las necesidades de la empresa. Asimismo, otra diferencia importante, es que la contabilidad de tipo administrativo tiene un enfoque hacia el futuro (planeación) mientras que la contabilidad financiera, genera información sobre el pasado o hechos históricos de la organización.

---

<sup>15</sup> TAYLOR, Frederick W. y FAYOL, Henry. Principios de la Administración Científica. Citado por: BURBANO, Jorge Enrique. Contabilidad: Análisis Histórico de su objeto y método. En: Pliegos Administrativos y Financieros N°12. Cali: Universidad del Valle, 1989. p. 16.

<sup>16</sup> SHIM, Jae K. Teoría y Problemas de Contabilidad Administrativa. Bogotá: McGRAW-HILL LATINOAMERICANA, S.A., 1987. P 1 - 3.

Finalmente, el objetivo de la contabilidad administrativa no es determinar con precisión la utilidad como si es lo es para la contabilidad financiera, pues ésta le otorga mayor importancia a los datos cualitativos y costos necesarios en el análisis de las decisiones.

Este enfoque es tenido en cuenta en este marco teórico, porque se espera que la contabilidad administrativa sea empleada por los propietarios de las microempresas como un importante auxiliar en la gestión de las mismas.

## **2.2. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.2.1. Administración**

La administración es el proceso de tomar decisiones sobre los objetivos y la utilización de los recursos<sup>17</sup>.

Para efectos de este trabajo, y de acuerdo a lo planteado por Salgado<sup>18</sup>, la gestión administrativa, se entenderá como el proceso que incluye los procesos de planeación, control, toma de decisiones, y la optimización de los recursos a través del control de los costos.

Ampliando este concepto, se entenderá asimismo, la gestión administrativa como la aplicación de herramientas gerenciales que permitan hacer frente a las necesidades del mercado mediante las actividades de planeación, organización, dirección y control de las empresas, que faciliten el crecimiento y desarrollo de las mismas.

---

<sup>17</sup> AMARU MAXIMIANO, Antonio Cesar. Fundamentos de Administración. México: Pearson Educación, 2009. p. 6. ISBN 978-970-26-1511-8

<sup>18</sup> SALGADO CASTILLO, Jorge Andrés. Tendencias de Investigación en Contabilidad de Gestión en Iberoamérica (1998-2008). *Cuadernos de Contabilidad*. [en línea]. 2011, Vol 12, n 30. p. 273-305. Disponible en: <[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-14722011000100011&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-14722011000100011&lng=en&nrm=iso)>. ISSN 0123-1472.

### **2.2.2. Áreas Funcionales**

Las áreas funcionales son tareas especializadas que las personas y los grupos ejecutan para que la empresa logre alcanzar sus objetivos.<sup>19</sup> Las áreas funcionales son similares para todas las empresas, entre las más relevantes y sobre las que se establecerá el plan de mejoramiento aplicando el Modelo de Asesoría Empresarial Integral, se encuentran: *Mercadeo, Contabilidad y Finanzas, Recursos Humanos y Producción*.

### **2.2.3. Planes Funcionales**

Son llamados también estrategias o planes administrativos, departamentales o tácticos, estos se elaboran para posibilitar la realización de los planes estratégicos. Los planes funcionales abarcan áreas de actividades especializadas de la empresa (marketing, operaciones, recursos humanos, finanzas, nuevos productos). Son responsabilidad de los gerentes de estas áreas<sup>20</sup>.

### **2.2.4. Estrategia Empresarial**

Para Amaru<sup>21</sup>, la estrategia empresarial es la ruta a seguir para asegurar el buen desempeño y supervivencia de la empresa. En otras palabras, la estrategia se considera la elección que realiza la empresa para definir su forma de competir, determinando, dónde, cómo, cuándo, y con quien competir, estas estrategias puede ser, de crecimiento, de competencia y genéricas.

---

<sup>19</sup> Ibíd., p. 120.

<sup>20</sup> Ibíd., p. 178.

<sup>21</sup> Ibíd., p. 183.

### **2.2.5. Control Administrativo**

El control es el proceso mediante el cual la administración se asegura de que los recursos son obtenidos y usados eficientemente y efectivamente, en función de los objetivos planeados por la organización.<sup>22</sup>

### **2.2.6. Toma de Decisiones**

Es necesario definir este concepto, por cuanto la tarea administrativa requiere que empresario se enfrente continuamente al proceso de toma de decisiones. Según González<sup>23</sup>, la toma de decisiones implica que un individuo analice todas las alternativas posibles de solución, las alinee con las estrategias de la organización y de esa forma seleccione la alternativa óptima.

La autora destaca que la toma de decisión es el tercer uso estratégico de la información en la organización, y que este proceso se realiza una vez se obtenga la información y se hayan comprendido los cambios en el entorno. En este sentido, una calidad en la decisión de cualquier empresa está en función directa del tipo de información que disponga el personal responsable quien junto con su experiencia y conocimiento, elegirá la mejor alternativa.

---

<sup>22</sup> RAMIREZ PADILLA, Daniel Noel. Contabilidad Administrativa (2da Edición). México: McGraw-Hill, 1985. p. 22. ISBN 968-4451-78-74

<sup>23</sup> GONZALEZ GONZALEZ, Patricia. Una Aproximación al Modelo de Toma de Decisiones Usado por los Gerentes de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Ubicadas en Cali, Colombia. Cali: Universidad del Valle, 2008. p. 26-28. ISBN 978-958-670-684-1

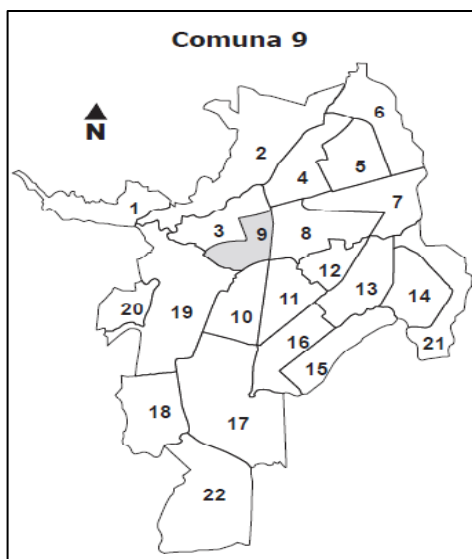
### 2.3. MARCO CONTEXTUAL<sup>24</sup>

El municipio Santiago de Cali está ubicado en las coordenadas 3°27'26"N 76°31'42"O en el departamento del Valle del Cauca. Limita por el norte, con Yumbo y la Cumbre; por el oriente, con Candelaria y Palmira; por el sur, con Jamundí; y por el occidente, con Buenaventura y Dagua.

Por medio del Acuerdo 15, de agosto 11 de 1988, se estableció la sectorización del Municipio de Cali, organizándose el área urbana en 20 Comunas y el área rural en 15 Corregimientos. Actualmente, según el último Acuerdo (134 de agosto 10), expedido en 2004 por la Alcaldía Municipal, el área urbana de Cali se divide en 22 comunas. En toda la ciudad hay 249 barrios aprobados y 91 urbanizaciones.

#### 2.3.1. Caracterización de la Comuna 9

**Ilustración 4. Ubicación Comuna 9**



Fuente: Plan de Desarrollo 2008 -2011 por comunas del Municipio Santiago de Cali.

<sup>24</sup> ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO DE CALI. Plan de Desarrollo por Comunas 2008-2011 [en línea]. Disponible en: <URL: <http://www.cali.gov.co/planeacion/publicaciones.php?id=32096>>.

#### **2.3.1.1. Información Geográfica**

La empresa Industrias el Valluno S.A.S, se encuentra localizada en la Comuna 9, la cual limita por el norte con la comuna 3, por el sur con la comuna 10, por el oriente con la comuna 8, y por el occidente con la comuna 19.

Ésta comuna está integrada por 10 barrios: Alameda, Bretaña, Junín, Guayaquil, Aranjuez, Manuel María Buenaventura, Santa Mónica Belalcázar, Belalcázar, Sucre y Obrero.

#### **2.3.1.2. Información Demográfica**

Los habitantes de la comuna 9 representan el 2,4 % de la población total de la ciudad. De acuerdo con la información arrojada por el Censo del 2005, en esta comuna habitan 47.830 personas, de los cuales 22.586 (47,2%) son hombres y 25.244 (52,8%) son mujeres.

La proporción de personas en edades menores a 29 años es relativamente mayor que la población entre 30 y 49 años.

#### **2.3.13. Información Económica**

La Comuna se caracteriza por ser industrial y comercial, en ella predominan las empresas de confección, calzado, ebanistería, modistería, cerrajería, etc. Las empresas más comunes son de tipo familiar, donde se vive y se trabaja bajo una misma vivienda.

De esas unidades económicas, el 94,07% corresponde a micro empresas, 5,53% a pequeñas, y el 0,38% a medianas. El 64,2% de estas empresas, son informales.

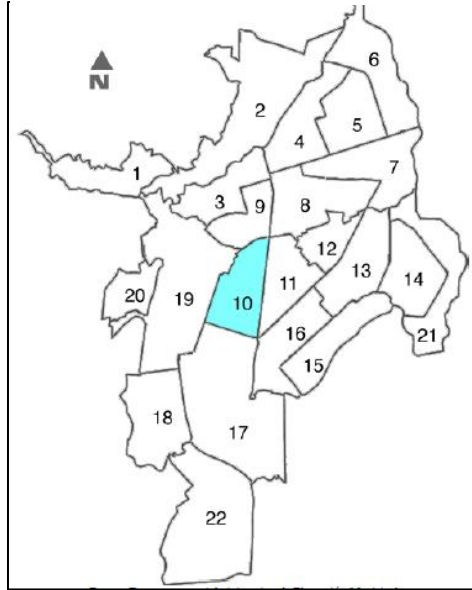
Por otro lado, el 2,86% de las unidades económicas de esta comuna corresponden a puestos móviles, el 16,15% a viviendas con actividad económica y el 80,99% a locales, oficinas, fábricas o puestos fijos.

#### ***2.3.14. Información Social, Educativa y Cultural***

- La estratificación de las viviendas de esta comuna, el estrato más común es el 3, pues este es aquel que presenta una mayor proporción del total de lados de manzana de esta comuna.
- Salud: La comuna 9 no posee centros de atención como hospitales ni clínicas, sólo posee el 3 de Centros de Salud y de Atención Básica.
- Servicios Públicos: presenta una cobertura promedio del 91% en servicios de acueducto, alcantarillado, energía y 94% en servicios de aseo. Así mismo, la comuna presenta una cobertura 45% en gas natural.
- Educación: la comuna 9, en su mayoría, está compuesta por personas con educación básica secundaria (completa e incompleta) representada por el 38,6% de la población total de la comuna, seguido por personas con básica primaria (completa e incompleta) que representan el 29,3%. Las estadísticas muestran que gran parte de dicha composición se encuentra conformada por mujeres, ya que el 52,14% de los profesionales de la comuna 9 son mujeres. A su vez, esta característica se repite para las personas con básica secundaria, pues el 58,8% son mujeres.
- La oferta de actividades socio-culturales que se presenta en la comuna 9 comprende variados propósitos de la comunidad, como la participación en las instituciones comunitarias, la recreación en la tercera edad y la preocupación por el estado del medio ambiente, que tienden a consolidar agrupaciones con afinidad de sexo y edad, principalmente en la escala del barrio, entre ellas están: Una Junta Administradora Local, JAL, Nueve Juntas de Acción Comunal, JAC, CALI 9, Centro de Desarrollo Comunitario, Grupo Juvenil Los Fantasiosos, Central Didáctica Barrio Obrero.

### 2.3.2. Caracterización de la Comuna 10

Ilustración 5. Ubicación de la comuna 10



Fuente: Plan de Desarrollo 2008 -2011 por comunas del Municipio Santiago de Cali.

#### 2.3.2.1. Información Geográfica

La empresa Cyber Café Paper Net, se encuentra localizada en la Comuna 10, la cual limita por el norte con la comuna 9, por el oriente con la comuna 11, por el occidente con la comuna 19, y por el sur con la comuna 17.

La comuna 10 está compuesta por 18 barrios: El dorado, El Guabal, La Libertad, Santa Elena, Las Acacias, Santa Domingo, Jorge Zawadsky, Olímpo, Cristóbal Colón, La Selva, Departamental, Panamericano, Colseguros Andes, San Cristóbal, Las Granjas, San Judas Tadeo I, San Judas Tadeo II.

#### **2.3.2.2. Información Demográfica**

En cuanto a población, en esta comuna habita el 5,05% de la población total de la ciudad, es decir 103.087 habitantes, de los cuales el 46,1% son hombres (47.477) y el 53,9% restante mujeres (55.610).

#### **2.3.2.3. Información Económica**

El 5,3% de las unidades económicas de la ciudad se encontraba en el 2005 en esta comuna, de las cuales 63,4% pertenecen al sector comercio, 28,5% al sector servicios y 8,1% a industria. Así, esta comuna presenta una vocación mayor que toda la ciudad hacia el comercio.

De esas unidades económicas, el 97% corresponde a micro empresas, 2,9% a pequeñas, el 0,07% a medianas, 0,04% a grandes clasificadas. El 3,9% de las unidades económicas de esta comuna corresponden a puestos móviles y el 29,9% a viviendas con actividad económica y el 69,44% en locales, oficinas o puestos fijos.

Finalmente, si bien la comuna se caracteriza por su vocación comercial, es importante anotar que en ella se concentra el 7,8% de las unidades económicas fabricantes de sustancias y productos químicos. Adicionalmente en el sector servicios, esta comuna se caracteriza por contar con el 8,4% de las organizaciones y los órganos territoriales en la ciudad.

#### **2.3.2.4. Información Social, Educativa y Cultural**

- La estratificación de las viviendas de esta comuna, el estrato más común es el 3, pues este es aquel que presenta una mayor proporción del total de lados de manzana de esta comuna.
- Salud: La comuna 10 no posee centros de atención como hospitales ni clínicas, sólo posee el 5 de Centros de Salud y de Atención Básica.

- Servicios Públicos: presenta una cobertura promedio del 63,7% en servicios como acueducto, alcantarillado y energía, mientras que en el servicio de aseo presenta un 65%. Así mismo, la comuna presenta una cobertura 49% en gas natural.
- Educación: la comuna 10, en su mayoría, en su mayoría, está compuesta por personas con educación básica secundaria (completa e incompleta) representadas por el 38,1% de la población total de la comuna, seguido por personas con básica primaria (completa e incompleta) que corresponden al 25,4% del total. Así, la mayor parte de dicha composición se encuentra conformada por mujeres, ya que el 53% de los profesionales de la comuna 10 son mujeres. A su vez, esta característica se repite para las personas con básica secundaria, pues el 52% son mujeres.

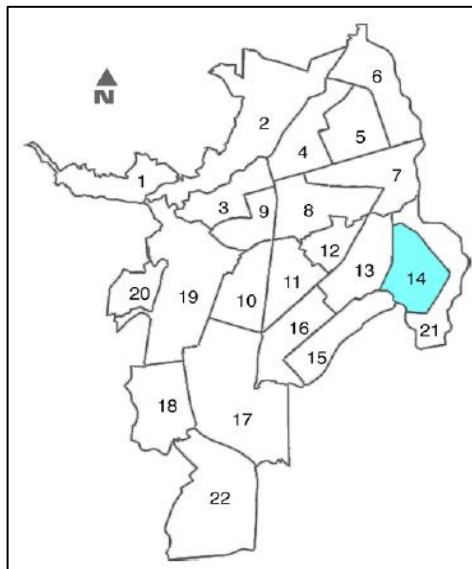
### **2.3.3. Caracterización de la Comuna 14**

#### **2.3.3.1. Información Geográfica**

La empresa Asociación Experiencia Creativa, se encuentra localizada en la Comuna 14, la cual, está localizada en el Distrito de Aguablanca al Oriente de la Ciudad de Cali, la Comuna limita al Norte y al Oriente con el área de expansión definido en el Plan de Desarrollo como "Poligonal E, al Sur con la Comuna 15 y el Corregimiento de Navarro y al Occidente con la Comuna 13.

La Comuna 14 está conformada por: el barrio Alfonso Bonilla Aragón, Las Orquídeas, Manuela Beltrán, Alirio Mora Beltrán, Puertas del Sol, Promociones Populares, los Naranjos I, II y III, Marroquín I, Marroquín II, sector Los Mangos y otros sectores nuevos.

### **Ilustración 6. Ubicación de la Comuna 14**



Fuente: Plan de Desarrollo 2008 -2011 por comunas del Municipio Santiago de Cali.

#### **2.3.3.2. Información Demográfica**

En cuanto a población, en esta comuna habita el 7,4% de la población total de la ciudad, es decir 151.544 habitantes lo que convierte a esta comuna en la tercera más poblada después de las comunas 6 y 13. Del total de la población de la comuna el 47,7% son hombres (72.238) y el 52,3% restante son mujeres (79.306).

#### **2.3.3.3. Información Económica**

El 4,2% de las unidades económicas de la ciudad se encontraba en el 2005 en esta comuna, de las cuales 71,8% pertenecen al sector comercio, 19,9% al sector servicios y 8,3% a industria.

De esas unidades económicas, el 98,4% corresponde a micro empresas, 1,3% a pequeñas, 0,3% a medianas, en esta comuna no se ubican grandes empresas.

Por otro lado, tan solo el 1% de las unidades económicas de esta comuna corresponde a puestos móviles y el 55,4% a viviendas con actividad económica y el 43,6% en locales, fabricas etc.

Finalmente, si bien la comuna se caracteriza por su vocación comercial, es importante anotar que en ella se concentra el 17,7% de las unidades económicas fabricantes maquinaria de oficina además del 11,8% de unidades dedicadas a la fabricación de otros tipos de transporte y el 10,7% de los proveedores de electricidad, gas y agua.

En conclusión, esta comuna se caracteriza por su vocación comercial, asimismo, presenta un alto grado de informalidad.

#### **2.3.3.4. Información Social, Educativa y Cultural**

- La estratificación de las viviendas de esta comuna, el estrato más común es el 1, pues este es aquel que presenta una mayor proporción del total de lados de manzana de esta comuna.
- Salud: posee cinco puestos de salud y tres centros de salud y atención básica. Así puede afirmarse que esta comuna cuenta con el 6% de la oferta municipal de salud.
- Servicios Públicos: La comuna 14 presenta una cobertura del 83,5% en los servicios de acueducto y alcantarillado, del 81,6% en energía, del 67,9% en gas natural y del 92,1% en los servicios de aseo.

## **2.4. MARCO LEGAL**

Las pequeñas empresas junto con las microempresas y medianas, en Colombia, se encuentran reglamentadas por la Ley 905 de 2004, la cual modifica la Ley 590 de 2000 y por la que se promociona el fomento de las MIPYMES en el país. De acuerdo a esta ley, por pequeña empresa se entiende:

Todo tipo de unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana que responda a dos de los siguientes parámetros:

- a. Planta de personal entre once (11) y cincuenta trabajadores, o
- b. Activos totales por valor quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5000) salarios mínimos mensuales legales.

Para evitar diferencias en cuanto a clasificación, en Colombia se tiene en cuenta principalmente, el criterio del valor de los activos.

Con respecto a la reglamentación de la actividad empresarial de este tipo de empresas que se asemeja a la de un comerciante y como tal realiza actos de comercio, las disposiciones legales se encuentran contenidas en el Código de Comercio que consagra las obligaciones que ha de cumplir el comerciante sin importar el tipo de organización que constituya. Mediante la ley 222 de 1995 que modifica algunos artículos de este código, se trata el tema del registro mercantil y se establece la obligación para que dichas empresas se matriculen y renueven su matrícula anualmente para evitar sanciones.

Además de lo anterior, la ley obliga a las pequeñas empresas a llevar contabilidad, y en este sentido, el Decreto 2649 de 1993 reglamenta la forma en como ésta se llevará teniendo en cuenta lo establecido en los principios o normas generalmente aceptados en Colombia.

### 3. RESULTADOS, LOGROS Y PROPUESTAS

#### 3.1. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN ACTUAL DE LA MICROEMPRESA CYBER CAFÉ PAPER NET

##### 3.1.1. Información General de la Microempresa

| INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA |                                                                                  |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| NOMBRE DE LA ENTIDAD              | CYBER CAFÉ PAPER NET                                                             |
| NOMBRE DE LOS EMPRESARIOS         | Nataly Castaño y Wbeimar Olivar                                                  |
| SECTOR ECONÓMICO                  | Servicios y Comercio.                                                            |
| ANTIGÜEDAD                        | 1 año                                                                            |
| UBICACIÓN                         | Calle 16 # 42-02. Barrio El Guabal                                               |
| COMUNA                            | 10                                                                               |
| ESTRATO                           | 3                                                                                |
| TELÉFONO                          | 382 3489 - 313 743 2615                                                          |
| CORREO ELECTRÓNICO                | <a href="mailto:cybercafepapernet@hotmail.com">cybercafepapernet@hotmail.com</a> |
| ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA          | 1 Año (Mayo 2012)                                                                |

- **Descripción de la Actividad Económica:** Servicio de internet, fax, recargas, fotocopias e impresiones, llamadas nacionales y a larga distancia, pago de facturas, venta de papelería estudiantil y comercial, venta de tiquetes aéreos a todo destino, venta de helados y dulces.

- **Perfil de los empresarios:** Nataly Castaño y Wbeimar Olivar son una pareja de esposos jóvenes y emprendedores, responsables, proactivos e interesados en adquirir conocimientos de tipo administrativo que sean útiles para el fortalecimiento de su negocio.

Nataly tiene experiencia en áreas administrativas y ha realizado estudios en el SENA como Auxiliar Contable y Contact Center, y su esposo Wbeimar Olivar es

técnico en piloto comercial y trabaja actualmente como auxiliar de aeropuerto en tierra en la empresa AVIANCA.

La naturaleza de los cargos en los que se han desempeñado, les ha brindado experiencia relacionada con la atención de clientes que ha sido fundamental en su negocio, ya que es de servicios y aquí es de gran importancia el contacto y la cercanía con el usuario del servicio.

- **Reseña Histórica:** Esta idea de negocio fue iniciativa de la joven pareja debido a la necesidad que ambos tenían de obtener una fuente de ingresos adicional a la de sus salarios que se pudiera destinar al ahorro y generar empleos en su familia.

La señora Nataly fue la persona encargada de buscar asesoría por parte de la Fundación Carvajal para fortalecer su nascente negocio, al enterarse de este programa de asesoría integral para microempresarios mientras realizaba sus estudios técnicos en Contact Center. Al poco tiempo de realizar esta solicitud, se asignó en el segundo semestre de 2012 un estudiante asesor que los orientó en el proceso de fortalecimiento de su negocio.

Actualmente la empresa ya tiene 1 año en funcionamiento y en la actualidad es atendida por el Sr. Wbeimar Olivar.

- **Empleos que genera:** la microempresa no cuenta con ningún empleado, por lo que el señor Wbeimar es el encargado de realizar las labores de todas las áreas operativas de su compañía.

### 3.1.2. Área Administrativa

La planeación se encontraba por escrito, lo cual es útil porque permite controlar si en realidad las decisiones que se toman en el periodo están encaminadas al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Se plantearon solamente nuevos objetivos para fortalecer el plan estratégico.

- **Planeación.**

Cyber Café Paper Net para el año 2013 tiene establecido dentro de su plan estratégico su misión y visión, los objetivos a corto, mediano y largo plazo, lo cual es de gran importancia, porque de este modo la empresa reconocía los aspectos que se constituían en su razón de ser, lo que es importante para tener una mejor perspectiva futura del negocio.

- **Misión:** Satisfacer la necesidades de comunicación integral de nuestros clientes a través de la excelencia y calidad del servicio oportuno.
- **Visión:** Al 2015 ser el café internet con diferentes soluciones de servicio, siendo la mejor opción para nuestros clientes en la comuna 10 del municipio Santiago de Cali.
- **Objetivos**

**Corto Plazo:** Mejorar la calidad del servicio ofrecido para atraer nuevos clientes y mejorar el nivel de ingresos de la empresa; legalizar el negocio.

**Mediano Plazo:** Realizar alianzas estratégicas con otras empresas para ampliar la cobertura de servicios que se pueden ofertar a los clientes.

**Largo Plazo:** Lograr fidelización de clientes y posicionarse en el mercado de servicios.

- **Organización.**

- **Espacio.** La empresa se encuentra ubicada en un local separado de la vivienda de los dueños, que se encuentra ubicado en la Calle 16 una avenida de concurrida del barrio el Guabal en la comuna 10 de la ciudad Santiago de Cali. Tienen acceso a todos los servicios públicos.

En este espacio, se encuentra: 1 juego de sala, 1 televisor Sony Triniton, 6 computadores, con sus respectivas mesas y accesorios (diademas y cámaras), 2 módulos dobles de madera en forma de L, 9 sillas Colplas, 4 teléfonos inalámbricos, 5 reguladores, 2 linksys de doble salida, 2 celulares, 1 vitrina de 2 entrepaños de 1,50 x 85 cm, 1 mostrador de 3 entrepaños de 1,20 x 57 cm, 1 estantería y 1 exhibidor de madera de 2 2,06 x 94 cm.

**Ilustración 7. Distribución de Planta de Cyber Café Paper Net**



Fuente: Elaboración Propia

El local es amplio y posee buenas condiciones para la prestación del servicio, tiene buena iluminación y es higiénico. Sin embargo, como se aprecia en el plano aunque el local es amplio, los equipos no están ubicados de forma adecuada, ya que obstaculizan la vista desde el interior del local al exterior (entrada) y viceversa.

Con el empresario, se decidió sacar fuera del local una de las maquinitas más utilizadas por los jóvenes para evitar aglomeración de personas dentro del local y evitar que los demás clientes fueran incomodados por el ruido.

- **Personal.** Se tenía un manual de funciones escrito para el auxiliar de ventas que trabajó hasta el mes de febrero. Debido a que no estaba cumpliendo con los resultados esperados para los dueños de la empresa y se debían disminuir gastos, se decidió por prescindir de sus servicios, de tal modo, que el negocio se atendiera personalmente por el Señor Wbeimar Olivar.

Entonces, actualmente el señor Wbeimar Olivar y la Señora Nataly, propietarios del negocio son las únicas personas encargadas de todas las áreas y por este motivo, no hay otro nivel jerárquico en la estructura organizacional de esta empresa.

- **Finanzas.** A través de una plantilla de Excel se registraba solo las ventas. Se dio asesoría al señor Wbeimar sobre cómo usar la plantilla de contabilidad lo que le permitió no solo controlar sus ingresos, sino sus egresos y le daba conocimiento actualizado de cuánto dinero en efectivo poseía en el momento.

- **Distribución del tiempo.**

**Cuadro 1. Distribución de tiempo del Sr Wbeimar Olivar**

| <b>Tiempo</b>       | <b>Actividad</b>                                        |
|---------------------|---------------------------------------------------------|
| 02:00 am a 07:00 am | Trabajo en AVIANCA                                      |
| 07:30 am a 08:00 am | Recoge a su esposa en su casa para llevarla al trabajo. |
| 08:30pm a 09:00 pm  | Se realizan labores en la empresa.                      |
| 09:00pm a 01:00 am  | Descansa.                                               |

Fuente: Elaboración propia con base a información suministrada por el empresario

- ***Dirección.***

Nataly y Wbeimar son una pareja muy unida, ambos se encargan de motivarse mutuamente para alcanzar los objetivos que se proponen, la toma de decisiones se realiza con base en los puntos de vista de los dos y ninguna es tomada arbitrariamente por alguno de los dos.

La motivación para sostener el negocio se debe a un apego emocional a la idea del negocio que soñaba la madre del señor Wbeimar Olivar que falleció el año pasado.

En cuanto a la comunicación entre ambos, se puede evidenciar que es buena y esto junto con su experiencia en la atención de usuarios, ha sido reflejado en el respeto y buen trato que reciben sus clientes y proveedores.

- **Control.**
- **Manejo de Inventarios.**

Se llevaba un control de la mercancía que se vendía, pero no se hacía inventario con periodicidad. Para controlar entradas y salidas del inventario, se le enseñó al Señor Wbeimar como se podía implementar el control de inventarios en su programa de Control de Ciber que tenía instalado en su servidor principal, y que le permite establecer un stock mínimo de inventarios que es útil para conocer las existencias actuales, permitiendo de este modo identificar en qué momento se deben de realizar los pedidos. Asimismo, permite registrar la venta directa por esta opción y al final del día arroja el dato de ventas diferentes a la venta de internet.

Ilustración 8. Control de Inventarios en Software Control de Ciber

| Extras |             |        |                  |        |       |                          |
|--------|-------------|--------|------------------|--------|-------|--------------------------|
| Código | Descripción | Precio | Control de Stock |        | Icono | Visible al Cliente       |
|        |             |        | Actual           | Mínimo |       |                          |
| CD     | CD          | 0,00   | 0,00             | 0,00   | bmp   | <input type="checkbox"/> |
|        |             | 0,00   | 0,00             | 0,00   | bmp   | <input type="checkbox"/> |
|        |             | 0,00   | 0,00             | 0,00   | bmp   | <input type="checkbox"/> |
|        |             | 0,00   | 0,00             | 0,00   | bmp   | <input type="checkbox"/> |
|        |             | 0,00   | 0,00             | 0,00   | bmp   | <input type="checkbox"/> |
|        |             | 0,00   | 0,00             | 0,00   | bmp   | <input type="checkbox"/> |
|        |             | 0,00   | 0,00             | 0,00   | bmp   | <input type="checkbox"/> |
|        |             | 0,00   | 0,00             | 0,00   | bmp   | <input type="checkbox"/> |

Aceptar
Cancelar

Fuente: Imagen proporcionada por el empresario e Software Control de Cyber

- **Compra de Mercancías.**

Se lleva archivo de las facturas de compra de la mercancía y de las facturas de los servicios, para controlar los egresos que se realizan. Se le enseñó al señor Wbeimar en el manejo de la plantilla contable de la Fundación Carvajal como controlaba las cuentas por pagar que se tenían producto de las actividades comerciales del negocio.

**Cuadro 2. Fortalezas y debilidades del área administrativa del Cyber Café Paper Net**

| <b>FORTALEZAS</b>                                                                                                                                                                                                                                  | <b>DEBILIDADES</b>                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienen establecida una misión y visión.</li> <li>• Han definido objetivos.</li> <li>• Hay horarios establecidos de trabajo.</li> <li>• Hay buena comunicación y motivación de los empresarios.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta fortalecer el proceso de planeación estratégica, en cuanto al establecimiento de estrategias que permitan alcanzar los objetivos.</li> <li>• Mala distribución de los equipos en el espacio del local.</li> </ul> |

Fuente: Elaboración propia

### **3.1.3. Área Legal, laboral y Tributaria**

- **Área Legal**

La empresa trabaja bajo la informalidad puesto que no posee:

- Matrícula mercantil de la Cámara y Comercio.
- Registro Único Tributario expedido por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.
- Matrícula en Industria y Comercio, y Uso de Suelos, expedido por la Secretaria de Hacienda de la Alcaldía Municipal.
- Certificado de Seguridad, expedido por el Cuerpo de Bomberos.

Como parte del proceso de asesoría, se les otorgó información a los empresarios de los puntos en los cuales se debían realizar cada uno de los trámites necesarios para legalizar la empresa y el costo de cada uno. Además, se les dio a conocer los beneficios de la Ley 1429 de 2010 “Ley de Formalización y Generación de Empleo” en lo que corresponde a la progresividad en el pago de la matrícula mercantil y renovación de esta, lo que resultaba favorable para los empresarios ya que si antes del 2014, matriculaban su empresa no asumían el valor de esta y durante los próximos 4 años se realizaría un pago progresivo.

Los empresarios deseaban registrar su negocio en compañía, pero se les recomendó que el registro se hiciera como empresa de persona natural para que se pudiesen aprovechar los beneficios de la Ley 1429, también, se les enfatizó la importancia de la formalización, ya que para los planes que se tenían de formar alianzas con empresas como Claro, Deprisa y Coordinadores de Punto de Recargas del MIO, se exigían estos documentos.

Los empresarios manifestaron que querían formalizar su negocio, solo hasta que este alcanzara un mejor nivel de ingresos.

- **Área Laboral**

La empresa no cuenta con ningún empleado y el propietario no tiene asignado un salario

**Cuadro 3. Fortalezas y debilidades del área legal, laboral y tributaria.**

| <b>FORTALEZAS</b>                                                                                                                   | <b>DEBILIDADES</b>                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay motivación por legalizar la empresa para el desarrollo de nuevos proyectos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa no está constituida legalmente.</li> </ul> |

Fuente: Elaboración Propia

#### 3.1.4. Área de Costos

La asesoría de costos anterior la recibió la señora Nataly, por lo tanto el señor Wbeimar que es quien actualmente atiende el negocio no tenía conocimiento de cómo actualizar los costos y hallar el nuevo punto de equilibrio de la empresa.

Debido a las dificultades para manejar la plantilla de costos de la Fundación en este tipo de empresa, el costeo se realizó de forma manual.

- ***Ventas Mensuales.***

La información de ventas diarias se registran en una plantilla de Excel diseñada por los empresarios con la cual se hace un cuadre diario al finalizar el día.

Las ventas de la empresa son de contado y en promedio mensual son de \$ 1.468.691.

**Tabla 1. Promedio de Ventas Reales**

|                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| <b>ENERO</b>    | \$ 1.669.625        |
| <b>FEBRERO</b>  | \$ 1.484.113        |
| <b>MARZO</b>    | \$ 1.267.807        |
| <b>ABRIL</b>    | \$ 1.453.220        |
| <b>Promedio</b> | <b>\$ 1.468.691</b> |

Con respecto al año anterior, el empresario manifiesta que las ventas han decaído, esto se debe a la gran amenaza que enfrentan este tipo de negocio pues actualmente las empresas de telefonía están ofertando planes de internet y de minutos a bajos precios y con facilidades de pago, de tal modo, que los usuarios en especial de estratos medios y altos opten por adquirir estos servicios y no usarlos en sitios fuera de casa. A diferencia de los estratos bajos, que son quienes usan con mayor frecuencia este tipo de servicios, porque le es más

favorable el costo de las llamadas en estos sitios que realizarlas desde sus teléfonos con planes prepago.

Durante los meses de intervención las ventas se mantuvieron constantes a excepción del mes de marzo, en el que se cerró la empresa durante la semana santa, y el mes de mayo, en el cual el empresario dejó de trabajar varios días para dedicarse a la búsqueda de un nuevo trabajo.

- **Costos fijos y Gastos:**

Los empresarios identifican claramente la diferencia entre costos y gastos fijos, que en promedio son de \$ 1.300.000 mensuales. Los gastos más representativos son el de arrendamiento del local y de servicios públicos que mensualmente ascienden a \$ 900.000 (siendo el 67,7% de los costos y gastos fijos. Ver Anexo A), debido al estrato económico donde se encuentra ubicado el negocio, que debido a la valorización del sector, se ubica casi en estrato 4.

Asimismo, la depreciación es de \$ 109.444 por equipos de cómputo debido a la corta vida útil de este tipo de activo y aunque para los empresarios realmente no es una erogación, es importante tenerla en cuenta en este tipo de negocio porque los ingresos deben asumir los gastos en que se incurrieron para generarlos y en este caso, deben cubrir el desgaste de los equipos en el periodo. Además, se les explica que la depreciación se asimila a un ahorro que realiza el empresario para reponer sus equipos en el futuro.

Dada la característica de este tipo de negocio, los costos de las facturas de internet y telefonía se convierten en costos fijos ya que su valor no cambia de un periodo a otro, incrementando el rubro de costos y gastos fijos junto con el arrendamiento y servicios públicos, lo que ha sido perjudicial para la empresa porque los costos de los servicios que más se venden no están en función de los ingresos generados por la venta de estos, que sería lo ideal, ya que en un periodo donde hay baja productividad los ingresos serían bajos y la empresa con este nivel

de costos y gastos fijos, podría asumir pérdidas al no tener como generar liquidez para pagar estas obligaciones.

Con el objeto de reducir costos fijos, se optó por cancelar un plan de minutos de movistar en el que no se estaban vendiendo todos los minutos, y además, no estaba dejando buen margen de contribución.

Otra situación que se presenta, es que el empresario a pesar de permanecer casi 12 horas diarias al frente de este negocio no tiene un salario asignado, lo ideal sería que por lo menos los ingresos generados por el negocio le permitieran asignarse un salario mínimo o por lo menos cercano a este.

Conforme a las recomendaciones realizadas durante la asesoría y como alternativa para reducir estos costos fijos, en especial arrendamiento y servicios públicos, el empresario decidió trasladarse a finales del mes de junio a una vivienda con espacio para instalar el negocio. Una buena decisión porque el arrendamiento se reduce casi a la mitad del actual y el estrato en el que se encuentra ubicada la vivienda, es estrato 2 y no es comercial lo que también representará una reducción de los servicios públicos. Otra ventaja, que posee el lugar es que queda sobre una calle transitada y en el cual existe muy poca competencia.

- **Costos Variables Unitarios y Margen de Contribución.**

Con la anterior asesora se realizaron tablas de costos variables para todos los productos con Nataly Castaño, pero su esposo Wbeimar Olivar quien actualmente está a cargo del negocio no conoce cómo se trabajaron.

A pesar de que los costos de las facturas de algunos servicios se tomaron como costos fijos, se realizó un análisis para determinar costo unitario del servicio y utilizarlo para determinar el margen de contribución total de la empresa.

- **Costo Hora Internet**

**Tabla 2. Costo de hora de internet.**

|                                           | <b>Situación Actual</b> | <b>Situación Ideal</b> |
|-------------------------------------------|-------------------------|------------------------|
| <b>Ocupación</b>                          | 40%                     | 55%                    |
| <b>Hora Trabajo Diario</b>                | 12                      | 12                     |
| <b>Computadores</b>                       | 4                       | 4                      |
| <b>Ocupación Hora x Día</b>               | 19,2                    | 26,4                   |
| <b>Días Trabajados x mes</b>              | 25                      | 25                     |
| <b>Valor Hora Internet</b>                | 1000                    | 1000                   |
| <b>Total Venta x Mes</b>                  | <b>\$ 480.000</b>       | <b>\$ 660.000</b>      |
|                                           | <b>Situación Actual</b> | <b>Situación Ideal</b> |
| <b>Valor Factura Internet</b>             | \$ 79.900               | \$79.900               |
| <b>Horas x Mes</b>                        | 480                     | 660                    |
| <b>Costo Hora</b>                         | \$ 166,458              | \$ 119,70              |
| <b>Margen de Contribución x Hora (\$)</b> | \$ 833,54               | \$ 880,30              |
| <b>Margen de Contribución x Hora (%)</b>  | 83,35%                  | 88,03%                 |
| <b>Margen de Contribución Total</b>       | \$ 400.099,2            | \$ 580.998,6           |

Fuente: Elaboración propia

Se hizo un análisis de la situación actual y la ideal del negocio para hallar el margen de contribución total de la empresa. El análisis se realizó con base en la ocupación de los equipos, las horas de trabajo diario y el número de computadores, calculando el margen de contribución para la ocupación actual del 40% y la que sería ideal del 55% logrando identificar un margen unitario del 83,35% para la situación actual. La situación ideal para este tipo de negocios sería tener una ocupación del 70%, pero pocos alcanzan el 50% ya que para conseguir esta ocupación se debe trabajar intensamente en la labor de mercadeo a través de publicidad y promociones.

- **Costo Fotocopias e Impresiones**

**Costo Hoja:** Valor Resma \$8.500 / 500 hojas= \$17

Según datos proporcionados por vendedores de impresoras con posibilidad de instalación de sistema de tinta continua en el centro comercial la pasarela, el rendimiento de tinta según el color por página es:

**Rendimiento de tinta negra:** 3000 páginas

**Rendimiento de tinta color:** 6500 páginas, para cobertura hasta 25% de tinta en una página; 3250 para cobertura hasta el 50%; y 1625 para cobertura hasta el 95%

**Tabla 3. Costo de fotocopias e impresiones**

| Ítem                     | Costo Hoja | Rendimiento Tinta en páginas | Costo Tinta | Costo Final por Hoja | Precio de Venta | Margen Cont. (\$) | Margen Cont. (%) |
|--------------------------|------------|------------------------------|-------------|----------------------|-----------------|-------------------|------------------|
| Copias B/N               | \$ 17      | 3.000                        | \$ 2,667    | \$19,667             | \$ 100          | \$ 80,33          | 80,33%           |
| Impresiones B/N          | \$ 17      | 3.000                        | \$ 2,667    | \$19,667             | \$ 300          | \$ 280,33         | 93,44%           |
| <b>Impresiones Color</b> |            |                              |             |                      |                 |                   |                  |
| Pequeña (hasta 25%)      | \$ 17      | 6.500                        | \$ 1,385    | \$18,385             | \$ 500          | \$ 481,62         | 96,32%           |
| Media (hasta 50%)        | \$ 17      | 3.250                        | \$ 2,769    | \$19,769             | \$ 700          | \$ 680,23         | 97,18%           |
| Grande (hasta 95%)       | \$ 17      | 1.625                        | \$ 5,538    | \$22,538             | \$1.800         | \$1.777,46        | 98,75%           |

Fuente: Elaboración propia

- **Llamadas**

**Plan Movistar 1**

**Valor Factura:** \$ 103.889 por 1924 minutos al mes

**Tabla 4. Costos minuto plan movistar # 1**

| Ítem                  | Costo Minuto | Precio Venta | Margen Contribución (\$) | Margen Contribución (%) |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------------------|-------------------------|
| Minutos Movistar      | \$ 54        | \$ 100       | \$ 46                    | 46%                     |
| Minutos Otro Operador | \$ 54        | \$ 150       | \$ 96                    | 64%                     |

Fuente: Elaboración propia

### **Plan Movistar 2**

**Valor Factura:** \$ 38.625 por 515 minutos al mes

Costo minuto: \$ 38.625 / 515 = \$ 75

**Tabla 5. Costo minuto plan movistar #2**

| Ítem             | Costo Minuto | Precio Venta | Margen Contribución (\$) | Margen Contribución (%) |
|------------------|--------------|--------------|--------------------------|-------------------------|
| Minutos Movistar | \$ 75        | \$ 100       | \$ 25                    | 25%                     |

Fuente: Elaboración propia

### **Plan 3: Llamadas a todo destino nacional e internacional desde Rynga y Yourlog**

Para hallar el costo unitario de estos minutos, debido a que las tarifas por destino son variables e incluso en algunos lugares es \$0, se trabajó con un promedio de recargas y de ventas de minutos por esas recargas con la información que suministra el software controlador de tiempo de las llamadas que se realizan a través de estos dos operadores.

Tabla 6. Costo promedio de llamadas a través de Rynga y Yourlog

| Mes     | Valor Recarga (Costo) | Valor Venta por Mes | Margen Contrib (\$) | Margen Contrib. (%) | Minutos Consum. Por mes | Costo Unitario Minuto Promedio | Precio Venta Unitario Promedio |
|---------|-----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Enero   | \$180.000             | \$ 385.700          | \$ 205.700          | 53%                 | 2.360                   | \$ 76,27                       | \$ 163,43                      |
| Febrero | \$190.000             | \$ 351.300          | \$ 161.300          | 46%                 | 1.873                   | \$ 101,44                      | \$ 187,56                      |
| Marzo   | \$ 80.000             | \$ 209.600          | \$ 129.600          | 62%                 | 1.054                   | \$ 75,90                       | \$ 198,86                      |
|         | <b>\$450.000</b>      | <b>\$ 946.600</b>   | <b>\$ 496.600</b>   | <b>52%</b>          | <b>5.287</b>            | <b>\$ 85</b>                   | <b>\$ 179,04</b>               |

Fuente: Elaboración propia

- **Recargas y transacciones a través de DDedo**

Por cada \$ 1.000 que el empresario recarga al cliente, recibe \$ 50, \$40 y \$ 60, dependiendo al operador al cual se efectúe la recarga.

Tabla 7. Costo de recargas a través de DDedo

| Ítem              | Costo | Margen de Contribución (\$) | Margen de Contribución (%) |
|-------------------|-------|-----------------------------|----------------------------|
| Recargas Claro    | \$ -  | \$ 50                       | 100%                       |
| Recargas Movistar | \$ -  | \$ 40                       | 100%                       |
| Recargas Tigo     | \$ -  | \$ 60                       | 100%                       |
| Pago Factura      | \$ -  | \$ 150                      | 100%                       |

Fuente: Elaboración propia

- **Margen de Contribución ponderado.**

Tabla 8. Margen de contribución ponderado

|                          | Participación Ventas        | Margen de Contribución | Margen Ponderado |
|--------------------------|-----------------------------|------------------------|------------------|
| <b>Ventas Servicios</b>  | 77,46%                      | 74,50%                 | 57,71%           |
| <b>Ventas Papelería</b>  | 9,15%                       | 45,30%                 | 4,15%            |
| <b>Ventas Confitería</b> | 3,36%                       | 55,47%                 | 1,86%            |
| <b>Ventas Heladería</b>  | 10,03%                      | 32,00%                 | 3,21%            |
|                          | <b>Margen de la empresa</b> |                        | <b>66,92%</b>    |

Fuente: Herramienta de acompañamiento empresarial de Fundación Carvajal

Después de realizar el análisis para cada línea, se obtuvo un margen de contribución ponderado del 66,92%. De los márgenes de contribución hallados el más bajo es el de la heladería (ver detalle en anexo C), por su parte el de confitería (ver anexo D) y papelería son aceptables (ver anexo E).

Aquí se debe tener en cuenta que el margen de contribución de los servicios según el análisis que se realizó es alto (ver anexo B), sin embargo, en el caso del internet la ocupación de los equipos en el mes solo es del 40%, por lo cual es importante, que para incrementar su volumen de venta se realicen promociones para incentivar su uso en los clientes. De igual forma, promocionar llamadas a larga distancia a destinos gratis, servicios de fax y scanner donde su costo variable es 0.

En cuanto a las recargas, se decidió cambiar el proveedor de PuntoRed que ofrecía \$ 2.250 por cada \$ 50.000 pesos en recarga, y se cambió por ConexFree que ofrece \$ 2.500. Actualmente, se encontró contacto con el proveedor Móvil Red que ofrece mejores ventajas para el empresario y no hace exigencia de matrícula mercantil.

Finalmente, para los planes de movistar se decidió cancelar el personal que dejaba solo un margen del 25% pero si se vendía la totalidad de los minutos, pero esto no sucedía porque desde finales de enero solo se vendía aproximadamente de 130 a 290 minutos de la totalidad que eran 515.

- **Punto de Equilibrio.**

Teniendo en cuentas las ventas del mes de marzo y un promedio de costos y gastos fijos de administración, se tiene un punto de equilibrio mensual de \$ 1.804.013, y diario de \$ 72.160.

- **Estado de ganancias y pérdidas por costos**

**Tabla 9. Estado de ganancias y pérdidas por costos**

|                                     |      | ESTUDIO<br>COSTOS |
|-------------------------------------|------|-------------------|
|                                     | %    |                   |
| <b>VENTAS PROMEDIO MES</b>          | 100% | \$ 1.468.691      |
| <b>COSTOS VARIABLES ( - )</b>       | 33%  | \$ 458.499        |
| <b>MARGEN DE CONTRIBUCION ( = )</b> | 72%  | \$ 1.205.664      |
| <b>COSTOS FIJOS Y GASTOS ( - )</b>  | 72%  | \$ 1.200.046      |
| <b>UTILIDAD</b>                     | 0%   | \$ 5.618          |

Fuente: Herramienta de acompañamiento empresarial de Fundación Carvajal

Realizando un análisis diario de las ventas del empresario, el promedio de ventas diarias es de \$ 43.300 lo que significa que en un futuro el empresario podría estar asumiendo perdidas ya que sus costos fijos son muy altos, y su nivel de ingresos no es suficiente para cubrirlos.

**Cuadro 4. Fortalezas y debilidades del área de costos**

| <b>FORTALEZAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>DEBILIDADES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa lleva registro diario de ventas en una plantilla de Excel.</li> <li>• Las ventas son de contado.</li> <li>• Se identifica claramente la diferencia entre costo variable y fijo.</li> <li>• Se archivan las facturas de compras de todos los periodos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha dificultado determinar el costo variable de algunos servicios.</li> <li>• La empresa no hace uso de las plantillas de la Fundación Carvajal.</li> <li>• Los costos fijos de la empresa son altos.</li> <li>• La empresa está trabajando sobre el punto de equilibrio.</li> <li>• El empresario no tiene asignado un sueldo.</li> </ul> |

Fuente: Elaboración propia

### **3.1.5. Área Contable y Financiera**

Con la anterior asesora se logró trabajar en el control de registro de ventas en una plantilla en Excel que relaciona los productos y servicios que se venden en la empresa. Al comenzar la asesoría actual, los empresarios no hacían uso de la plantilla de contabilidad de la Fundación Carvajal, principalmente porque la asesoría anterior la recibió la señora Nataly y quien actualmente atiende el negocio es el señor Wbeimar y el no conocía como se manejaba. Por lo anterior, se le explicó al empresario como alimentar la plantilla de contabilidad, al empresario la empezó a usar en el mes de abril y manifestó continuar utilizándola porque le permitía conocer el saldo del disponible que tenía en el momento y le permitía de cierto modo controlar las cuentas por pagar con los proveedores.

- **Balance Inicial**

**Tabla 10. Balance Inicial de Cyber Café Paper Net**

| BALANCE GENERAL FINAL<br>CYBER CAFÉ PAPER NET<br>A 1 de Abril de 2013 |              |                     |             |                                         |                     |             |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------|-------------|-----------------------------------------|---------------------|-------------|
| ACTIVOS                                                               |              |                     |             | PASIVOS                                 |                     |             |
| ACTIVOS CORRIENTES                                                    |              |                     |             | PASIVOS CORRIENTES                      |                     |             |
| CAJA                                                                  | \$ 682.000   |                     | 49%         | SOBREGIROS BANCARIOS                    | \$ -                | 0%          |
| BANCOS                                                                | \$ -         |                     | 0%          | OBLIGACIONES BANCARIAS                  | \$ -                | 0%          |
| CUENTAS POR COBRAR CLIENTES                                           | \$ -         |                     | 0%          | PROVEEDORES                             | \$ -                | 0%          |
| OTRAS CUENTAS POR COBRAR                                              | \$ -         |                     | 0%          | ANTICIPOS RECIBIDOS                     | \$ -                | 0%          |
| INVENTARIO MATERIA PRIMA                                              | \$ -         |                     | 0%          | OTRAS OBLIGACIONES                      | \$ -                | 0%          |
| INVENTARIO PRODUCTO EN PROCESO                                        | \$ -         |                     | 0%          | PRESTACIONES SOCIALES                   | \$ -                | 0%          |
| INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO                                         | \$ -         |                     | 0%          | IMPUESTOS POR PAGAR                     | \$ -                | 0%          |
| INVENTARIO DE MERCANCIAS                                              | \$ 703.894   |                     | 51%         | <b>D. TOTAL PASIVOS CORRIENTES E</b>    | \$ -                | 0%          |
| OTRAS INVERSIONES                                                     | \$ -         |                     | 0%          |                                         |                     |             |
| <b>A. TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>                                    |              | <b>\$ 1.385.894</b> | <b>22%</b>  |                                         |                     |             |
| ACTIVOS FIJOS                                                         |              |                     |             | PASIVOS A LARGO PLAZO                   |                     |             |
| MAQUINARIA Y EQUIPO                                                   | \$ -         |                     |             | OBLIGACIONES BANCARIAS                  | \$ -                | 0%          |
| DEPRECIACION                                                          | \$ -         |                     |             | CUENTAS POR PAGAR L.P.                  | \$ -                | 0%          |
| 1 VALOR NETO MAQUINARIA Y EQUIPO                                      |              | \$ -                | 0%          | <b>E. TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO F</b> | \$ -                | 0%          |
| MUEBLES Y ENSERES                                                     | \$ 1.043.000 |                     |             |                                         |                     |             |
| DEPRECIACION                                                          | \$ -         |                     |             |                                         |                     |             |
| 2 VALOR NETO MUEBLES Y ENSERES                                        |              | \$ 1.043.000        | 21%         | <b>TOTAL PASIVOS E+F=G</b>              | \$ -                | 0%          |
| EQUIPO DE COMPUTO                                                     | \$ 3.940.000 |                     |             |                                         |                     |             |
| DEPRECIACION                                                          | \$ -         |                     |             |                                         |                     |             |
| 3 VALOR NETO EQUIPO DE COMPUTO                                        |              | \$ 3.940.000        | 79%         |                                         |                     |             |
| VEHICULO                                                              | \$ -         |                     |             |                                         |                     |             |
| DEPRECIACION                                                          | \$ -         |                     |             |                                         |                     |             |
| 4 VALOR NETO VEHICULOS                                                |              | \$ -                | 0%          | PATRIMONIO                              |                     |             |
| CONSTRUCCIONES                                                        | \$ -         |                     |             |                                         |                     |             |
| DEPRECIACION                                                          | \$ -         |                     |             | CAPITAL                                 | \$ 5.000.000        |             |
| 5 VALOR NETO CONSTRUCCIONES                                           |              | \$ -                | 0%          | UTILIDADES ACUMULADAS                   | \$ 1.368.894        |             |
| 6 TERRENOS                                                            |              | \$ -                | 0%          | UTILIDADES DEL PERIODO                  | \$ -                |             |
| <b>B.TOTAL ACTIVOS FIJOS (1+2+3+4+5+6) B</b>                          |              | <b>\$ 4.983.000</b> | <b>78%</b>  |                                         |                     |             |
| <b>OTROS ACTIVOS</b>                                                  |              |                     |             | <b>TOTAL PATRIMONIO D-G = H</b>         | <b>\$ 6.368.894</b> | <b>100%</b> |
| PAGOS POR ANTICIPADO                                                  | \$ -         |                     |             |                                         |                     |             |
| OTROS ACTIVOS                                                         | \$ -         |                     |             |                                         |                     |             |
| <b>C.TOTAL OTROS ACTIVOS</b>                                          |              | <b>\$ -</b>         | <b>0%</b>   |                                         |                     |             |
| <b>TOTAL ACTIVOS A+B+C=D</b>                                          |              | <b>\$ 6.368.894</b> | <b>100%</b> | <b>TOTAL PASIVO+PATRIMONIO G+H=I</b>    | <b>\$ 6.368.894</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Herramienta de acompañamiento empresarial de Fundación Carvajal

El balance inicial se realizó al primero de abril del año 2013, con el objeto de conocer la situación financiera de la empresa en el momento de la intervención, y para explicarle al empresario como se realizaba este estado financiero y como se interpretaba.

### ***Análisis Vertical del Balance Inicial***

- ***Activos:***

Los activos corrientes representan el 22% de los activos totales de la empresa, este rubro se compone de la cuenta de caja y de inventarios. El mayor porcentaje se encuentra concentrado en la cuenta de inventarios que representa el 51% de los activos corrientes y que corresponde a los elementos de papelería, confites y helados, con respecto a estos inventarios, se evidencia que han tenido poca rotación porque hay mercancía que no se ha movido desde que se compró. El valor restante (49%) corresponde al valor de caja en donde hay \$ 682.000, de los cuales se tenían que pagar \$ 600.000 el día 5 de abril por motivo del arrendamiento.

En cuanto a los activos fijos, estos tienen una participación del 78% de los activos totales de la empresa, la actualización de estos a valores actuales se hizo con el señor Wbeimar, obteniendo un valor de \$ 4.983.000. Por la naturaleza del negocio, el rubro de equipo de cómputo es el que mayor participación tiene sobre este grupo de activos.

- ***Pasivos:***

La empresa no poseía ninguna obligación con terceros ni a corto, ni largo plazo, razón por la cual este rubro tiene una participación del 0% con respecto a las cuentas del Balance. Lo anterior, se debe a que los empresarios ya hicieron pago del préstamo que hicieron para financiar la creación de su negocio.

- ***Patrimonio:***

El empresario manifestó que él creó su negocio con \$ 5.000.000, y con la realización del balance, se determinó que durante estos 11 meses ha generado

utilidades que han sido retenidas por \$ 1.368.894 y se encuentran representadas en inversiones en equipo posteriores a la fundación de la empresa.

- **Análisis Financiero del Balance Inicial**

**Cuadro 5. Razones Financieras del Balance Inicial**

| RAZÓN FINANCIERA                | RESULTADO    | INTERPRETACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| RAZÓN DE LIQUIDEZ y RAZÓN ÁCIDA |              | Los activos corrientes son superiores al pasivo corriente que se encuentra en 0. Por lo cual, la empresa tiene buena liquidez.                                                                                                                                                                                                     |
| RAZÓN DE AUTONOMIA              | 100,00%      | Razón de Autonomía: El porcentaje resultante de este índice financiero es de 100% por lo que se puede definir por cada 100 pesos que tiene la empresa, 100 pesos son de los propietarios.                                                                                                                                          |
| RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO          | 0%           | Razón de endeudamiento: La empresa no posee obligaciones con terceros. Esto quiere decir que se financia solo con capital propio.                                                                                                                                                                                                  |
| CAPITAL DE TRABAJO              | \$ 1.385.894 | El capital de trabajo es el total del activo corriente ya que no existen pasivos a la fecha. Hay que tener en cuenta, que el valor del inventario, no es un valor que sea disponible inmediatamente por lo que en teoría, la empresa cuenta más rápidamente con el valor disponible en caja para realizar sus operaciones diarias. |

Los resultados de las razones de rentabilidad se realizaron con base en la utilidad arrojada por el estado de ganancias y pérdidas realizado en el estudio de costos (ver cuadro 6).

- **Balance Final**

**Tabla 11. Balance Final de Cyber Café Paper Net**

| BALANCE GENERAL FINAL<br>CYBER CAFÉ PAPER NET<br>A 1 de Mayo de 2013 |              |              |      |                                  |              |      |
|----------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|------|----------------------------------|--------------|------|
| ACTIVOS                                                              |              |              |      | PASIVOS                          |              |      |
| ACTIVOS CORRIENTES                                                   |              |              |      | PASIVOS CORRIENTES               |              |      |
| CAJA                                                                 | \$ 727.000   |              | 50%  | SOBREGIROS BANCARIOS             | \$ -         | 0%   |
| BANCOS                                                               | \$ -         |              | 0%   | OBLIGACIONES BANCARIAS           | \$ -         | 0%   |
| CUENTAS POR COBRAR CLIENTES                                          | \$ 50.000    |              | 3%   | PROVEEDORES                      | \$ -         | 0%   |
| OTRAS CUENTAS POR COBRAR                                             | \$ -         |              | 0%   | ANTICIPOS RECIBIDOS              | \$ -         | 0%   |
| INVENTARIO MATERIA PRIMA                                             | \$ -         |              | 0%   | OTRAS OBLIGACIONES               | \$ -         | 0%   |
| INVENTARIO PRODUCTO EN PROCESO                                       | \$ -         |              | 0%   | PRESTACIONES SOCIALES            | \$ -         | 0%   |
| INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO                                        | \$ -         |              | 0%   | IMPUESTOS POR PAGAR              | \$ -         | 0%   |
| INVENTARIO DE MERCANCIAS                                             | \$ 690.292   |              | 47%  | D. TOTAL PASIVOS CORRIENTES E    | \$ -         | 0%   |
| OTRAS INVERSIONES                                                    | \$ -         |              | 0%   |                                  |              |      |
| A. TOTAL ACTIVOS CORRIENTES                                          |              | \$ 1.467.292 | 23%  |                                  |              |      |
| ACTIVOS FIJOS                                                        |              |              |      | PASIVOS A LARGO PLAZO            |              |      |
| MAQUINARIA Y EQUIPO                                                  | \$ -         |              | 0%   | OBLIGACIONES BANCARIAS           | \$ -         | 0%   |
| DEPRECIACION                                                         | \$ -         |              |      | CUENTAS POR PAGAR L.P.           | \$ -         | 0%   |
| 1 VALOR NETO MAQUINARIA Y EQUIPO                                     |              | \$ -         | 0%   | E. TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO F | \$ -         | 0%   |
| MUEBLES Y ENSERES                                                    | \$ 1.043.000 |              |      |                                  |              |      |
| DEPRECIACION                                                         | \$ 8.692     |              |      |                                  |              |      |
| 2 VALOR NETO MUEBLES Y ENSERES                                       |              | \$ 1.034.308 | 21%  | TOTAL PASIVOS E+F=G              | \$ -         | 0%   |
| EQUIPO DE COMPUTO                                                    | \$ 3.940.000 |              |      |                                  |              |      |
| DEPRECIACION                                                         | \$ 109.444   |              |      |                                  |              |      |
| 3 VALOR NETO EQUIPO DE COMPUTO                                       |              | \$ 3.830.556 | 79%  |                                  |              |      |
| VEHICULO                                                             | \$ -         |              |      |                                  |              |      |
| DEPRECIACION                                                         | \$ -         |              |      |                                  |              |      |
| 4 VALOR NETO VEHICULOS                                               |              | \$ -         | 0%   |                                  |              |      |
| CONSTRUCCIONES                                                       | \$ -         |              |      | PATRIMONIO                       |              |      |
| DEPRECIACION                                                         | \$ -         |              |      | CAPITAL                          | \$ 5.000.000 | 79%  |
| 5 VALOR NETO CONSTRUCCIONES                                          |              | \$ -         | 0%   | UTILIDADES ACUMULADAS            | \$ 1.368.894 | 22%  |
| 6 TERRENOS                                                           |              | \$ -         | 0%   | UTILIDADES DEL PERIODO           | \$ (36.738)  | -1%  |
| B.TOTAL ACTIVOS FIJOS (1+2+3+4+5+6) B                                |              | \$ 4.864.864 | 77%  |                                  |              |      |
| OTROS ACTIVOS                                                        |              |              |      | TOTAL PATRIMONIO D-G = H         | \$ 6.332.156 | 100% |
| PAGOS POR ANTICIPADO                                                 | \$ -         |              |      |                                  |              |      |
| OTROS ACTIVOS                                                        | \$ -         |              |      |                                  |              |      |
| C.TOTAL OTROS ACTIVOS                                                |              | \$ -         | 0%   |                                  |              |      |
| TOTAL ACTIVOS A+B+C=D                                                |              | \$ 6.332.156 | 100% | TOTAL PASIVO+PATRIMONIO G+H=I    | \$ 6.332.156 | 100% |

Fuente: Herramienta de acompañamiento empresarial de la Fundación Carvajal

**Tabla 12. Balance Comparativo (Análisis Horizontal)**

| <b>ACTIVOS</b>                     | <b>BALANCE INICIAL</b> | <b>BALANCE FINAL</b> | <b>VARIACION PORCENTUAL</b> | <b>VARIACION ABSOLUTA</b> |
|------------------------------------|------------------------|----------------------|-----------------------------|---------------------------|
| CAJA                               | \$ 682.000             | \$ 727.000           | 6,19%                       | \$ 45.000                 |
| CUENTAS POR COBRAR CLIENTES        | \$ -                   | \$ 50.000            | 100,00%                     | \$ 50.000                 |
| INVENTARIOS                        | \$ 703.894             | \$ 690.292           | -1,97%                      | \$ (13.602)               |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>      | <b>\$ 1.385.894</b>    | <b>\$ 1.467.292</b>  | <b>5,55%</b>                | <b>\$ 81.398</b>          |
| MAQUINARIA Y EQUIPO                | \$ -                   | \$ -                 |                             | \$ -                      |
| MUEBLES Y ENSERES                  | \$ 1.043.000           | \$ 1.043.000         | 0,00%                       | \$ -                      |
| EQUIPO DE COMPUTO                  | \$ 3.940.000           | \$ 3.940.000         | 0,00%                       | \$ -                      |
| VEHICULOS                          | \$ -                   | \$ -                 | -                           | \$ -                      |
| CONSTRUCCIONES                     | \$ -                   | \$ -                 | -                           | \$ -                      |
| TERRENOS                           | \$ -                   | \$ -                 | -                           | \$ -                      |
| DEPRECIACIONES                     | \$ -                   | \$ 118.136           | 100,00%                     | \$ 118.136                |
| <b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>           | <b>\$ 4.983.000</b>    | <b>\$ 4.864.864</b>  | <b>- 11,70%</b>             | <b>\$ (118.136)</b>       |
| OTROS ACTIVOS                      | \$ -                   | \$ -                 | -                           | \$ -                      |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>               | <b>\$ 6.368.894</b>    | <b>\$ 6.332.156</b>  | <b>-12,80%</b>              | <b>\$ (36.738)</b>        |
| <b>PASIVOS</b>                     |                        |                      |                             | <b>\$ -</b>               |
| OBLIGACIONES BANCARIAS             | \$ 0                   | \$ 0                 | -                           | \$ -                      |
| PROVEEDORES                        | \$ 0                   | \$ 0                 | -                           | \$ -                      |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE             | \$ 0                   | \$ 0                 | -                           | \$ -                      |
| TOTAL PASIVO LARGO PLAZO           | \$ 0                   | \$ 0                 | -                           | \$ -                      |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>               | <b>\$ 0</b>            | <b>\$ 0</b>          | <b>-</b>                    | <b>\$ -</b>               |
| <b>PATRIMONIO</b>                  |                        |                      |                             | <b>\$ -</b>               |
| CAPITAL                            | \$ 5.000.000           | \$ 5.000.000         | 0,00%                       | \$ -                      |
| UTILIDAD ACUMULADA                 | \$ 1.368.894           | \$ 1.368.894         | 0,00%                       | \$ -                      |
| UTILIDAD DEL PERIODO               | \$ 0                   | (\$ 36.738)          |                             | \$ (36.738)               |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>            | <b>\$ 6.368.894</b>    | <b>\$ 6.332.156</b>  | <b>-12,80%</b>              | <b>\$ (36.738)</b>        |
| <b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b> | <b>\$ 6.368.894</b>    | <b>\$ 6.332.156</b>  | <b>-12,80%</b>              | <b>\$ (36.738)</b>        |

Fuente: Herramienta de acompañamiento empresarial de Fundación Carvajal

## ***Análisis Comparativo de Balance***

- ***Activos:***

Los activos corrientes representan el 23% de los activos totales de la empresa, este rubro se compone de la cuenta de caja, de cuentas por cobrar y de inventarios. El mayor porcentaje se encuentra concentrado en la cuenta de caja, que representa el 50% de los activos corrientes, seguidamente, el inventario y finalmente las cuentas por cobrar. Con respecto al mes anterior, hubo un incremento en la cuenta de caja de \$ 45.000, este incremento no fue por ventas sino porque el empresario no realizó casi compra de mercancía para la venta.

En el caso de las cuentas por cobrar, hubo un incremento del 100% con respecto al mes anterior. La cuenta por cobrar, corresponde a un producto que el empresario le vendió a crédito a su hermana, ya que normalmente no se acostumbra a otorgar créditos a los clientes.

Dentro del rubro de inventarios, hubo una reducción de \$ 13.602 esto lo justifica las ventas realizadas en el periodo, y la poca compra de mercancía para la venta.

En cuanto a los activos fijos, estos tienen una participacion del 78% de los activos totales de la empresa, para el segundo mes, se calculó la depreciación de los activos fijos y se le explicó al señor Wbeimar cual era el objetivo de aplicarla durante la vida útil del activo. Como en su mayoría los activos fijos son equipos de computo, hay que considerar que estos equipos tienen una vida mucho más corta comparada con los otros activos y que esto tiene impacto en los resultados de la empresa.

- ***Pasivos:***

La empresa no posee a la fecha ninguna obligación con terceros ni a corto, ni largo plazo, razon por la cual este rubro tiene una participación del 0% con respecto a las cuentas del Balance.

- **Patrimonio:**

El capital inicial y las utilidades retenidas permanecen constantes, sin embargo, el resultado del periodo como fue negativo disminuye el valor total del patrimonio en 1%.

**Cuadro 6. Razones Financieras Balance Inicial Vs Balance Final**

| RAZÓN FINANCIERA                | RESULTADO INICIAL | RESULTADO FINAL | INTERPRETACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------|-------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| RAZÓN DE LIQUIDEZ y RAZÓN ÁCIDA |                   |                 | Los activos corrientes son superiores al pasivo corriente que se encuentra en 0. Por lo cual, la empresa tiene buena liquidez, pero se debe tener en que este valor no es tan disponible, ya que con el se debe responder por el valor del arrendamiento y el restante se encuentra concentrado en el inventario que no rota casi. |
| RAZÓN DE AUTONOMIA              | 100,00%           | 100,00%         | Razón de Autonomía: El porcentaje resultante de este índice financiero es de 100% por lo que se puede definir por cada 100 pesos que tiene la empresa, 100 pesos son de los propietarios, ya que esta no se encuentra financiada por recursos de terceros.                                                                         |
| RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO          | 0%                | 0%              | Razón de endeudamiento: La empresa no posee obligaciones con terceros. Esto quiere decir que se financia solo con capital propio.                                                                                                                                                                                                  |

| RAZÓN FINANCIERA           | RESULTADO INICIAL | RESULTADO FINAL | INTERPRETACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------|-------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CAPITAL DE TRABAJO         | \$ 1.385.894      | \$ 1.467.292    | El capital de trabajo es el total del activo corriente ya que no existen pasivos a la fecha. Hay que tener en cuenta, que el valor del inventario, no es un valor que sea disponible inmediatamente por lo que en teoría, la empresa cuenta más rápidamente con el valor disponible en caja para realizar sus operaciones diarias.                                                                                                                                                                                              |
| RENTABILIDAD SOBRE VENTAS  | 0.383%            | -2.84%          | <p>El porcentaje resultante de este índice financiero es negativo debido a que la empresa obtuvo perdidas en el periodo. Esto se debe principalmente a que el nivel de gastos se elevó porque los empresarios hicieron el pago atrasado de las facturas de internet. Además porque a este periodo se le cargó el valor de las depreciaciones de los activos fijos.</p> <p>El resultado inicial es mayor, porque se realiza con base en el estudio de costos realizado inicialmente y muchos de estos datos son promediados.</p> |
| RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS | 0,088%            | -0,58%          | El porcentaje resultante de este índice es negativo, lo que indica que la empresa no está utilizando eficientemente el total de sus activos para generar utilidades. Puede haber equipos que están siendo subutilizados, por lo cual se deben establecer estrategias para atraer nuevos clientes o vender activos que no se están utilizando.                                                                                                                                                                                   |

|                                     |        |        |                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------|--------|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| RENTABILIDAD<br>SOBRE<br>PATRIMONIO | 0,088% | -0,58% | El porcentaje resultante de este índice es negativo, esto quiere decir que la empresa no está generando utilidades para los propietarios de la empresa. |
|-------------------------------------|--------|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Al finalizar la asesoría, el empresario logró familiarizarse con la información que es necesaria para la elaboración de los Estados Financieros y los elementos necesarios para el cálculo de los indicadores financieros y su interpretación, y reconoció su importancia y su utilidad, porque le permitían conocer la situación financiera de su negocio y le brindaba información valiosa para la toma de decisiones trascendentales, como fue el caso, de decidir trasladar su negocio a finales del mes de junio. Una importante decisión que va a tener un impacto positivo en la reducción de sus costos y en su utilidad.

Asimismo, el empresario comprendió que es necesaria la realización de estos estados financieros porque le permiten tener una historia sobre el comportamiento financiero de la empresa y le brinda información o estadísticas sobre datos que antes el no conocía o no tenía en cuenta. Por ejemplo, el impacto de la depreciación de los equipos en los resultados de la empresa y la capacidad que tenía el negocio para generar ingresos, pero que por sus altos costos y gastos fijos no se percibían.

**Cuadro 7. Fortalezas y debilidades del área de contabilidad.**

| <b>FORTALEZAS</b>                                                                                                    | <b>DEBILIDADES</b>                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se elabora un control sobre los registros de ventas y de gastos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se elaboran estados financieros de la empresa.</li> <li>• Hay poca rotación de inventario.</li> </ul> |

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.6. Área de Mercadeo

- **Clientes.**

La clientela de este Cyber Café es de tipo natural, son personas que se encuentran ubicadas en el barrio El Guabal y que tienen residencia cercana a este negocio y su capacidad adquisitiva es media. Principalmente son jóvenes estudiantes y adultos trabajadores o pensionados.

Los jóvenes se encuentran en un rango de entre 12 a 24 años quienes hacen mayor uso de los servicios de internet, fotocopiado e impresiones, la mayoría van a realizar sus tareas, a navegar en redes sociales o a jugar en línea. Por su parte, los adultos en su mayoría son mayores de 25 años hasta aproximadamente unos 60 años, quienes hacen uso de los servicios de llamadas y fotocopias, principalmente.

Se había recomendado a través de esta segmentación del mercado realizar promociones de internet para estudiantes y jóvenes, y de llamadas para los adultos, especialmente para los lugares a larga distancia donde el costo es \$ 0.

Ilustración 9. Edad de los clientes

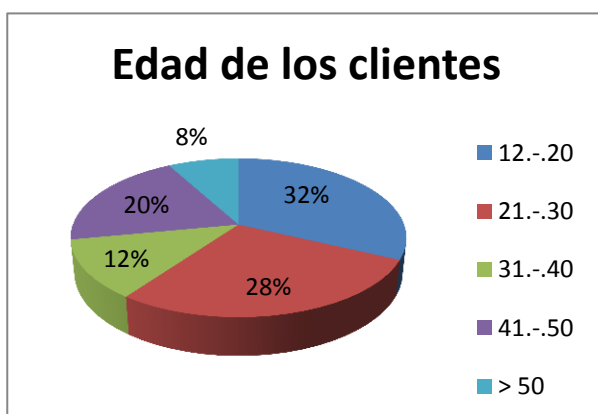
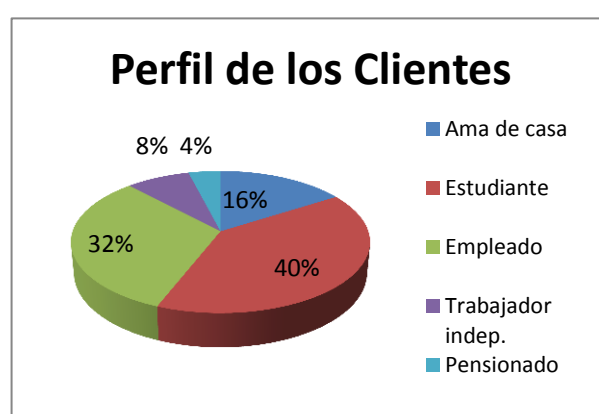


Ilustración 10. Perfil de los clientes

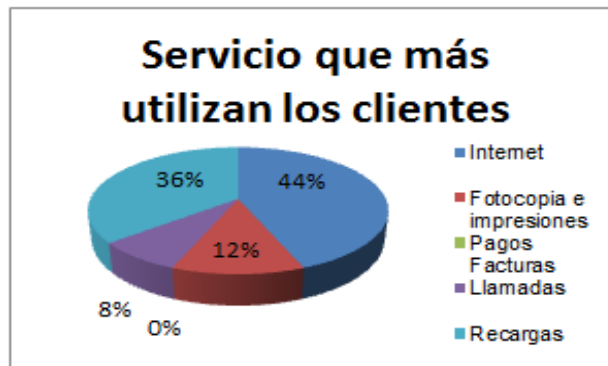


Fuente: Elaboración propia con base en encuestas realizadas

- **Productos y servicios.**

La empresa actualmente oferta la venta de papelería estudiantil y comercial, venta de helados y dulces, servicios de internet, fax, recargas, fotocopias e impresiones, llamadas nacionales y a larga distancia, pago de facturas y venta de tiquetes aéreos a todo destino.

**Ilustración 9. Servicios más utilizados por los clientes**



Fuente: Elaboración propia con base en encuestas realizadas

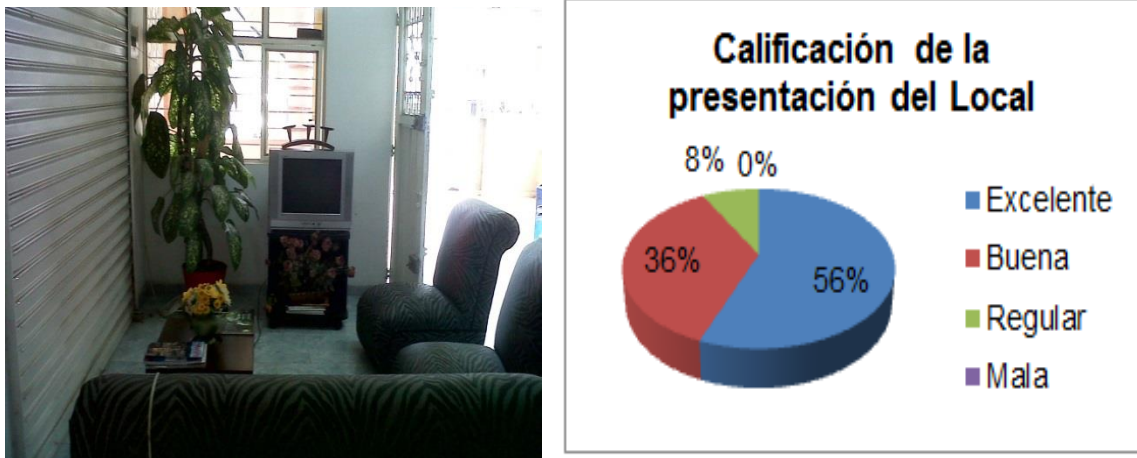
Los aspectos de diferenciación con que cuentan estos servicios, es que los equipos para la navegación y descarga de información son mucho más rápidos que los de la competencia, de tal modo, el cliente se siente satisfecho y realiza rápidamente su consulta.

También, el complemento de los servicios con productos de papelería, confitería, helados, recargas y pago de servicios le permiten encontrar a los clientes diversidad de opciones en un mismo lugar para que éstos no tengan que desplazarse a otro sitio.

Finalmente, se pueden destacar como aspectos de diferenciación, el lugar de entretenimiento y la excelente atención de los propietarios. En cuanto al lugar de entretenimiento, la empresa cuenta con un espacio donde se encuentran ubicados 3 sofá, donde el cliente puede ver televisión o leer revistas mientras espera para acceder al servicio, en el caso de las llamadas también puede hacer uso de este espacio, ya que los teléfonos son inalámbricos. Y la calificación sobre la

presentación del local es muy buena, tan solo el 8% de los encuestados expresó que era regular.

**Ilustración 10. Calificación presentación del local**



Fuente: Elaboración propia con base en encuestas realizadas

- **Canales de Distribución.**

El canal de distribución es directo ya que el consumidor final visita el lugar y accede al producto o servicio que necesite.

- **Precio.**

Los precios se fijan con referencia a los de la competencia y de otros negocios que desarrollen actividades similares, asimismo para otros productos se toma en cuenta el valor que establece el proveedor del producto.

La opinión de los clientes con respecto al precio es favorable, el 92% de los encuestados plantea que son apropiados y solo el 8% dice que no lo son.

- **Servicio al Cliente.**

La clientela reconoce que un aspecto de diferenciación frente a la competencia es la excelente y cálida atención que se le brinda. Los resultados de las encuestas demuestran que:

- Los clientes se sienten satisfechos con la atención recibida (el 72% considera que es excelente y el 28% considera que es buena).
- Con respecto a la calidad de los servicios, los clientes manifestaron personalmente que con respecto a la competencia, los equipos son más rápidos para navegar y la señal es más estable.
- La opinión de los clientes sobre el horario de atención, también es favorable, el 92% estaba de acuerdo con el actual y solo el 8% expresó su inconformismo.

**Ilustración 11. Aspectos de preferencia**



Fuente: Elaboración propia con base en encuestas realizadas

Dentro de las recomendaciones que hacían los clientes, se manifestó que a pesar de que se sienten a gusto con el servicio recibido, a la empresa le falta realizar

promociones y actividades para atraer más clientes y para darle reconocimiento a la clientela que le es fiel.

El empresario fue consciente de lo anterior y se comprometió a realizar dichas promociones en cuanto traslade su negocio.

- **Promoción y comunicación.**

En el momento de la asesoría no se realizaba ningún tipo de promociones, se le hizo recomendación al empresario para que implementara promociones de hora feliz para los horarios en los que no había afluencia de público, que por lo general es durante las 12 p.m. y 3 p.m. y entregar volantes con cupones de descuentos a vecinos del sector.

Asimismo, aprovechar las promociones para que los clientes compren paquetes de 5 minutos a precios más bajos para evitar que el empresario pierda estos minutos a la fecha de corte, así como ha sucedido los meses anteriores. De igual manera, que aproveche fechas especiales como día de la madre y padre, entre otras para promocionar llamadas a larga distancia a lugares donde el costo es 0 y él pueda obtener un margen de contribución del 100%.

Como forma de fortalecer la imagen del negocio se recomendó sacar un pendón y ubicarlo en la parte externa para que las personas que transiten por el lugar pueda ubicarlo fácilmente e identifiquen rápidamente los servicios que allí se prestan. También, en los equipos de la sala se puso la imagen del logo (Ver Anexo G y H) de la empresa como forma de recordación de marca (ver Anexo I).

- **Competencia.**

Inicialmente cuando se puso en funcionamiento el negocio, la empresa tenía como competencia directa a 3 establecimientos que desarrollaban la misma actividad, actualmente ella ha logrado desplazar a dos.

La competencia actual es un café internet que se encuentra diagonal a Paper Net, este café internet posee un local mucho más pequeño, solo ofrece servicio de llamadas e internet, aunque cuenta con cabinas privadas.

El segundo, queda sobre la carrera 42, a cuadra y media, este local es más pequeño y ofrece servicio de internet, llamadas, venta de papelería, accesorios para dama y venta de elementos ortopédicos.

**Cuadro 8. Análisis de la competencia del Cyber Café Paper Net**

| Factores de éxito de la competencia | NOMBRE DE LA COMPETENCIA |              |                    |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------|--------------------|
|                                     | Internet la16            | CC Paper Net | Miscelánea Nicolls |
| Precio de venta de los productos    | IGUAL                    | IGUAL        | IGUAL              |
| Calidad del producto                | REGULAR                  | BUENO        | BUENO              |
| Atención de los clientes            | REGULAR                  | BUENO        | BUENO              |
| Horario de atención                 | REGULAR                  | BUENO        | REGULAR            |
| Canal de distribución               | IGUAL                    | IGUAL        | IGUAL              |
| Publicidad                          | IGUAL                    | IGUAL        | IGUAL              |
| Presentación y ubicación del local  | REGULAR                  | BUENO        | MALO               |
| Descuentos                          | BUENO                    | REGULAR      | REGULAR            |
| Cabinas Privadas                    | BUENO                    | MALO         | BUENO              |

Fuente: Elaboración propia

También como competencia indirecta se identifican las empresas de telefonía celular y de internet que ofrecen cada vez planes más económicos y favorables.

**Cuadro 9. Fortalezas y debilidades del área de mercadeo.**

| FORTALEZAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | DEBILIDADES                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>La empresa tiene logo y nombre.</li> <li>Instalaciones más llamativas y mejores en comparación con la competencia.</li> <li>Ofrecen diversas alternativas para los clientes en un mismo lugar.</li> <li>Excelente servicio al cliente.</li> <li>Ubicación estratégica.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>No hay publicidad llamativa en la fachada del negocio.</li> <li>No se realizan estrategias de promoción de productos o servicios.</li> <li>Las ventas permanecen constantes y no presentan ningún incremento.</li> </ul> |

### **3.1.7. Matriz DOFA de Cyber Café Paper Net**

#### **Amenazas**

El Ministerio de TIC, presentó los resultados de la encuesta Technology Tracker<sup>25</sup> realizada por la firma Ipsos Napoleón Franco, en octubre de 2012 sobre el nivel de digitalización de los colombianos y cómo la tecnología está impactando sus vidas, y los resultados, dan cuenta de cómo a lo largo de 2 años han perdido fuerza los café internet, pues el 71% de los encuestados dijo que se conectaba desde su casa, y sólo el 29% accedía a internet desde un café internet. Esta cifra hace dos años era de 65% y 29%, respectivamente.

Además, el 74% de los encuestados tiene un computador en la casa y en el 2010, solo esta cifra era solo del 59%. También se evidencia, la alta penetración de internet en los estratos bajos, con un crecimiento del 17% en estos 2 años.

#### **Oportunidades**

La misma encuesta, presenta algunos datos de gran importancia, que se pueden tomar como oportunidades:

- Crecimiento masivo en el uso del internet: 8 de cada 10 colombianos, accede a internet así sea en su casa o fuera de ella.
- El 54% de los usuarios de internet, lo utiliza todos los días. Del 61% de los que tienen redes sociales, el 56% accede a revisarlas una o varias veces al día.
- Se ha multiplicado el uso del internet, los usuarios lo utilizan en su mayoría para revisar correos electrónicos, redes sociales e información general, ver videos musicales, bajar o descargar música, leer periódicos o revistas, realizar cursos gratuitos, entre otros.

---

<sup>25</sup> Estadísticas de uso de Internet en Colombia. En: idea marketing. [en línea]. Disponible en. <URL: <http://sebastianbehar.com/2013/02/19/estadisticas-de-uso-de-internet-en-colombia/>>

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>FORTALEZAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>DEBILIDADES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tiene Logo y Nombre adecuado para la empresa.</li> <li>2. Ubicación estratégica del negocio y local amplio con mejores equipos.</li> <li>3. Variedad de servicios y productos.</li> <li>4. Excelente atención a los clientes y aceptación de estos.</li> <li>5. Tiene establecida una misión y visión.</li> <li>6. No manejo de cartera.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Costos y Gastos Fijos altos, y se trabaja sobre punto de equilibrio.</li> <li>2. No estar formalizados legalmente.</li> <li>3. Proveedores diferentes que otorgan pocos descuentos.</li> <li>4. Falta de publicidad y de estrategias de Venta.</li> <li>5. Dificultad para manejo de costos y contabilidad en herramientas otorgadas por la fundación.</li> <li>6. No se hacen Estados Financieros.</li> </ol> |
| <b>OPORTUNIDADES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>ESTRATEGIAS FO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>ESTRATEGIAS DO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asesorías empresariales de entidades que apoyan las microempresas, como la Fundación Carvajal.</li> <li>2. Uso masivo de Tecnologías de la Información.</li> <li>3. Altas tarifas de minutos en planes prepagos que son los que utiliza la mayoría de la población.</li> <li>4. Incentivos del Estado para apoyar Mipymes.</li> <li>5. Alianzas estratégicas para ofrecer nuevos servicios.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buscar nueva población de clientes aprovechando su ubicación estratégica para la entrega de publicidad (F2, F4, O1, O2, O3).</li> <li>2. Fidelización de clientes mediante la realización de actividades o promociones que beneficien clientes antiguos (F4, F5, O3, O1).</li> </ol>                                                                | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Legalización de la empresa (D2, O4, O5).</li> <li>2. Concretar negocios o alianzas estratégicas con otros proveedores para la oferta de otros servicios (D2, O4, O5).</li> <li>3. Estudio de costos de los servicios (D1, D5, O1)</li> <li>4. Implementar una herramienta de contabilidad que facilite el manejo de la información contable y manejo de costos (O1, D6).</li> </ol>                            |
| <b>AMENAZAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>ESTRATEGIAS FA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>ESTRATEGIAS DA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mayores facilidades para acceder a servicios de internet y de telefonía móvil.</li> <li>2. Riesgo de uso de equipos o teléfonos para fines extorsivos o delictivos.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer estrategia de fidelización de clientes (F3, F4, A1).</li> <li>2. Seguir con la estrategia de diferenciación frente a la competencia que es su excelente servicio (F2, F4, A1).</li> </ol>                                                                                                                                                | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseño de publicidad para ofertar los servicios relativamente nuevos (D5, A1).</li> <li>2. Diseño de promociones para temporadas bajas de venta (D3, D5, A1).</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                       |

### 3.1.8. Plan de Acción de Cyber Café Paper Net

| ÁREA ADMINISTRATIVA                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Objetivo:</b> Realizar planeación estratégica de la empresa para el desarrollo de los proyectos planteados para el 2013.                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Estrategia                                                                                                                                      | Logro                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Recomendaciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Realización de matriz DOFA                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Se realizó evaluación interna y externa de la microempresa para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa</li> </ul>                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>En caso de que los empresarios decidan continuar con el negocio o en un futuro crear otro, se recomienda tener en cuenta la realización de Matriz DOFA que permitan identificar las fortalezas del negocio y aprovecharlas para la implementación de estrategias que permitan minimizar las amenazas y debilidades.</li> <li>Plantear sus objetivos por escrito para evaluar en el tiempo si realmente se están cumpliendo o no.</li> </ul> |
| Implementar sistema de control de Inventarios                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Se enseñó al empresario como controlar el inventario en el software Control de Ciber, que permite conocer la existencias de los productos y establecer un stock mínimo que alerte al empresario para realizar los pedidos a proveedores.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Si se da continuidad al negocio, se recomienda poner atención al inventario con poca rotación para evitar acumulación de estos, averías o vencimiento de los productos.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                          |
| ÁREA LEGAL, LABORAL Y TRIBUTARIA                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Objetivo:</b> Orientar al empresario sobre todos los requerimientos legales que debe cumplir de acuerdo a la actividad económica desarrolla. |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Estrategia                                                                                                                                      | Logro                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Recomendaciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Legalización de la empresa                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Se brindó información de requisitos, lugares y costos donde debían realizarse los trámites. Sin embargo, los empresarios aún no se han decidido en realizarlo para darle otro rumbo al negocio o en finalizar las operaciones del negocio.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>En caso de continuar el negocio, es necesario cumplir con los requisitos legales para establecer alianzas con otros proveedores y que esto le permita ofrecer otro tipo de servicios para sus clientes.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                          |

| ÁREA DE COSTOS                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Objetivo:</b> Concientizar al empresario sobre la necesidad de controlar sus ingresos, costos y gastos, en aras de identificar aquellos egresos que pueden disminuirse, aquellos servicios con margen de utilidad bajo que puedan estar afectando la utilidad.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Estrategia                                                                                                                                                                                                                                                               | Logro                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Recomendaciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p><i>Actualizar estudio de costos de todos los productos y servicios que ofrece la empresa.</i></p>                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se identificaron los costos variables y fijos de la empresa.</li> <li>• Se calculó el margen de contribución por producto y servicio, y de la empresa.</li> <li>• Se calculó el punto de equilibrio.</li> <li>• Se realizó estado de ganancias y pérdidas con base en los costos.</li> <li>• Se canceló un plan de minutos que de acuerdo al estudio de costos no estaba generando utilidades y los minutos no se estaban vendiendo en su totalidad.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestar especial atención a los costos fijos, que son aquellos más difíciles de controlar y que hacen necesario sostener un buen nivel de ingresos para cubrirlos y no asumir pérdidas.</li> <li>• Actualmente el negocio como está diseñado no puede asumir la alta carga de costos fijos que posee y no puede generar ingresos que permitan asignarle un sueldo al empresario, entonces, es necesario tomar decisiones rápidamente antes de que el negocio tenga que asumir pérdidas. Es importante que se tome la recomendación de trasladar el negocio a otro lugar con un estrato más bajo.</li> </ul> |
| ÁREA CONTABLE Y FINANCIERA                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p><b>Objetivo:</b> Concientizar al empresario de la importancia de elaborar estados financieros e indicadores que le permitan tener una visión más clara de la situación económica de la empresa y del control de los recursos que posee.</p>                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Estrategia                                                                                                                                                                                                                                                               | Logro                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Recomendaciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p><i>Implementar un sistema simple de cuentas.</i></p>                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se explicó al empresario la importancia de llevar un control sobre la información contable.</li> <li>• Se enseñó e implementó el manejo del sistema simple de cuentas para el registro diario de las actividades de la empresa.</li> <li>• Se explicaron conceptos básicos de contabilidad para que el empresario mismo realice su registro de las operaciones del negocio.</li> </ul>                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No descuidar el registro de las operaciones diarias de la empresa, a fin de lograr que la información contable para los estados financieros sea oportuna, exacta y confiable.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

| ÁREA CONTABLE Y FINANCIERA                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Estrategia                                                                                                                                 | Logro                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Recomendaciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <i>Analizar la información contable</i>                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se elaboraron los Estados Financieros.</li> <li>• Se calcularon los indicadores financieros y se explicó cómo interpretar y analizar esta información para la toma de decisiones.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar los estados financieros al final de cada periodo a fin de conocer la situación financiera de la empresa y tener en cuenta esta información para que la toma de decisiones con respecto a la marcha del negocio sea oportuna.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| ÁREA DE MERCADEO                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Objetivo:</b> Diseño de estrategias de mercadeo que permitan incrementar el nivel de ventas y el nivel de satisfacción de los clientes. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Estrategia                                                                                                                                 | Logros                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Recomendaciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <i>Diseñar un plan de mercadeo que permita incrementar el nivel de ventas y satisfacción de los clientes.</i>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizó con el empresario un análisis de los clientes que visitan su negocio para identificar los servicios que más utilizan y así orientar las diferentes promociones propuestas.</li> <li>• Se realizó análisis de la competencia con los aspectos propuestos por la fundación.</li> <li>• Se aplicó encuesta para conocer el nivel de satisfacción de clientes actuales.</li> <li>• Se recomendó sacar el pendón a la parte externa de forma que sea más visible el local para las personas que transitan por el lugar.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se logró establecer alianzas estratégicas para la oferta de otros servicios porque la empresa no se encontraba formalizada, en caso de querer reorientar el negocio debe tenerse en cuenta este aspecto.</li> <li>• Se recomienda en caso de continuar el negocio, aplicar las promociones propuestas para atraer a un mayor número de clientes y fidelizar los actuales.</li> <li>• La entrega de volantes sencillos con cupones de descuento puede ser una buena opción para que los clientes lo reconozcan.</li> </ul> |

### 3.2. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN EXPERIENCIA CREATIVA

#### 3.2.1. Información General de la Microempresa

| INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA |                                                                                 |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| NOMBRE DE LA ENTIDAD              | ASOCIACIÓN EXPERIENCIA CREATIVA                                                 |
| NOMBRE DE LOS EMPRESARIOS         | Claudia Aponzá, Meyember López, Carmen Elisa Paz, Luis Valencia, Elías Quiñones |
| SECTOR ECONÓMICO                  | Servicios (Arte y Cultura)                                                      |
| ANTIGÜEDAD                        | 1 año                                                                           |
| UBICACIÓN                         | Carrera 27 # 103-71. Central Didáctica La Casona.                               |
| COMUNA                            | 14                                                                              |
| TELÉFONO                          | 554 2949 Ext. 2741 – 316 437 8187                                               |
| CORREO ELECTRÓNICO                | experiencia.creativa@hotmail.com                                                |

- **Perfil de la organización.** Entidad sin ánimo de lucro, creada con el objetivo de fortalecer en las comunidades su identidad cultural a través de la articulación de procesos con diferentes actores contribuyendo así al desarrollo humano y al mejoramiento de su calidad de vida.<sup>26</sup>

- **Reseña Histórica.** Experiencia Creativa que actualmente es la Asociación encargada de la Central Didáctica de la Casona<sup>27</sup>, surge el 15 de diciembre de 2011 por la necesidad de reemplazar a las personas que anteriormente estaban encargadas de ésta y que se retiraban porque no estaban de acuerdo con la formación de una asociación para seguir manejando la Central Didáctica.

<sup>26</sup> Tomado de la Información de perfil de la Asociación Experiencia Creativa en Redes Sociales.

<sup>27</sup> Las Centrales Didácticas son centros culturales, educativos y tecnológicos en donde la Fundación Carvajal ofrece a la comunidad alternativas educativas y ocupacionales.

La Asociación se fundó con una de las personas encargadas hasta el momento de la Central, y con Claudia Jimena Aponzá, Meyember López y Carmen Elisa Paz quienes después de un proceso de selección fueron elegidos por la Fundación. Después de la elección de los nuevos agentes culturales, a estos se les realizó un proceso de formación empresarial desde lo social, para que ellos mismos continuaran con la prestación de los servicios en la Central Didáctica de acuerdo a los requerimientos de la fundación, y además, para que interiorizaran herramientas administrativas para el funcionamiento autónomo (empoderamiento) de su asociación en cuanto a la toma de decisiones y administración de sus recursos.

Actualmente, la asociación tiene cinco miembros, tres de ellos elegidos en 2011 por la Fundación y, Luis Edison Valencia y Elías David Quiñones quienes ingresaron en Febrero y Agosto de 2012, respectivamente.

### **3.2.2. Diagnóstico de la situación actual.**

Actualmente la asociación tiene como único cliente a la Fundación Carvajal a quien le presta sus servicios dentro de la Central Didáctica de la Casona. Por este motivo, Experiencia Creativa, no tiene diseñado un portafolio de servicios que pueda ofertar fuera de la Fundación Carvajal.

Por otro lado, se destaca que la asociación tiene reconocimiento de la comunidad a través de los servicios que ofrecen en la Fundación, tiene experiencia amplia en el servicio al cliente y una variedad de habilidades que se pueden aprovechar para la oferta de nuevos servicios.

- **Servicios que se ofrecen dentro de la Central Didáctica**

Los servicios que se ofrecen actualmente son:

- Sala infantil y juvenil: se brinda condiciones placenteras para el ejercicio de la lectura.
- Sala de consulta: se ofrece apoyo y asesoría en las diferentes áreas de investigación bibliográfica y virtual.
- Sala multimedia: lectura de imagen, digitalización, recolección de fotografías del Distrito de Aguablanca, talleres de fotografía y preproducción, producción y postproducción de pieza audiovisuales
- Sala de Informática: se brinda acceso a las tecnologías para dinamizar procesos individuales, comunitarios y educativos.
- Servicios Descentralizados: Es una estrategia para descentralizar los servicios de promoción de lectura a través del préstamo de libros en cajas y mochilas viajeras.
- Alfabetización: se ofrece el servicio Social de alfabetización que deben realizar los estudiantes de Educación Básica Secundaria y Media Vocacional, como aplicación de los conocimientos adquiridos a lo largo del proceso educativo y en procura del desarrollo personal y comunitario.

### 3.2.3. Matriz DOFA de la Asociación Experiencia Creativa

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | FORTALEZAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | DEBILIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p>experiencia<br/><b>Creativa</b><br/>Centro de apoyo logístico y cultural</p>                                                                                                                                                                                                                                                                        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diversidad de habilidades de los miembros de la asociación para la oferta de nuevos servicios.</li> <li>2. Motivación de los miembros frente a nuevos proyectos</li> <li>3. Contar con experiencia en la labor de capacitación, medios audiovisuales, animación y recreación, entre otros.</li> <li>4. Conocimiento de la Comunidad y usuarios que visitan la Central Didáctica.</li> <li>5. Respaldo de la Fundación Carvajal, que es quien asume los gastos operativos de la Asociación.</li> <li>6. Control de recursos y tiempo mediante presupuesto y cronogramas.</li> <li>7. Empresa legalmente constituida.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No hay portafolio de servicios definidos.</li> <li>2. Su único cliente es la Fundación Carvajal y los únicos ingresos que se reciben son de él.</li> <li>3. Desconocimiento de estrategias de mercadeo.</li> <li>4. No tienen reconocimiento del público como Asociación sino como parte de la Fundación Carvajal.</li> <li>5. Falta de disponibilidad de tiempo de los miembros de la asociación.</li> </ol> |
| OPORTUNIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | ESTRATEGIAS FO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ESTRATEGIAS DO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mercado potencial amplio.</li> <li>2. Nuevas necesidades de los usuarios que visitan la Fundación Carvajal (Casona), porque no hay Fotocopiadora, ni papelería.</li> <li>3. Uso cada vez más masivo del Internet.</li> <li>4. Reapertura de la Emisora comunitaria Oriente Estéreo Cali con la cual se tiene contacto.</li> <li>5. Red de contactos con otras entidades de cultura.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseño de un portafolio de servicios para ser prestados fuera de la fundación (F1, F2, F3, F6, F7, O2).</li> <li>2. Implementar la comercialización de productos dentro de la Central Didáctica (F4, F5, F7, O3).</li> <li>3. Publicitar servicios mediante diferentes canales de difusión (F2, F7, O4, O5, O6).</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseño portafolio de servicios nuevos (D1, D2, O1, O2)</li> <li>2. Búsqueda de nuevos clientes (D1, D2, O1, O2).</li> <li>3. Desarrollo de nuevas estrategias de mercadeo para los nuevos servicios (D3, D4, O1).</li> <li>4. Diseño de servicios que se puedan ofertar por medio de la subcontratación o donde la asociación sea intermediaria (D5, O5, O6).</li> </ol>                                      |
| AMENAZAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ESTRATEGIAS FA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ESTRATEGIAS DA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia en el mercado con experiencia.</li> <li>2. Comunidad vulnerable y de bajos ingresos.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de la competencia y conocimiento para mejorar los servicios ofertados por esta (F2, F5, A1).</li> <li>2. Desarrollo estrategia de mercadeo para los nuevos servicios y enfocada al tipo de comunidad objetivo (F1, F2, F4, A2)</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Investigación de falencias de la competencia y tomarlas como referencia para mejorarlas (D1, D3, A1)</li> <li>2. Desarrollo estrategias de Publicidad (D4, A2)</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                     |

### **3.2.4. Propuesta implementación comercialización de papelería**

A continuación, se presenta la propuesta para aprobación del proyecto de comercialización de productos de papelería dentro del Centro de Servicios de la Casona, que será presentada a los directivos de la Fundación, y que se realizó junto con los miembros de la Asociación Experiencia Creativa.

#### **PROPUESTA PARA APROBACIÓN DE PROYECTO DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DENTRO DEL CENTRO DE SERVICIOS DE LA CASONA**

##### **3.2.4.1. OBJETIVO**

Solicitar aprobación de los directivos del Centro de Servicios de la Fundación Carvajal –sede La Casona a la Asociación Experiencia Creativa la comercialización de productos de papelería.

##### **3.2.4.2. JUSTIFICACIÓN**

Dentro los objetivos planteados por la Asociación Experiencia Creativa para el año 2013, uno de los más relevantes es lograr que esta Asociación pueda obtener otras fuentes de ingresos que contribuyan al fortalecimiento económico de ésta, para la promoción y ejecución de proyectos de desarrollo social que beneficien a la comunidad, y asimismo, que le permitan a sus asociados tener un mayor bienestar socioeconómico.

Actualmente, la asociación tiene como único cliente a la Fundación Carvajal, es por ello, que en aras de empezar a obtener mayor autonomía en la consecución de recursos para el funcionamiento de la asociación y fortalecer la política de empoderamiento que la Fundación ha logrado transmitir para concientizar a sus asociados de que ellos mismos debemos ser gestores de su propio desarrollo, la

asociación se encuentra motivada en la realización de dos proyectos que se han planteado: el primero, es la prestación de servicios fuera de la Fundación cuando todos sus asociados terminen su jornada laboral en la Central Didáctica; y la segunda, es lograr la aprobación del proyecto de comercialización de productos de papelería dentro del Centro de Servicios de la Casona.

Sobre el segundo proyecto sobre el cual gira esta propuesta, la asociación ha identificado necesidades de consumo de algunos productos de papelería, tanto de los usuarios que visitan la Central Didáctica como los que visitan otros lugares dentro del Centro de Servicios de La Casona, pues dentro de éste, no hay un establecimiento que ofrezca tales productos. Por lo anterior, se considera que esta situación, puede ser una oportunidad para que la asociación pueda satisfacer las necesidades de estos usuarios a través de la oferta de esos productos, y asimismo, estamos está segura de que esto le permitirá darse a conocer más a la comunidad y a divulgar aún más los servicios que ofrece la Central Didáctica.

Cabe anotar, que en caso de ser aprobada esta propuesta, la ejecución de este proyecto no afectará los aspectos de calidad, oportunidad y pertinencia que han caracterizado el servicio de la Central Didáctica, pues la atención a los clientes no será de mucho tiempo, y por lo tanto, no interferirá con las labores de cada asociado. Además, se tendrá en cuenta que estos productos deben tener un precio no muy elevado por la condición socioeconómica en la que se encuentra nuestra comunidad.

Esta propuesta se realiza teniendo en cuenta que en la legislación colombiana las entidades sin ánimo de lucro tienen plena capacidad para realizar todo tipo de actividades, incluso las mercantiles, con el fin de incrementar su patrimonio y lograr su sostenimiento. Asimismo, se realiza con fundamento en el párrafo del artículo 4° de los estatutos de la asociación, que describe su objeto social y le permite el desarrollo de negocios lícitos para el mejor cumplimiento de sus objetivos:

**PARÁGRAFO. Amplitud administrativa y de operaciones.** *En desarrollo de sus objetivos y en la ejecución de sus servicios y actividades, la Asociación podrá organizar los establecimientos y dependencias que sean necesarios y realizar toda clase de actos, contratos, operaciones y negocios jurídicos lícitos, así como asociarse con otras entidades de similar naturaleza, para el mejor cumplimiento de sus objetivos.*

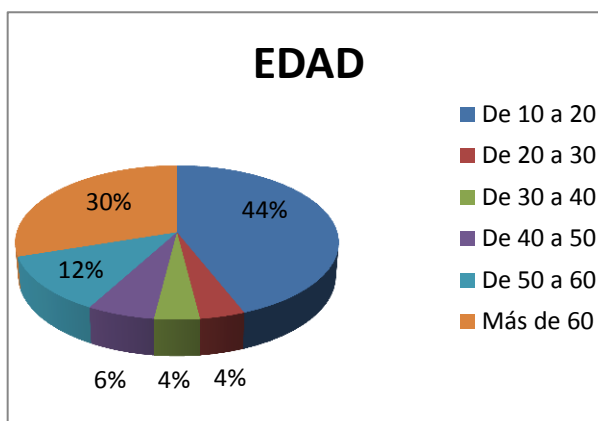
### 3.4.2.3. DIAGNÓSTICO

Se ha identificado a través de las solicitudes de varios usuarios la necesidad de adquisición de varios productos de papelería que ellos consideran necesarios en el momento que acceden a los servicios que se ofrecen en la Central Didáctica del Centro de Servicios de la Casona.

Para sustentar esta situación, se elaboró una encuesta (Ver Anexo) y se aplicó a 50 usuarios que visitaron las instalaciones de la Central Didáctica en la tercera semana del mes de marzo del año 2013.

Los resultados arrojados por la encuesta aplicada a estos usuarios, fueron:

**Ilustración 12. Edad de encuestados**



Fuente: Elaboración propia con base en resultados de encuesta

Ilustración 14 Frecuencia de Visita

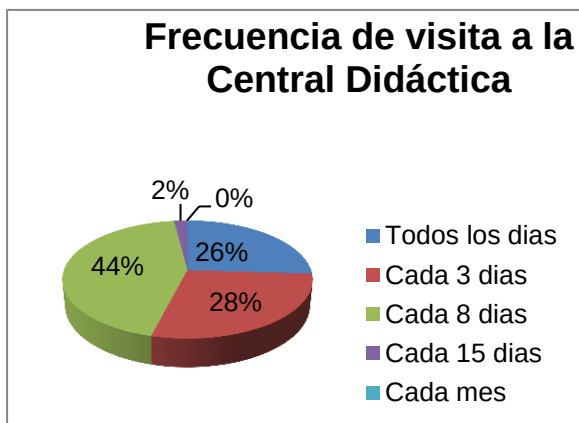
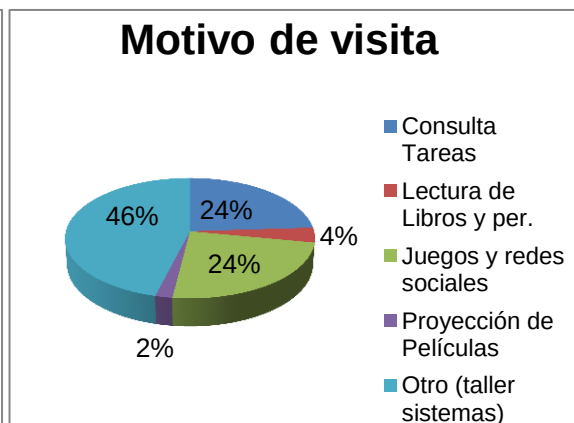


Ilustración 14. Motivo de Visita



Fuente. Elaboración propia con base en resultados de encuesta

Como se puede apreciar en la Ilustración 1, los usuarios entre 10 y 20 años y mayores de 60 años son los que mayor participación poseen sobre el total de encuestados. El primer grupo de usuarios, en su mayoría son estudiantes que visitan la central para consulta bibliográfica o virtual de tareas y serían quienes más demandarían este tipo de productos. En cuanto, al segundo grupo también constituye un mercado objetivo interesante porque estos son quienes tienen mayor capacidad adquisitiva e igualmente necesitan de estos productos para acceder a los servicios ofrecidos dentro de la central (por ejemplo, talleres de informática). Las ilustraciones 2 y 3, nos indican que más del 50% de estos usuarios visita con regularidad las instalaciones de la Central Didáctica en visitas diarias o de cada 3 días. Asimismo, el 46% de los usuarios viene a la Central para los talleres de sistemas y el 24% a consulta de tareas.

Los productos que más se requieren cuando visitan las instalaciones de la Central, son:

| Productos que se necesitan |     |
|----------------------------|-----|
| Lapiceros y lápices        | 80% |
| Borrador                   | 38% |
| Hoja de Block              | 28% |
| Cuadernos                  | 70% |
| Calcantes                  | 10% |
| Sacapuntas                 | 40% |
| Fotocopia                  | 46% |
| Memoria USB                | 34% |
| Auricular                  | 35% |
| Cartulina                  | 40% |
| Ninguno                    | 2%  |

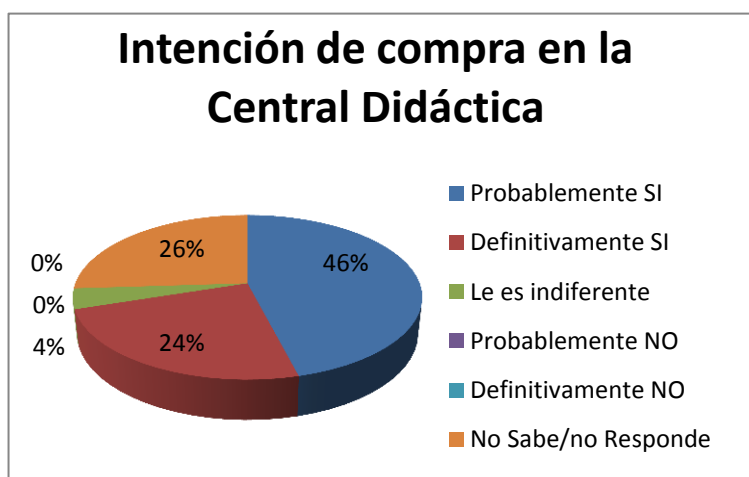


Ilustración 15. Intención de Compra en la Central Didáctica

Finalmente, indagamos sobre la intención de compra que tenían los usuarios y el 72% manifestó que probablemente y definitivamente SI estarían de acuerdo en comprar estos productos dentro del Centro de Servicios.

#### 3.4.2.4. Descripción de los clientes potenciales

Los clientes potenciales son los usuarios que visitan la Central Didáctica, que según estadísticas se encuentran dentro de un promedio de 1200 y 1600 usuarios por mes. La mayoría de estos usuarios son niños y jóvenes que se encuentran estudiando y visitan las instalaciones para realizar sus tareas o personas mayores de 60 años que se encuentran realizando talleres de informática ofertados en la central.

En promedio, hay un incremento del 5% por mes en el total de usuarios.

En cuanto a la caracterización económica, la mayoría de los usuarios pertenecen al estrato 1 de la comuna 14.

#### **3.4.2.5. Descripción de la Competencia**

La competencia inmediata, serían dos papelerías que se encuentran fuera del Centro de Servicios de la Casona. La primera queda al frente de la entrada y ofrece servicio de fotocopiado, scanner y venta de papelería, y la segunda y más fuerte es variedades Jhonny que realiza venta de papelería, artículos para el hogar, llamadas, accesorios para dama, para celular, entre otros.

La ventaja con respecto a la competencia, es la aceptación que tiene la asociación para los usuarios del Centro de Servicios, y de acuerdo con los resultados de las encuestas su intención de compra es favorable.

Asimismo, otra ventaja es que se le ofrece al usuario encontrar lo que necesita en cuanto a papelería para el desarrollo de sus actividades escolares, en un solo lugar sin que tenga que desplazarse a otro sitio para buscarlo.

#### **3.4.2.6. Análisis financiero de la propuesta**

- **Datos Generales**

Usuarios promedio por mes: 1400

Clientes estimados: 20% (280 usuarios)

Incremento de nuevos usuarios por mes: 5%

Ventas promedio diarias: 10.000 – 20.000

**Tabla 13. Margen de contribución de productos de papelería**

| PRODUCTO                                 | UNIDADES<br>VENDIDAS<br>MES<br>A | PRECIO DE<br>VENTA DEL<br>PRODUCTO<br>B | COSTO<br>VARIABLE<br>DEL<br>PRODUCTO<br>C | MARGEN DE<br>CONTRIBUCION<br>DE LA UNIDAD<br>B-C=D | MARGEN DE<br>CONTRIBUCION<br>EN<br>PORCENTAJE<br>D/B X 100 | VENTA DEL<br>MES DE<br>CADA<br>PRODUCTO<br>AXB | MARGEN DE<br>CONTRIBUCION<br>MES<br>POR<br>PRODUCTO<br>AXD |
|------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| LAPICERO KILOMETRICO X12                 | 30                               | \$ 500                                  | \$ 267                                    | \$ 233                                             | 47%                                                        | \$ 15.000                                      | \$ 7.000                                                   |
| LAPICERO BIC X12                         | 15                               | \$ 400                                  | \$ 208                                    | \$ 192                                             | 48%                                                        | \$ 6.000                                       | \$ 2.875                                                   |
| LÁPIZ MIRADO 2 X12                       | 30                               | \$ 600                                  | \$ 442                                    | \$ 158                                             | 26%                                                        | \$ 18.000                                      | \$ 4.750                                                   |
| LÁPIZ NORMA                              | 10                               | \$ 400                                  | \$ 213                                    | \$ 188                                             | 47%                                                        | \$ 4.000                                       | \$ 1.875                                                   |
| LÁPIZ FABER                              | 6                                | \$ 500                                  | \$ 379                                    | \$ 121                                             | 24%                                                        | \$ 3.000                                       | \$ 725                                                     |
| BORRADOR NATA GRANDE X 10                | 5                                | \$ 500                                  | \$ 300                                    | \$ 200                                             | 40%                                                        | \$ 2.500                                       | \$ 1.000                                                   |
| BORRADOR NATA PEQUEÑO X 24               | 15                               | \$ 200                                  | \$ 150                                    | \$ 50                                              | 25%                                                        | \$ 3.000                                       | \$ 750                                                     |
| CARPETA BLANCA CARTA X50                 | 25                               | \$ 400                                  | \$ 132                                    | \$ 268                                             | 67%                                                        | \$ 10.000                                      | \$ 6.700                                                   |
| CORRECTOR LAPIZ POINTER X 12             | 10                               | \$ 1.500                                | \$ 700                                    | \$ 800                                             | 53%                                                        | \$ 15.000                                      | \$ 8.000                                                   |
| CARTULINA 1/8 PAQUETE                    | 3                                | \$ 800                                  | \$ 400                                    | \$ 400                                             | 50%                                                        | \$ 2.400                                       | \$ 1.200                                                   |
| CARTULINA 1/8 X UNIDAD                   | 8                                | \$ 200                                  | \$ 50                                     | \$ 150                                             | 75%                                                        | \$ 1.600                                       | \$ 1.200                                                   |
| PLIEGO CARTULINA                         | 4                                | \$ 600                                  | \$ 490                                    | \$ 110                                             | 18%                                                        | \$ 2.400                                       | \$ 440                                                     |
| CARTULINA FLUORESCENTE, PLANA, NEGRA X 6 | 3                                | \$ 1.000                                | \$ 600                                    | \$ 400                                             | 40%                                                        | \$ 3.000                                       | \$ 1.200                                                   |
| CUADERNO 50 HOJAS                        | 4                                | \$ 600                                  | \$ 400                                    | \$ 200                                             | 33%                                                        | \$ 2.400                                       | \$ 800                                                     |
| CUADERNO 100 HOJAS                       | 5                                | \$ 800                                  | \$ 600                                    | \$ 200                                             | 25%                                                        | \$ 4.000                                       | \$ 1.000                                                   |
| CORRECTOR CINTA X 6                      | 5                                | \$ 2.800                                | \$ 1.150                                  | \$ 1.650                                           | 59%                                                        | \$ 14.000                                      | \$ 8.250                                                   |
| PORTAMINA STUDMARK X 6                   | 6                                | \$ 1.500                                | \$ 600                                    | \$ 900                                             | 60%                                                        | \$ 9.000                                       | \$ 5.400                                                   |
| PEGANTE PEGAJOSO 20 GRMS X24             | 8                                | \$ 500                                  | \$ 238                                    | \$ 263                                             | 53%                                                        | \$ 4.000                                       | \$ 2.100                                                   |
| PEGANTE PEGAJOSO 125 GRMS X 6            | 3                                | \$ 1.400                                | \$ 950                                    | \$ 450                                             | 32%                                                        | \$ 4.200                                       | \$ 1.350                                                   |
| PAPEL SILUETA X 6                        | 2                                | \$ 600                                  | \$ 250                                    | \$ 350                                             | 58%                                                        | \$ 1.200                                       | \$ 700                                                     |
| RESALTADOR X 12                          | 6                                | \$ 1.300                                | \$ 700                                    | \$ 600                                             | 46%                                                        | \$ 7.800                                       | \$ 3.600                                                   |
| HOJAS DE VIDA X 20                       | 12                               | \$ 500                                  | \$ 265                                    | \$ 235                                             | 47%                                                        | \$ 6.000                                       | \$ 2.820                                                   |

| PRODUCTO                                                             | UNIDADES<br>VENDIDAS<br>MES<br>A | PRECIO DE<br>VENTA DEL<br>PRODUCTO<br>B | COSTO<br>VARIABLE<br>DEL<br>PRODUCTO<br>C | MARGEN DE<br>CONTRIBUCION<br>DE LA UNIDAD<br>B-C=D | MARGEN DE<br>CONTRIBUCION<br>EN<br>PORCENTAJE<br>D/B X 100 | VENTA DEL<br>MES DE<br>CADA<br>PRODUCTO<br>AXB | MARGEN DE<br>CONTRIBUCION<br>MES<br>POR<br>PRODUCTO<br>AXD |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| SOBRE DE MANILA CARTA X25                                            | 13                               | \$ 150                                  | \$ 80                                     | \$ 70                                              | 47%                                                        | \$ 1.950                                       | \$ 910                                                     |
| SOBRE DE MANILA OFICIO X25                                           | 10                               | \$ 200                                  | \$ 88                                     | \$ 112                                             | 56%                                                        | \$ 2.000                                       | \$ 1.120                                                   |
| VINILOS                                                              | 4                                | \$ 550                                  | \$ 380                                    | \$ 170                                             | 31%                                                        | \$ 2.200                                       | \$ 680                                                     |
| PLASTILINA PEQUEÑA                                                   | 3                                | \$ 500                                  | \$ 350                                    | \$ 150                                             | 30%                                                        | \$ 1.500                                       | \$ 450                                                     |
| SACAPUNTAS                                                           | 12                               | \$ 400                                  | \$ 193                                    | \$ 207                                             | 52%                                                        | \$ 4.800                                       | \$ 2.484                                                   |
| HOJAS DE BLOCK TAMAÑO CARTA                                          | 75                               | \$ 50                                   | \$ 14                                     | \$ 36                                              | 72%                                                        | \$ 3.750                                       | \$ 2.700                                                   |
| HOJAS DE BLOCK TAMAÑO OFICIO                                         | 25                               | \$ 100                                  | \$ 18                                     | \$ 82                                              | 82%                                                        | \$ 2.500                                       | \$ 2.050                                                   |
| BLOCK CUADRICULADO CARTA                                             | 1                                | \$ 1.900                                | \$ 1.200                                  | \$ 700                                             | 37%                                                        | \$ 1.900                                       | \$ 700                                                     |
| BLOCK CUADRICULADO OFICIO                                            | 1                                | \$ 2.300                                | \$ 1.800                                  | \$ 500                                             | 22%                                                        | \$ 2.300                                       | \$ 500                                                     |
| HOJAS CUADRICULADAS TAMAÑO CARTA                                     | 15                               | \$ 50                                   | \$ 15                                     | \$ 35                                              | 70%                                                        | \$ 750                                         | \$ 525                                                     |
| HOJAS CUADRICULADAS TAMAÑO OFICIO                                    | 13                               | \$ 100                                  | \$ 23                                     | \$ 77                                              | 77%                                                        | \$ 1.300                                       | \$ 1.001                                                   |
| HOJAS KIMBERLY                                                       | 11                               | \$ 400                                  | \$ 250                                    | \$ 150                                             | 38%                                                        | \$ 4.400                                       | \$ 1.650                                                   |
| MEMORIA USB KINGSTON 8GB                                             | 2                                | \$ 18.000                               | \$ 12.500                                 | \$ 5.500                                           | 31%                                                        | \$ 36.000                                      | \$ 11.000                                                  |
| MEMORIA USB KINGSTON 4 GB                                            | 3                                | \$ 15.000                               | \$ 11.500                                 | \$ 3.500                                           | 23%                                                        | \$ 45.000                                      | \$ 10.500                                                  |
| MARCADOR PERMANENTE SPEKTRA                                          | 5                                | \$ 1.200                                | \$ 700                                    | \$ 500                                             | 42%                                                        | \$ 6.000                                       | \$ 2.500                                                   |
| MARCADOR PERMANENTE PELIKAN                                          | 4                                | \$ 1.300                                | \$ 800                                    | \$ 500                                             | 38%                                                        | \$ 5.200                                       | \$ 2.000                                                   |
| MINAS PARA PORTAMINAS 0,7                                            | 5                                | \$ 1.200                                | \$ 900                                    | \$ 300                                             | 25%                                                        | \$ 6.000                                       | \$ 1.500                                                   |
| <b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN: 39,8%</b><br><b>COSTO VARIABLE: 60,2%</b> |                                  |                                         |                                           |                                                    |                                                            | \$ 266.050                                     | \$ 106.005                                                 |

Después de realizar las respectivas cotizaciones de los elementos que fueron elegidos para ser comercializados en las papelerías HABADIA-General Office Service, Distribuidora Universal y el Mayorista, y asimismo, un sondeo de los precios que se manejaban en el sector, se establecieron precios de venta para cada producto conforme a la competencia y a la capacidad adquisitiva de la población que visita el Centro de Servicios de la Casona.

Se obtuvo en la proyección de venta por un mes, un margen de contribución de casi el 40%.

**Tabla 14. Estado de Ganancias y Pérdidas por costos**

|                                     |              |                   |
|-------------------------------------|--------------|-------------------|
| <b>VENTAS PROMEDIO MES</b>          | <b>100%</b>  | <b>\$ 266.050</b> |
| <b>COSTOS VARIABLES ( - )</b>       | <b>60,2%</b> | <b>\$ 160.045</b> |
| <b>MARGEN DE CONTRIBUCION ( = )</b> | <b>39,8%</b> | <b>\$ 106.005</b> |
| <b>COSTOS FIJOS Y GASTOS ( - )</b>  | <b>9%</b>    | <b>\$ 23.000</b>  |
| Transporte                          |              | \$ 10.000         |
| Bolsas                              |              | \$ 3.000          |
| Otros                               |              | \$ 10.000         |
| <b>UTILIDAD</b>                     | <b>31%</b>   | <b>\$ 83.005</b>  |

De acuerdo a la proyección de ventas por mes y considerando que las ventas promedio diarias estarían en un rango de \$ 10.000 y \$ 20.000. Se obtuvo un total de ventas promedio por mes de \$ 266.050. Con respecto a los costos y gastos fijos, se consideran que serían mínimos pues, la Fundación es quien asume casi la totalidad de costos y gastos fijos de la Central Didáctica, con el presupuesto anual que se le da a la Asociación.

La utilidad del proyecto mensual estaría aproximadamente en \$ 80.000 un valor que no es muy alto, pero que sería destinado al ahorro de la asociación para el desarrollo de nuevos proyectos.

- **Inversión Inicial**

**Tabla 15. Plan de compras**

| PRODUCTO                                 | UNIDAD DE COMPRA | VALOR UNITARIO | UNIDADES REQUERIDAS | VALOR TOTAL |
|------------------------------------------|------------------|----------------|---------------------|-------------|
| LAPICERO KILOMETRICO X12                 | Caja             | \$ 3.200       | 3                   | \$ 9.600    |
| LAPICERO BIC X12                         | Caja             | \$ 2.500       | 2                   | \$ 5.000    |
| LÁPIZ MIRADO 2 X12                       | Caja             | \$ 5.300       | 3                   | \$ 15.900   |
| LÁPIZ NORMA                              | Caja             | \$ 2.550       | 1                   | \$ 2.550    |
| LÁPIZ FABER                              | Caja             | \$ 4.850       | 1                   | \$ 4.850    |
| BORRADOR NATA GRANDE X 10                | Caja             | \$ 3.000       | 1                   | \$ 3.000    |
| BORRADOR NATA PEQUEÑO X 24               | Caja             | \$ 3.600       | 1                   | \$ 3.600    |
| CARPETA BLANCA CARTA X50                 | Paquete          | \$ 6.600       | 1                   | \$ 6.600    |
| CORRECTOR LAPIZ POINTER X 12             | Caja             | \$ 8.400       | 1                   | \$ 8.400    |
| CARTULINA 1/8 PAQUETE                    | Paquete          | \$ 400         | 4                   | \$ 1.600    |
| PLIEGO CARTULINA                         | Rollo            | \$ 490         | 4                   | \$ 1.960    |
| CARTULINA FLUORESCENTE, PLANA, NEGRA X 6 | Paquete          | \$ 600         | 3                   | \$ 1.800    |
| CUADERNO 50 HOJAS                        | Unidad           | \$ 400         | 4                   | \$ 1.600    |
| CUADERNO 100 HOJAS                       | Unidad           | \$ 600         | 5                   | \$ 3.000    |
| CORRECTOR CINTA X 6                      | Caja             | \$ 6.900       | 1                   | \$ 6.900    |
| PORTAMINA STUDMARK X 6                   | Caja             | \$ 3.600       | 1                   | \$ 3.600    |
| PEGANTE PEGAJOSO 20 GRMS X24             | Caja             | \$ 5.700       | 1                   | \$ 5.700    |
| PEGANTE PEGAJOSO 125 GRMS X 6            | Caja             | \$ 5.700       | 1                   | \$ 5.700    |
| PAPEL SILUETA X 8                        | Paquete (12)     | \$ 3.000       | 1                   | \$ 3.000    |
| RESALTADOR X 12                          | Caja             | \$ 8.400       | 6                   | \$ 50.400   |
| HOJAS DE VIDA X 20                       | Paquete          | \$ 5.300       | 1                   | \$ 5.300    |
| SOBRE DE MANILA CARTA X25                | Paquete          | \$ 2.000       | 1                   | \$ 2.000    |
| SOBRE DE MANILA OFICIO X25               | Paquete          | \$ 2.200       | 1                   | \$ 2.200    |
| VINILOS                                  | Unidad           | \$ 380         | 4                   | \$ 1.520    |
| PLASTILINA PEQUEÑA                       | Unidad           | \$ 350         | 3                   | \$ 1.050    |
| SACAPUNTAS                               | Unidad           | \$ 193         | 15                  | \$ 2.895    |
| HOJAS DE BLOCK TAMAÑO CARTA              | Resma            | \$ 7.000       | 1                   | \$ 7.000    |
| HOJAS DE BLOCK TAMAÑO OFICIO             | Resma            | \$ 8.800       | 1                   | \$ 8.800    |
| BLOCK CUADRICULADO CARTA                 | Unidad           | \$ 1.200       | 3                   | \$ 3.600    |
| BLOCK CUADRICULADO OFICIO                | Unidad           | \$ 1.800       | 2                   | \$ 3.600    |
| HOJAS KIMBERLY                           | Paquete          | \$ 3.000       | 2                   | \$ 6.000    |

| PRODUCTO                    | UNIDAD DE COMPRA | VALOR UNITARIO | UNIDADES REQUERIDAS | VALOR TOTAL |
|-----------------------------|------------------|----------------|---------------------|-------------|
| MEMORIA USB KINGSTON 8GB    | Unidad           | \$ 12.500      | 2                   | \$ 25.000   |
| MEMORIA USB KINGSTON 4 GB   | Unidad           | \$ 11.500      | 3                   | \$ 34.500   |
| MARCADOR PERMANENTE SPEKTRA | Unidad           | \$ 700         | 5                   | \$ 3.500    |
| MARCADOR PERMANENTE PELIKAN | Unidad           | \$ 800         | 4                   | \$ 3.200    |
| MINAS PARA PORTAMINAS 0,7   | Unidad           | \$ 900         | 5                   | \$ 4.500    |
| TOTAL COMPRAS               |                  |                |                     | \$ 259.425  |

Fuente: Elaboración propia

**Inventario:** \$ 260.000

**Vitrina:** \$ 290.000

**Transporte:** \$ 30.000

**TOTAL:** \$ 580.000

### 3.2.4.7. RESULTADOS ESPERADOS

- **Para la asociación**
  - Generación de una fuente adicional de ingresos que contribuya al fortalecimiento económico de la asociación para el mejor desarrollo de sus actividades.
  - Desarrollo de nuevos proyectos que permitan lograr que poco a poco la asociación sea menos dependiente de la fundación.
  - Reconocimiento de la comunidad.
  - Crecimiento personal y bienestar socioeconómico de los miembros de la asociación.
  - Cubrir necesidades de los usuarios del centro de servicios.

- **Para la Fundación**

- Que la comunidad conozca más los servicios que ofrece la Central Didáctica y lograr que este espacio siga siendo un centro en donde la comunidad siempre encuentre alternativas educativas, culturales y ocupacionales.
- Fortalecimiento de la comunidad a través de la educación y la cultura contribuyendo así al desarrollo humano y al mejoramiento de la calidad de vida de las personas de esta comunidad.

- **Para los usuarios**

- Necesidades satisfechas, al encontrar lo que necesitan en un solo lugar.
- Costos de acuerdo a sus condiciones socioeconómicas.

### **3.2.5. Propuesta de servicios para portafolio de servicios**

Con el objeto de obtener otras fuentes de ingresos adicionales que permitan contribuir al fortalecimiento económico de la asociación, para la promoción y ejecución de proyectos de desarrollo social que beneficien a la comunidad y a sus asociados, durante el tiempo de asesoría se empezó a desarrollar el diseño de un portafolio de servicios que la asociación pueda ofertar fuera de la Fundación en horarios diferentes a su horario laboral, aprovechando el reconocimiento que posee de la comunidad, su experiencia en el servicio al cliente y las habilidades de cada uno de los asociados.

Para iniciar se parte, del recurso más importante que posee esta empresa y es su talento humano, por lo cual se inicia con la realización de un perfil de cada asociado para conocer sus aptitudes y habilidades específicas.

Al iniciar el proceso de asesoría los miembros no estaban totalmente conscientes sobre las grandes capacidades y habilidades que poseían para la oferta de otros servicios,

con el ejercicio de reconocimiento se logró que ellos mismos fueran quienes destacaran lo mejor de cada uno.

### CARMEN ELISA PAZ

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Cargo en la CDC</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargada de la Sala de Consulta Virtual. Dentro de la Asociación es la responsable de la Redacción y archivo de documentos, administración de papelería, entre otros.</li> </ul>                                                                                             |
| <b>Experiencia:</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Animadora en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar en el proyecto de Clubes Pre-juveniles para niños entre 7 y 12 años - Auxiliar de archivo en la DIAN – Catalogadora en bibliotecas – trabajo con niños en situación de discapacidad o con limitaciones.</li> </ul> |
| <b>Estudios:</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diplomado en manejo de TIC'S – Universidad ICESI</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Habilidades:</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Animación y recreación, capacitación en talleres de informática, redacción de documentos.</li> </ul>                                                                                                                                                                          |



### ELIAS DAVID QUIÑONES HURTADO

|                        |                                                                                                                                                                |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Cargo en la CDC</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado de la Sala de informática.</li> </ul>                                                                       |
| <b>Experiencia:</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación en cursos básicos de informática - Catalogador en bibliotecas – Promotor de deporte (Fútbol).</li> </ul> |
| <b>Estudios:</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico en Mantenimiento de equipos y Programación en el SENA</li> </ul>                                              |
| <b>Habilidades:</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación en talleres de informática, mantenimiento de equipos de computo y promotor de deporte.</li> </ul>        |



## LUIS EDINSON VALENCIA PEREA

|                        |                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Cargo en la CDC</b> | • Manejo de Sala de Medios Audiovisuales – Vicepresidente de la asociación.                                                                                                                                      |
| <b>Experiencia:</b>    | • Pertenece a la Red Cultural Herencia Africana y a un grupo Folclórico del cual es percusionista, fue presidente de un Comité Paritario de Salud Ocupacional (bombero), es propietario de una sala de internet. |
| <b>Estudios :</b>      | • Tecnólogo en Sistemas- Talleres en edición<br>• de Fotografías y Vídeos                                                                                                                                        |
| <b>Habilidades:</b>    | • Capacitación en talleres de informática, toma y edición de fotografías y videos.<br>• Establecer contactos para posibles contratos.                                                                            |

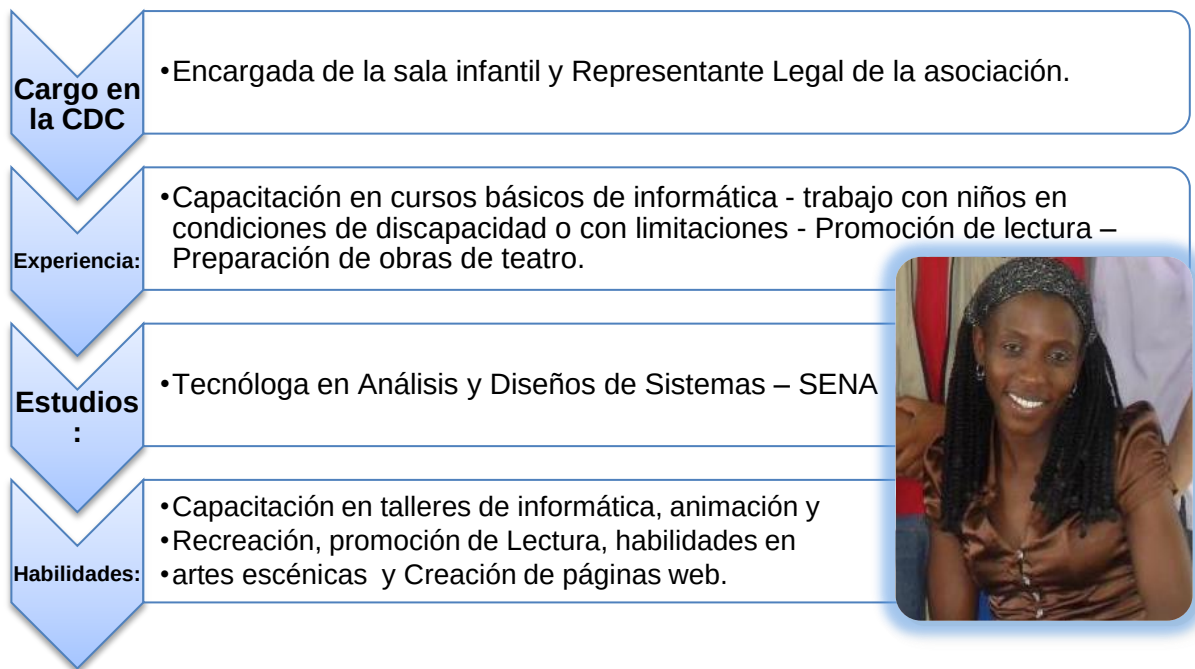


## MEYEMBER LÓPEZ

|                        |                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Cargo en la CDC</b> | • Encargado del área de Consulta Bibliográfica y tesorero de la asociación.                                                                                                                         |
| <b>Experiencia:</b>    | • Capacitación en cursos básicos de informática - Catalogador en bibliotecas – trabajo en proyecto DUO – Profesor en Colegio – trabajo con niños en condiciones de discapacidad o con limitaciones. |
| <b>Estudios :</b>      | • Diplomado en manejo de TIC'S – Universidad ICESI                                                                                                                                                  |
| <b>Habilidades:</b>    | • Capacitación en talleres de informática,<br>• orientación y refuerzo en Tareas escolares,<br>• Capacitación a adultos mayores, animación y<br>• Recreación.                                       |



## CLAUDIA JIMENA APONZÁ



Después de identificar las habilidades y aptitudes de cada uno de los asociados se han elegido como servicios potenciales a ofertar en el futuro por Experiencia Creativa, los siguientes:

1. EXCURSIONES
2. RECREACIÓN
3. TALLERES DE INFORMÁTICA Y FOTOGRAFÍA
4. MANTENIMIENTO DE EQUIPOS
5. FOTOGRAFÍA

Estos servicios se han ordenado de acuerdo a la facilidad que la asociación tiene para realizar la prestación del servicio, ya sea por experiencia en el campo o por los pocos recursos que deben invertir para su ejecución.

### **3.2.5.1. Descripción de los avances realizados en cada uno de los servicios**

- **Excursiones**

**Objetivo.** Promocionar el turismo cultural y natural a través de la organización de salidas ecológicas y/o recreativas a parques naturales, fincas y centros culturales e históricos del Valle del Cauca o de departamentos aledaños.

El servicio está orientado en incentivar a la comunidad a conocer lugares olvidados de la región local con gran riqueza natural y cultural.

**Mercado Objetivo.**

- **Salidas Ecológicas a Parques Naturales:** Grupos de Adultos Mayores que visitan la Central o que viven en la comuna.
- **Paseos a Fincas o Centros Culturales e Históricos.** Estudiantes – Núcleo Familiar que viva en la Comuna.

**Servicios.**

- **Viaje sin Estancia:** Transporte Terrestre, Alimentación o Refrigerio, Entrada, Actividades complementarias (recreación), Guía, Seguro.
- **Viaje con Estancia:** Transporte Terrestre, Alimentación o Refrigerio, Entrada, Hospedaje Actividades complementarias (recreación), Guía, Seguro.

**Estrategia de Promoción.**

Divulgación Voz a Voz, en Redes Sociales y Entrega de Volantes en lugares estratégicos del sector.

### Posibles Lugares de Destino en el Corto y Mediano Plazo.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>ECOPARQUE LAS GARZAS</b><br/>Carrera 127 No 16A-100. Cali, Valle.</p>                                                                                                                                                                                                                       | <p><b>ECOPARQUE LAGOS DE PANCE</b><br/>Vía La Vorágine-Pance. Cali, Colombia<br/>Teléfono: (57) (2) 5504176</p>                                                                                        |
| <p><b>MUSEO DE LA CAÑA DE AZÚCAR</b><br/>Municipio de El Cerrito Valle del Cauca.<br/>A 42 KM de Cali.<br/><b>Teléfono:</b> (572) 550 6076</p>                                                                                                                                                    | <p><b>HACIENDA EL PARAÍSO</b><br/>Vía Santa Elena - El Pomo. Corregimiento Santa Elena. El Cerrito, Valle del Cauca. A 36 KM de Cali. <b>Teléfono:</b> (572) 514 6848</p>                              |
| <p><b>PARQUE ECOLÓGICO MIRA VALLE</b><br/>Km 5 Jamundí- San Vicente, Valle<br/><b>Teléfono:</b> (57) (2) 5909509</p>                                                                                                                                                                              | <p><b>ANAHUAC. Reserva natural.</b><br/>Cl 12 87-40 Ap 104 - Valle del Cauca, Cali<br/><b>Teléfono:</b> (57) (2) 3314828</p>                                                                           |
| <p><b>ZOOLOGICO DE CALI</b><br/>Cr 20 Cl Este 14, Esquina Santa Teresita - Valle del Cauca, Cali<br/><b>Teléfonos:</b> (57) (2) 8927474 - (57) (2) 6826734<br/><b>Pagina</b><br/><b>Web:</b> www.zoologicodecali.com.co</p>                                                                       | <p><b>RESERVA NATURAL NIRVANA :CENTRO DE EDUCACIÓN AMBIENTAL Y TURISMO ECOLÓGICO</b><br/><b>Teléfonos:</b> (092) 2682795; 3136598856-3108432823<br/><b>E-mail :</b> reservanirvana@hotmail.com</p>     |
| <p><b>PARQUE DEL CAFÉ</b><br/>Km 6 vía Montenegro Pueblo Tapao Quindío – Colombia<br/><b>Pbx:</b> (6) 7417417</p>                                                                                                                                                                                 | <p><b>PANACA</b><br/>Está ubicado en el municipio de Quimbaya, departamento del Quindío<br/><b>Teléfonos:</b> 018000123999</p>                                                                         |
| <p><b>CENTRO DE VISITANTES QUEBRADA HONDA</b><br/><br/>Zonas de camping, piscinas y un mirador para apreciar la zona forestal protectora del río Pichindé en su parte media.<br/>A 28 Km por la vía a Pichindé y Peñas Blancas - Valle Del Cauca, Cali.<br/><b>Teléfono:</b> (57) (2) 6649334</p> | <p><b>PARQUE NACIONAL FARALLONES</b><br/><br/>Considerado como uno de los lugares más rico en flora y fauna del mundo<br/><br/>Ubicado en la cordillera Occidental de los Andes - Valle del Cauca.</p> |

- **Actividades organizadas durante el proceso de asesoría**

Organización de una salida Ecológica al Ecoparque las Garzas ubicado en la Ciudad de Cali.

- **Mercado Objetivo:** asistentes a Taller de Informática de la Central Didáctica y habitantes de la comuna.
- **Estrategia de Venta:** se promociona como salida ecológica con motivo de despedida a los estudiantes que se graduaron o como salida de integración para los nuevos estudiantes y para las personas que habitan en el barrio.
- **Promoción.** Se diseñó volante para entregar a los clientes potenciales y para pegar en la cartelera de información de la Central Didáctica.
- **Clientes Estimados.** 40 personas.

Tabla 16. Volante para salida ecológica



**Ecoparque De Las Garzas**

Salida Ecológica al Ecoparque de las Garzas  
 Cra 127 # 16 A-100 Pançe  
 Fecha:  
 Hora: 1:30 p.m.  
 Valor: \$ 12.000  
 Incluye Refrigerio, Transporte y Recreación

Responsables: Asociación Experiencia Creativa  
 Teléfonos: 3164378187 – 3175009282  
 Correo: experiencia.creativa@hotmail.com

Fuente: Elaboración propia

- **Servicios Incluidos:** Transporte, Refrigerio y Recreación.

- **Costos**

A continuación se relacionan los costos de los elementos necesarios para el desarrollo de esta actividad que inicialmente estaba planeada para el mes de mayo, pero por razones laborales de los asociados se tuvo que posponer hasta el mes de junio.

**Tabla 17. Costos de la salida ecológica**

| ÍTEM                 | COSTO      |
|----------------------|------------|
| Refrigerio           | \$ 65.000  |
| Transporte           | \$ 140.000 |
| Papelería            | \$ 20.000  |
| Otros                | \$ 50.000  |
| TOTAL                | \$ 275.000 |
| Costo x persona (40) | \$ 6.875   |
| Precio de Venta      | \$ 12.000  |
| Margen unitario      | \$ 5.125   |
| Total                | \$ 205.000 |

El punto de equilibrio para el desarrollo de esta actividad es de:  
23 personas.

## PLANTILLA PARA ORGANIZACIÓN DE EXCURSIONES

LUGAR DE DESTINO:

**Nombre contacto:**

**Teléfono:**

**Correo Electrónico:**

N° de Personas:

|                              | <b>Costo por<br/>Persona</b> | <b>Valor Total</b>   |
|------------------------------|------------------------------|----------------------|
| Entradas al Lugar de destino | <input type="text"/>         | <input type="text"/> |
| Alimentación                 | <input type="text"/>         | <input type="text"/> |
| Pasaporte para Juegos        | <input type="text"/>         | <input type="text"/> |

### OTROS COSTOS

|                                 |                      |
|---------------------------------|----------------------|
| <b>* Transporte</b>             | <input type="text"/> |
| Nombre Contacto:                |                      |
| Dirección:                      |                      |
| Teléfono:                       |                      |
| <b>* Papelería (publicidad)</b> | <input type="text"/> |
| <b>* Llamadas</b>               | <input type="text"/> |
| <b>* Otros:</b> _____           | <input type="text"/> |
| <b>Total COSTOS:</b>            | <input type="text"/> |
| <b>COSTOS POR<br/>PERSONA</b>   | <input type="text"/> |

- **RECREACIÓN**

**Objetivo.** Ofrecer servicio de recreación y animación para fiestas particulares y de empresas, manejando precios favorables para el mercado y colocando a su disposición personal con experiencia en el campo para garantizar la satisfacción de nuestros clientes a través del mejor espectáculo.

**Mercado Objetivo.**

- **Eventos Particulares.** Familias ubicadas en estrato 3, 4, 5 y 6, con salarios superiores a uno mínimo; Colegios.
- **Eventos Empresariales.** Empresas (animación de despedidas de fin de año, animación de eventos organizados por fundaciones o centros de salud para niños, actividades recreativas con empleados, entre otros).

**Principales Competidores Identificados en la Ciudad.**

Recreaciones Holiday - Picardías. – Recreacali – Recrearte

Descripción de paquetes estrella:

- Recreaciones Holiday: \$ 200.000 (5 horas: Juegos infantiles, show disfraces, pintucaritas, show bombas, rifas, etc.)
- Recrearte. \$ 100.000 (6 horas: 2 recreadores, títeres, muñeco de bienvenida, payaso y pintucaritas)
- Recreacali: \$ 80.000 (5 horas: 1 recreador, globología (20 figuras), pintacaritas, concursos, rifas, entrega piñata y sorpresas, show despedida.
- Aventura Producciones: \$ 120.000 (5 horas: 2 recreadores, títeres, muñeco de bienvenida, payaso, pintucaritas).
- Boomerang: \$120.000 (5 horas: 2 recreadores, títeres, muñeco de bienvenida, inflable y payaso).

Las empresas más reconocidas ofertan estos servicios por un valor de \$ 80.000 y \$ 200.000, dependiendo de la cantidad de recreadores que asistan al evento, el tiempo de duración de servicio y los show incluidos, asimismo, en la imposición del precio, también influye la calidad del servicio ofertado, la experiencia y posicionamiento a nivel municipal de estas empresas de recreación.

La mayoría de estas empresas cuentan con implementos propios, muy pocas son las que poseen material alquilado. Además de contar con disfraces y globos, estas empresas ya poseen inflables para los niños, carritos de comida rápida y fuentes de chocolate.

Varias de estas empresas poseen convenios con clínicas y EPS para el desarrollo de actividades de recreación con niños. Algunas contratantes de estos servicios son Comfenalco, Clínica Rey David, Club Noel, Coomeva, entre otros.

### **Recurso Humano para la Prestación del Servicio.**

Claudia Jimena Aponzá, Meyember López, Carmen Elisa Paz

### **Descripción del servicio**

Experiencia Creativa busca ofrecer servicio de recreación como apoyo a fiestas infantiles, fiestas de cumpleaños, primeras comuniones, despedidas de fin de año, vacaciones recreativas, paseos, entre otros.

El servicio se ajusta a las necesidades de los clientes, el diseño general del servicio se compone de un recreador que será caracterizado según el motivo de la celebración. Este recreador estará totalmente capacitado para el desarrollo de actividades lúdicas, para el manejo de grupos y entretenimiento de estos a través de dinámicas y juegos.

### **Posibles planes a ofertar por la asociación.**

**Plan 1:** un recreador disponible por 5 horas para el desarrollo de actividades de recreación, globología (20 figuras), organización de rifas, entregas de regalos o piñatas, entrega de sorpresas y alimentos.

El vestuario puede ser un camibuso de la asociación, jean o tenis, pero se puede acordar con el cliente este vestuario según sea el motivo de la celebración.

Con Traje. \$ 80.000

Sin Traje. \$ 65.000

**Plan 2:** un recreador disponible por 5 horas, presentación de un show de magia o de títeres con el cual se pueda captar la atención de los asistentes y promoviendo valores positivos entre estos.

Se requiere vestuario de payaso o de mago.

Valor: \$100.000

**Plan 3:** 2 recreadores, globología (20 figuras), pintucaritas, show de títeres, 1 muñeco (Barney, Mickey, Backyardigans, etc), concursos, rifas, entrega piñata y sorpresas, show despedida.

Valor. \$ 130.000

### **Servicios adicionales**

Recreador para 50 niños: \$ 60.000

Payaso: \$ 110.000

Muñeco por 3 horas con show musical: \$ 70.000

## Política de Ventas

- Se debe realizar el pago del 50 % del total de servicio al momento de contratar el servicio, y el restante un día antes, o momentos previos al show.
- El pago se debe realizar en efectivo.
- Se debe firmar contrato con las especificaciones del servicio que el cliente va a recibir.

Tabla 18. Elementos necesarios para la prestación del servicio

| Elemento                        | Valor      |
|---------------------------------|------------|
| - Globos (paquetes 50 unidades) | \$ 1.200   |
| - Disfraces de payasitos        | \$ 50.000  |
| - Infladores de Globos          | \$ 3.000   |
| - Casa de títeres 2 x 2         | \$ 30.000  |
| - Pintura no tóxica (unidad)    | \$ 600     |
| - Muñecos                       | \$ 100.000 |
| - Pitos (100 unidades)          | \$ 2.500   |
| - Alquileres de inflables       | \$ 80.000  |
| - Pelucas                       | \$ 15.000  |
| - Pinceles (unidad)             | \$ 1.000   |

## Proveedores

La compra de estos materiales se puede realizar en Casa de Disfraces la Novena, Almacén Rómulo Montes y otras tiendas ubicadas en el centro de la ciudad.

## Costos de los planes

### ○ Plan 1:

|                  |           |                                   |
|------------------|-----------|-----------------------------------|
| Recreador        | \$ 30.000 | Precio de Venta                   |
| Globos           | \$ 1.200  | 60.000 – 80.000                   |
| Transporte       | \$ 5.000  | Margen de Contribución            |
| Paquete de pitos | \$ 2.500  | 20.100 (34%) – 40.100<br>(50,12%) |
| Pintura          | \$ 1.200  |                                   |
| Total            | \$ 39.900 |                                   |

### ○ Plan 2:

|                  |           |                        |
|------------------|-----------|------------------------|
| Payasito         | \$ 45.000 | Precio de Venta        |
| Globos           | \$ 1.200  | \$ 100.000             |
| Transporte       | \$ 5.000  | Margen de Contribución |
| Paquete de pitos | \$ 2.500  | \$ 45.100 (45%)        |
| Pintura          | \$ 1.200  |                        |
| Total            | \$ 54.900 |                        |

### ○ Plan 3:

|                         |           |                        |
|-------------------------|-----------|------------------------|
| Recreador               | \$ 30.000 | Precio de Venta        |
| Muñeco                  | \$ 40.000 |                        |
| Globos                  | \$ 1.200  | \$ 130.000             |
| Transporte              | \$ 8.000  | Margen de Contribución |
| Paquete de pitos (50 u) | \$ 1.250  | \$ 48.350 (37%)        |
| Pintura                 | \$ 1.200  |                        |
| Total                   | \$ 81.650 |                        |

- **TALLERES**

**Objetivo.** Ofertar talleres de informática y edición de fotografías y videos a la comunidad que no puede acceder a los servicios gratuitos de la Central Didáctica de la Fundación de la Casona.

**Avances.**

Durante la asesoría no se definieron que talleres se podían ofertar, pero se realizaron las diligencias para consultar todo lo concerniente a como la asociación podía obtener la certificación de la Secretaría de Educación para que avalara estos talleres.

**1. Contacto para certificación de la Secretaría.**

Certificación: Se consultó en la Subsecretaria de Desarrollo Pedagógico y se recibió información sobre los requisitos para obtener la autorización.

Requisitos: Establecer un programa de enseñanza que tenga una intensidad horaria de 160 a 180 horas, llevar licencia de funcionamiento, registro mercantil, RUT, Uso del Suelo, Certificado de Bomberos.

Se entrevistó al Señor Felipe Montaña encargado de la Zona Oriente de Cali y les solicitó a la asociación leer el Decreto 4909 del 2009 y la Ley General de la Educación, a fin de que puedan presentar una propuesta de trabajo en donde se oferten servicios educativos con enfoque al desarrollo de competencias laborales y desarrollo humano, antes denominado, Educación no Formal.

La educación para el trabajo que regula el Decreto 4909 complementa o forma en **aspectos académicos, laborales y técnicos; no es profesional**. Es decir, los estudiantes se certifican para realizar actividades artesanales, artísticas, recreacionales y ocupacionales mediante un programa educativo institucional,

por ejemplo un curso de cocina o uno de auxiliar de enfermería. El decreto único **regula a las instituciones** que ofrecen este tipo de educación, ya sean públicas o privadas, y les exige tener el reconocimiento o acto administrativo de creación a las primeras y la licencia de funcionamiento otorgados por las **Secretarías de Educación** certificadas, a las segundas. Los establecimientos que pretender ofrecer los programas de educación para el trabajo deben obtener el registro de la Secretaria de Educación.

En este sentido, se le recomienda a los asociados programar reuniones semanales a fin de que se disponga un día de la semana para la estructuración de la propuesta que se debe presentar a la Secretaría.

- **MANTENIMIENTO DE EQUIPOS.**

**Objetivo.** Ofertar servicio de mantenimiento correctivo y preventivo de software y hardware.

**Mercado objetivo.** Asistentes a Talleres de Informática y habitantes del sector.

**Personal para prestación del Servicio.** Elías David Quiñones

**Estrategia de Venta:** Aprovechar el desarrollo de los talleres dentro de la Central y ofertarlo a los participantes, asimismo ubicar un pequeño pendón dentro de la sala con los datos de Elías y entregar pequeños volantes con los servicios que se ofrecen; y finalmente fortalecer la estrategia más efectiva para la asociación, la de divulgación voz a voz.

**Competencia.** Los precios de la competencia oscilan entre 40.000 y 60.000

**Tabla 19. Elementos necesarios para la prestación del servicio**

| <b>Elemento</b>                                          | <b>Valor</b> |
|----------------------------------------------------------|--------------|
| - Kit destornilladores 31 piezas con precisión magnética | \$ 8.500     |
| - Sopladores                                             | \$ 49.800    |
| - Crema Disipadora                                       | \$ 21.900    |
| - Alcohol isopropilico                                   | \$ 10.300    |
| - Disco Duro Externo Toshiba                             | \$ 167.900   |
| - Pulsera Antiestatica                                   | \$ 5.000     |
| - Peladora y cortadora de cable                          | \$ 20.000    |
| - Tester                                                 | \$ 20.000    |

### **Servicios a prestar.**

- Limpieza de Hardware y optimización Equipo.
- Instalación de Programas.
- Reinstalación de Sistemas Operativos.
- Backup de información.
- Eliminación de virus.
- Instalación de tarjetas de video, sonido, memorias adicionales

Valor del Servicio. 60.000 – 80.000

Al finalizar la asesoría, los asociados tuvieron conocimiento de cómo establecer un sencillo plan de mercadeo, el objetivo era que ellos se dieran cuenta de todo su potencial para la prestación de otros servicios, se empoderaran de su papel o rol dentro de la organización, y que a través del trabajo en equipo se logrará estructurar un ranking de servicios que serán incluidos en el portafolio. Como asesora, me comprometí a trabajar con ellos en el diseño del portafolio, mientras la asociación asigna un nuevo asesor que continúe el trabajo que se dejó planteado con esta asesoría.

### 3.2.6. Plan de acción de Asociación Experiencia Creativa

| ÁREA MERCADEO                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Objetivo:</b> Diseñar un plan de mercadeo para la Asociación Experiencia Creativa.       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Estrategia                                                                                  | Logro                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Recomendaciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <i>Identificar el mercado objetivo y la competencia para el diseño de nuevos servicios.</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Se realizó el perfil de cada miembro de la asociación y se identificaron aptitudes y habilidades específicas.</li> <li>Se realizó lluvia de ideas de posibles servicios que se podían ofertar y se estudió cualitativamente y cuantitativamente las posibilidades de la asociación para ofrecerlos.</li> <li>se realizó costeo de una salida ecológica organizada para el mes de julio y se costearon los planes de recreación.</li> <li>Se establecieron directrices para los asociados sobre los canales de difusión que pueden utilizar para dar a conocer sus servicios.</li> <li>Se estableció el contacto con la secretaria de Educación para la obtención de certificación de cursos ofertados por la asociación, solo resta que se elabore la propuesta de enseñanza y se presente al encargado. Asimismo se estableció contacto con la Camara de comercio quienes podrían facilitar sus instalaciones para la oferta de estos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de página web y aprovechar las ventajas que esta herramienta ofrece para publicitar los servicios que se piensan ofertar.</li> <li>Tener en cuenta estudio de costos de los servicios y actualizarlos para ajustar el precio cuando cambien condiciones en el entorno.</li> <li>Realizar constantemente análisis de la competencia e identificar falencias y utilizar esta información para mejorar el servicio que ofrecen.</li> <li>Realizar difusión de sus servicios a través de la estrategia de voz a voz, aprovechando que tienen reconocimiento de la comunidad y una clientela cautiva enorme.</li> <li>Construcción de propuesta de enseñanza para presentarla a la Secretaria de Educación y obtener la Certificación de los talleres.</li> <li>Compromiso, motivación y dedicación de parte de todos los asociados para que se puedan cumplir los planes trazados.</li> </ul> |

| ÁREA MERCADEO                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Objetivo:</b> Diseñar un plan de mercadeo para la Asociación Experiencia Creativa. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                            |
| Estrategia                                                                            | Logro                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Recomendaciones                                                                                            |
| <i>Identificar el mercado objetivo para la implementación de una papelería</i>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Se realizó encuestas a los visitantes de la central didáctica para determinar viabilidad de la propuesta.</li> <li>Se realizaron cotizaciones y se determinaron los costos de montar la papelería.</li> <li>Se realizó estado de ganancias y pérdidas.</li> <li>Se estructuró la propuesta para presentar a la Fundación para la aprobación del proyecto de papelería dentro de la Central.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Presentar la propuesta a los directivos de la Fundación.</li> </ul> |

### 3.3. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN ACTUAL DE LA MICROEMPRESA INDUSTRIAS EL VALLUNO S.A.S.

#### 3.3.4. Información General de la Microempresa

| INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA |                                   |
|-----------------------------------|-----------------------------------|
| NOMBRE DE LA ENTIDAD              | INDUSTRIAS EL VALLUNO S.A.S       |
| NOMBRE DE LOS EMPRESARIOS         |                                   |
| SECTOR ECONÓMICO                  | Industria                         |
| ANTIGÜEDAD                        | 5 años                            |
| UBICACIÓN                         | Calle 9b # 23c-39. Barrio Alameda |
| COMUNA                            | 9                                 |
| ESTRATO                           | 2                                 |
| TELÉFONO                          | 382 6501                          |

- **Descripción de la Actividad Económica:** Fabricación y comercialización de productos de repostería (trozo de piña, cernido de guayaba, rellenos de fruta y glass).
- **Perfil de los empresarios:** Los miembros de la empresa son personas amables, responsables, comprometidas con su trabajo, dispuestas a aprender, emprendedoras, recursivas y creativas con deseos de mejorar cada día y de contribuir con el crecimiento de su negocio.
- **Reseña Histórica:** Industrias el Valluno es una empresa de carácter familiar que se creó hace 5 años. Inicialmente, los miembros de esta empresa se dedicaban a la comercialización de productos para tiendas, logrando tiempo después trabajar en la distribución de los productos de la empresa VINCORTE.

Al llevar estos productos a las panaderías, constantemente les solicitaban a ellos como proveedores que si les podían conseguir rellenos para los panes y los glass para los pasteles. Es por ello, que a raíz de las continuas peticiones esta familia se aventuró a crear una empresa que se dedicara a la fabricación y comercialización de rellenos de panadería. Los primeros años fueron difíciles porque no tenían conocimientos técnicos de estos productos y no fue fácil la penetración a mercados dentro la ciudad, sin embargo, la creatividad combinada con el apoyo de ingenieros amigos e incluso de los primeros pasteleros clientes que permitieron probar sus productos en los de ellos, fueron útiles para que esta empresa perfeccionara las fórmulas de los productos que fabrican.

Actualmente tienen un año de estar legalizados.

### 3.3.5. Área Administrativa

- **Planeación.**

La empresa tenía definida la misión y visión, que fue construida para ser incorporada al proyecto de un concurso para MIPYMES en el cual participaron en el año 2012. Al indagar sobre la existencia de la misión y visión dijeron que la tenían, pero ésta no estaba interiorizada. Tampoco se tenían definidos por escrito objetivos y estrategias para alcanzarlos.

Durante la asesoría junto con la Señora Stella, se mejoró la misión y la visión. Se les recomendó a los empresarios, hacer más conscientes a sus empleados sobre su razón de ser y la proyección de la empresa en el futuro. Se les concientizó de que no solo es importante tenerla plasmada en un escrito, pues es necesario fomentar en los empleados su conocimiento para que las acciones de estos, estén direccionadas al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

- **Misión propuesta:** Somos una empresa procesadora y comercializadora de materia prima a base de fruta para la industria alimenticia, que busca suplir las necesidades de sus clientes ofreciéndoles valor agregado y productos que cumplan con las exigencias de calidad, frescura y buena presentación.

*"MISION ANTERIOR: Para Industrias el valluno SAS, ser reconocidos para el 2016 como una de las grandes empresas, en la elaboración y distribución de materia prima para la industria alimenticia, la cual genera innovación, esfuerzo y profesionalismo que contribuye al compromiso generacional que nos consolida como una empresa en crecimiento".*

- **Visión propuesta:** Posicionarnos en el 2017 como una de las empresas transformadoras de materia prima para la industria panificadora más

importante de la región, reconocida por la calidad de sus productos y la excelente atención a sus clientes.

*“VISIÓN ANTERIOR: Trabajamos unidos para ser la mejor empresa en la industria alimenticia, generando empleo, lo cual apuesta al crecimiento para posicionarnos entre las grandes compañías”.*

- **Objetivos**

**Corto Plazo:** lograr un incremento en las ventas, atraer más clientes, motivar a los trabajadores para que se empoderen de la empresa y asuman como compromiso, mejorarla; Organización del área financiera y contable de la empresa.

**Mediano Plazo:** Reubicación y reactivación del área productiva de la empresa, mejorar la eficiencia de los procesos productivos; capacitación de los empleados, Adquisición del Registro del INVIMA.

**Largo Plazo:** Crecimiento de los ingresos recibidos, asignar salario a los trabajadores; Lograr mayor participación en el mercado.

Se recomienda a los empresarios no perder el horizonte de la organización, para ello, se debe tener presente en todo momento, los objetivos planteados para que con el compromiso de cada uno de los miembros de la empresa se vayan cumpliendo.

Se les concientizó a los empresarios sobre que la importancia de la planeación, pues en los negocios no hay lugar a la improvisación y menor aun en negocios de tipo industrial que sobreviven en un ambiente donde la tecnología cambia rápidamente, la competencia constantemente desarrolla e implementa nuevas

prácticas que mejoran sus productos, y los gustos de las personas se modifican. Es por lo anterior, que para hacer frente a estas situaciones, la planeación estratégica es una excelente opción porque permite tomar buenas decisiones y establecer estrategias adecuadas para disminuir el riesgo y la incertidumbre de hechos que puedan ocurrir en el futuro.

- **Política de compras**

El encargado de las compras de materiales en la empresa, es su propietario, el señor Luis Molina. El proceso de planeación en la compra de materiales se realizaba junto con el jefe de producción y jefe de ventas, con el objeto de definir cuáles eran las cantidades a producir y evitar así la acumulación de inventario o en caso contrario, la insuficiencia de este. Esto es importante seguirlo desarrollando ya que:

- La acumulación de inventarios, puede ser un problema porque la materia prima son frutas que deben tener un especial cuidado y no deben de guardarse por mucho tiempo para evitar su maduración o deterioro.
- La insuficiencia de inventario, traería como consecuencia que sea más costosa la compra de materiales faltantes ya que no se aprovecharían los descuentos que se obtienen por compras por volumen.

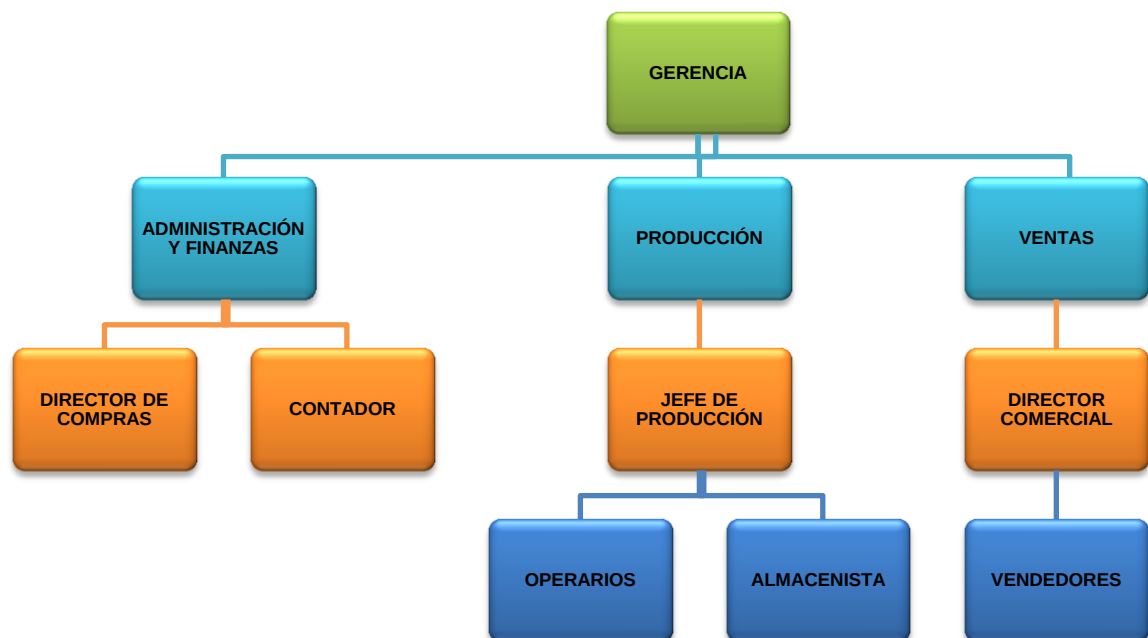
Asimismo, en el proceso de explicación de costos a través de la plantilla de Fundación Carvajal, se orientó al Jefe de Producción sobre cómo utilizar la plantilla para conocer los costos de materia requerida para la fabricación de los productos dependiendo de las unidades que pensaban fabricarse. La recomendación es que para que la información arrojada sea útil, ésta debe ser veraz y los precios de los materiales deben actualizarse cuando cambien.

Actualmente, como la parte de productiva de la empresa se encuentra inactiva, el proceso de planeación de compras de producto terminado para distribuir solo se realiza con el jefe de ventas y con base en el promedio de ventas semanales.

- **Organización.**

La empresa es de carácter familiar y sus miembros tienen claridad de que las personas encargadas de impartir las órdenes son la señora Stella y su esposo Luis Arley. Antes de la asesoría no se había definido formalmente un organigrama, ni manuales de funciones para cada empleado. Después de la entrevista con algunos de los miembros de la empresa y de hacer una revisión de las funciones de estos dentro de la empresa, se realizó el organigrama y el manual de funciones para cada empleado.

Figura 16. Organigrama de la empresa realizado con los propietarios



- **Espacio.** Al iniciar la asesoría se encontraba en la carrera 17 # 17-01 en una casa estrato 3 ubicada en el barrio Breteña de la ciudad Santiago de Cali. Esta vivienda tenía acceso a todos los servicios públicos.

En este espacio se encontraban 2 habitaciones: en una de ellas estaba el almacén de materia prima y de producto terminado, en la otra vivían 2 trabajadores de la empresa, en el salón principal se había adecuado la mesa para empaque y sellado de los productos, en la cocina se encontraban las artesas para la selección, lavado y corte de la fruta, y en un cuarto contiguo se encontraban las estufas donde se realizaba el proceso de cocción.

A raíz de los problemas financieros de la empresa, ésta se trasladó a la casa de sus propietarios en calle 9b # 23c-39 en el barrio Alameda. Se ubicó solo la parte de Almacén, pues la parte de fábrica está inactiva y debe reubicarse en otro sitio, debido a que el lugar no cumple con las especificaciones técnicas, y además, hay presencia de niños y de mascotas.

- **Personal.** No tenían manual de funciones escrito para ninguno de los trabajadores. Aunque la empresa está solo distribuyendo en la actualidad, a solicitud de los propietarios y con el apoyo de ellos, se estructuró un manual de funciones sencillo para cada miembro de la organización.

**Cuadro 10. Manual de Funciones**

| CARGO   | FUNCIONES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| GERENTE | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegar Funciones</li> <li>• Controlar las demás áreas de la empresa.</li> <li>• Realizar compras.</li> <li>• Motivar al personal de la empresa.</li> <li>• Establecer contactos con proveedores y clientes.</li> <li>• Contratación de personal.</li> <li>• Autorizar las rutas de venta.</li> </ul> |

|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| JEFE DE PRODUCCIÓN          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar la producción e inventarios, para confirmar pedidos y ventas.</li> <li>• Supervisar todo el proceso de producción.</li> <li>• Supervisar la calidad del producto terminado.</li> <li>• Vigilar el cumplimiento de normas de higiene en el sitio de trabajo.</li> <li>• Tomar tiempos de producción.</li> <li>• Coordinar la mano de obra, los materiales y herramientas e instalaciones.</li> </ul> |
| JEFE COMERCIAL Y VENDEDORES | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar recorridos y despachos diarios a los clientes.</li> <li>• Cultivar buenas relaciones con los clientes.</li> <li>• Atender las solicitudes de los clientes oportunamente.</li> <li>• Prestar un servicio amable y oportuno a los clientes.</li> <li>• Control de ventas diarios.</li> <li>• Realizar estudio de la competencia.</li> <li>• Realizar recaudo a los clientes.</li> </ul>               |
| ALMACENISTA                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar despacho de mercancía.</li> <li>• Recibir producto terminado y almacenarlo.</li> <li>• Llevar control de fechas de vencimiento.</li> <li>• Controlar entradas y salidas en el inventario.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                |

De los 10 trabajadores que estaban laborando inicialmente, se encuentran activamente trabajando 5, que son: 3 vendedores, el propietario y la contadora. Los demás trabajadores, se encuentran vinculados a otras empresas.

#### ○ **Finanzas**

Se lleva en un cuaderno el control de ventas diarias y gastos diarios, esta información es suministrada a la contadora para que ella consolide la información y la ingrese al sistema contable CGUno que maneja para guardar la información contable de la empresa y que es necesaria para el pago de impuestos.

Debido a las dificultades presentadas con el traslado de la empresa, no fue posible que se implementara el uso del sistema simple de cuentas que se había entregado para que registraran las operaciones diarias de la empresa.

- **Dirección**

La señora Stella y el señor Luis son los gerentes de la empresa, ella es una líder comunitaria que trabaja con una fundación que apoya madres cabeza de hogar y tiene un carácter fuerte, las decisiones en la empresa no se toman sin su consentimiento. Entre tanto, el señor Luis tiene un carácter menos fuerte que el de doña Stella, en ocasiones hay diferencias entre ambos porque no se ponen de acuerdo fácilmente.

Se les recomienda a los empresarios que la toma de decisiones sea siempre concertada entre ambos, para que los empleados no tengan dificultades para reconocer a quien obedecer.

Asimismo, es importante que los empleados sientan que la dirección de la empresa es estable, pues debido a los constantes viajes de los empresarios, a quienes se les delega la dirección no se les ve con autoridad y el personal se desmotiva para seguir desarrollando normalmente sus actividades.

- **Control**

- **Manejo de Inventarios.**

Se llevaba un control de la mercancía que se vendía y que se producía en un cuaderno. Se entregó al empresario formato de Kárdex con el nombre de la empresa, y se recomendó usar una hoja por cada producto para controlar existencias más fácilmente.

- **Control de mercancía.**

Con el objeto de evitar devoluciones de los clientes, el almacenista realiza examen minucioso de la mercancía que sale de la empresa.

**Cuadro 11. Fortalezas y debilidades del área administrativa de Industrias el Valluno**

| FORTALEZAS                                                                                                                            | DEBILIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa tiene definida misión y visión.</li> <li>• Hay control de inventarios.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los miembros de la empresa no tienen interiorizada la misión y visión.</li> <li>• No está definido claramente los roles de cada miembro.</li> <li>• No se establecen objetivos y estrategias.</li> <li>• No hay organización en la ejecución de actividades.</li> <li>• La dirección de la empresa no es estable.</li> </ul> |

Fuente. Elaboración propia

### 3.3.6. Área Legal, laboral y Tributaria

- **Área Legal.**

La empresa lleva un año de estar registrada en Cámara y Comercio e Industria y Comercio, también posee RUT y certificado de Bomberos.

Se concientizó al empleado sobre las sanciones a las que se expone por la falta de registro INVIMA y porque están utilizando un registro que no corresponde a los productos que comercializan, de igual forma se le dio información sobre el costo actual y el lugar donde debe realizarse el trámite.

- **Área Laboral**

La empresa no cancela salario a sus empleados, solo cancela comisiones al personal de venta y a quienes trabajan en producción.

- **Área Tributaria**

La empresa se encuentra al día con sus obligaciones tributarias. Como parte del proceso de asesoría, se les recomendó a los empresarios no volver a comprar formatos de facturas genéricos en la papelería como se estaba realizando los primeros días de mayo, ya que sus facturas por su obligación de cobrar IVA deben cumplir con todos los requisitos establecidos en el Código de Comercio.

**Cuadro 12. Fortalezas y debilidades del área legal**

| <b>FORTALEZAS</b>                                                                                                                                                                          | <b>DEBILIDADES</b>                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa posee matrícula mercantil, registro de industria y comercio.</li> <li>• La empresa cumple con sus obligaciones tributarias.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No tiene registro INVIMA.</li> <li>• Carnet de manipulación de alimentos vencido.</li> <li>• Ningún trabajador está vinculado al régimen de seguridad social.</li> </ul> |

Fuente: Elaboración propia

### **3.3.7. Área de Costos**

Al iniciar la asesoría se tenían costos para algunos de los productos pero se confundían conceptos de costos variables y fijos, y el margen de contribución. Además, no se conocía el punto de equilibrio en el momento actual.

- ***Ventas Mensuales.***

La información de ventas diarias se registra en un cuaderno al finalizar el día. El 85% de las ventas se realizan de contado y solo el 15% de las ventas se registra a crédito. Los clientes a quienes se les realiza ventas a crédito

Las ventas de la empresa son de contado y en promedio mensual son de \$ 3.672.028

**Tabla 20. Promedio de Ventas Reales**

|                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| <b>ENERO</b>    | \$ 8.781.486        |
| <b>FEBRERO</b>  | \$ 2.435.824        |
| <b>MARZO</b>    | \$ 1.320.465        |
| <b>ABRIL</b>    | \$ 2.150.336        |
| <b>Promedio</b> | <b>\$ 3.672.028</b> |

Con respecto al año anterior, el empresario manifiesta que las ventas han decaído ya que los precios de su competencia han disminuido. Asimismo, en marzo y abril se obtuvo el volumen de ventas más bajo debido a los problemas financieros que estaba afrontaba la empresa en el momento y el traslado de la misma a la casa de los propietarios.

A partir de mayo las ventas mejoraron, pues, con la decisión que se tomó de sólo comercializar, se reactivaron las ventas y se lograron recuperan clientes que se habían perdido por incumplimiento en la entrega de pedidos cuando no se estaba produciendo.

- **Costos fijos y Gastos**

Los empresarios no identificaban claramente la diferencia entre algunos costos fijos y costos variables.

En la etapa inicial de la asesoría se identificaron todos los costos y gastos fijos de la empresa. Entre los más representativos se encuentran el de arrendamiento y los gastos de rodamiento de los vehículos que representan el 65,2% de los costos y gastos fijos de la empresa (Ver Anexo P). Por lo anterior, se sugirió a los empresarios buscar formas de distribución en vehículos más económicos y que por ejemplo para disminuir el costo de llamadas, se adquiriera un plan de bajo costo.

Por los problemas financieros de la empresa, los propietarios decidieron no continuar pagando el gasto de arrendamiento, pues no se justificaba seguir cancelando una erogación tan alta, y con una reducción en las ventas y en la producción.

Como la empresa en la actualidad solo está comercializando, no se hace cargo tampoco gasto de servicios públicos, el gasto de llamadas está siendo asumido por el director de ventas y se está haciendo uso de un carro familiar que trabaja con gas y es más económico que el que se usaba antes. Los recorridos se están haciendo en menor tiempo, se hacen en horas de la tarde y se están visitando los mismos clientes.

Sin embargo, se les realiza la recomendación de actualizar los costos fijos con relación a la actividad de comercialización que están empezando a realizar para determinar si en realidad, la distribución de productos genera ingresos para sostener la empresa, cubriendo proporcionalmente los gastos de la vivienda en la que se encuentra, los gastos administrativos y los gastos de venta.

- **Costos Variables Unitarios y Margen de Contribución**

Para hallar el margen de contribución de cada producto se trabajó con los precios de venta de cada uno antes de IVA. Se encontró que había presentaciones de varios productos que estaban generando pérdida al empresario o márgenes de contribución muy bajos. Este es el caso de los rellenos de fruta en presentación galón y la piña en trozo en presentación de galón, se ha identificado que los materiales más costosos son los empaques. De igual forma, la presentación de cernido de guayaba 4 kilos, también tiene margen negativo, esto se debe a que cada bolsa de 4 kilos, está dentro de una caja de cartón y cada bolsa posee una etiqueta, elementos que encarecen el producto.

Los productos con mejor márgenes son los glaseados en presentaciones de 1 kilo y el producto estrella, el cernido de guayaba en bolsa manga.

**Tabla 21. Márgenes de Contribución Totales de los productos fabricados por la empresa**

| PRODUCTO                         | UNID. VEND | PRECIO DE VENTA | COSTO VAR. DEL PRODUCTO | MARGEN DE CONTRIB. UNIDAD | MARGEN DE CONTR. % | VENTAS DEL MES      | MARGEN DE CONT MES |
|----------------------------------|------------|-----------------|-------------------------|---------------------------|--------------------|---------------------|--------------------|
|                                  | A          | B               | C                       | B-C=D                     | D/B X 100          | AXB                 | AXD                |
| GLASS FRESA (KILO)               | 389        | 2.069           | 1.774                   | \$ 295                    | 14%                | \$ 804.841          | \$ 114.936         |
| GLASS MORA (KILO)                | 229        | 2.069           | 1.775                   | \$ 294                    | 14%                | \$ 473.801          | \$ 67.433          |
| GLASS DE PIÑA (KILO)             | 83         | 2.069           | 1.739                   | \$ 330                    | 16%                | \$ 171.727          | \$ 27.357          |
| GLASS DE CHOCOLATE (KILO)        | 37         | 2.328           | 1.822                   | \$ 506                    | 22%                | \$ 86.136           | \$ 18.722          |
| GLASS DE KIWI (KILO)             | 13         | 2.069           | 1.851                   | \$ 218                    | 11%                | \$ 26.897           | \$ 2.837           |
| GLASS FRESA (GALON)              | 5          | 7.759           | 7.154                   | \$ 605                    | 8%                 | \$ 38.795           | \$ 3.024           |
| GLASS MORA (GALON)               | 3          | 7.759           | 7.158                   | \$ 601                    | 8%                 | \$ 23.277           | \$ 1.802           |
| GLASS PIÑA (GALON)               | 3          | 7.759           | 7.009                   | \$ 750                    | 10%                | \$ 23.277           | \$ 2.250           |
| GLASS CHOCOLATE (GALON)          | 1          | 8.621           | 7.348                   | \$ 1.273                  | 15%                | \$ 8.621            | \$ 1.273           |
| GLASS KIWI (GALON)               | -          | 7.759           | 7.483                   | \$ 276                    | 4%                 | \$ 0                | \$ 0               |
| CERNIDO DE GUAYABA (BOLSA MANGA) | 620        | 1.983           | 1.578                   | \$ 405                    | 20%                | \$ 1.229.460        | \$ 251.291         |
| CERNIDO DE GUAYABA (BOLSA J878)  | -          | 2.069           | 1.897                   | \$ 172                    | 8%                 | \$ 0                | \$ 0               |
| CERNIDO GUAYABA (CAJAS 4 KILOS)  | 44         | 6.810           | 6.727                   | \$ 83                     | 1%                 | \$ 299.640          | \$ 3.653           |
| CERNIDO DE GUAYABA (8 LIBRAS)    | 28         | 5.935           | 6.102                   | -\$ 167                   | -3%                | \$ 166.180          | -\$ 4.675          |
| RELLENO DE FRUTA FRESA (KILO)    | 67         | 2.414           | 2.179                   | \$ 235                    | 10%                | \$ 161.738          | \$ 15.778          |
| RELLENO DE FRUTA MORA (KILO)     | 27         | 2.414           | 2.268                   | \$ 146                    | 6%                 | \$ 65.178           | \$ 3.955           |
| RELLENO DE FRUTA PIÑA KILO       | 63         | 2.414           | 1.822                   | \$ 592                    | 25%                | \$ 152.082          | \$ 37.299          |
| RELLENO DE FRUTA FRESA (GALON)   | 14         | 8.621           | 9.267                   | -\$ 646                   | -7%                | \$ 120.694          | -\$ 9.042          |
| RELLENO DE FRUTA MORA (GALON)    | 4          | 8.621           | 9.645                   | -\$ 1.024                 | -12%               | \$ 34.484           | -\$ 4.096          |
| RELLENO DE FRUTA PIÑA (GALON)    | 8          | 8.621           | 7.326                   | \$ 1.295                  | 15%                | \$ 68.968           | \$ 10.356          |
| PIÑA EN TROZO (KILO)             | 352        | 2.845           | 2.310                   | \$ 535                    | 19%                | \$ 1.001.440        | \$ 188.263         |
| PIÑA EN TROZO GALÓN              | 62         | 9.483           | 11.205                  | -\$ 1.722                 | -18%               | \$ 587.946          | -\$ 106.772        |
| <b>TOTALES DEL MES</b>           |            |                 |                         |                           |                    | <b>\$ 5.545.182</b> | <b>\$ 625.645</b>  |

**Tabla 22. Márgenes de contribución de los productos comercializados por la empresa**

| PRODUCTO                   | UNID<br>VENDID<br>MES | PRECIO DE<br>VENTA DEL<br>PRODUCTO | COSTO<br>VARIA. | MARGEN<br>DE<br>CONTRIB<br>UNIDAD | MARG<br>EN DE<br>CONTR<br>%<br>D/B X<br>100 | VENTA<br>DEL<br>MES DE<br>CADA<br>PROD | MARGEN DE<br>CONTR MES<br>POR<br>PRODUCTO |
|----------------------------|-----------------------|------------------------------------|-----------------|-----------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------|
| A                          | B                     | C                                  | B-C=D           |                                   |                                             | AXB                                    | AXD                                       |
| BREVAS (4000 gramos)       | 10                    | 19.500                             | 14.500          | \$ 5.000                          | 26%                                         | \$ 195.000                             | \$ 50.000                                 |
| BREVAS (1000 gramos)       | 30                    | 5.800                              | 4.625           | \$ 1.175                          | 20%                                         | \$ 174.000                             | \$ 35.250                                 |
| VINAGRE (500)              | 12                    | 800                                | 690             | \$ 110                            | 14%                                         | \$ 9.600                               | \$ 1.320                                  |
| VINAGRE (3000)             | 3                     | 2.900                              | 2.420           | \$ 480                            | 17%                                         | \$ 8.700                               | \$ 1.440                                  |
| HARINA PAN (BULTO<br>80LB) | 13                    | 71.000                             | 61.700          | \$ 9.300                          | 13%                                         | \$ 923.000                             | \$ 120.900                                |
| ALMIDON DE YUCA (@)        | 27                    | 43.000                             | 41.000          | \$ 2.000                          | 5%                                          | \$ 1.161.000                           | \$ 54.000                                 |
|                            |                       |                                    |                 |                                   |                                             | \$ 2.741.300                           | \$ 262.910                                |

El Margen de contribución de industria es del 11,3% y el de comercio es de 10,6%, obteniendo como margen ponderado para la empresa de 11,08%, estos márgenes son muy bajos para cubrir los gastos fijos que posee la empresa. Hay que tener en cuenta que por lo general, en empresas industriales el margen de contribución es bajo y las utilidades dependen de los volúmenes de venta de los productos, es decir, de la eficiencia demostrada en la rápida rotación de inventarios y el proceso productivo a través de tecnología que trabaje en escala. Para Industrias el Valluno, como lo anterior es complicado de manejar, debido a la poca maquinaria que posee y al desarrollo artesanal de su proceso productivo, se debe implementar es una estrategia que permita disminuir costos y gastos fijos, incrementar nivel de ventas y definir por no producir las presentaciones con márgenes negativos sino se encuentran proveedores con mejores condiciones.

- **Punto de Equilibrio**

Teniendo en cuenta el promedio de ventas y de costos y gastos fijos, se tiene un punto de equilibrio para el mes de \$ 14.081.384, y diario de \$ 469.379.

- **Estado de ganancias y pérdidas por costos**

**Tabla 23. Estado de Ganancias y Pérdidas por Costos**

|                                     |      | ESTUDIO<br>COSTOS |
|-------------------------------------|------|-------------------|
|                                     | %    |                   |
| <b>VENTAS PROMEDIO MES</b>          | 100% | \$ 5.284.703      |
| <b>COSTOS VARIABLES ( - )</b>       | 89%  | \$ 4.698.941      |
| <b>MARGEN DE CONTRIBUCION ( = )</b> | 11%  | \$ 585.762        |
| <b>COSTOS FIJOS Y GASTOS ( - )</b>  | 30%  | \$ 1.560.795      |
| <b>UTILIDAD</b>                     | -18% | -\$ 975.033       |

Fuente: Herramienta de acompañamiento empresarial de la Fundación Carvajal

Realizando un análisis diario de las ventas del empresario en los meses de enero, febrero y marzo, las ventas son aproximadamente de \$ 230.000 diario, lo que significa que para cubrir los costos y gastos totales de la empresa se deberían de duplicar las ventas.

Con el estudio de costos, se determinó que la empresa fabricando no era viable financieramente, pues los márgenes de contribución de la mayoría de los productos eran muy bajos y cargándole a cada producto los costos y gastos fijos, casi ninguno resultaba generando utilidad. A raíz de este estudio de costos y la situación financiera crítica de la empresa, el empresario Luis Molina decidió suspender la fabricación de productos por un tiempo y dedicarse a la comercialización de dichos productos, sin embargo, su esposa Stella no está de acuerdo con la situación. Mientras ellos toman una decisión definitiva, se dieron las recomendaciones respectivas al control de costos y gastos para que estos empresarios fueran más conscientes de la importancia de administrar efectivamente esta área en la empresa, puesto que la empresa debe operar teniendo en cuenta, tanto sus costos variables como sus costos y gastos fijos, para determinar un precio adecuado a sus productos, y que este les permita

obtener un nivel de ingresos que supere el punto de equilibrio para que esta pueda sostenerse en el tiempo.

**Cuadro 13. Fortalezas y debilidades del área de costos**

| <b>FORTALEZAS</b>                                                                                                                                                                                                                 | <b>DEBILIDADES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>La empresa posee formulas exactas para la fabricación de sus productos.</li> <li>Se realiza toma de tiempo al proceso productivo a fin de distribución de algunos costos fijos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>No hay claridad sobre la diferencia de algunos conceptos (Costos Variables y Fijos – Margen de Contribución y Utilidad).</li> <li>No se conoce el punto exacto de equilibrio.</li> <li>No se conoce margen de contribución de la empresa.</li> <li>Margen de contribución de muchos productos es bajo.</li> <li>No se tenía conocimiento de cómo calcular la depreciación y su objetivo.</li> </ul> |

Fuente: Elaboración propia

### 3.3.8. Área Contable y Financiera

#### **BALANCE GENERAL**

**A MAYO 22 DE 2013**

| <b>ACTIVOS</b>                |                      |              | <b>PASIVOS</b>                     |                       |              |
|-------------------------------|----------------------|--------------|------------------------------------|-----------------------|--------------|
| CAJA                          | \$ 750.000           | 27,4%        | OBLIGACIONES BANCARIAS             | \$ 0                  | 0%           |
| CUENTAS POR COBRAR CLIENTES   | \$ 450.000           | 16,5%        | PROVEEDORES                        | \$ 0                  | 0%           |
| INVENTARIOS                   | \$ 1.533.031         | 56,1%        | ANTICIPOS RECIBIDOS                | \$ 0                  | 0%           |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b> | <b>\$ 2.733.031</b>  | <b>19,9%</b> | OTRAS DEUDAS                       | \$ 0                  | 0%           |
| MAQUINARIA Y EQUIPO           | \$ 695.000           | 6%           | <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>      | \$ 0                  | 0%           |
| MUEBLES Y ENSERES             | \$ 1.340.000         | 12%          | <b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>    | <b>\$ 30.000.000</b>  | <b>100%</b>  |
| EQUIPO DE COMPUTO             | \$ -                 | 0%           | <b>TOTAL PASIVOS</b>               | <b>\$ 30.000.000</b>  | <b>100%</b>  |
| VEHICULOS                     | \$ 9.000.000         | 82%          |                                    |                       |              |
| CONSTRUCCIONES                | \$ -                 | 0%           | <b>PATRIMONIO</b>                  |                       |              |
| TERRENOS                      | \$ -                 | 0%           | CAPITAL                            | \$ 25.000.000         | 182%         |
| DEPRECIACIONES                | \$ -                 | 0%           | PERDIDAS ACUMULADAS                | (\$41.231.969)        | -299%        |
| <b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>      | <b>\$ 11.035.000</b> | <b>80,1%</b> | UTILIDAD DEL PERIODO               | \$ 0                  | 0%           |
| OTROS ACTIVOS                 | \$ -                 | 0%           | <b>TOTAL PATRIMONIO</b>            | <b>(\$16.231.969)</b> | <b>-118%</b> |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>          | <b>\$ 13.768.031</b> | <b>100%</b>  | <b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b> | <b>\$ 13.768.031</b>  | <b>100%</b>  |

Fuente. Herramienta de acompañamiento empresarial de Fundación Carvajal

El balance inicial se realizó al 22 de mayo del año 2013, solo a esta fecha la contadora y los propietarios proporcionaron la información completa de la empresa para la realización del balance. A través del estudio de costos se conocía que los resultados de la empresa no eran tan buenos y se decidió por no continuar fabricando. La asesoría empresarial a pesar de esto continuó, en primer lugar, para que los propietarios de la empresa se concientizaran de la situación crítica de la empresa y, en segundo lugar porque lo más importante era que ellos adquirieran conocimiento en las diferentes áreas y evaluaran por sí mismo la eficiencia de cada una de sus área y así logaran identificar sus fortalezas y debilidades.

La asesoría se realizó integralmente, fundamentalmente por los motivos expuestos anteriormente, por solicitud de los empresarios, y para darle continuidad al ejercicio académico y de aprendizaje que se estaba desarrollando en este proyecto.

### ***Análisis Vertical del Balance Inicial***

- ***Activos:***

Los activos corrientes representan el 19,9% de los activos totales de la empresa, este rubro se compone de la cuenta de caja , cuentas por cobrar y de inventarios. El mayor porcentaje se encuentra concentrado en la cuenta de inventarios que representa el 56,1% de los activos corrientes y que corresponde a producto terminado, a empaques y etiquetas. El valor restante, corresponde el 27,4% al valor de caja y el 16,5% al valor de clientes, el valor de caja es el capital de trabajo de la empresa, necesario para el pago de parte de la mercancía que se compra para la venta.

En cuanto a los activos fijos, estos tienen una participacion del 80,1% de los activos totales de la empresa, la actualización de estos a valores actuales se hizo con el señor Leider Perez, obteniendo un valor de \$ 11.035.000.

- ***Pasivos:***

La empresa tiene una obligación con un amigo de los propietarios por valor de \$ 30.000.000.

- ***Patrimonio:***

En la escritura presentada en el momento de inscribirse en Cámara y Comercio, se tiene un capital autorizado, suscrito y pagado de \$ 70.000.000, representado en 70 acciones con un valor nominal de \$1.000. En el balance facilitado por la contadora este valor efectivamente no se había pagado y el valor estaba reflejado en el valor de los activos como cuentas por cobrar a socios.

De acuerdo con el artículo 9 de la ley 1258 de 2008 que trae disposiciones para las S.A.S., los socios tienen plazo de un año para el pago del capital, ya que a la fecha la empresa tiene un año de estar legalizada, y el plazo legal para el pago es de 2 años.

A fin de realizar el balance con la información real de la empresa, se registró el valor del capital con el que inició la empresa, que efectivamente fue de \$ 25.000.000. Con esta cifra se determinó que la empresa evidentemente se ha descapitalizado, esto se explica principalmente por el reparto de lo que los empresarios consideraban que eran utilidades generadas por la empresa debido a la desactualización de los costos y falta de conocimientos contables que poseían, pues la utilidad era confundida con el margen de contribución del producto, y también por el pasivo a largo plazo que poseen, lo que supone que la empresa después de descapitalizarse empezó a financiarse con capital de terceros.

- **Análisis Financiero del Balance Inicial**

**Cuadro 14. Razones Financieras del Balance Inicial**

| RAZÓN FINANCIERA                | RESULTADO    | INTERPRETACIÓN                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| RAZÓN DE LIQUIDEZ Y RAZON ÁCIDA |              | Los activos corrientes son superiores al pasivo corriente que se encuentra en 0. Pues el pasivo de la empresa es de largo plazo.                                                                        |
| RAZÓN DE AUTONOMIA              | -54,11%      | Razón de Autonomía: El porcentaje resultante de este índice financiero es de -54,115 lo que quiere decir que el patrimonio de los propietarios está totalmente comprometido con terceros                |
| RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO          | 217,89%      | Razón de endeudamiento: La empresa se encuentra totalmente financiada por recursos de terceros, y los activos no alcanzan a respaldar dicha deuda.                                                      |
| CAPITAL DE TRABAJO              | \$ 2.733.031 | El capital de trabajo es el total del activo corriente ya que no existen pasivos a corto plazo. El valor del capital de trabajo es el que utiliza la empresa para la compra de mercancía para la venta. |

**Cuadro 15. Fortalezas y debilidades del área contable**

| FORTALEZAS                                                                                                                                                                                                    | DEBILIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se lleva registro de ventas.</li> <li>• Se conservan soportes de compras y ventas en la casa de la contadora.</li> <li>• Se realizan estados financieros.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los estados financieros no los poseen en la empresa, la contadora solo los socializa pero no los entrega.</li> <li>• No hay disponibilidad oportuna de la información contable.</li> <li>• No hay claridad para interpretar la información contable.</li> </ul> |

### 3.3.9. Área de Mercadeo

- **Clientes.**

Los clientes de la empresa son principalmente queseras, panaderías, pastelerías, pizzerías y salsamentarias ubicadas en varios sectores de Cali y algunos municipios aledaños, como Pradera, Palmira, Candelaria, Florida, Jamundí y Santander de Quilichao.

- **Características de los productos.**

La empresa fabrica:

- Glass para tortas en presentación kilo y galón (fresa, mora, piña, chocolate y kiwi).
- Rellenos de fruta en presentación kilo y galón (fresa mora y piña).
- Trozo de Piña (kilo y galón).
- Cernido de Guayaba en presentación kilo con dosificador y sin dosificador, 4 kilos y caja de 4 unidades.

Además se comercializa: Vinagre (500 cm<sup>3</sup> y 3000 cm<sup>3</sup>), Brevas (1000 gr y 4000 gr), Harina Pan (40 kg) y Almidón de Yuca (arroba).

Los productos son de buena calidad, hay variedad de presentación de productos dependiendo de las necesidades de los clientes, tiene etiqueta y empaque llamativo, y el uso de empaques con dosificador para los glass han hecho el producto más atractivo y más práctico.

- **Aspectos de Diferenciación.**

Los productos son realizados artesanalmente y tienen incorporados pocos conservantes.

- **Canales de Distribución.**

Los canales de distribución de la empresa, son directo y un canal indirecto corto, pues el producto se vende a consumidores finales o a empresas comercializadoras detallistas.

- **Políticas de Precio.**

El precio se fija tomando como referencia los precios fijados por la competencia, se le recomendó al empresario subir precios de productos estrella como el cernido de guayaba y de los glaseados e igualar el precio de la competencia, ya que los precios de Industrias el Valluno son menores, y esta situación está afectando económicamente a la empresa..

- **Políticas de Venta.**

Se recomendó subir precios para los productos que se venden a crédito. La política de venta quedó definida según la antigüedad del cliente, siendo los plazos para los pagos de las facturas así: de 30 días para los más antiguos, y para los menos antiguos se da un plazo máximo de 15 días.

- **Servicio al Cliente.** Para Industrias el Valluno S.A.S, lo más importante es la satisfacción de sus clientes y la adecuada atención. Por lo anterior, los empresarios han tratado de establecer una relación cercana con estos, con el objeto de obtener información y recomendaciones para mejorar sus productos.

- **Encuesta.**

Se realizó encuesta a 13 clientes para conocer su nivel de satisfacción.

Los resultados de la encuesta fueron:

- El 47% de los clientes entrevistados son queseras y salsamentarías, el 31% panaderías y el 22% restante, son heladerías y pizzerías.

- Los productos que más adquieren los clientes, son: los glaseados (24%), el cernido de guayaba (19%) y la harina pan (15%).
  - Los clientes manifestaron que se sienten a gusto con el precio del producto porque estos son más económicos que los de la competencia.
  - En cuanto a la atención recibida, el 69,23% de los clientes dice que excelente y el 30,77% dice que es buena. Dos clientes expresaron que la atención de los vendedores es buena, pero en ocasiones se retrasan los pedidos realizados.
- **Competencia.**

**Cuadro 16. Relación de la Competencia**

| MARCA      | PRODUCTOS |         |         |                | PRESENTACIÓN<br>(gr.) |
|------------|-----------|---------|---------|----------------|-----------------------|
|            | Glaseado  | Relleno | Cernido | Piña<br>Trozos |                       |
| INCAUCA    |           |         | x       |                | 1000 – 4000           |
| FRUSABOR   | X         | x       |         |                | 1000 - 4000           |
| MAX SABOR  | X         | x       | x       |                | 1000 - 4000           |
| CALI SABOR | X         | x       | x       |                | 1000 - 4000           |
| BUEN SABOR | X         | x       |         |                | 1000 - 4000           |
| SPLENDID   | X         | x       |         |                | 1000 - 4000           |
| BUEN FRUTO |           |         |         | x              | 1000 - 4000           |

Fuente: Elaboración propia

En la tabla se relaciona la competencia directa de Industrias el Valluno por productos. Al realizar el análisis se determinó, que la empresa se encuentra en desventaja con respecto a empresas como INCAUCA, FRUSABOR, SPLENDI Y BUEN SABOR que tienen registro sanitario de INVIMA vigente, mayor capacidad de producción y más tiempo en el mercado. Asimismo, empresas como INCAUCA Y FRUSABOR, su competencia más grande cuentan también con certificación de ICONTEC.

En cuanto a presentación y diseño del producto, la de Industria el Valluno es similar y en algunos casos, mejor que el de la competencia.

Se recomienda al empresario, continuar con estrategias de publicidad especialmente con las muestras de sus productos y con la entrega de tarjetas de presentación (Ver Anexo. Asimismo, para fortalecer la imagen de la empresa frente a sus clientes sería llamativo que los vendedores portaran uniformes distintivos con el nombre y logo de la empresa.

**Cuadro 17. Fortaleza y debilidades del área de mercadeo**

| <b>FORTALEZAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>DEBILIDADES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienen nombre y logo.</li> <li>• Diseño atractivo de etiquetas.</li> <li>• Buena presentación de los productos y variedad de presentaciones.</li> <li>• Buen servicio al cliente.</li> <li>• Varios de los socios trabajan en la consecución de nuevos clientes.</li> <li>• Se establecen descuentos dependiendo del tipo de cliente.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se posee base de datos de os clientes.</li> <li>• Se ha identificado competencia, pero no se ha estudiado.</li> <li>• Servicio de Distribución Costoso.</li> <li>• No hay plan de ventas organizado.</li> <li>• No hay catálogo de productos.</li> </ul> |

Fuente: Elaboración propia

### **3.3.10. Área de Producción**

- **Distribución de planta.**

Actualmente, la empresa se encuentra ubicada en la casa de los propietarios. Solo está ubicada la parte de Almacén, pues la parte de fábrica está inactiva y debe reubicarse en otro sitio, debido a que el lugar no cumple con las especificaciones técnicas, y además, hay presencia de niños y de mascotas.

- **Materiales y producto terminado.**

En las estanterías, se guardan los empaques, envases y etiquetas, se encuentran separados del producto terminado. A su vez, el producto terminado se clasifica en cada estantería por tipo de producto y por tipo de presentación.

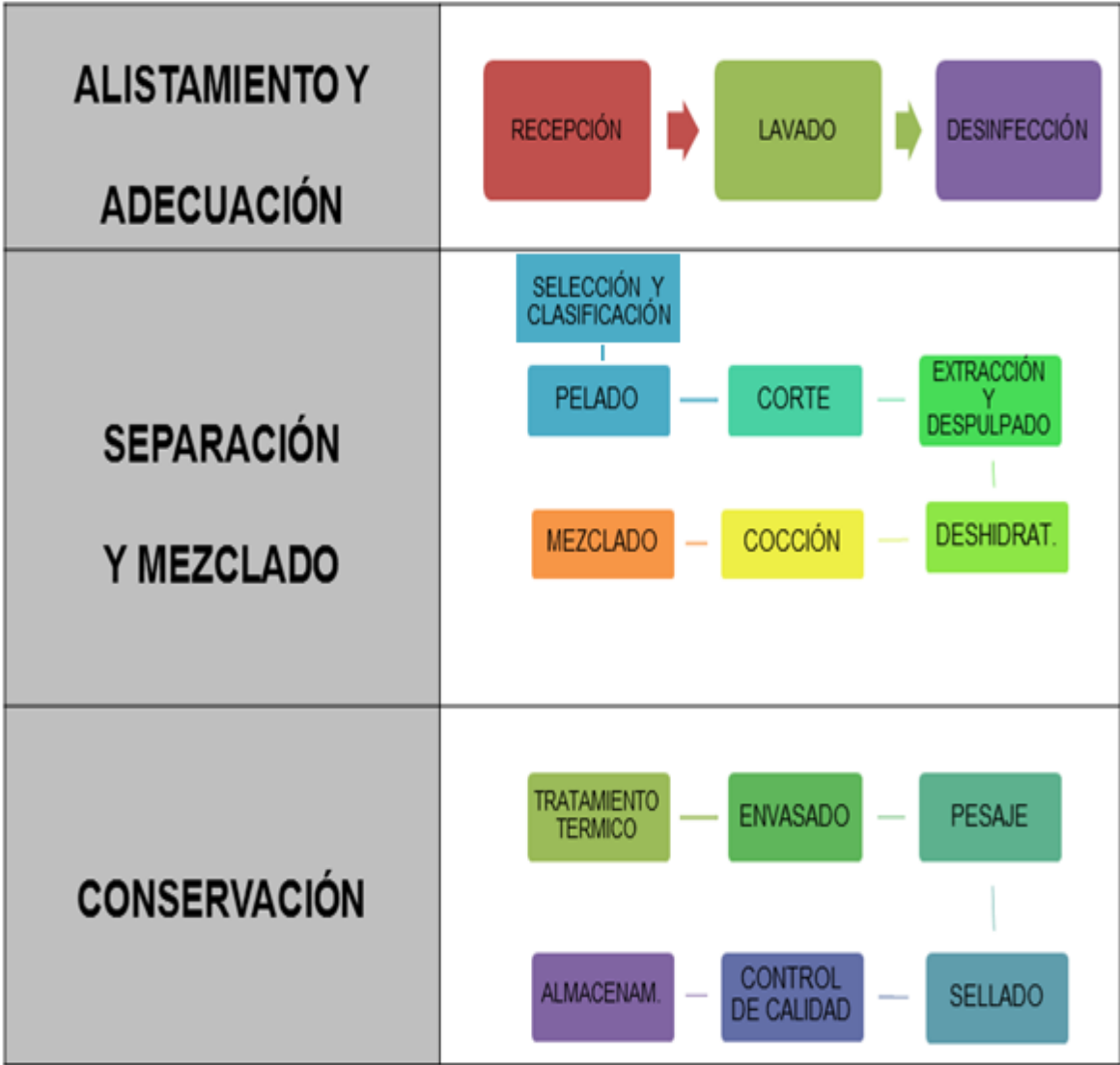
Este se controla por un sistema de entradas y de salidas en un cuaderno de control, por lo menos cuatro veces por semana.

- **Proceso Productivo.**

El proceso productivo se divide fundamentalmente en tres etapas:

- Alistamiento y adecuación: en esta etapa se realiza todo el proceso de preparación de la fruta. Para ello, se realiza un control de calidad revisando que la fruta cumpla con los criterios establecidos para la preparación. Se clasifica de acuerdo al grado de maduración de la fruta en canastas (20 kilos de fruta por canasta). Luego se procede a realizar el proceso de desinfección con hipoclorito y agua.
- Separación y mezclado. Se clasifica en canastas la fruta desinfectada y se entrega a los operarios, para los procesos de pelado y corte, posteriormente se pica la fruta, se somete a proceso de deshidratación, se lleva a cocción y se mezcla con los endulzantes y saborizantes.
- Conservación: se adicionan los conservantes, se envasan, y se procede a pesar para garantizar que todos los productos tengan el peso exacto, posteriormente se sellan. Y finalmente, se realiza el control de calidad, se les coloca la fecha de vencimiento y la etiqueta, y se lleva al almacén.

Cuadro 18. Diagrama de Flujo de Operaciones para la elaboración de cernido, relleno y glaseado



Fuente: Elaboración propia con base en la información suministrada por el empresario

### 3.3.11. Matriz DOFA de Industrias el Valluno S.A.S.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                     | FORTALEZAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | DEBILIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p><b>Industrias el Valluno S.A.S</b></p>                                                                                                                                                         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buena relación con los clientes.</li> <li>2. Producto de buena calidad y buena presentación.</li> <li>3. No manejo de cartera, mayoría de ventas son de contado.</li> <li>4. Desarrollo de fórmulas estándar para cada uno de los productos.</li> <li>5. Buenos contactos (proveedores, cooperantes y clientes potenciales) y gran motivación para el crecimiento del negocio.</li> <li>6. Tiene Registro de Cámara y Comercio, Rut e Industria y Comercio.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No tienen registro sanitario</li> <li>2. Falta de capacidad productiva porque el proceso es manual.</li> <li>3. Confusión en algunos conceptos de costos (margen contribución y utilidad)</li> <li>4. No disponibilidad de la información contable a tiempo porque deben esperar a que contadora realice los informes.</li> <li>No claridad en la interpretación de la información contable.</li> <li>5. Inestabilidad de la administración y falta de compromiso de algunos empleados.</li> </ol> |
| OPORTUNIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                       | ESTRATEGIAS FO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ESTRATEGIAS DO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asesorías empresariales de entidades que apoyan las microempresas, como la Fundación Carvajal.</li> <li>2. Convocatoria e incentivos del Estado para apoyar Mipymes.</li> <li>3. Nuevos mercados en otros municipios aledaños.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Continuar con la estrategia de fidelización de clientes y ofreciéndoles descuentos, promociones o facilidades de pago (F1, F3, O1).</li> <li>2. Buscar participación en ferias para pequeñas empresas o en convocatorias que se realicen (F2, F4, F6, O2, O1).</li> <li>3. Diseño de publicidad, con tarjetas de presentación y portafolio de servicios para ampliar cobertura en la promoción de los productos (F2, F5, O3).</li> </ol>                               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adquirir registro sanitario y renovar carnet de manipulación de alimentos para que el producto genere mayor confianza (D1, O2, O3).</li> <li>2. Buscar apoyo financiero para la compra de una marmita que incremente la capacidad de producción (D2, O2, O3).</li> <li>3. Implementar herramienta de costos y contabilidad y enseñar manejo de estas (D3, D4, O1)</li> </ol>                                                                                                                       |

| AMENAZAS                                                                                                                                                                                                    | ESTRATEGIAS FA                                                                                                                                                                                                                                               | ESTRATEGIAS DA                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Competencia con mayor capacidad productiva, mejores canales de distribución y con mayor tiempo en el mercado.<br>2. Cambios climáticos que pueden provocar escases de fruta.<br>3. Controles de sanidad. | 1. Investigar el mercado para obtener información de las debilidades de la competencia (F1, O1, A1).<br>2. Fortalecer contacto con cooperantes y proveedores para evitar escases de materia prima (F5, A2).<br>3. Cumplimiento de normas sanitarias (O1, A3) | 1. Brindar información a los empleados sobre exigencias sanitarias que deben cumplir, adquirir registro para evitar posibles sanciones (D1, A3). |

### 3.3.9. Plan de Acción de Industrias el Valluno S.A.S.

| ÁREA ADMINISTRATIVA                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Objetivo:</b> Realizar planeación estratégica de la empresa para el desarrollo de los proyectos planteados para el 2013. |                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Estrategia                                                                                                                  | Logro                                                                                                                                                                                          | Recomendaciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Realización de matriz DOFA                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Se realizó evaluación interna y externa de la microempresa para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Se recomienda tener en cuenta la realización de Matriz DOFA que permitan identificar las fortalezas del negocio y aprovecharlas para la implementación de estrategias que permitan minimizar las amenazas y debilidades.</li> <li>Plantear sus objetivos por escrito para evaluar en el tiempo si realmente se están cumpliendo o no.</li> <li>Mantener estabilidad en la dirección de la empresa para motivar personal de la empresa.</li> </ul> |

| <b>Estrategia</b>                                                                                                                                                                      | <b>Logro</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Recomendaciones</b>                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Elaborar manual de funciones.</i>                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizó organigrama la empresa y se realizaron manuales de funciones</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                | Seguir implementando los formatos administrativos para la delegación de funciones o actividades.                                                                                                                                              |
| <i>Explicación y aplicación del Proceso Administrativo</i>                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se explicaron todas las etapas del proceso administrativo de la empresa y como aplicarlo dentro de la organización.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                    | Implementar correctivos en áreas que se hayan detectado debilidades o aspectos susceptibles de ser mejorados.                                                                                                                                 |
| <b>ÁREA LEGAL, LABORAL Y TRIBUTARIA</b>                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Objetivo:</b> Orientar al empresario sobre todos los requerimientos legales que debe cumplir de acuerdo a la actividad económica desarrolla y al tipo de sociedad al que pertenece. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Estrategia</b>                                                                                                                                                                      | <b>Logro</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Recomendaciones</b>                                                                                                                                                                                                                        |
| <i>Brindar información oportuna al empresario sobre todos los aspectos legales que debe tener en cuenta y los requisitos necesarios para obtenerlos.</i>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se brindó información de requisitos, lugares y costos donde debían realizarse los trámites.</li> <li>• Se concientizó sobre la importancia del registro sanitario para los productos y las oportunidades que le puede brindar su obtención, sin embargo, los empresarios aún no se han decidido porque no tienen el capital requerido.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguir cumpliendo con sus obligaciones tributarias.</li> <li>• No facturar en formatos genéricos, la factura debe cumplir con todos los requisitos establecidos en el código de comercio.</li> </ul> |

| ÁREA DE COSTOS                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Objetivo:</b> Explicar al empresario cómo calcular el costo de los productos con la herramienta de costos de la Fundación Carvajal, y determinar estrategias para reducirlos.</p>                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Estrategia                                                                                                                                                                                                                                     | Logro                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Recomendaciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p><i>Realizar un estudio de costos de todos los productos que fabrica y vende la empresa.</i></p>                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se identificaron los costos variables y fijos de la empresa.</li> <li>• Se calculó el margen de contribución por producto y servicio, y de la empresa.</li> <li>• Se calculó el punto de equilibrio.</li> <li>• Se realizó estado de ganancias y pérdidas con base en los costos.</li> <li>• Se determinó la utilidad por producto.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestar especial atención a los costos fijos, que son aquellos más difíciles de controlar y que hacen necesario sostener un buen nivel de ingresos para cubrirlos y no asumir pérdidas.</li> <li>• Considerar en la viabilidad de continuar fabricando productos superiores a un kilo.</li> <li>• Actualizar los costos de los productos cuando los precios de los materiales cambien.</li> </ul> |
| <p><i>Construcción de escenarios que permitan la reducción de costos.</i></p>                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se logró concientizar a los empresarios sobre la importancia de controlar sus costos y gastos administrativos, y se tomaron algunas decisiones relevantes como distribuir y no fabricar, mientras la empresa logra mejorar su situación económica.</li> </ul>                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el costeo con las condiciones actuales, ya que no fue posible adquirir la información completa para la construcción de los escenarios con la distribución y las rutas que realiza la empresa.</li> </ul>                                                                                                                                                                                 |
| ÁREA CONTABLE Y FINANCIERA                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p><b>Objetivo:</b> Concientizar al empresario de la importancia de elaborar estados financieros e indicadores que le permitan tener una visión más clara de la situación económica de la empresa y del control de los recursos que posee.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Estrategia                                                                                                                                                                                                                                     | Logro                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Recomendaciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

| <i>Implementar un sistema simple de cuentas.</i>                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se explicó al empresario la importancia de llevar un control sobre la información contable.</li> <li>• Se enseñó el sistema simple de cuentas para el registro diario de las actividades de la empresa, pero no se logró la implementación de este durante la asesoría.</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No descuidar el registro de las operaciones diarias de la empresa, a fin de lograr que la información contable para los estados financieros sea oportuna, exacta y confiable.</li> </ul>                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Analizar la información contable</i>                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se elaboró solo estado general inicial.</li> <li>• Se calcularon los indicadores financieros, con base en estado financiero inicial.</li> </ul>                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar los estados financieros al final de cada periodo a fin de conocer la situación financiera de la empresa y tener en cuenta esta información para que la toma de decisiones con respecto a la marcha del negocio sea oportuna.</li> <li>• Solicitar a la contadora, que entregue los estados financieros cada periodo y archivarlos en la empresa.</li> </ul> |
| <b>ÁREA DE MERCADEO</b>                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Objetivo:</b> Diseño de estrategias de mercadeo que permitan incrementar el nivel de ventas y el nivel de satisfacción de los clientes. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Estrategia</b>                                                                                                                          | <b>Logros</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Recomendaciones</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <i>Diseñar un plan de mercadeo que permita incrementar el nivel de ventas y satisfacción de los clientes.</i>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizó análisis de la competencia con los aspectos propuestos por la fundación.</li> <li>• Se aplicó encuesta para conocer el nivel de satisfacción de clientes actuales.</li> <li>• Se aplicó metodología de las 4ps.</li> <li>• Publicidad a través de tarjetas de presentación</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Repartir tarjetas de presentación a los clientes potenciales.</li> <li>• Implementar uniformes para el personal de ventas.</li> <li>• Seguir aplicando encuestas de satisfacción de clientes.</li> <li>• Incrementar precios de venta que están por debajo de la competencia.</li> <li>• Realizar catálogo de servicios.</li> </ul>                                  |

#### **4. CONCLUSIONES**

Se logró cumplir el objetivo de implementar el modelo de asesoría integral de la Fundación Carvajal en el diseño e implementación de planes de mejoramiento y fortalecimiento de las áreas funcionales de las empresas Cyber Café Paper Net, Industrias el Valluno S.A.S y Asociación Experiencia Creativa.

Para la implementación de esta metodología, se realizó preliminarmente un reconocimiento o diagnóstico que permitió identificar junto con los empresarios las fortalezas y debilidades de sus negocios, asimismo, las oportunidades y amenazas presentes en el entorno. Esta herramienta fue el plan a seguir para el mejoramiento de las áreas funcionales, pues aquí se planteaban las estrategias que se debían utilizar para aprovechar oportunidades y fortalezas, en aras de disminuir o contrarrestar las amenazas y debilidades de la empresa.

Asimismo la formulación del plan estratégico en el área administrativa junto con el establecimiento del Proceso Administrativo, le permite a las empresas tener una hoja de ruta que seguir y se constituye en una herramienta clave que permite medir el cumplimiento de los objetivos establecidos. Además, esto contribuyó a cambiar la concepción que los empresarios tenían de la planeación, ya que muchos de estos empresarios a lo largo de su vida han manejado sus negocios de manera intuitiva y otorgan poco valor a las herramientas administrativas ya que su labor se limitaba a lo que aprendían diariamente en la realización de sus labores.

En este sentido, los empresarios lograron reconocer que la contabilidad, la administración y el mercadeo, son de gran importancia para el fortalecimiento de la gestión de sus empresas. A través de los costos y la contabilidad, se identificaron gastos innecesarios, el costo de todos los productos y servicios ofertados por los empresarios y se plantearon las recomendaciones necesarias para que se evaluaran la permanencia de presentaciones de productos en el caso de Industrias el Valluno S.A.S., y en el caso, de Cyber Café Paper Net,

recomendaciones concernientes a la importancia de controlar costos fijos del negocio, ya que esta empresa, a pesar de mantener buen volumen de ventas y un margen de contribución aceptable para los productos y servicios, no podía hacerse cargo de sus altos costos fijos, incapacitando asignar un sueldo digno al empresario que recompensara las 12 horas que le dedica a la atención de su negocio y obtener utilidades. Entonces, la contabilidad y los costos se convierten en herramientas que constantemente le otorgan información al empresario para que realice un control financiero de todos los procesos operativos de su empresa y pueda disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones para que estas sean más acertadas.

A través del mercadeo, se aplicó la metodología de las cuatro p, para que los empresarios identificaran sus competidores principales y los factores de éxito de estos, junto con las necesidades de sus clientes, para el establecimiento de estrategias que permitan mejorar su servicio o producto con respecto al de ellos.

Por otra parte, este proyecto de acompañamiento a empresarios de estas comunidades fue valioso para mi experiencia tanto personal como profesional, porque por un lado tener contacto con sectores vulnerables de nuestro municipio y poder compartir nuestro conocimiento y formar al empresario para que junto con él se pudiesen establecer estrategias que permitieran optimizar el funcionamiento de sus negocios, y poner nuestro granito de arena para contribuir al mejoramiento del bienestar socioeconómico del empresario y de su familia, fue muy gratificante; y por el otro, este proyecto permitió sensibilizarnos más sobre la realidad que viven millones de personas en el país, quienes a pesar de las dificultades son emprendedoras y luchan por vivir cada día, esta experiencia de vida que todos los microempresarios nos compartieron, hicieron que se ganaran nuestra admiración, cambiaran nuestra perspectiva de vida y nos motiváramos y comprometiéramos enormemente con el desarrollo de este proyecto, no para lograr simplemente resultados económicos, sino para cambiar vidas, a través de la concientización del potencial que tienen y de la transmisión

de conocimientos liberadores que les permita a ellos mismos ser generadores de su desarrollo, de este modo, ponemos al servicio social de la comunidad todos nuestros conocimientos que fueron adquiridos en la universidad, siendo esto finalmente, nuestra misión como profesionales educados con un alto componente de conciencia social y humanista.

Finalmente, desde el campo profesional este proyecto fue la oportunidad ideal para poner en práctica y afianzar los conocimientos adquiridos en la academia, y combinar esto para elaborar alternativas de solución que mejoraran y fortalecieran estas pequeñas empresas.

## **5. RECOMENDACIONES**

Como se ha planteado inicialmente, el problema de muchas microempresas en Colombia es que no logran sobrevivir a los primeros cinco años debido a la falta de estrategias que permitan su prolongación en el tiempo. La recomendación para todos estos empresarios es que para el desarrollo de cualquier proyecto o de las operaciones de su negocio, tengan presente el entorno y estén alerta a los cambios que puedan impactar la empresa, con el objeto de planear anticipadamente estrategias que sean útiles para aprovechar oportunidades o para contrarrestar amenazas.

Asimismo, es fundamental que la planeación se realice por escrito y sea conocida por todos los miembros de la organización para que las operaciones realizadas por todos contribuyan al buen funcionamiento de la empresa y al cumplimiento de los objetivos.

En el caso de la empresa Cyber Café Paper Net, se le recomienda prestar atención al monto de sus costos y gastos fijos. A pesar de que los servicios ofertados por esta empresa tienen margen de contribución aceptable, los costos no están relacionados directamente al nivel de ingresos de la empresa, lo cual es perjudicial para la compañía ya que desde enero las ventas han decaído y los costos y gastos fijos permanecen estables lo que ha impedido generar utilidades para el empresario y asignar un sueldo digno para el empresario que dedica 12 horas del día para la atención de su negocio. En la actualidad, muchos negocios de esta naturaleza han finalizado sus operaciones debido a que las empresas de internet y telefonía poseen más facilidades para acceder a estos servicios desde su casa, por lo tanto mi recomendación es que estos empresarios decidan reorientar la estrategia del servicio que ofrecen, trasladen el negocio a otro lugar donde el valor del arrendamiento y servicios públicos sea más económico.

En el caso de la empresa de Industrias el Valluno, se les recomienda mantener un control de sus egresos, asimismo tomar una decisión con respecto a la continuidad de la empresa, si se deciden a seguir como fabricantes es importante, en primer lugar buscar un espacio adecuado y que cumpla con los requerimientos de buenas prácticas de manufactura, asimismo, que se pongan en funcionamiento en los manuales de funciones de la empresa para que cada persona cumpla a cabalidad con sus responsabilidades. Es importante que todos se concienticen y se comprometan con el cumplimiento de los objetivos planteados en el plan de acción. También se les recomienda no olvidar las responsabilidades que tienen como persona jurídica ante entes como la DIAN, para lo cual no deben descuidar los requisitos que deben cumplir todas sus facturas, también deben estar atentos a los informes contables que debe presentar su contadora e involucrarse más con ella para que ella les socialice los resultados y les brinde oportuna información para la toma de decisiones. Finalmente, se les recomienda obtener la licencia de sanidad para evitar sanciones y no olvidar el papel de los costos para la determinación de los precios, ya que el objetivo es competir por calidad en el producto y no por mantener precios más bajos que la competencia sin importar el impacto negativo que esto tiene en los ingresos de la empresa.

A Experiencia Creativa se les recomienda a sus miembros empoderarse de su papel dentro de la Asociación para el cumplimiento de sus objetivos, dado que todos tienen mucho potencial y habilidades y aptitudes para el desarrollo de los planes propuestos, pero esto solo será posible si todos ponen de su parte para realizarlo.

## BIBLIOGRAFÍA

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO DE CALI. Plan de Desarrollo por Comunas 2008-2011 [en línea]. Disponible en: <URL: <http://www.cali.gov.co/planeacion/publicaciones.php?id=32096>>.

AMARU MAXIMIANO, Antonio Cesar. Fundamentos de Administración. México: Pearson Educación, 2009. 458 p. ISBN 978-970-26-1511-8

BURBANO, Jorge Enrique. Contabilidad: Análisis Histórico de su objeto y método. En: Pliegos Administrativos y Financieros N°12. Cali: Universidad del Valle, 1989. 29 p.

COMITÉ ACADÉMICO DEL PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE. Acta 14 de Marzo 15 2010 [en línea]. Disponible en: <URL: <http://administracion.univalle.edu.co/Comunidad/Actas/Contaduria/2010/193.pdf>>.

DÁVILA L. de GUEVARA, Carlos. Teorías Organizacionales y Administración. Bogotá: Ed. Interamericana, S.A., 1985. 256 p. ISBN 958-9032-00-1

ESTADÍSTICAS DE USO DE INTERNET EN COLOMBIA. En: idea marketing. [en línea]. Disponible en. <URL: <http://sebastianbehar.com/2013/02/19/estadisticas-de-uso-de-internet-en-colombia/>>

FARFAN LIEVANO, María Angélica. La Contabilidad de Direccionamiento Estratégico como Oportunidad de Desarrollo Empresarial en las Pymes. *Cuadernos de Contabilidad* [en línea]. 2010, vol.11, n.29, Disponible en: <[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-14722010000300002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-14722010000300002&lng=en&nrm=iso)>. p. 347-365. ISSN 0123-1472.

FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica (9 edición). México: Pearson Educación, 2003.336 p. ISBN 9789702604273

GONZALEZ GONZALEZ, Patricia. Una Aproximación al Modelo de Toma de Decisiones Usado por los Gerentes de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Ubicadas en Cali, Colombia. Cali: Universidad del Valle, 2008. 72p. ISBN 978-958-670-684-1

LÓPEZ TRUJILLO, Marcela y CORREA OSPINA, Jorge Iván. Planeación Estratégica de Tecnologías Informáticas y Sistemas de Información (1era Edición). Manizales: Universidad de Caldas, 2007. 131 p. ISBN 958-8231-61-2

MARTIN CAVANNA, Javier. Historia de un compromiso familiar. En: Compromiso Empresarial. Viaje a la otra orilla [en línea]. Mayo-Junio 2008. Disponible en: <URL: <http://www.compromisoempresarial.com/ong/viajes-a-la-otra-orilla/2008/05/fundacion-carvajal-historia-de-un-compromiso-familiar>>.

MONK, R. Why Small Bussines Fail?,Citadopor: Abayomi Randle, O. The Impact of Information Systems on Small Medium Enterprise Strategy. *The 2011 Maui International Academic Conference*. Maui, Hawaii. [en línea]. Disponible en: <URL: <http://conferences.cluteonline.com/index.php/IAC/2011HI/paper/viewFile/66/65>>.

MURILLO, Guillermo, Et al. Teorías Clásicas de la Organización y el Management. Colombia: Ecoe Ediciones, 2007. 428 p. ISBN 978-958-648- 451-3.

RAMIREZ PADILLA, Daniel Noel. Contabilidad Administrativa (2da Edición). México: McGraw-Hill, 1985. 366 p. ISBN 968-4451-78-74

RODRÍGUEZ, Astrid. Genoveva. La Realidad de la Pyme Colombiana: Desafío para el desarrollo. Bogotá: Fundes Internacional, 2003. 186 p.ISBN 958-33-5278-0

SALGADO CASTILLO, Jorge Andrés. Tendencias de Investigación en Contabilidad de Gestión en Iberoamérica (1998-2008). *Cuadernos de Contabilidad*. [en línea]. 2011, Vol 12, n 30. p. 273-305. Disponible en: <[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-14722011000100011&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-14722011000100011&lng=en&nrm=iso)>. ISSN 0123-1472.

SHIM, Jae K. Teoria y Problemas de Contabilidad Administrativa. Bogotá: MCGRAW-HILL LATINOAMERICANA, S.A., 1987. 296 p.

TAYLOR, Frederick W. y FAYOL, Henry. Principios de la Administración Científica. México: Herrero Hermanos, SUCS., S.A, 1966. 278 p. ISBN 958-8115-96-5

VALENCIA LLANOS, Alonso. Fundación Carvajal [en línea]. Disponible en:  
<URL:  
<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/revistas/credencial/octubre1999/118fundacion.htm>>.

VARGAS GALLO, Pedro. ¿Por qué fracasan tanto los emprendedores? (2010).  
En: Perspectivas. Edición 23, p. 63-64.

# ANEXOS

## ANEXOS CYBER CAFÉ PAPER NET

### Anexo A. Costos y Gastos Fijos del CYBER CAFÉ PAPER NET

| COSTOS Y GASTOS FIJOS                    |                     |               |
|------------------------------------------|---------------------|---------------|
| SUELDO EMPRESARIO                        | \$ -                | 0,0%          |
| DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES           | \$ 8.692            | 0,7%          |
| DEPRECIACION EQUIPO DE COMPUTO           | \$ 109.444          | 8,8%          |
| ARRENDAMIENTO OFICINA O LOCAL            | \$ 600.000          | 48,1%         |
| SERVICIOS PÚBLICOS OFICINA O LOCAL       | \$ 244.531          | 19,6%         |
| TELEFONO, INTERNET                       | \$ 185.717          | 14,9%         |
| CAFETERÍA                                | \$ 10.000           | 0,8%          |
| ASEO                                     | \$ 5.000            | 0,4%          |
| VIGILANCIA                               | \$ 20.000           | 1,6%          |
| PAGO DE PARABÓLICA                       | \$ 25.862           | 2,1%          |
| TINTA                                    | \$ 8.000            | 0,6%          |
| PAPELERÍA                                | \$ 30.000           | 2,4%          |
| <b>TOTAL COSTOS Y GASTOS FIJOS</b>       | <b>\$ 1.247.246</b> | <b>100,0%</b> |
| <b>(+) OTROS INGRESOS</b>                | <b>\$ 40.000</b>    |               |
| <b>TOTAL COSTOS Y GASTOS FIJOS NETOS</b> | <b>\$ 1.207.246</b> |               |

Fuente: Plantilla Herramienta de acompañamiento empresarial  
de Fundación Carvajal

**Anexo B. Margen de Contribución por los servicios del Ciber Café Paper Net**

| PRODUCTO                          | UNIDADES<br>VENDIDAS<br>MES<br>A | PRECIO DE<br>VENTA<br>DEL<br>PRODUCTO<br>B | COSTO<br>VARIABLE<br>DEL<br>PRODUCTO<br>C | MARGEN<br>DE<br>CONTRIB.<br>UNIDAD<br>B-C=D | MARGEN<br>DE<br>CONTR.<br>%<br>D/B X<br>100 | VENTA DEL<br>MES<br>AXB | MARGEN DE<br>CONTRIBUCION<br>MES<br>AXD |
|-----------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------------|
| Hora Internet                     | 409                              | \$ 1.000                                   | \$ 166,46                                 | \$ 834                                      | 83%                                         | \$ 409.000              | \$ 340.919                              |
| Llamadas Plan 1<br>Otro Operador  | 499                              | \$ 150                                     | \$ 54,00                                  | \$ 96                                       | 64%                                         | \$ 74.850               | \$ 47.904                               |
| Llamadas Plan 1<br>Movistar       | 715                              | \$ 100                                     | \$ 54,00                                  | \$ 46                                       | 46%                                         | \$ 71.500               | \$ 32.890                               |
| Llamadas Plan 2<br>Movistar       | 193                              | \$ 100                                     | \$ 75,00                                  | \$ 25                                       | 25%                                         | \$ 19.300               | \$ 4.825                                |
| Llamadas Plan 3<br>Nal. E Intern. | 1.054                            | \$ 180                                     | \$ 85,00                                  | \$ 95                                       | 53%                                         | \$ 189.720              | \$ 100.130                              |
| Fotocopias                        | 348                              | \$ 100                                     | \$ 19,67                                  | \$ 80                                       | 80%                                         | \$ 34.800               | \$ 27.955                               |
| Impresiones B/N                   | 246                              | \$ 300                                     | \$ 19,67                                  | \$ 280                                      | 93%                                         | \$ 73.800               | \$ 68.961                               |
| Impresiones a<br>Color Pequeña    | 51                               | \$ 500                                     | \$ 18,39                                  | \$ 482                                      | 96%                                         | \$ 25.500               | \$ 24.562                               |
| Impresiones a<br>Color Mediana    | 21                               | \$ 700                                     | \$ 19,77                                  | \$ 680                                      | 97%                                         | \$ 14.700               | \$ 14.285                               |
| Impresiones a<br>Color Grande     | 5                                | \$ 1.800                                   | \$ 22,54                                  | \$ 1.777                                    | 99%                                         | \$ 9.000                | \$ 8.887                                |
| Recargas Ddedo<br>Claro           | 231                              | \$ 50                                      | \$ -                                      | \$ 50                                       | 100%                                        | \$ 11.550               | \$ 11.550                               |
| Recargas Ddedo<br>Movistar        | 274                              | \$ 40                                      | \$ -                                      | \$ 40                                       | 100%                                        | \$ 10.960               | \$ 10.960                               |
| Recargas Ddedo<br>Tigo            | 73                               | \$ 60                                      | \$ -                                      | \$ 60                                       | 100%                                        | \$ 4.380                | \$ 4.380                                |
| Pago de Facturas<br>Ddedo         | 28                               | \$ 150                                     | \$ -                                      | \$ 150                                      | 100%                                        | \$ 4.200                | \$ 4.200                                |
| Scanner                           | 25                               | \$ 800                                     | \$ -                                      | \$ 800                                      | 100%                                        | \$ 20.000               | \$ 20.000                               |
| Fax                               | 12                               | \$ 800                                     | \$ -                                      | \$ 800                                      | 100%                                        | \$ 9.600                | \$ 9.600                                |
|                                   |                                  |                                            |                                           |                                             |                                             | \$ 982.860              | \$ 732.008                              |

**MARGEN DE CONTRIBUCION SERVICIO**

74,5%

**COSTO VARIABLE DE  
SERVICIO**

25,5%

Fuente: Herramienta de acompañamiento empresarial de Fundación Carvajal

**Anexo C. Margen de Contribución de Heladería**

| No | PRODUCTO              | PRECIO DE COMPRA | PRECIO DE VENTA  | MARGEN DE CONTRIBUCIÓN EN \$ | MARGEN DE CONTRIBUCIÓN EN % |
|----|-----------------------|------------------|------------------|------------------------------|-----------------------------|
| 1  | PALETA AGUA FRULY     | \$ 375           | \$ 600           | \$ 225                       | 38%                         |
| 2  | PALETA CASERA NORMAL  | \$ 750           | \$ 1.000         | \$ 250                       | 25%                         |
| 3  | PALETA CASERA RELLENA | \$ 900           | \$ 1.500         | \$ 600                       | 40%                         |
| 4  | PALETA TENTAZOINE     | \$ 2.050         | \$ 2.800         | \$ 750                       | 27%                         |
| 5  | PALETA MAXILATO       | \$ 1.050         | \$ 1.500         | \$ 450                       | 30%                         |
| 6  | PALETA FELIZ NAVIDAD  | \$ 1.050         | \$ 1.500         | \$ 450                       | 30%                         |
| 7  | PALETA BOM BOM BUM    | \$ 750           | \$ 1.200         | \$ 450                       | 38%                         |
| 8  | PALETA COFFE DELIGHT  | \$ 1.050         | \$ 2.000         | \$ 950                       | 48%                         |
| 9  | GALLETA RON CON PASAS | \$ 1.050         | \$ 1.500         | \$ 450                       | 30%                         |
| 10 | GALLETA NUCITA        | \$ 840           | \$ 1.200         | \$ 360                       | 30%                         |
| 11 | PALETA NUCITA         | \$ 1.050         | \$ 1.500         | \$ 450                       | 30%                         |
| 12 | CHOCONUCITA           | \$ 750           | \$ 1.000         | \$ 250                       | 25%                         |
| 13 | GALLETA HELADO BRINKY | \$ 700           | \$ 1.000         | \$ 300                       | 30%                         |
| 14 | CHOCOCONOS            | \$ 900           | \$ 1.200         | \$ 300                       | 25%                         |
|    | <b>TOTALES</b>        | <b>\$ 13.265</b> | <b>\$ 19.500</b> | <b>\$ 6.235</b>              |                             |

**MARGEN DE CONTRIBUCION  
HELADERIA**

**32,0%**

**COSTO VARIABLE DE HELADERÍA**

**68,0%**

Fuente: Herramienta de acompañamiento empresarial de Fundación Carvajal

#### Anexo D. Margen de Contribución de Confitería

| No | PRODUCTO               | PRECIO DE COMPRA | PRECIO DE VENTA | MARGEN DE CONTRIBUCIÓN EN \$ | MARGEN DE CONTRIBUCIÓN EN % |
|----|------------------------|------------------|-----------------|------------------------------|-----------------------------|
| 1  | CRAQUEÑAS DORADAS      | \$ 247           | \$ 500          | \$ 253                       | 51%                         |
| 2  | CHOCOBREAK BLANCO      | \$ 105           | \$ 150          | \$ 45                        | 30%                         |
| 3  | MENTA                  | \$ 20            | \$ 50           | \$ 30                        | 60%                         |
| 4  | CRAQUEÑAS MANTEQUILLAS | \$ 247           | \$ 500          | \$ 253                       | 51%                         |
| 5  | SPLIT X 5              | \$ 140           | \$ 400          | \$ 260                       | 65%                         |
| 6  | MAX FRULETTE FRUTACIDA | \$ 64            | \$ 200          | \$ 136                       | 68%                         |
| 7  | GRISLY CORAZON         | \$ 72            | \$ 200          | \$ 128                       | 64%                         |
| 8  | GRISLY SPLASH RELLENO  | \$ 72            | \$ 100          | \$ 28                        | 28%                         |
| 9  | PIAZZA CHOCOLATE       | \$ 155           | \$ 300          | \$ 145                       | 48%                         |
| 10 | SPLIT x 48             | \$ 81            | \$ 300          | \$ 219                       | 73%                         |
| 11 | MINIBUM                | \$ 37            | \$ 100          | \$ 63                        | 63%                         |
| 12 | MAXCOMBI               | \$ 32            | \$ 100          | \$ 68                        | 68%                         |
| 13 | CHOCOBALL              | \$ 35            | \$ 100          | \$ 65                        | 65%                         |
| 14 | CHOCOBREAK             | \$ 83            | \$ 100          | \$ 17                        | 17%                         |
| 15 | MAX FRUTOS ROJOS       | \$ 64            | \$ 100          | \$ 36                        | 36%                         |
| 16 | COFFEE DELIGHT         | \$ 39            | \$ 100          | \$ 61                        | 61%                         |
| 17 | XTIME                  | \$ 44            | \$ 100          | \$ 56                        | 56%                         |
| 18 | GOMITAS                | \$ 24            | \$ 50           | \$ 26                        | 52%                         |
| 19 | TIPITIN BALON          | \$ 65            | \$ 200          | \$ 135                       | 68%                         |
| 20 | COQUITOS               | \$ 80            | \$ 200          | \$ 120                       | 60%                         |
| 21 | PANELITAS              | \$ 72            | \$ 200          | \$ 128                       | 64%                         |
| 22 | MASMELO                | \$ 72            | \$ 200          | \$ 128                       | 64%                         |
| 23 | MORITAS                | \$ 36            | \$ 100          | \$ 64                        | 64%                         |
| 24 | BOM BOM BUM            | \$ 157           | \$ 200          | \$ 43                        | 22%                         |
| 25 | MANIBOLA               | \$ 72            | \$ 200          | \$ 128                       | 64%                         |
|    | TOTALES                | \$ 2.115         | \$ 4.750        | \$ 2.635                     |                             |

**MARGEN DE CONTRIBUCION CONFITERIA**

55,5%

**COSTO VARIABLE DE CONFITERIA**

44,5%

Fuente: Herramienta de acompañamiento empresarial de Fundación Carvajal

**Anexo E. Margen de Contribución de Papelería**

| No             | PRODUCTO                   | PRECIO DE COMPRA | PRECIO DE VENTA  | MARGEN DE CONTRIBUCIÓN EN \$ | MARGEN DE CONTRIBUCIÓN EN % |
|----------------|----------------------------|------------------|------------------|------------------------------|-----------------------------|
| 1              | CARPETA BLANCA CARTA       | \$ 140           | \$ 500           | \$ 360                       | 72%                         |
| 2              | HOJA BLOCK CUADRICULADO    | \$ 16            | \$ 500           | \$ 484                       | 97%                         |
| 3              | LAPIZ MIRADO               | \$ 450           | \$ 600           | \$ 150                       | 25%                         |
| 4              | PAPEL BOND                 | \$ 250           | \$ 600           | \$ 350                       | 58%                         |
| 5              | SOBRE MANILA CARTA         | \$ 120           | \$ 600           | \$ 480                       | 80%                         |
| 6              | HOJA BLOCK LINEA CORRIENTE | \$ 250           | \$ 500           | \$ 250                       | 50%                         |
| 7              | HOJA DE VIDA               | \$ 250           | \$ 500           | \$ 250                       | 50%                         |
| 8              | GANCHO PARA LEGAJADOR      | \$ 120           | \$ 200           | \$ 80                        | 40%                         |
| 9              | PAPEL REGALO               | \$ 150           | \$ 400           | \$ 250                       | 63%                         |
| 10             | CONTRATO ARRENDAMIENTO     | \$ 1.300         | \$ 2.000         | \$ 700                       | 35%                         |
| 11             | CD                         | \$ 380           | \$ 1.000         | \$ 620                       | 62%                         |
| 12             | CARTULINA EN OCTAVOS       | \$ 75            | \$ 200           | \$ 125                       | 63%                         |
| 13             | CARTON PAJA                | \$ 200           | \$ 500           | \$ 300                       | 60%                         |
| 14             | PLIEGO CARTULINA           | \$ 490           | \$ 800           | \$ 310                       | 39%                         |
| 15             | CUADERNO 50 HOJAS          | \$ 500           | \$ 700           | \$ 200                       | 29%                         |
| 16             | CUADERNO 100 HOJAS         | \$ 700           | \$ 1.000         | \$ 300                       | 30%                         |
| 17             | CUADERNO ARGOLLADO         | \$ 1.400         | \$ 2.000         | \$ 600                       | 30%                         |
| 18             | LAPICERO                   | \$ 450           | \$ 600           | \$ 150                       | 25%                         |
| 19             | CARPETA DE CARTON          | \$ 200           | \$ 400           | \$ 200                       | 50%                         |
| <b>TOTALES</b> |                            | <b>\$ 7.441</b>  | <b>\$ 13.600</b> | <b>\$ 6.159</b>              |                             |

**MARGEN DE CONTRIBUCION  
PAPELERÍA**

45,3%

**COSTO VARIABLE DE  
PAPELERÍA**

54,7%

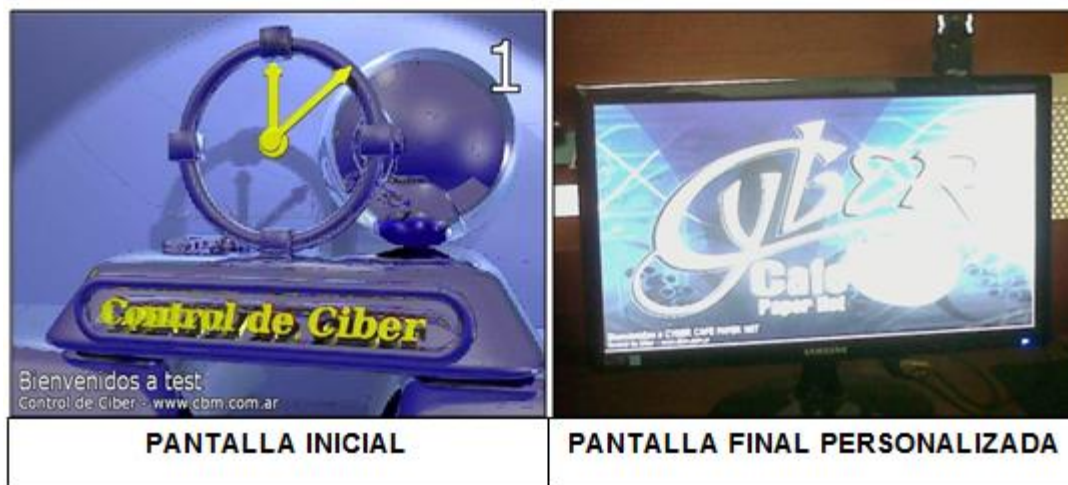
Fuente: Herramienta de acompañamiento empresarial de Fundación Carvajal

**Anexo F. Estado de Resultados del Cyber Café Paper Net**

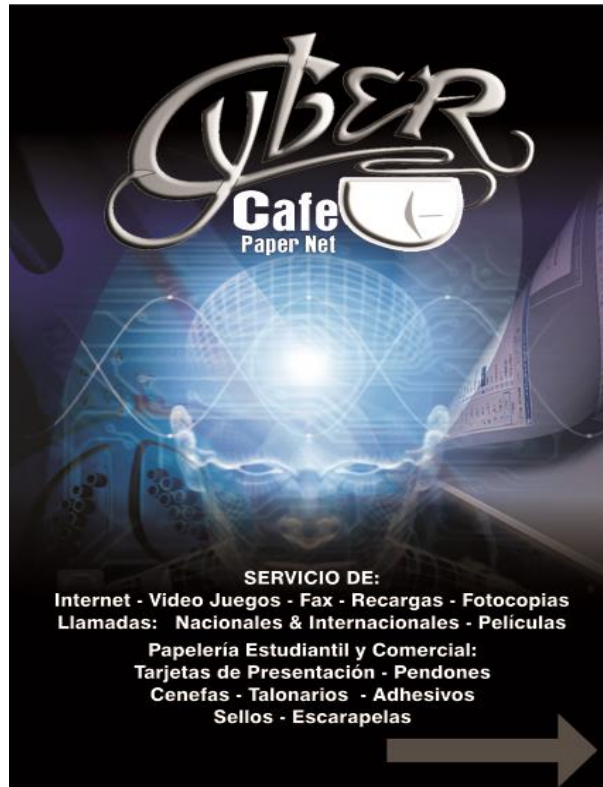
| ESTADO DE RESULTADOS<br>CYBER CAFÉ PAPER NET<br>Abril 1 a Mayo 1/ 2013 |    |           |              |
|------------------------------------------------------------------------|----|-----------|--------------|
| <b>(+) VENTAS</b>                                                      |    |           |              |
| Ventas de Contado                                                      | \$ | 1.293.398 |              |
| Ventas a Crédito                                                       | \$ | 35.000    |              |
| Total de Ventas                                                        |    |           | \$ 1.328.398 |
| <b>(-) COSTOS Y GASTOS</b>                                             |    |           |              |
| Compra Papelería                                                       | \$ | 37.650    |              |
| Recarga Cartuchos                                                      | \$ | 8.000     |              |
| Pago Fact UNE                                                          | \$ | 240.200   |              |
| Pago Recargas Yourlog                                                  | \$ | 50.000    |              |
| Compra Tinta                                                           | \$ | 15.000    |              |
| Pago recargas Rynqa                                                    | \$ | 30.000    |              |
| Compra Helados                                                         | \$ | 67.800    |              |
| Servicios Públicos                                                     | \$ | 178.350   |              |
| Arrendamiento                                                          | \$ | 600.000   |              |
| Vigilancia                                                             | \$ | 20.000    |              |
| Depreciación                                                           | \$ | 118.136   |              |
| Total Costos y Gastos                                                  |    |           | \$ 1.365.136 |
| Pérdida del Ejercicio                                                  |    |           | \$ (36.738)  |

Fuente: Elaboración Propia

**Anexo G. Personalización de fondo de pantalla a través de Control de Ciber**



Anexo H. Material Publicitario de Paper Net



Anexo I. Material Publicitario de Cyber Café Paper Net



## Anexo J. Fotografías del Negocio



## Anexo K. Modelo Encuesta de Experiencia Creativa

### ENCUESTA DIRIGIDA A USUARIOS DE LA CENTRAL DIDÁCTICA DE LA CASONA



Esta encuesta pretende recolectar información sobre las necesidades de los usuarios de la Central, dicha información será útil para evaluar la viabilidad de la implementación de un servicio de comercialización de productos dentro de la Central Didáctica Casona. Le agradeceremos brindarnos un minuto de su tiempo y responder las siguientes preguntas:

Edad: \_\_\_\_\_

1. ¿Con que frecuencia usted visita la Central Didáctica de la Casona?

- a. Todos los días.
- b. Cada 3 días.
- c. Cada 8 días.
- d. Cada 15 días.
- e. Cada mes.

2. ¿Cuál es el motivo de la visita?

- a. Consulta de tareas.
- b. Lectura de libros, revistas o periódicos.
- c. Juegos virtuales y revisión de redes sociales
- d. Proyección de Películas
- e. otro: ¿Cuál? \_\_\_\_\_

3. Marque con una X los productos que usted necesita con mayor frecuencia cuando visita la central

- |                                              |                                                   |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Lapiceros y lápices | <input type="checkbox"/> Fotocopias e impresiones |
| <input type="checkbox"/> Borradores          | <input type="checkbox"/> Memorias USB             |
| <input type="checkbox"/> Hojas de Block      | <input type="checkbox"/> Auriculares              |
| <input type="checkbox"/> Cuadernos           | <input type="checkbox"/> Cartulinas               |
| <input type="checkbox"/> Papel Calcante      | <input type="checkbox"/> Otro: ¿Cuál? _____       |
| <input type="checkbox"/> Sacapuntas          | <input type="checkbox"/> Ninguno                  |

4. ¿Usted dónde adquiere estos productos?

- a. En una papelería.
- b. En la tienda del barrio
- c. Cerca al Colegio.
- d. En una sala de internet.
- e. otro: ¿Cuál? \_\_\_\_\_

5. ¿Por qué usted adquiere estos productos en ese lugar?

- a. El lugar es cercano a su casa.
- b. Los precios son cómodos.
- c. Hay gran variedad de productos y marcas.
- d. Los horarios son extendidos.
- e. otro: ¿Cuál? \_\_\_\_\_

6. Si en la central se vendieran este tipo de productos, ¿cuál sería su intención de compra?

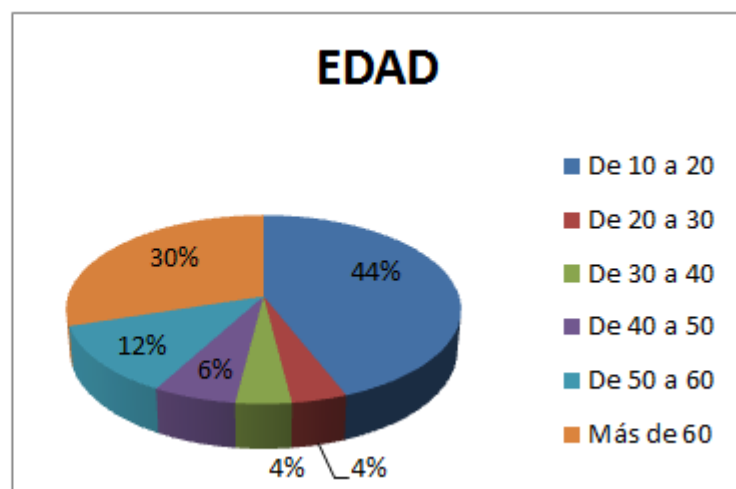
- a. Probablemente SI los compraría.
- b. Definitivamente SI los compraría.
- c. Le es indiferente.
- d. Probablemente NO los compraría.
- e. Definitivamente NO los compraría.
- f. No sabe/ No Responde

7. ¿Qué otro tipo de productos y/o servicios le gustaría encontrar aquí en la Central Didáctica?

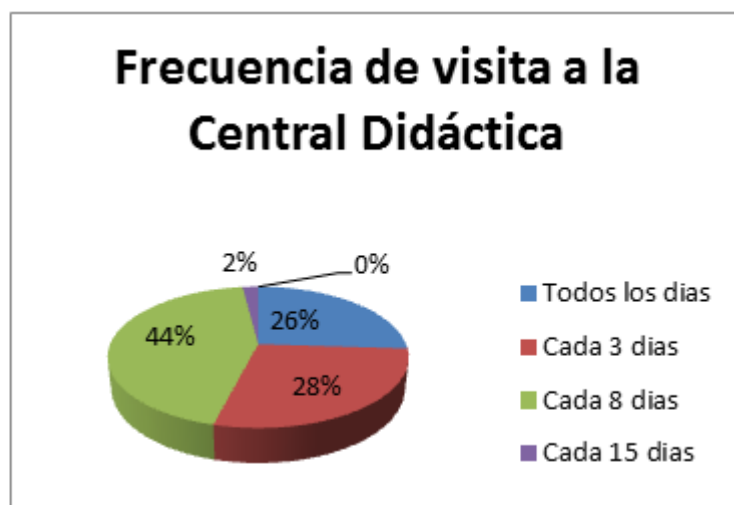
\_\_\_\_\_

## Anexo L. Resultados de las Encuestas

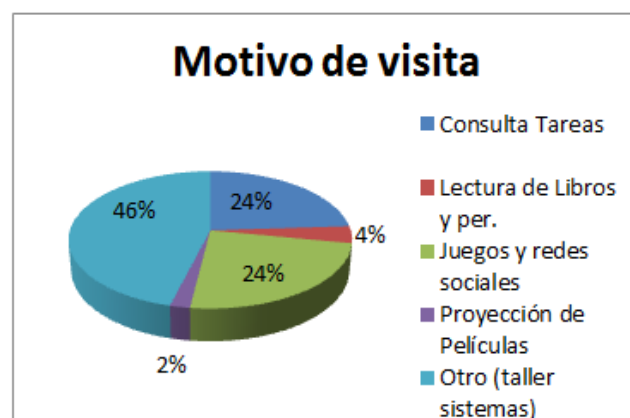
| EDAD         |           |
|--------------|-----------|
| De 10 a 20   | 22        |
| De 20 a 30   | 2         |
| De 30 a 40   | 2         |
| De 40 a 50   | 3         |
| De 50 a 60   | 6         |
| Más de 60    | 15        |
| <b>TOTAL</b> | <b>50</b> |



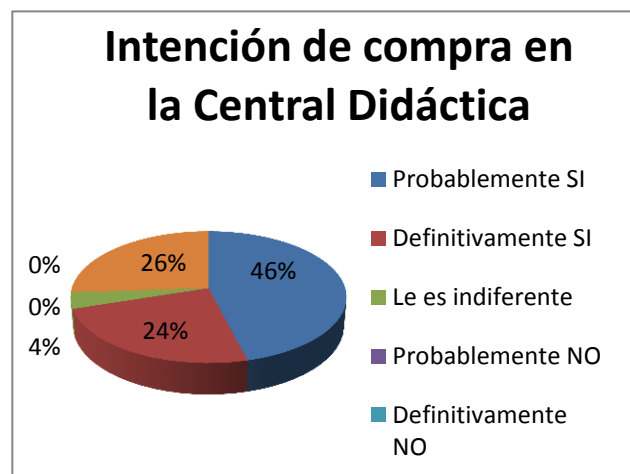
|                |           |
|----------------|-----------|
| Todos los días | 13        |
| Cada 3 días    | 14        |
| Cada 8 días    | 22        |
| Cada 15 días   | 1         |
| Cada mes       | 0         |
| <b>TOTAL</b>   | <b>50</b> |



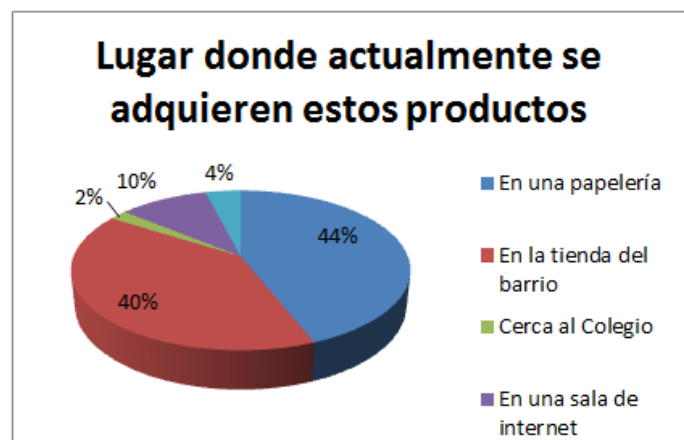
|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Consulta Tareas          | 12        |
| Lectura de Libros y per. | 2         |
| Juegos y redes sociales  | 12        |
| Proyección de Películas  | 1         |
| Otro (taller sistemas)   | 23        |
| <b>TOTAL</b>             | <b>50</b> |



| Productos que se necesitan |     |
|----------------------------|-----|
| Lapiceros y lápices        | 80% |
| Borrador                   | 38% |
| Hoja de Block              | 28% |
| Cuadernos                  | 70% |
| Calcantes                  | 10% |
| Sacapuntas                 | 40% |
| Fotocopia                  | 46% |
| Memoria USB                | 34% |
| Auricular                  | 35% |
| Cartulina                  | 40% |
| Ninguno                    | 2%  |

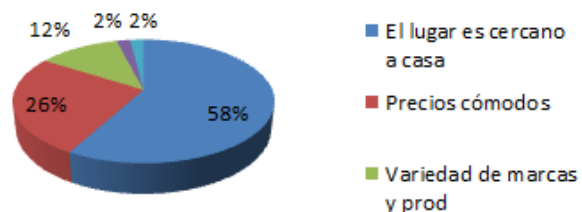


|                         |           |
|-------------------------|-----------|
| En una papelería        | 22        |
| En la tienda del barrio | 20        |
| Cerca al Colegio        | 1         |
| En una sala de internet | 5         |
| Otro                    | 2         |
| <b>TOTAL</b>            | <b>50</b> |



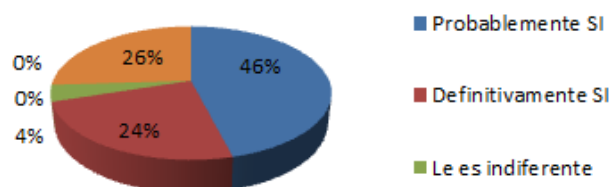
|                            |           |
|----------------------------|-----------|
| El lugar es cercano a casa | 29        |
| Precios cómodos            | 13        |
| Variedad de marcas y prod  | 6         |
| Horarios extendidos        | 1         |
| Otro                       | 1         |
| <b>TOTAL</b>               | <b>50</b> |

### Por qué adquieren estos productos en esos lugares



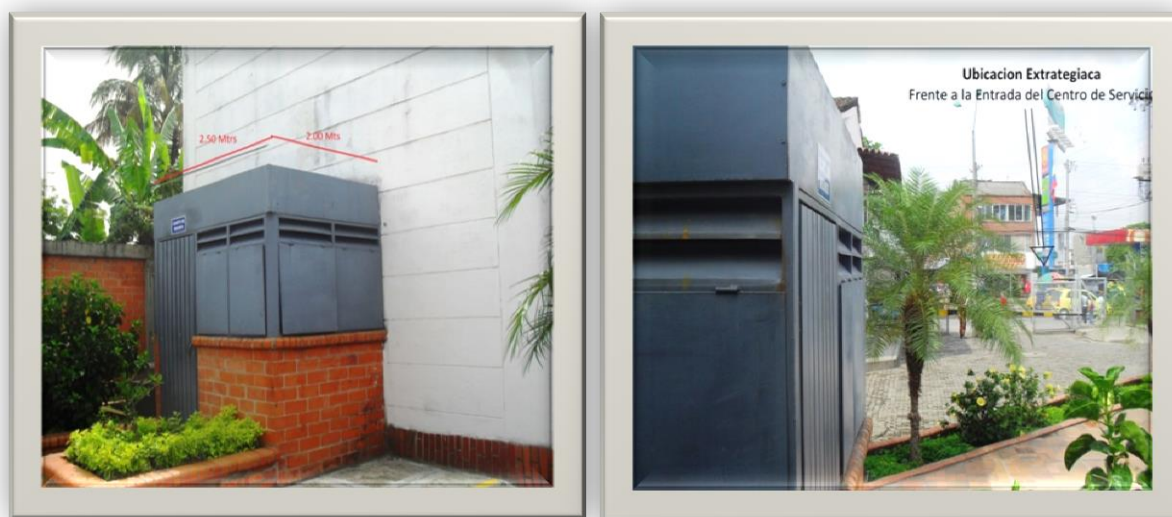
|                     |           |
|---------------------|-----------|
| Probablemente SI    | 23        |
| Definitivamente SI  | 12        |
| Le es indiferente   | 2         |
| Probablemente NO    | 0         |
| Definitivamente NO  | 0         |
| No Sabe/no Responde | 13        |
| <b>Total</b>        | <b>50</b> |

### Intención de compra en la Central Didáctica



#### Anexo M. Fotografías de ubicación estratégica fuera de la Central

#### *Ubicación estratégica de papelería frente a la entrada del centro de servicios.*



***Ubicación estratégica de papelería camino a la central didáctica, frente a la notaría.***



**Anexo N. Miembros de la Asociación**



# Anexo O. Cotizaciones



EN PAPELERIA Y ARTICULOS DE OFICINA

## El Mayorista

INVERSIONES GOMAR LTDA.  
NIT.: 805.007.170 - 6

"Experiencia Creativa"

Abril - 18 2012.

### Cotización

|       |                                                  |       |
|-------|--------------------------------------------------|-------|
| 1     | Calculadora finlay                               | 16000 |
| 12    | lapirero bic                                     | 2400  |
| 12    | lapirero kilometrico                             | 3300  |
| 12    | Barraador p#20                                   | 3600  |
| 1x20  | 10.03 H.V.                                       | 5300  |
| 1x50  | Chaparrasolucin                                  | 6600  |
| 6.    | Cortador/Cinta ofresco                           | 6900  |
| 6pt.  | Cartulina 118 x 8.                               | 2400  |
| 6.    | Portaminas fiesta                                | 5520  |
| 6.    | Plantulina Pan. Parhe.                           | 9300  |
| 6.    | Plantulina barra 11                              | 3960  |
| 1x24  | Pegaposo 20 q/m                                  | 5700  |
| 1x6.  | " 125 q/m                                        | 5700. |
| 1x12  | taco Cinta 12x20.                                | 1550  |
| 12    | tijera p. roma                                   | 4560  |
| 12pt. | silueta x8                                       | 3000  |
| 6pt   | Cartulina degradé, plana.<br>Negra, fluorescente | 3120. |
| 12    | grapado 50 HJ □ y-                               | 5040. |
| 12    | " 100 HJ □ y-                                    | 7440. |
| 1x12  | lapir2 Mirado.                                   | 5200  |
| 1x12  | " bic                                            | 3400  |
| 1x12  | " Norma                                          | 2550  |
| 1x12  | " Faber                                          | 4850. |
| 12    | Desatador Edding                                 | 8400  |

Calle 14 No. 6 - 59 Tel.: 885 08 62 - Telefax: 883 73 77 - p.mayorista@hotmail.com - Cali - Colombia

## ANEXOS INDUSTRIAS EL VALLUNO

### Anexo P. Costos y Gastos Fijos de Industrias el Valluno S.A.S

| COSTOS Y GASTOS FIJOS                   |                     |               |
|-----------------------------------------|---------------------|---------------|
| DEPRECIACION MAQUINARIA Y EQUIPOS       | \$ 5.792            | 0,4%          |
| ARRENDAMIENTO                           | \$ 550.000          | 33,5%         |
| SERVICIOS PUBLICOS                      | \$ 132.400          | 8,1%          |
| PAGO DE GAS                             | \$ 30.000           | 1,8%          |
| DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES          | \$ 11.167           | 0,7%          |
| DEPRECIACION VEHICULOS                  | \$ 150.000          | 9,1%          |
| TRANSPORTE ADMINISTRATIVO               | \$ 520.000          | 31,7%         |
| GASTOS DE PAPELERIA                     | \$ 16.500           | 1,0%          |
| TELEFONO, INTERNET                      | \$ 28.707           | 1,8%          |
| CELULAR                                 | \$ 90.000           | 5,5%          |
| CAFETERIA                               | \$ 40.000           | 2,4%          |
| ASEO                                    | \$ 13.050           | 0,8%          |
| PARQUEADERO                             | \$ 52.000           | 3,2%          |
| <b>TOTAL COSTOS Y GASTOS FIJOS</b>      | <b>\$ 1.639.615</b> | <b>100,0%</b> |
| <b>TOTAL OTROS INGRESOS</b>             | <b>\$ 78.820</b>    |               |
| <b>TOTAL COSTOS Y GASTOS FIJOS NETO</b> | <b>\$ 1.560.795</b> |               |

Fuente: Herramienta de acompañamiento empresarial de la Fundación Carvajal

### Anexo Q. Costos Variables de Glass de Fresa

|                         |                    |                                |      |
|-------------------------|--------------------|--------------------------------|------|
| NOMBRE DEL PRODUCTO     | GLASS FRESA (KILO) | CANTIDAD COSTEADA              | 50   |
| PRECIO DE VENTA CREDITO |                    | PRESENTACION                   | KILO |
| PRECIO DE VENTA CONTADO | \$ 2.069           | UNIDADES VENDIDAS PROMEDIO MES | 395  |

| MATERIAS PRIMAS                        | UNIDAD DE COMPRA DEL MATERIAL | VALOR DE CADA UNIDAD DE COMPRA (a) | UNIDADES UTILIZADAS DEL MATERIAL (b) | COSTO TOTAL DE CADA MATERIAL (axb) | % \$ | % Peso |
|----------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|------|--------|
| AZÚCAR                                 | Gramos                        | \$ 1,3                             | 14500                                | \$ 19.246                          | 22%  | 27,0%  |
| DEXTROSA                               | Gramos                        | \$ 2,2                             | 2000                                 | \$ 4.400                           | 5%   | 3,7%   |
| SNOFLEX                                | Gramos                        | \$ 4,0                             | 2500                                 | \$ 10.080                          | 11%  | 4,7%   |
| FECULA NATIVA                          | Gramos                        | \$ 2,0                             | 1000                                 | \$ 2.000                           | 2%   | 1,9%   |
| ÁCIDO CITRICO                          | Gramos                        | \$ 3,9                             | 120                                  | \$ 462                             | 1%   | 0,2%   |
| BENZOATO DE SODIO                      | Gramos                        | \$ 5,3                             | 25                                   | \$ 131                             | 0%   | 0,0%   |
| SORBATO DE POTASIO                     | Gramos                        | \$ 11,6                            | 20                                   | \$ 231                             | 0%   | 0,0%   |
| ROJO 40                                | Gramos                        | \$ 87,1                            | 20                                   | \$ 1.742                           | 2%   | 0,0%   |
| ROJO PUNZÓN                            | Gramos                        | \$ 42,1                            | 2                                    | \$ 84                              | 0%   | 0,0%   |
| SABOR FRESA                            | Gramos                        | \$ 31,1                            | 45                                   | \$ 1.400                           | 2%   | 0,1%   |
| TOTAL COSTO DE LAS MATERIAS PRIMAS (1) |                               |                                    |                                      | \$ 39.777                          | 45%  | 37,7%  |

| OTROS COSTOS VARIABLES              |          |            |    |           |      |
|-------------------------------------|----------|------------|----|-----------|------|
| ETIQUETAS                           | 1 UNIDAD | \$ 75,0    | 50 | \$ 3.750  | 4%   |
| BOLSA FLEX A01                      | 1 UNIDAD | \$ 400,0   | 50 | \$ 20.000 | 23%  |
| MANO DE OBRA                        | 0        | \$ 6.666,7 | 3  | \$ 20.000 | 23%  |
| COMISION GLASS KILO                 | 1 UNIDAD | \$ 103,0   | 50 | \$ 5.150  | 6%   |
| TOTAL DE OTROS COSTOS VARIABLES (2) |          |            |    | \$ 48.900 | 55%  |
| COSTO VARIABLE TOTAL (1 + 2)        |          |            |    | \$ 88.677 | 100% |

|                             |           |            |         |                   |       |
|-----------------------------|-----------|------------|---------|-------------------|-------|
| Margen contribución contado | \$ 295    | 14%        | 33500   | AGUA              | 62,3% |
| Costo Variable              | \$ 1.774  | 86%        | 53732,0 | PESO TOTAL GRAMOS |       |
| Tiempo de elaboración       | 135       | Costo hora | 1074,6  | PESO PRODUCTO     |       |
| Costo fijo unitario         | \$ 2.713  | \$ 1.206   |         |                   |       |
| COSTO TOTAL                 | \$ 4.486  |            |         |                   |       |
| UTILIDAD                    | -\$ 2.417 |            |         |                   |       |

## Anexo R. Costo Variable Glass Chocolate

|                         |                        |                                |      |
|-------------------------|------------------------|--------------------------------|------|
| NOMBRE DEL PRODUCTO     | GLASS CHOCOLATE (KILO) | CANTIDAD COSTEADA              | 50   |
| PRECIO DE VENTA CREDITO |                        | PRESENTACION                   | KILO |
| PRECIO DE VENTA CONTADO | \$ 2.069               | UNIDADES VENDIDAS PROMEDIO MES | 395  |

| MATERIAS PRIMAS                        | UNIDAD DE COMPRA DEL MATERIAL | VALOR DE CADA UNIDAD DE COMPRA (a) | UNIDADES UTILIZADAS DEL MATERIAL (b) | COSTO TOTAL DE CADA MATERIAL (axb) | % \$ | % Peso |
|----------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|------|--------|
| AZÚCAR                                 | Gramos                        | \$ 1,3                             | 14500                                | \$ 19.246                          | 21%  | 27,0%  |
| DEXTROSA                               | Gramos                        | \$ 2,2                             | 2000                                 | \$ 4.400                           | 5%   | 3,7%   |
| SNOFLEX                                | Gramos                        | \$ 4,0                             | 2500                                 | \$ 10.080                          | 11%  | 4,7%   |
| FECULA NATIVA                          | Gramos                        | \$ 2,0                             | 1000                                 | \$ 2.000                           | 2%   | 1,9%   |
| ÁCIDO CITRICO                          | Gramos                        | \$ 3,9                             | 120                                  | \$ 462                             | 1%   | 0,2%   |
| BENZOATO DE SODIO                      | Gramos                        | \$ 5,3                             | 25                                   | \$ 131                             | 0%   | 0,0%   |
| SORBATO DE POTASIO                     | Gramos                        | \$ 11,6                            | 20                                   | \$ 231                             | 0%   | 0,0%   |
| COLOR CHOCOLATE                        | Gramos                        | \$ 62,0                            | 40                                   | \$ 2.480                           | 3%   | 0,1%   |
| SABOR CHOCOLATE                        | Gramos                        | \$ 56,0                            | 45                                   | \$ 2.520                           | 3%   | 0,1%   |
|                                        |                               |                                    |                                      |                                    |      |        |
| TOTAL COSTO DE LAS MATERIAS PRIMAS (1) |                               |                                    |                                      | \$ 41.550                          | 46%  |        |

|                                     |          |            |    |           |      |  |
|-------------------------------------|----------|------------|----|-----------|------|--|
| OTROS COSTOS VARIABLES              |          |            |    |           |      |  |
| ETIQUETAS                           | 1 UNIDAD | \$ 75,0    | 50 | \$ 3.750  | 4%   |  |
| BOLSA FLEX A01                      | 1 UNIDAD | \$ 400,0   | 50 | \$ 20.000 | 22%  |  |
| MANO DE OBRA                        | 0        | \$ 6.666,7 | 3  | \$ 20.000 | 22%  |  |
| COMISION GLASS KILO CHOCOLATE       | 1 UNIDAD | \$ 116,0   | 50 | \$ 5.800  | 6%   |  |
| TOTAL DE OTROS COSTOS VARIABLES (2) |          |            |    | \$ 49.550 | 54%  |  |
| COSTO VARIABLE TOTAL (1 + 2)        |          |            |    | \$ 91.100 | 100% |  |

|                             |           |            |         |                   |       |
|-----------------------------|-----------|------------|---------|-------------------|-------|
| Margen contribución contado | \$ 506    | 22%        | 33500   | AGUA              | 62,3% |
| Costo Variable              | \$ 1.822  | 78%        | 53750,0 | PESO TOTAL GRAMOS |       |
| Tiempo de elaboración       | 135       | Costo hora | 1075,0  | PESO PRODUCTO     |       |
| Costo fijo unitario         | \$ 2.713  | 1205,59951 |         |                   |       |
| COSTO TOTAL                 | \$ 4.535  |            |         |                   |       |
| UTILIDAD                    | -\$ 2.207 |            |         |                   |       |

### Anexo S. Costos Variables de Glass en Galon

|                                        |                               |                                    |                                      |                                    |       |        |
|----------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|-------|--------|
| NOMBRE DEL PRODUCTO                    | GLASS MORA (GALON)            | CANTIDAD COSTEADA                  | 11                                   |                                    |       |        |
| PRECIO DE VENTA CREDITO                |                               | PRESENTACION                       | GALON                                |                                    |       |        |
| PRECIO DE VENTA                        | \$ 7.759                      | UNIDADES VENDIDAS PROMEDIO MES     | 3                                    |                                    |       |        |
|                                        |                               |                                    |                                      |                                    |       |        |
| MATERIAS PRIMAS                        | UNIDAD DE COMPRA DEL MATERIAL | VALOR DE CADA UNIDAD DE COMPRA (a) | UNIDADES UTILIZADAS DEL MATERIAL (b) | COSTO TOTAL DE CADA MATERIAL (axb) | % \$  | % Peso |
| AZÚCAR                                 | Gramos                        | \$ 1,3                             | 13557,5                              | \$ 17.995                          | 23%   | 27,0%  |
| DEXTROSA                               | Gramos                        | \$ 2,2                             | 1870                                 | \$ 4.114                           | 5%    | 3,7%   |
| SNOFLEX                                | Gramos                        | \$ 4,0                             | 2337,5                               | \$ 9.425                           | 12%   | 4,7%   |
| FECULA NATIVA                          | Gramos                        | \$ 2,0                             | 935                                  | \$ 1.870                           | 2%    | 1,9%   |
| ÁCIDO CITRICO                          | Gramos                        | \$ 3,9                             | 112,2                                | \$ 432                             | 1%    | 0,2%   |
| BENZOATO DE SODIO                      | Gramos                        | \$ 5,3                             | 23,375                               | \$ 123                             | 0%    | 0,0%   |
| SORBATO DE POTASIO                     | Gramos                        | \$ 11,6                            | 18,7                                 | \$ 216                             | 0%    | 0,0%   |
| ROJO MORA                              | Gramos                        | \$ 62,6                            | 18,7                                 | \$ 1.170                           | 1%    | 0,0%   |
| SABOR MORA                             | Gramos                        | \$ 45,0                            | 42,075                               | \$ 1.893                           | 2%    | 0,1%   |
| TOTAL COSTO DE LAS MATERIAS PRIMAS (1) |                               |                                    |                                      | \$ 37.238                          | 47%   | 37,7%  |
| OTROS COSTOS VARIABLES                 |                               |                                    |                                      |                                    |       |        |
| ETIQUETAS                              | 1 UNIDAD                      | \$ 75,0                            | 11                                   | \$ 825                             | 1%    |        |
| COMISION GLASS GALON                   | 1 UNIDAD                      | \$ 388,0                           | 11                                   | \$ 4.268                           | 5%    |        |
| MANO DE OBRA                           | 0                             | \$ 6.666,7                         | 3                                    | \$ 20.000                          | 25%   |        |
| GALON                                  | 1 UNIDAD                      | \$ 1.300,0                         | 11                                   | \$ 14.300                          | 18%   |        |
| CINTA                                  | CENTÍMETROS                   | \$ 2,4                             | 880                                  | \$ 2.112                           | 3%    |        |
| TOTAL DE OTROS COSTOS VARIABLES (2)    |                               |                                    |                                      | \$ 41.505                          | 53%   |        |
| COSTO VARIABLE TOTAL (1 + 2)           |                               |                                    |                                      | \$ 78.743                          | 100%  |        |
|                                        |                               |                                    |                                      |                                    |       |        |
| Margen contribución contado            | \$ 601                        | 8%                                 | 31223                                | AGUA                               | 62,3% |        |
| Costo Variable                         | \$ 7.158                      | 92%                                | 50138,1                              | PESO TOTAL GRAMOS                  |       |        |
| Tiempo de elaboración                  | 120                           | Costo hora                         | 4558,0                               | PESO PRODUCTO                      |       |        |
| Costo fijo unitario                    | \$ 2.411                      | 1205,59951                         |                                      |                                    |       |        |
| COSTO TOTAL                            | \$ 9.570                      |                                    |                                      |                                    |       |        |
| UTILIDAD                               | -\$ 1.811                     |                                    |                                      |                                    |       |        |

### Anexo T. Costos Variables de Cernido de Guayaba

|                         |                                  |                                |      |
|-------------------------|----------------------------------|--------------------------------|------|
| NOMBRE DEL PRODUCTO     | CERNIDO DE GUAYABA (BOLSA MANGA) | CANTIDAD COSTEADA              | 70   |
| PRECIO DE VENTA CREDITO |                                  | PRESENTACION                   | KILO |
| PRECIO DE VENTA         | \$ 1.983                         | UNIDADES VENDIDAS PROMEDIO MES | 620  |

| MATERIAS PRIMAS                               | UNIDAD DE COMPRA DEL MATERIAL | VALOR DE CADA UNIDAD DE COMPRA (a) | UNIDADES UTILIZADAS DEL MATERIAL (b) | COSTO TOTAL DE CADA MATERIAL (axb) | % \$       | % Peso       |
|-----------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|------------|--------------|
| GUAYABA                                       | Gramos                        | \$ 0,5                             | 35000                                | \$ 15.750                          | 14%        | 44,2%        |
| AZÚCAR                                        | Gramos                        | \$ 1,3                             | 18000                                | \$ 23.891                          | 22%        | 22,8%        |
| CMC                                           | Gramos                        | \$ 18,8                            | 90                                   | \$ 1.693                           | 2%         | 0,1%         |
| ÁCIDO CITRICO                                 | Gramos                        | \$ 3,9                             | 40                                   | \$ 154                             | 0%         | 0,1%         |
| ÁCIDO ASCÓRBICO                               | Gramos                        | \$ 18,6                            | 10                                   | \$ 186                             | 0%         | 0,0%         |
| CITRATO DE SODIO                              | Gramos                        | \$ 4,2                             | 30                                   | \$ 127                             | 0%         | 0,0%         |
| BENZOATO DE SODIO                             | Gramos                        | \$ 5,3                             | 40                                   | \$ 210                             | 0%         | 0,1%         |
| SORBATO DE POTASIO                            | Gramos                        | \$ 11,6                            | 40                                   | \$ 462                             | 0%         | 0,1%         |
| NARANJA PANELA                                | Gramos                        | \$ 31,2                            | 40                                   | \$ 1.246                           | 1%         | 0,1%         |
| ROJO FRESA C13                                | Gramos                        | \$ 21,6                            | 50                                   | \$ 1.080                           | 1%         | 0,1%         |
| COLOR NEGRO                                   | Gramos                        | \$ 100,0                           | 10                                   | \$ 1.000                           | 1%         | 0,0%         |
| FÉCULA ARGO                                   | Gramos                        | \$ 2,9                             | 4250                                 | \$ 12.398                          | 11%        | 5,4%         |
| SNOFLEX                                       | Gramos                        | \$ 4,0                             | 3500                                 | \$ 14.112                          | 13%        | 4,4%         |
| <b>TOTAL COSTO DE LAS MATERIAS PRIMAS (1)</b> |                               |                                    |                                      | <b>\$ 72.308</b>                   | <b>65%</b> | <b>77,2%</b> |

|                                            |          |            |    |                   |             |
|--------------------------------------------|----------|------------|----|-------------------|-------------|
| <b>OTROS COSTOS VARIABLES</b>              |          |            |    |                   |             |
| MANO DE OBRA                               | 0        | \$ 6.666,7 | 3  | \$ 20.000         | 18%         |
| ETIQUETAS                                  | 1 UNIDAD | \$ 75,0    | 70 | \$ 5.250          | 5%          |
| COMISION CERNIDO GUAYABA                   | 1 UNIDAD | \$ 99,0    | 70 | \$ 6.930          | 6%          |
| BOLSA MANGA                                | 1 UNIDAD | \$ 85,0    | 70 | \$ 5.950          | 5%          |
| <b>TOTAL DE OTROS COSTOS VARIABLES (2)</b> |          |            |    | <b>\$ 38.130</b>  | <b>35%</b>  |
| <b>COSTO VARIABLE TOTAL (1 + 2)</b>        |          |            |    | <b>\$ 110.438</b> | <b>100%</b> |

|                             |                  |            |         |                   |       |
|-----------------------------|------------------|------------|---------|-------------------|-------|
| Margen contribución contado | \$ 405           | 20%        | 18000   | AGUA              | 22,8% |
| Costo Variable              | \$ 1.578         | 80%        | 79100,0 | PESO TOTAL GRAMOS |       |
| Tiempo de elaboración       | 360              | Costo hora | 1130,0  | PESO PRODUCTO     |       |
| Costo fijo unitario         | \$ 7.234         | \$ 1.206   |         |                   |       |
| <b>COSTO TOTAL</b>          | <b>\$ 8.811</b>  |            |         |                   |       |
| <b>UTILIDAD</b>             | <b>-\$ 6.828</b> |            |         |                   |       |

### Anexo U. Costo Variable de Piña en Trozo Galón

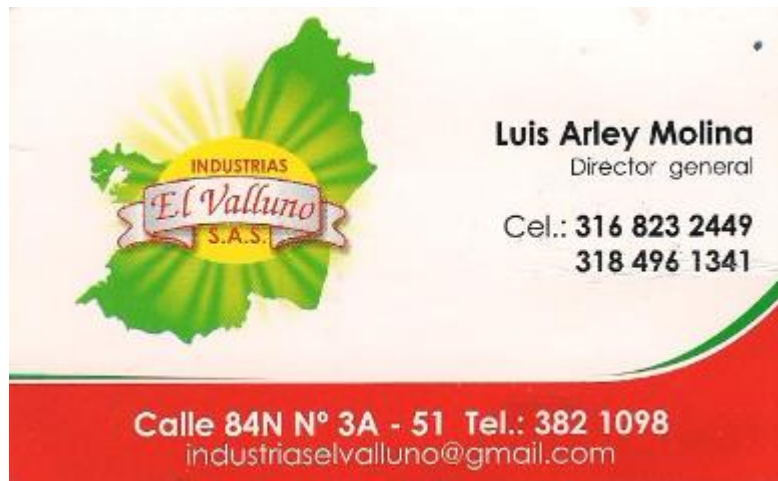
|                         |                     |                                |       |
|-------------------------|---------------------|--------------------------------|-------|
| NOMBRE DEL PRODUCTO     | PIÑA EN TROZO GALÓN | CANTIDAD COSTEADA              | 11    |
| PRECIO DE VENTA CREDITO |                     | PRESENTACION                   | GALON |
| PRECIO DE VENTA         | \$ 9.483            | UNIDADES VENDIDAS PROMEDIO MES | 62    |

| MATERIAS PRIMAS                        | UNIDAD DE COMPRA DEL MATERIAL | VALOR DE CADA UNIDAD DE COMPRA (a) | UNIDADES UTILIZADAS DEL MATERIAL (b) | COSTO TOTAL DE CADA MATERIAL (axb) | % \$ | % Peso |
|----------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|------|--------|
| PIÑA EN TROZO                          | Kilogramos                    | \$ 1,8                             | 28050                                | \$ 51.500                          | 42%  | 54,5%  |
| AZÚCAR                                 | Gramos                        | \$ 1,3                             | 9350                                 | \$ 12.410                          | 10%  | 18,2%  |
| BENZOATO DE SODIO                      | Gramos                        | \$ 5,3                             | 20,57                                | \$ 108                             | 0%   | 0,0%   |
| SORBATO DE POTASIO                     | Gramos                        | \$ 11,6                            | 20,57                                | \$ 238                             | 0%   | 0,0%   |
| ANTIESPUMANTE 730 AA                   | Gramos                        | \$ 31,2                            | 28,05                                | \$ 875                             | 1%   | 0,1%   |
| TOTAL COSTO DE LAS MATERIAS PRIMAS (1) |                               |                                    |                                      | \$ 65.130                          | 53%  | 72,8%  |

|                                     |          |            |    |            |      |
|-------------------------------------|----------|------------|----|------------|------|
| OTROS COSTOS VARIABLES              |          |            |    |            |      |
| ETIQUETAS                           | 1 UNIDAD | \$ 75,0    | 11 | \$ 825     | 1%   |
| GALON DE VIDRIO                     | 1 UNIDAD | \$ 2.917,0 | 11 | \$ 32.087  | 26%  |
| MANO DE OBRA                        | 0        | \$ 6.666,7 | 3  | \$ 20.000  | 16%  |
| COMISIÓN PIÑA EN TROZO GALÓN        | 1 UNIDAD | \$ 474,0   | 11 | \$ 5.214   | 4%   |
| TOTAL DE OTROS COSTOS VARIABLES (2) |          |            |    | \$ 58.126  | 47%  |
| COSTO VARIABLE TOTAL (1 + 2)        |          |            |    | \$ 123.256 | 100% |

|                             |            |            |         |                   |       |
|-----------------------------|------------|------------|---------|-------------------|-------|
| Margen contribución contado | -\$ 1.722  | -18%       | 14000   | AGUA              | 27,2% |
| Costo Variable              | \$ 11.205  | 118%       | 51469,2 | PESO TOTAL GRAMOS |       |
| Tiempo de elaboración       | 720        | Costo hora | 4679,0  | PESO PRODUCTO     |       |
| Costo fijo unitario         | \$ 14.467  | \$ 1.206   |         |                   |       |
| COSTO TOTAL                 | \$ 25.672  |            |         |                   |       |
| UTILIDAD                    | -\$ 16.189 |            |         |                   |       |

#### Anexo V. Tarjeta de Presentación



#### Anexo W. Productos de Industrias el Valluno



## Anexo X. Productos de Industrias Valluno Vs Competencia



## Anexo Y. Etiqueta



## Anexo Z. Procesos de Industrias el Valluno

### PROCESOS.



**Anexo AA. Inventario de Activos Fijos**

**INVENTARIO DE MAQUINARIA Y EQUIPO**

| NOMBRE DEL ACTIVO                 | CANTIDAD<br>(A) | VALOR COMERCIAL<br>DE LA UNIDAD (B) | VALOR TOTAL<br>(AXB) |
|-----------------------------------|-----------------|-------------------------------------|----------------------|
| ESTUFAS INDUSTRIALES UNA BOQUILLA | 2               | \$ 175.000                          | \$ 350.000           |
| GRAMERAS                          | 2               | \$ 30.000                           | \$ 60.000            |
| SELLADORA                         | 1               | \$ 55.000                           | \$ 55.000            |
| LICUADORA                         | 1               | \$ 30.000                           | \$ 30.000            |
| CALDEROS                          | 4               | \$ 50.000                           | \$ 200.000           |
| TOTAL                             |                 |                                     | \$ 695.000           |

**INVENTARIO DE MUEBLES Y ENSERES**

|                           |   |            |              |
|---------------------------|---|------------|--------------|
| ARTESA                    | 1 | \$ 220.000 | \$ 220.000   |
| MESAS EN ACERO INOXIDABLE | 2 | \$ 300.000 | \$ 600.000   |
| ESTANTERIAS               | 6 | \$ 45.000  | \$ 270.000   |
| NEVERA                    | 1 | \$ 250.000 | \$ 250.000   |
| TOTAL                     |   |            | \$ 1.340.000 |

**INVENTARIO DE VEHICULOS**

|          |   |              |              |
|----------|---|--------------|--------------|
| VEHICULO | 1 | \$ 6.500.000 | \$ 6.500.000 |
| VEHICULO | 1 | \$ 2.500.000 | \$ 2.500.000 |
|          |   |              | \$ 9.000.000 |